

رواد المشاريع العرب

المهندس
هشام الشافعى
رحلة إنجازات
مشاريعية حافلة

الحكومة
والتميز
• إدارة البرامج
• أدوات
تأخر المشروعات

المزيد من
المزيد من
الموضوعات والأطروحات
في هذا العدد

التقرير الأول
لإدارة المشاريع
في الشرق الأوسط
وشمال أفريقيا

• تقرير مفصل عن
المؤتمر والمعرض الهندسي الدولي





مجلة رواد المشاريع العرب

من نحن

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

01

رسالتنا

نشر علوم إدارة المشاريع في الوطن العربي بأسلوب واضح ومبسط .

02

رؤيتنا

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

03

www.rwaadpm.com

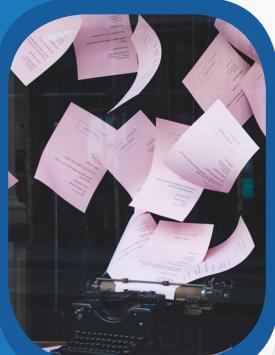
I

● تقرأ في هذا العدد ●

1 - 33

قسم المقالات

- العوامل المؤثرة في ريادة الأعمال ونجاح المشروعات
- الإنتاجية وطرق تحسينها للمؤسسات
- حوكمة الشركات للتميز في الأدائين التغيري والتشغيلي
- إدارة البرامج (وقفات مع إدارة البرامج الاحترافية)
Actual factors behind projects delay in Saudi arabia
- How to get from project zero to project hero
- AXELOS ام PMI



34 - 40

قسم المؤتمرات

المؤتمر والمعرض الهندسي الدولي



41 - 46

الدروس المستفادة

دراسة تحليلية لأسباب تأخر المشروعات بالشرق الأوسط



47 - 52

قسم الكتب والأبحاث

Built to last شركات أنشئت لتبقى



53 - 55

قسم الشهادات الاحترافية

Agile certificate شهادة المنهجية الحيوية



56 - 60

اللقاء

المهندس هشام الشافعي
رحلة إنجازات مشاريعه حافلة



61 - 64

قسم المنوعات الإدارية

- Law2
- دراسة نظرية هيرزبيرغ لتحقيق الرضا الوظيفي



75

في هذه المجلة برعائية

74

الخاتمة

76

التقرير السنوي

حالة إدارة المشاريع بالشرق الأوسط وشمال إفريقيا



II



قسم المقالات

العوامل المؤثرة في ريادة الأعمال ونجاح المشروعات



م. م. مالك على محمد ذوقلا

رئيس مجلس تنظيم مقاولي الاعمال الهندسية

مستشار رئيس اتحاد المقاولين العرب



الكبرى في نجاح المنشآت الكبيرة. ويمكننا وصف هذه الخصائص على النحو التالي: إن مالك المنشأة هو مديرها (**الملكية الفردية**): إذ يتولى العمليات الإدارية والفنية، وهذه الصفة غالبة على هذه المشروعات كونها ذات طابع أسرى في أغلب الأحيان. **والخاصية الثانية** هي انخفاض رأس المال اللازم لإنشاء المشروعات الصغيرة وذلك في ظل تدني حجم المدخرات لهؤلاء المستثمرين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة. **ثالثاً** الاعتماد على الموارد المحلية الأولية إذ تعتمد المشروعات الصغيرة على المواد الخام الأولية الموجودة في البيئة المحيطة وذلك بسبب عدم قدرتها على الاستيراد.

رابعاً سهولة التأسيس، حيث إن تدني رأس المال يزيد من إقبال من يتصرفون بتدعيم مدخراتهم على مثل هذه المشروعات نظراً لانخفاض كلفتها مقارنة مع المشروعات الكبيرة. وخامسها تميزها بغير الرسمية (In formalization) إذ يغلب على أنشطة الأعمال الصغيرة الصبغة غير الرسمية وذلك بسبب قلة عدد العمال وصغر حجم المشروع، وكذلك بسبب قرب

شهد الاقتصاد العالمي خلال العشرين سنة الماضية العديد من التطورات والتحديات المتعلقة بالعولمة وفتح الأسواق وتعاظم المنافسة، الأمر الذي دفع باتجاه إيجاد محددات جديدة للنمو الاقتصادي، ولجأت معظم الشركات الكبيرة ومراكز البحث الاقتصادي إلى اعتماد الابتكار والإبداع كمحرك رئيس لتحقيق النمو الاقتصادي، وببدأ الاهتمام يتعاظم بتحسين بيئة أداء الأعمال والعمل على دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشجيع ريادة الأعمال. وقد أدى الاهتمام الكبير بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة إلى نتائج باهرة فيما يتصل بفتح الأسواق الخارجية، وفي نشر ثقافة العمل الحر وزيادة نسبة التوظيف. كان لهذه المنشآت الصغيرة والمتوسطة دوراً كبيراً في إحداث النمو الاقتصادي وذلك يرجع إلى تميزها أولاً بخصائص فريدة تساعدها على مواجهة التحديات التي تواجهها وذلك من الواقع أن مالكيها أو المسؤول عنها يتصرف بأنه رائد أعمال ف تكون أقدر على مواجهة التحديات منها على المنشآت الكبرى، ولكن لابد من الإشارة إلى أن من يتصرف بشخصية رائد الأعمال تظل له الحاجة

خصائص المنشآت الصغيرة والمتوسطة



العاملين من بعضهم البعض ومعرفتهم لبعضهم حيث تشير الإحصاءات إلى أن (69%) من المشروعات الصغيرة ي عمل بها أقرباء لأصحاب تلك المشروعات.

و سادسها المركزية إذ تسم المشروعات الصغيرة بالمركزية في أعمالها حيث يقوم مالك المشروع نفسه أو

بمساعدة بعض المساعدين بتأدية النشاطات المختلفة في المشروع.

سابعها عدم الاهتمام الكبير في جوانب البحث والتطوير حيث إن هذه

المشروعات في الغالب لا تستخدم تقنيات معقدة وذلك لأن البحث والتطوير

يحتاج إلى أموال وخبرات ل القيام به وهذه الأموال لا تتوافر لدى مثل هذه

المشروعات.

ثامنها الارتفاع بمستويات الادخار والاستثمار على اعتبار أنها مصدراً

جيداً للادخارات الخاصة وتعبئته رؤوس الأموال.

و تاسعها المرونة والمقدرة على الانتشار نظراً

لقدرتها على التكيف مع مختلف الظروف من جانب

ما يساعد على توزيع عادل للدخل والثروة وتحقيق التوازن الجغرافي والإقليمي للتنمية.

عاشرها خلق صناعات تابعة ومكملة Subcontractors ولقد برزت هذه الميزة حديثاً وخاصة

بعد سيادة العولمة والمنظمات العابرة للقارات، حيث تتميز المشروعات

الصغرى بمساندتها للمشروعات الكبيرة، وكذلك فإنها مغذية لها لدرجة

أنها أصبحت لا تستطيع الاستغناء عنها، وذلك لما تمتاز به من قدرة على

التكيف مع الظروف والأوضاع الطارئة وكذلك قدرة المشاريع الصغيرة، على تلبية احتياجات مختلفة ومتباينة للمستهلكين سواءً على صعيد المنتجات أو الخدمات أيضاً.

مشروعات عائلية الإنتاج:

لقد دلت الإحصاءات ان (90%) من المشاريع التجارية في العالم هي صغيرة وحوالي (80%) من هذه المشاريع هي عائلية بالأساس. و هنا تأتي صعوبة العمليات التسويقية والتوزيعية، نظراً لارتفاع كلفة هذه العمليات ، و عدم قدرتها على تحمل مثل هذه التكاليف وتكلفة خلق فرص العمل فيها متقارنة بتكلفتها في الصناعات الكبيرة لذا فهي تلعب دوراً كبيراً في تخفيف حدة البطالة من خلال فرص العمل التي توفرها و التي تستوعب مختلف الشرائح في المجتمع مما يكسبها صفة الاتساع في التأثير على الاقتصاد الوطني حيث تشير التقديرات الكبيرة إلى أن تكلفة فرصة العمل الدائمة في الصناعات الكبيرة تكلف حوالي (15) ألف دولار، حيث إنه في المنشآت الصغيرة تتكلف قرابة (900 - 3000) دولار .

يلاحظ مما نقدم إن خصائص المشروعات الصغيرة والمتوسطة منها ما هو سلبي وما هو إيجابي، غير أن الجانب السلبية في هذه المشروعات لا ترجع إليها مباشرة بل هي مرتبطة بالمشكلات التي تواجهها. ومن هنا يتضح ان النجاح في ممارسة العمل الحر لا يقتصر على امتلاك عدداً من السمات بل يتجاوز إلى تنمية العديد من المهارات الهمامة وأن عملية ريادة الأعمال تمثل مفهوم العمل الحر والذي هو من أهم مركبات النمو الاقتصادي، ومن أهم أدوات التوظيف الأمثل للموارد في المجالات الاقتصادية والاجتماعية. إن النجاح في ممارسة العمل يمكن أن يتحقق من خلال أشخاص يملكون صفات وسمات محددة يطلق عليهم رواد الأعمال.

إن العوامل التي تؤثر في نجاح رائد الأعمال تتمثل في:

توفر التعليم المناسب له، ووجود بيئة تحترم النظام والقانون وتتوفر البنية التحتية ونظام المعلومات، وامتلاك الرائد للثقافة والقيم الاجتماعية، وجود مؤسسات ومنظمات القطاع العام المحلية وإمكانية خلق الفرص والتمكن من التغلب على السلبيات والمخاطر المحتملة لريادة الأعمال وأخيراً توفر بيئة الأعمال والاستثمار.

إن تنمية مفهوم العمل الحر تتطلب التدريب الملائم الذي يساعد على تنمية المهارات والسمات العامة ومن هنا يجب أن ندرك أن تعليم الشخص المبادر لا يقتصر على التعليم الرسمي بل يتجاوزه ليشمل حاضنة التدريب المهني واكتساب المهارات واكتساب التطوير المهني المستمر. كذلك وجود مؤسسات ومنظمات القطاع العام والخاص المحلية التي تعنى بريادة الأعمال من شأنها تنمية المنشآت الصغيرة وتعظيم مفهوم العمل الحر الذي لا ينشأ من فراغ ولكنه ينبع من المجتمع الذي ينشأ فيه. وهنا يأتي دور المؤسسات العامة والخاصة والمنظمات غير الهدافة للربح التي من أكبر ثمارها تشجيع رواد الأعمال وإنشاء شبكات المنشآت الصغيرة.

في السودان يقع هذا الدور على منظمات الأعمال واتحادات أصحاب العمل وأمانة شباب الأعمال الذي يشهد برنامجه (مشروع) النسخة الخامسة هذا العام بالتعاون مع المجلس الثقافي البريطاني والذي وجد قبولاً كبيراً من الشباب الطموح وكذلك دور سيدات الأعمال ومركز تطوير سيدات الأعمال الذي به أنشطة ملء السمع والبصر بهذه المؤسسات جميعها تلعب «دوراً هاماً» في تنمية نشاط العمل الحر في المجتمع. بما في ذلك توفير التعليم والتدريب والحاضنات. وتسهيل خلق الفرص والدعم لملوك المنشآت الصغيرة في المجتمع.

العوامل المؤثرة في نجاح رائد الأعمال



وأن من أهم فوائد ريادة الأعمال:

الاستقلالية وعدم الاعتماد على وظائف الآخرين وخلق فرص للتميز وتحقيق الإنجازات العظيمة وجود فرصة لتحقيق أقصى الطموحات كما تتيح فرصة لتحقيق الأرباح والمكاسب الضخمة ولديها فرصة للمساهمة في خدمة المجتمع وذلك من خلال تشجيع التصنيع سواء لاستهلاك المحلي أو التصدير وخلق المزيد من المنتجات والخدمات وإمكانية التوظيف الذاتي وخلق فرص وظيفية للأخرين وزيادة النمو الاقتصادي وتقليل هجرة الكفاءات من خلال توفير المناخ الملائم لريادة الأعمال محلياً.

خلاصة القول

والقيام بالإجراءات اللازمة بخصوص تقديم الضمانات لنطعية مخاطر قروض المشاريع الصغيرة الممنوعة من قبل المؤسسات والبنوك المشاركة في تغطيتها الجزئية أو الكلية.

وفي السودان يسمى هذا النوع من التمويل بالتمويل الأصغر:



وتعمل به (29) مؤسسة مختلفة من اتحادية إلى ولائية وعلى رأسها وحدة التمويل الأصغر بينك السودان وهذه المؤسسات تعمل على تدريب وتأهيل مالكي المشاريع الصغيرة على كافة النواحي الإدارية والمالية وكيفية إدارة هذه المشاريع حتى تكون أكثر ريادية وناجحة. ومن هنا ندعو إلى تحديد جهة متخصصة واحدة في السودان لتتولى مسؤولية الإشراف ومتابعة مالكي المشاريع الصغيرة وكذلك كيفية تسويق المنتجات المتعلقة بمثل هذه المشاريع والاهتمام بذوي الأفكار الإبداعية والابتكارية من خلال توفير وإعطاء فرص أكثر طموحاً والعمل على دعم الإبداعات والمهارات والأفكار الجديدة لدى العاملين ومحاولة تطوير هذه الأفكار واحتضانها.

وأهمية بناء ثقافة التفكير الريادي. وقد دلت التجربة بالسودان على نجاح مؤسسات التمويل الأصغر في أداء المهام المنوطة بها ونضرب مثالاً لذلك مؤسسة التنمية الاجتماعية وهي مؤسسة مملوكة لحكومة ولاية الخرطوم وكانت نسبة نجاح المشاريع المملوكة بواسطتها في ولاية الخرطوم فاقت ال (95%) ومولت المؤسسة أكثر من (111000) مشروع كما أن تجربة الحاضرات حققت نتائج طيبة ومبشرة.

تكمن أهمية قطاع الأعمال الصغيرة والمتوسطة في قدرته على الإسهام في تحقيق الأهداف التنموية والاقتصادية والاجتماعية في زيادة النمو الاقتصادي والإسهام في تحقيق الازدهار وتنشيط عجلة الاقتصاد. وأنها تعتبر مصدر هام من مصادر القضاء على البطالة وتتوفر فرص العمل للشباب خريجي الجامعات والنساء مما يسهم في الحد من مشكلة الفقر بين هذه الفئات تحديداً. وهنا يأتي في السودان دور الجهاز القومي لتشغيل الخريجين والصندوق القومي لتشغيل الخريجين حيث يعملان على توفير مشاريع لها القدرة في مضاعفة القيمة المضافة للنتاج المحلي للاقتصاد. وهذه المشاريع تعمل على تشجيع روح الابتكار والإبداع والابتكارات. ولها القدرة في جذب الاستثمارات الأجنبية واستغلال الموارد المحلية المتاحة وتوسيع السوق. وتطوير وتنمية الطاقات البشرية والتقنية. وتعزيز القدرة التنافسية للبلاد.

إن السودان يعمل جاهداً للحاق بركب التقنية العالمية وذلك من خلال بناء نموذج اقتصادي قائم على الابتكار والمعرفة. لكن سنة التدرج في التغيير تقتضي أن ندرك أن بناء المجتمع المعرفي يسبق بناء الاقتصاد المعرفي كما أن بناء الاقتصاد المعرفي يسبق بالضرورة ريادة الأعمال كما أن ريادة الأعمال ترتكز في أساسها على الإبداع والابتكار وبغير هذه المنظومة المتكاملة سنظل نحلم بمجتمع معرفي قادم.

ولكن كل هذه العوامل و النجاحات المرجوة من ريادة الأعمال يجابها تحدي أكبر في استقرار السياسات الاقتصادية بالسودان وخاصة بعد رفع العقوبات الاقتصادية وعودة السودان لمحيطه الدولي والإقليمي فإننا نتطلع إلى تحفيز الإنتاج المحلي وزيادة الطاقة الإنتاجية المتاحة من المشاريع الصغيرة مما يعمل على تقليص المستوردة الأجنبية وكذلك تطوير المفهوم الريادي لمثل هذه المشاريع الصغيرة والعمل على إجراء دراسات الجدوى الاقتصادية وتقدير المالي للمشاريع الصغيرة في توفير عمليات الضمان لها أو إعادة تنظيمها ما بين مالكي هذه المشاريع حتى تصبح أكثر ريادية .

ونود في هذه الخاتمة أن نشير إلى أن من أهم أسباب نجاح ريادة الأعمال في العالم والدعم اللامتناهي الذي تحظى به يأتي من واقع نظرية التغيير المستمر وأن ما نجحت فيه بالأمس قد لا يناسبكاليوم، وأن النجاح المستمر يتطلب تطوير الذات والأدوات والأساليب.

ويجسد هذا نظرية الأشياء والتي مفادها (من لا يتقدم يتقادم) والأمثلة كثيرة في الاقتصاد العالمي.

الإنتاجية وطرق تحسينها للمؤسسات



م. مي نبيل الوكيل

بكالوريوس هندسة مدنية
دبلوم دراسات عليا
هندسة التشييد والمرافق - جامعة الزقازيق
حاصلة على شهادة مدير مشروع محترف PMP

الإنتاجية تعني تحقيق أكبر نسبة من المخرجات من قيمة محددة من المدخلات، فهي إذن مؤشر يوضح قدرة عناصر الإنتاج المختلفة على تحقيق مستوى معين من المخرجات، قياساً بالمدخلات التي تم استثمارها للغرض الإنتاجي.

وبالتالي فإن الإنتاجية ليست هي الإنتاج وليس هي الربحية ولكن يمكننا القول بأن: الإنتاجية هي مقياس للكفاءة والفاعلية.

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{الكفاءة} + \text{الفاعلية}}{\text{المخرجات} / \text{المدخلات}}$$

والفاعلية هي:

أما الكفاءة فهي:

المخرجات الفعلية التي تم إحرازها منسوبة إلى المخرجات هي درجة تحقيق الأهداف. القياسية المتوقعة.

الإنتاجية

الفاعلية

الكفاءة

أهمية الإنتاجية:

تعد الإنتاجية بمثابة المحور الرئيس للنهوض بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية في أي مجتمع عن طريق إنتاج كميات أكثر من المنتج بأقل الموارد وبحجم أقل. وتؤدي الإنتاجية إلى زيادة التدفق النقدي الداخل وزيادة الأرباح عن طريق زيادة المبيعات كلما تم تخفيض أسعار بيع المنتجات.

وتزيد أهمية الإنتاجية في الدول النامية والأقل نمواً وذلك لما تواجهه هذه الدول من مشاكل تتمثل في الركود الاقتصادي والاجتماعي الناتج عن سوء استخدام الموارد المتاحة للانتفاع سواء المادة أو البشرية فمشكلة التخلف لا ترجع إلى قلة الموارد المادية والبشرية وإنما ترجع في الأساس إلى سوء استغلال عناصر الإنتاج المتوفرة والوصول بمستوى إنتاجيتها كماً ونوعاً إلى المستوى المطلوب.

قياس الإنتاجية:

يقصد بقياس الإنتاجية دراسة العلاقة بين المخرجات وإجمالي المدخلات أو إداتها خلال فترة زمنية معينة وذلك بهدف التعرف على النتائج التي تم التوصل إليها في تلك الفترة.

مقاييس الإنتاجية

الإنتاجية الكلية

إنتاجية العوامل المتعددة

الإنتاجية الجزئية

وكما هو موضح بالشكل فإن مقاييس الإنتاجية تنقسم إلى:

- 1- الإنتاجية الجزئية وهي عبارة عن العلاقة بين المخرجات وعنصر واحد من عناصر الإنتاج.
- 2- إنتاجية العوامل المتعددة وتستخدم عندما يستعمل أكثر من عامل أو عنصر لقياس الإنتاجية، مثل العامل، رأس المال، المواد الخام، الطاقة.
- 3- الإنتاجية الكلية وهي عبارة عن العلاقة الكمية بين الإنتاج وبين جميع عناصر الإنتاج التي أسهمت في إنتاجه.

تحسين الإنتاجية

يهدف تحسين الإنتاجية إلى رفع كفاءة العمل داخل المؤسسة، ومن هنا يمكن القول إن المؤسسات المثالية تتتوفر على بيئة عمل جيدة، وأن عناصر الإنتاج فيها متضافة، هذا ويعتبر العامل البشري هو الأهم في عملية الإنتاج، فبدون هذا العنصر لن تتوفر القدرة على استغلال المواد الخام، وتطبيق العمليات الإنتاجية عليها، وإدارة المنشأة، وما إلى ذلك. ولا بد من تحليل الإنتاجية للمؤسسة حتى نتوصل إلى الطرق المثلث لتحسين الإنتاجية ومعرفة نقاط الضعف والقوة وأسبابها ثم نقوم بعمل تقييم للإنتاجية عن طريق:

- القيمة المضافة
- نسب الإنتاجية
- معايير الإنتاجية

طرق تحسين وزيادة الإنتاجية

عن طريق فهم العلاقة بين المخرجات والمدخلات، يمكن زيادة الإنتاجية بعدة طرق وهي:

- التقليل من المدخلات مع بقاء المخرجات كما هي دون زيادة.
- استخدام نفس المدخلات مع زيادة المخرجات.
- زيادة المخرجات بنسبة أكبر من نسبة زيادة المدخلات.
- زيادة المخرجات مع تخفيض المدخلات

المراجع:

- كتاب إدارة العمليات الإنتاجية من إصدارات الجامعة الهولندية
- المعهد العربي للتخطيط بالكويت/العدد الواحد وستون -مارس/آذار 2007 -السنة السادسة

دوكمة

الشرکات للتميز في الأداءين

التغیري والتنافسي



م. أَحمد السُّنُوسي

Ph.D(cand), MSc, PMP, PRINCE2, PMI-PBA

PMI-RMP, Management Consultant

Researcher and Instructor





ت تكون المنظمات من نصفين دوما يلاحدق أحدهما الآخر، الأول وهو النصف التشغيلي Operational half والثاني Change half ويكون النصف التغييري في مقدمة رأس حربة المنظمات، ولتمكين فاعلية كل منها يتوجب تفعيل حوكمة الشركات جنبا إلى جانب مع ممكنت التميز الأدائي من توفر الهياكل التنظيمية والقدرات وتطبيق أفضل الممارسات.

تعريف الدوكرمة:

أعرّفها بأنها الإطار العام المكون من السياسات والإجراءات والعمليات والتي تقوم على إدارة المخاطر والأداء والاتصالات لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية والتشغيلية.

قواعد الدوكرمة:

مبادئ حوكمة المؤسسات تبعاً لمنظمة الاقتصاد والتعاون الدولي OECD :

1. ضمان أساس سليم لإطار حوكمة فعال .
2. حقوق المساهمين وعمل الملك الأساسية .
3. المعاملة العادلة للمساهمين .
4. دور أصحاب المصالح في الحوكمة .
5. الإفصاح والشفافية .
6. مسؤولية مجلس الإدارة.

أركان الدوكرمة:

- أهداف الشركة
- إدارة الشركة
- المسؤولية
- عدم التعارض مع القانون

العوامل المؤثرة في الدوكرمة:

- ضمان مراجعة الأداء المالي ومدى الالتزام بالقانون .
- الإشراف على مسؤولية الشركة الاجتماعية .
- ضمان وجود هيكل إداري لمحاسبة إدارة الشركة أمام مساهميها.
- وجود المراقبة المستقلة على المدراء والمحاسبين (من غير العاملين بالشركة).
- وجود عملية تصويت نزيهة تضمن الإفصاح عن كل الحقائق المادية وتمكن المساهمين من ممارسة حقوق ملكيتهم .

الهدف الأساسي من الدوكرمة حماية أربع أطراف هم :

- الشركات (رفع مستوى الأداء + المساعدة على البقاء في بيئه تنافسية).
- مصلحة المساهمين
- الاقتصاد الوطني (رفع مستوى دخل الشركات + تحفيز مستوى أداء الشركة + جذب الاستثمار الأجنبي).
- أصحاب المصالح (تضمن سلامة الأطراف المستفيدة من نمو الشركة وتزايد أرباحها).

(2)
العوامل الخارجية

(1)
العوامل الداخلية

1- العوامل الداخلية

- كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المنظمة.
- وضوح الأهداف الاستراتيجية
- تطبيق أفضل الممارسات

2- العوامل الخارجية

مناخ الاستثمار في الدولة تشمل على :

- القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي.
- كفاءة القطاع المالي.
- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية.

الركائز الأساسية للحكومة الرشيدة :

1. الشفافية
2. النزاهة
3. المساءلة
4. المشاركة
5. المصارحة
6. العدالة
7. المساواة

الشفافية :

الكشف المعلن الكامل وبشكل واضح وصريح عن .

- الصورة المالية
- الأحداث الجوهرية

الإفصاح :

تعريف الإفصاح وفقاً للهيئة العامة لسوق المال السعودي:

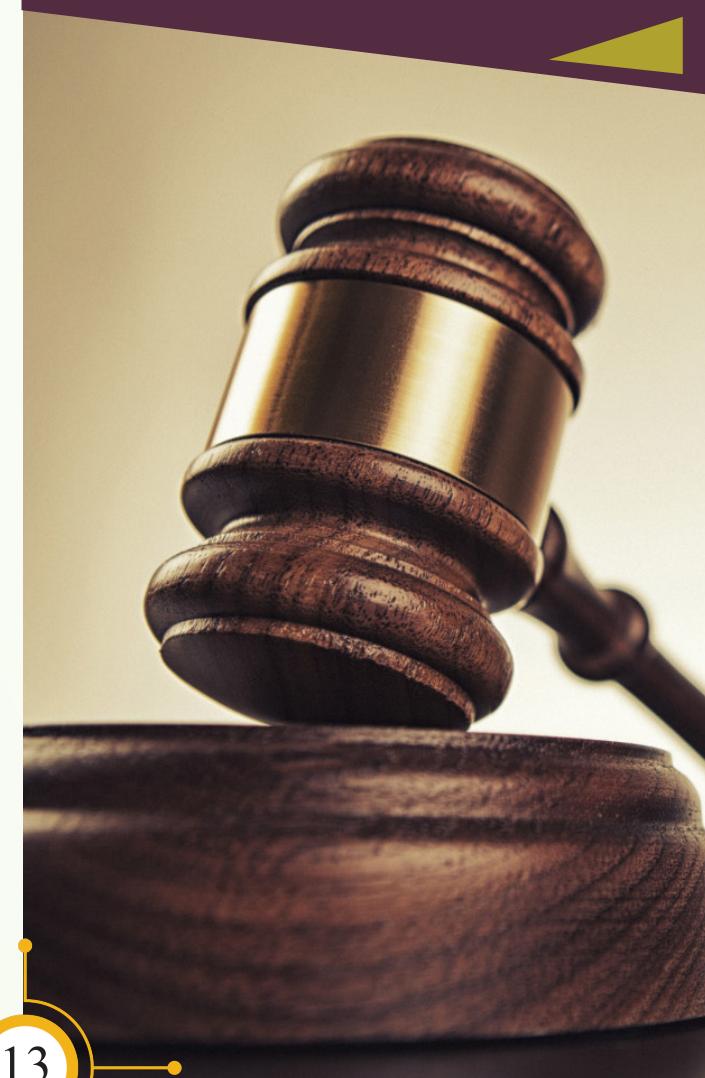
- الكشف عن المعلومات المالية وغير المالية.
- تكون بصورة دورية أو فورية .
- لتتم استفادة الجميع في وقت واحد منها.

طرق الإفصاح

- بيانات مالية سنوية وربع سنوية .
- الأمور الجوهرية والأحداث الهامة .

- 
- يقدم مجلس الأداء عرض لعملياته خلال السنة المالية الأخيرة .
 - تقدم لجنة المراجعة تقريراً خاصاً بها يتضمن توصياتها ورأيها في مدى كفاءة نظم الرقابة الداخلية والمالية وإدارة المخاطر.
 - تمكين المساهمين وأصحاب العلاقة من الاطلاع على المعلومات المالية وغير المالية.

بتطبيق اليآت ومكانات الحكومة الرشيدة نضمن أداء اقتصادي وتنموي يشارك في بناء اقتصاد وطني فعال من خلال رفع القيمة المضافة ومعدل توليد الوظائف والتأثير المجتمعي، وفي القلب من ذلك إدارة مستاريع فعالة تحقق الأهداف التغیریة والانتقالية المطلوبة للمنظمات والشركاء.



● إدارة البرامج وقفات مع إدارة البرامج الاحترافية



م/ بهاء الدين عبد الله

المدير التنفيذي لشركة خطوط للاستشارات الهندسية
مهندس مدني - جامعة الاسكندرية 2007
محترف إدارة مشاريع - PMP Certified



فقط أقل من 2000 شخص هم من يحملون تلك الشهادة وهي واحدة من ثمان شهادات يصدرها المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع (PMI). أما (SPM3) فهو الدليل المعرفي لإدارة البرامج الإصدار الثالث والذي يتواافق مع الدليل المعرفي لإدارة المشاريع المحترفة (PMBOK) الإصدار الخامس.

ما هو البرنامج (Program) :

هو مجموعة المشاريع أو البرامج الفرعية والأنشطة التي يمكن إدارتها معاً للحصول على فائدة لم تكن متاحة إذا تمت إدارة تلك المشاريع بشكل منفرد، وهذه المشاريع ترتبط مع بعضها البعض بهدف واحد أو نفس توجه الشركات والمنظمات. أما إذا لم يكن هناك نفس الهدف أو لم يكن هناك فائدة تتحقق من إدارتهم كمجموعة ولو كان هناك ارتباط مثل (التمويل المشترك، نفس التقنيات، أو نفس المستفيدين والعملاء) فإنها تدار بمنتهجية الحقيقة الاستثمارية (Program Management). أفضل من إدارتها كمجموعة (Portfolio Management).

تصنيف البرامج استناداً إلى دواعي إنشائها أو الاعتراف بها (Categorization of Programs) :

1-البرامج الاستراتيجية (Strategic Programs) :

هي تلك البرامج التي تنشأ تبعاً لتوجهات الشركات من خلال إدارة المحفظة الاستثمارية. مثال: (منتج جديد - إنشاء خدمة جديدة).

وعادة ما تدعم خطط وأهداف المنظمات والشركات وتمكنها من تحقيق رؤيتها ففترض مثلاً أن هناك شركة (س) لصناعة السيارات تعمل على إنتاج موديل سيارة جديد بها معدلات رفاهية أعلى.

2-برامج الامتثال (Compliance programs) :

هي تلك البرامج التي تنشأ نتيجة تشريعات أو لوائح منظمة وملزمة أو تعاقديات إلزامية. مثال: (لوائح البنك الدولي - معايير انبعاث الوقود - متطلبات السرية والأمان).

وبالتأكيد هي ليست من توجهات الشركات وليس من أهدافها ولكن يكون العمل عليها إلزامياً فنجد أن شركة (س) لصناعة السيارات تعمل على برنامج لتقليل نسبة الانبعاث للغازات السامة حتى تطابق المعايير الدولية ويتم السماح لها بدخول السوق الأوروبي مثلاً.

3-البرامج الناشئة (Emergent programs) :

هي تلك البرامج التي بدأت كمشاريع بدون ارتباط ومع تقدم العمل أدركت الشركة أن اثنين أو مجموعة من المشاريع القائمة بالفعل وفي مرحلة التنفيذ ترتبط مع بعضها وتم تجميعها كبرنامج ولكن لم تبدأ بالأصل كبرنامج ولكن كانت مشاريع مستقلة.

الفائدة والقيمة من وجهة نظر إدارة البرامج الاحترافية (Value & benefits)

مقارنة بين مفهومي الفائدة والقيمة من وجهة نظر إدارة البرامج الاحترافية

القيمة Value

هي المنتج أو الخدمة التي تقدم وهي غير قابلة للقياس. لأنه من الممكن أن يكون منتج ما ذات قيمة لشخص وليس له قيمة لشخص آخر.

الفائدة Benefit

هي التحسن أو الميزة المحسوسة التي يتم الحصول عليها في المنتج أو الخدمة وقابلة للقياس كنسبة مئوية (%).
وحتى تكون الفائدة ذات قيمة يجب أن تتحقق:
• درجة كافية – Sufficient degree
• الوقت المناسب – Timely manner

أمثلة توضيحية لفرق بين الفائدة والقيمة:

مثال (1):

- شركة (س) متخصصة في تصنيع أجهزة الكمبيوتر التي من الطبيعي بها كثير من المميزات. منتج الكمبيوتر في حد ذاته هو القيمة Value – Outcome التي ممكن أن يطلبها شخص ولا يحتاج إليها آخر ولكن حرصت الشركة أن يكون جهاز الكمبيوتر ذو وزن خفيف نسبياً أو أن سرعة المعالج أسرع نسبياً ولا يمكن أن نحصل على الفائدة إلا إذا ارتبطت بالمنتج.

- نجد أن فائدة السرعة لن تكون ذات قيمة بعد مرور وقت ما. فالمعالج سرعة (كور اي ٥) كان يوماً ما ميزة ولكن بعد شهور لم يعد هكذا من وجهة نظر المستخدم. أما من وجهة نظر الشركة المصنعة فإن القيمة (Value) هي المبيعات التي تتحققها الشركة من إنتاج الأجهزة وهي أيضاً جزء من خططها المستقبلية والفائدة هي زيادة نسبة مبيعاتها.

مثال (2):

- حرصت الحكومة المصرية على إنشاء جسر جديد كوسيلة انتقال بديلة لسكن جزيرة الوراق التي لم يكن هناك وسيلة انتقال لها إلا عن طريق المراكب البدائية الصغيرة (المعديات)، الآن وبعد اكتمال الطريق ما هي القيمة والفائدة منه: إنشاء طريق هو منتج وقيمة أما وصول المستخدم لعمله مبكراً وبدون إرهاق وعناء هذه تمثل الفائدة لأنه سواء استخدم الطريق أو المراكب سوف يصل لعمله أو لبيته ولكن الفوائد التي ممكن أن يتمكن منها المستخدم يمكن أن تقاد مثل الوصول للعمل أو المنزل قبل الوقت بـ 20 دقيقة مثلاً.

وهذا ما يدفع كثيراً من الشركات لأن تتبع منهجاً يسمى
(The benefits of core values)

وهذا ما سوف نتحدث عنه لاحقاً بإذن الله.

Actual factors behind projects delay in Saudi Arabia



المهندس : علاء الدين عبيد الحسين

استشاري تخطيط في شركة الإتحاد الهندسي
(خطيب وعلمي)
ماجستير الإدارة الهندسية
حاصل على شهادة PMP®
Articles@rwaadpm.com





Construction industry is most significant industry in all around the world, which contributes to economic development. However, this sector face several challenges during planning and execution phase, that causes projects delay. The time considered as one of the triple constraints in project management – time, cost, scope (quality)-. Therefore time is an important criteria to measure project successful. In another words many projects does not achieved their goals, because they fall behind the time schedule.

Identifying the main causes of delay is a complex. In this research a case study was performed in a particular project at Riyadh province area -Saudi Arabia-, and the researcher (1) identified the major causes of projects delay.

TRIPLE CONSTRAINT



The study divided delay causes into two main categories:

1. Management causes factors (M.F) versus
2. Other causes factors (O.F) which involve Human resource, Technical, and financial factor.

Factors pertain to these delay causes was shared between these three parties. The qualitative approach used to assess the factors through a questionnaire to assess the negative impact of risk factors on project completion date. The search hypotheses has been proven, that the management factors has the higher impact on project delay than the other factors, as follows(figure 1):

- (i) Owner management factors %67.2 and other factors %65.0
- (ii) Contractor management factors %66.8 and other factors %65.5
- (iii) Consultant management factors %66.3 and other factors %64.1

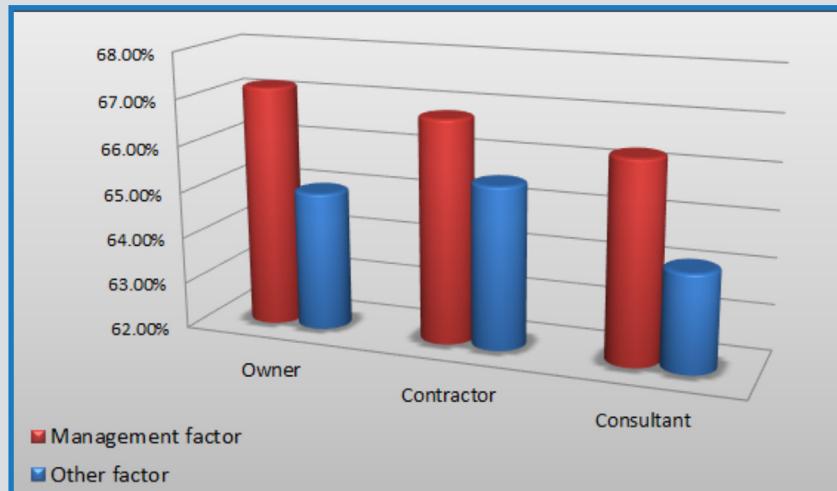


Figure (1) Management causes factors (M.F) versus Other causes factors (O.F)

Also the study showed the important factors causes the delay in the project. Total of 5 out of 30 delay factors are significant, as the opinion of participants. These factors ranking according to the importance as follows: (see the figure 2):

- (1) delayed payments by the owner,
- (2) excessive change orders by the owner during construction,
- (3) difficult in financing project by contractor,
- (4) poor site management by contractor, and
- (5) misunderstanding of owner's by consultant.

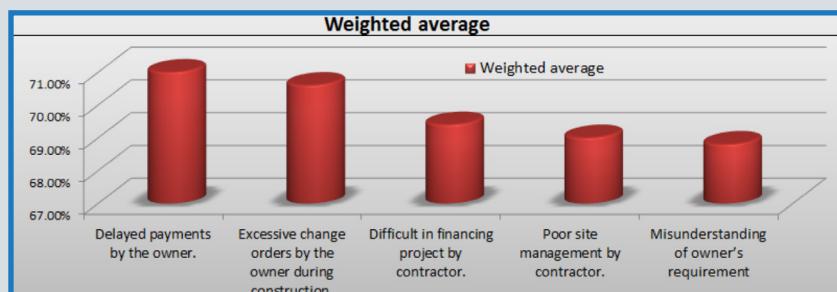


Figure (2) Most five significant factors causing projectdelays in Saudi Aribia

Based on the above findings and results, the researcher(1) focused on two most significant risk factors affect project delay in Saudi Arabia:
(A) Management factor, as illustrated in figure (1)
(B) Financial factor, as illustrated in figure (2)

And considered that these two risk factors are the two main reasons for projects delaying. So accordingly the researcher recommended the following points to keep projects from delaying

1.Importance of developing top management, middle management, and technical support employees in construction organizations, and improving their knowledge about project management methodologies, risk study, cost estimation, cost Control, planning, contract management, financing, and feasibility study.

2.Applying the project management methodology, can reduce the delay in construction projects.

3.Risk is inevitable in everything we do. And the risk management is the most important an difficult Area of project management, in order to meet the project goals. The project managers must achieve internal and external risks Invest, to minimize the delay in construction projects.

4.Add the science of engineering management, and project management courses to university collages, and training the students how to use different tools and techniques in project management.

5.“Change orders on any project can be reduced by improving collaboration between team members earlier in a project’s development, increasing visibility among stakeholders to the information that could impact project cost and schedule, and implementing a tight process to manage change”. White paper-Builder.net

6.well-managed cash flow by the owner to avoid project delay.

7.Projects schedule has always been a challenge for all project managers. The good project manager who manage project delays to minimize the unexpected. All construction projects can be controlled and met the deadline through four steps:
(i) The first of all develop realistic schedule,
(ii) Try to identify all possible risk factors concerned with delays.
(iii) Be proactive and use preventive action to minimize delays, and
(iv) Take a corrective actions to control and mitigate the impact of delays.



Finally, the rule of triple constraints is:

- (A) The project manager can balance between the three constraints and direct the project towards organization goals.
- (B) The quality pertain to project duration and project budget.
- (C) Changes in one constraint impact the other two constraints.



How to go from project zero to project hero. . .

Sandra MacGillivray
Managing Director
Valency Inc.



Front end planning may be the most important process in the construction and operation of a capital asset. Industry research shows that projects with intensive front end planning efforts and a well-defined scope perform markedly better in terms of total cost, schedule performance and change orders than those with less intensive front end planning efforts.

Front end planning is the process of planning and design that takes place early in a project's lifecycle "at a time when the ability to influence changes in design is relatively high and the cost to make those changes is relatively low." (http://en.wikipedia.org/wiki/Front-end_loading)

As a project moves through front end planning, three cornerstones of success need to be established: people, processes, and systems. But how can you best get there? How do you know if you have the right people, the right processes and systems in place to complete a front end planning effort that increases the likelihood of a successful project?

If only there was a process you could adopt that would give you a definitive score and risk profile on the scope definition of your project...

This is why PDRI was created

PDRI is an acronym that stands for Project Definition Rating Index. It is an index that helps score the level of scope definition on a continuum that will change as you progress through the stages of front end planning. PDRI is one of the most comprehensive risk management tools available for front end planning. It is used by organizations around the world in both greenfield and renovation and revamp capital projects.

The PDRI methodology was developed by the Construction Industry Institute, or CII. CII is a non-profit research consortium of over 140 members that includes owners, engineering and construction contractors, suppliers and academic institutions that specialize in construction management and engineering.



CII's mandate is to “measurably improve the delivery of capital facilities.”

Over the past 20 years, ten research teams have worked collaboratively to develop industry best practices in front end planning, including the PDRI methodology. To date, over 96\$ billion in projects have been used to create industry benchmarks using CII's front end planning best practices.

There are three primary benefits for project teams that have adopted PDRI:

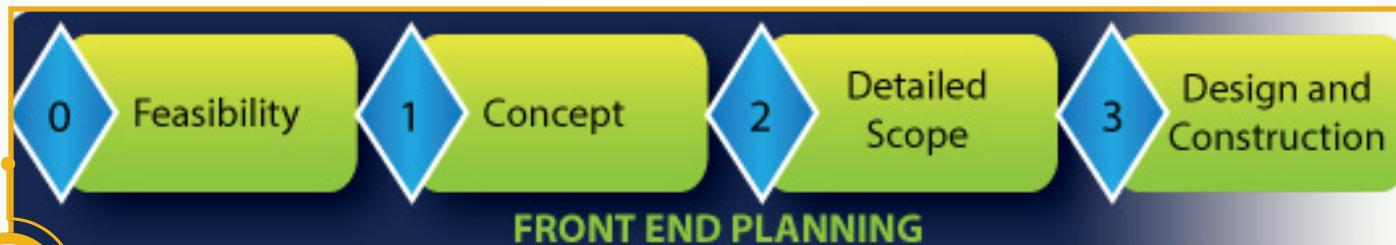
- 1 .It is proven method to quantify the level of scope development during front end planning. After a PDRI session your project team knows what and where gaps exist.
- 2 .It is an excellent method for promoting alignment between everyone on your project team – regardless of whether you represent the Owner or a design contractor. When we work together through the PDRI session, we have an opportunity to highlight any poorly defined areas or gaps in scope definition in an objective manner.
- 3 .All of our efforts in this session help to identify risks and feed into the project's risk assessment process.

PDRI sessions are held at multiple points in the front end planning processes.

The first session, or PDRI-1, is typically held at the end of feasibility, prior to a gate review.

The second session, or PDRI-2 is held at the end of the concept stage. In large projects, a PDRI 2-i, meaning an intermediate session, can be conducted as part way through detailed scope.

And finally, a PDRI-3 session is conducted at the end of detailed scope and immediately prior to your gate review to proceed into execution.





Not all organizations use all four-application points. In practice, organizations that successfully implement PDRI as a stage gate deliverable generally conduct a minimum of two sessions for each project.

PDRI provides a comprehensive scope definition review spanning the basis of project decision, the basis of design, and the execution approach – effectively determining how well you have defined the Why, Who, What and How of the project:

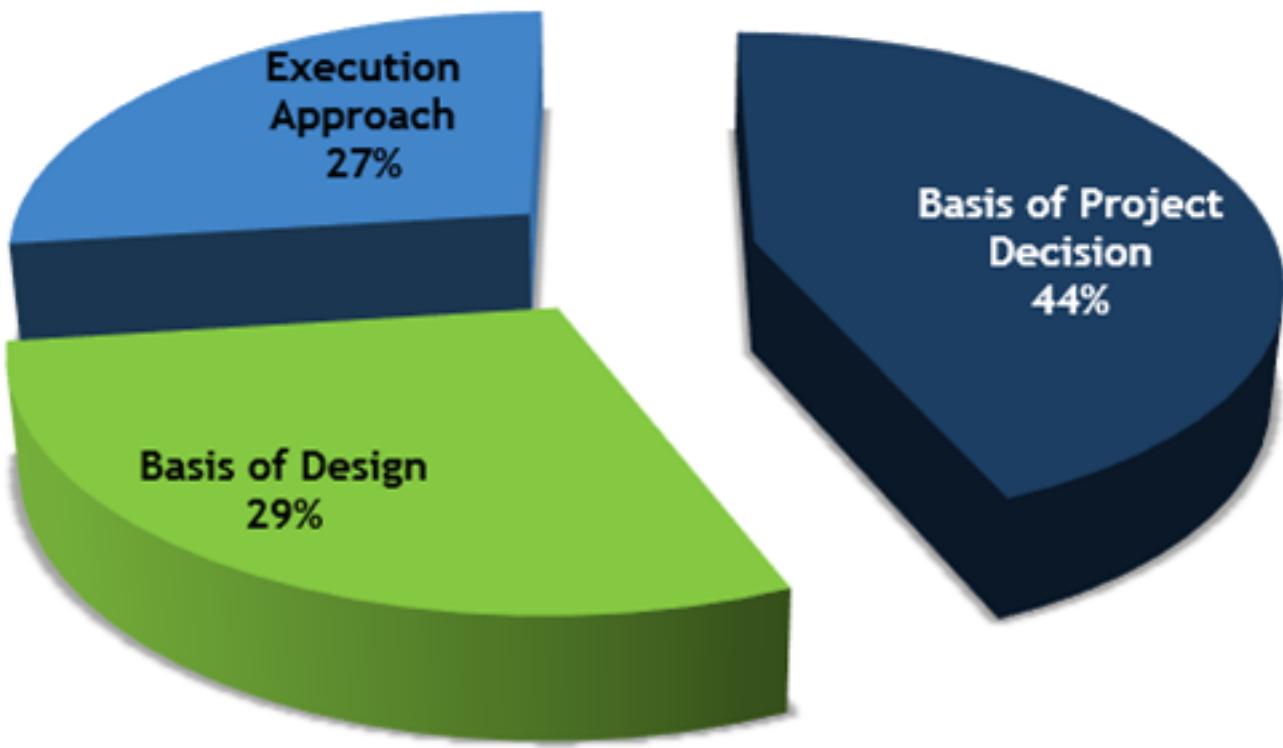
Why – why are we doing this particular project? Are there better places for us to spend our time and capital?

"There is nothing so useless as doing efficiently that which should not be done at all." Peter Drucker

Who – have we got the right people involved? Are there human resource gaps that will prevent success?

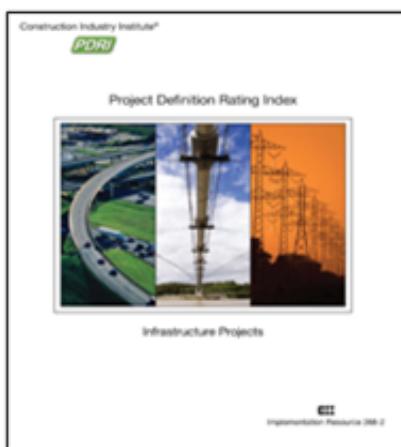
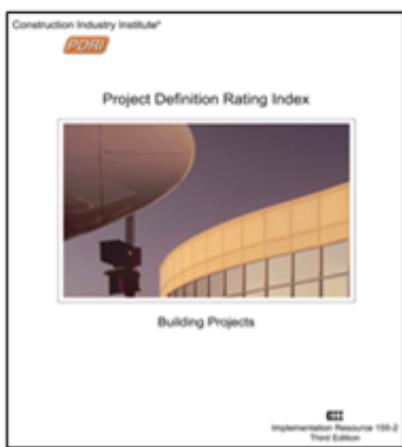
What – what will it look like? What equipment, regulatory, environmental, site and technical design elements need to be evaluated?

How – how will we build it?



PDRI provides a comprehensive scope definition review spanning the basis of project decision, the basis of design, and the execution approach. Each of these three sections is broken down further into categories and elements. The Infrastructure template that we see above includes 68 elements. As shown in our pie chart, the basis of project decision represents almost half of the total risk we'll evaluate for each industrial project.

There are three versions of PDRI that are available:



Industrial PDRI

Building PDRI

Infrastructure PDRI

Industrial projects. This includes a broad range of capital projects that typically have extensive piping and mechanical equipment considerations. This includes power plants, chemical plants, refineries, water and waste treatment, and manufacturing just to name a few.

Building projects. This template is tailored specifically to commercial building projects, such as offices, medical facilities, institutional buildings and government facilities.

Infrastructure projects. This includestransportation, pipelines, transmission and distribution just to name a few. These projects typically cover a large geographic area with many stakeholder groups, right of way and environment considerations.

No one

will argue with the fact that wise capital expenditure is critical to the success of any business, yet history is riddled

with projects going well over budget, well past schedule, and failing to meet operational objectives. Most companies have recognized the need for proper front end planning to ensure successful project execution, but getting there seems almost unattainable. Improving the success rate of your capital projects, even by a few percentage points can turn you from a project zero to a project hero. PDRI is here to help.

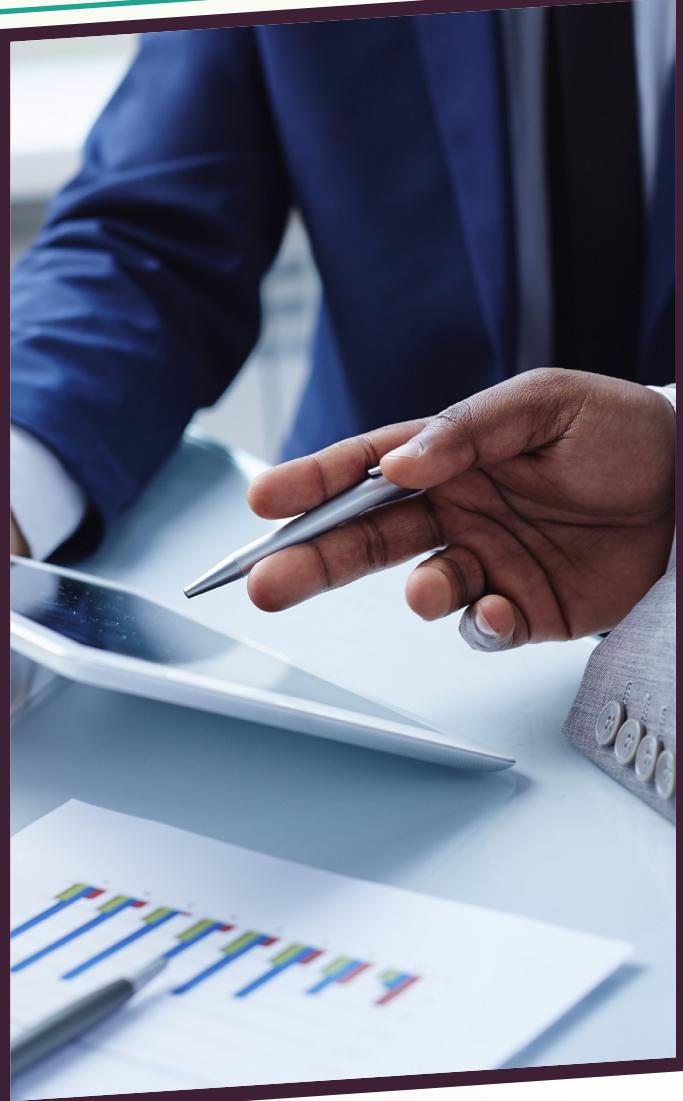
AXELOS gIPMI



م. ياسر السعدي

pmp, Royal Gardens Agricultural Cont. co.-UAE
Procurement Manager





عندما أصبحت المشاريع أمراً مرتبطةً بديناميكيّة بيئات البُشّر وتطوراتها وأصبحت النهضة أمراً استراتيجياً في طموح الإنسان ظهرت الحقائق الاستثمارية لتدقيق أهداف استراتيجية بحسب رؤيتها المستقبلية فكان من الضروري ظهور علوم ومهارات لتدقيق هذه الأهداف الاستراتيجية وكسب أعلى المنافع وذلك من خلال تخطيط وتنظيم وإدارة المشاريع باحترافية عالية ووفق معايير مستنبطه من مهارات وخبرات ودروس مستفادة متكاملة من جهات مختلفة من العالم.

وعلى ذلك برزت أشفر منظومتين عالميتين لريادة إدارة المشاريع وهما AXELOS في المملكة المتحدة و PMI في الولايات المتحدة الأمريكية كمراجعين عالميين فوضعاً معايير وتبنتاً اعتمادات لهذه المعايير .



PMI معهد إدارة المشاريع الأمريكي هو مؤسسة غير ربحية أسست عام 1969 لتعتني بدعم إدارة المشاريع وتطوير مهاراتها عالمياً عن طريق تقديم حزمة من الخدمات مثل وضع المعايير والاعتمادات والأبحاث والنشر واستضافة المؤتمرات والدورات التدريبية .



AXELOS هي جهة مشتركة أنشأتها الحكومة البريطانية وشركة CAPITA (كبرى شركات الأعمال التجارية في بريطانيا) لتطوير وإدارة وتشغيل أفضل الممارسات في المنهجيات التي كان يملكها سابقاً مكتب التجارة الحكومي البريطاني .

لتعرف منهجية كل منها نأخذ أولاً مقارنة عامة

PMI	AXCELOS	عامل المقارنة
جميع برامج ومشاريع المؤسسة والأعمال والعمليات ذات الصلة لتلبية الأهداف الاستراتيجية حيث إن مستوى محفظة الإنجازات للمنظمة يمكن أن يتضمن التحكم بدورة حياة المشروع وفق معايير وأصول العمليات التنظيمية إدارتها تشير إلى الإدارة المركزية لبرامج ومشاريع وأعمال الشركة لتحقيق الأهداف ولضمان اختيار المشاريع القوية ونجاح تنفيذها	تمثل مجموعة مجمل الاستثمار للمؤسسة أو جزء معين في التغييرات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية إدارتها تشير إلى مجموعة من المبادئ والتقييات والممارسات لمساعدة المؤسسات كي تضمن أن برامجها ومشاريعها تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحقيق أقصى قدر من العائد على الاستثمار	الحقيقة الاستثمارية
مجموعة من المشاريع ذات الصلة حيث إن البرنامج إدارة منسقة للحصول على فوائد عديدة لا يمكن الحصول عليها بشكل فردي ويمكن أن يشمل البرنامج عمليات وأعمال ذات صلة وخارج نطاق المشاريع	مجموعة محددة من المشاريع ذات الصلة يتم تعينها من قبل المؤسسة لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف لتحقيق النتائج المطلوبة وتحقيق فوائد ذات أهمية استراتيجية للشركة	البرنامج
نشاط فريد مؤقت ومقيد لهدف معين	وسيلة فعالة لتحقيق تغيير مفيد	المشروع
تطبيق المعارف والمهارات والأدوات والتقييات لمجموعة واسعة من الأنشطة من أجل تلبية متطلبات مشروع فريد ويمكن وصفها بمراحل حياة المشروع الخمس: البدء، التخطيط، التنفيذ، المراقبة والسيطرة والإغلاق	إدارة الجودة ومراقبة وتنظيم المشروع بتناسب وتناسق مع أهداف المشروع ويمكن وصفها في أربع عمليات البدء، التخطيط، التنفيذ والإغلاق	إدارة المشروع
مقدمو التدريب المسجلون	منظمات التدريب المعتمدة	المؤسسة التربوية
انطلاقاً من متطلبات العملاء	انطلاقاً من القضايا العملية	عملية البدء المشروع
التركيز على دور مدير المشروع	تحديد جميع أدوار المشاركين في المشروع	الأدوار
برومترك	طرف ثالث مستقل في أنحاء العالم (مراكز Prometric)	اختبار الشهادات
CAPM Certified Associate in Project Management	ITIL Information Technology Infrastructure Library	مشارك مبتدئ

PMI	AXCELOS	عامل المقارنة
برنامج تأهيل علمي عالمي للتعرف على مبادئ علم وفن إدارة المشاريع بشكل عام وفعال والمشاركة في تنفيذها.	استخدام موسوعة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لتوفير خدمات ذات مستوى عالمي والوصول إلى القيم المطلوبة وزيادة الإنتاج وتحسين التكاليف وتحسين تجربة العملاء Foundation Level Practitioner Level Intermediate Level Expert Level Master Level	مشارك مبتدئ
PMP Project Management Professional برنامـج اعتمـاد علمـي عـالمـي عـلـى إتقـان عـلم وـفن إـدـارـة المـشـارـيع وـقـيـادـة المـشـارـيع باـحـترـافـيـة لـتـحـقـيق أـهـدـافـها	PRINCE 2 PRoject In Controlled Environments هو برنامـج اعتمـاد منـظـم يـهـدـف إـلـى تـجـنب فـشـل المـشـرـوع وـزـيـادة إـلـاـنـتـاج وـالـكـفـاءـة لـلـاـنـتـقـال إـلـى أدـوـار إـدـارـيـة عـالـيـة وـهـو ثـلـاثـة مـسـتـوـيـات Prince2 Foundation Prince 2Practitioner Prince2 Agile Practitioner	إـدـارـة المـشـارـيع
PgMP برنامـج اعتمـاد علمـي عـالمـي عـلـى إتقـان عـلم وـفن إـدـارـة البرـامـج وـقـيـادـتها باـحـترـافـيـة لـتـحـقـيق منـافـع تـنـماـشـي معـ أـهـدـافـ المنـظـمة	MSP Managing Successful Programs برنامـج اعتمـاد يـهـدـف إـلـى تصـمـيم وـتـنظـيم وـتـخـطـيط وـتـفـيـذ بـرـامـج المـشـارـيع الـتـي تـحـقـق نـتـائـج وـفـوـائد لـدـعـم التـغـيـير الاستـراتـيـجي لـلـمـنـظـمة MSP Foundation MSP Practitioner MSP Advanced Practitioner	إـدـارـة البرـامـج
PfMP Portfolio Management Professional برنامـج اعتمـاد علمـي عـالمـي عـلـى إتقـان عـلم وـفن إـدـارـة الحقـائـب الـاسـتـثـمـارـية لـتـحـقـيق الرـؤـيـة الـاسـتـراتـيـجـيـة لـلـمـنـظـمة	MoP Management of Portfolios هو برنامـج اعتمـاد يـهـدـف إـلـى تـزوـيد المـديـريـن التـنـفيـذـيـن وـالـمـارـسـيـن الـذـين لـدـيـهـم الـمـسـؤـولـيـة لـتـخـطـيط وـتـفـيـذ حقـائـبـ المنـظـمة الـاسـتـثـمـارـية معـ مـجـمـوعـةـ منـ مـبـادـئ وـتـقـنيـاتـ المـارـسـاتـ لـتـشـيـطـ الأـهـدـافـ الـاسـتـراتـيـجـيـة MoP Foundation MoP Practitioner	إـدـارـة الحقـائـبـ الـاسـتـثـمـارـية

لذلك كان هناك شهادة في سوق العمل لاعتماد هاتين الجهتين حيث حيث دفع الطلب دول شهادتين تمنح من كل منها (PgMP و PMP) من قبل AXCELOS (MSP و PRINCE2) ولأن الشهادة ليست غاية في بد ذاتها فمثلاً يسهم في أن يكون الأفراد الحاصلين عليها في أعلى مسؤولية تعزيز الكفاءة والنزوج لمنظماتهم وفي هذا السياق المقارنة تكون لاستطاع مميزات كل منها عن الآخر وأوجه التشابه والاختلاف بين منهجيتيهما لهذا نأخذ مقارنة كالتالي



PMP	PRINCE2	MSP	PgMP	عامل المقارنة
الجهة المانحة				
PMI-USA	AXCELOS -UK	AXCELOS -UK	PMI-USA	متطلبات التقديم على امتحان الشهادة
مؤهل جامعي وخبرة بإدارة المشاريع ثلاث سنوات بقدر 4500 ساعة عمل أو مؤهل متوسط وخبرة خمس سنوات بحدود 7500 ساعة عمل	اجتياز امتحان PRINCE2 Foundation وأن تكون حامل شهادات PMI	تحدد أي خبرات مشروطة على المتقدم لذلك يتطلب التقديم تدريب عملي مسبق	مؤهل جامعي و أربع سنوات خبرة في إدارة المشاريع بقدر 6000 ساعة أربع سنوات خبرة في دارة البرامج مقابل 6000 ساعة	نطاق الامتحان
الامتحان عبارة عن 200 سؤال خيارات للإجابة في مدة أربع ساعات 25 سؤال يتم إلغائها عشوائياً علامة النجاح 75% من الـ 175 سؤال المتبقى معظم أسئلة الامتحان سيناريوهات موافق وأزمات يتم الامتحان بمراكز Prometric	ثلاثة مستويات PRINCE 2 Foundation أسئلة الامتحان خيارات 60 سؤال علامة النجاح يجب أن لا تقل عن 55% بمدة ساعة ونصف	ثلاثة مستويات للشهادة أولاً MSP Foundation فحص مؤسسة المندوبين الذين يشاركون في البرنامج	إشارة المتقدم بنموذج طلب الامتحان بشكل عميق ودقيق إلى لجنة المراجعة والتحقيق خوض امتحان 170 سؤال في أربع ساعات بمراكز الامتحان (Prometric) أسئلة مختلفة لها تعقيدات مختلفة وعلامات مخصصة	

PMP	PRINCE2	MSP	PgMP	عامل المقارنة
	PRINCE 2 Practitioner أسئلة الامتحان 68 سؤال علامة النجاح يجب إن لا تقل على 55% ومدة الامتحان ساعتان ونصف PRINCE 2 Agile Practitioner أسئلة الامتحان 50 سؤال وعلامة النجاح 60% مدة الامتحان ساعتان ونصف	MSP Practitioner ثانياً الامتحان ساعتان ونصف هدف طويل للامتحان 80 علامة مطلوب للامتحان 40 وأكثر MSP Manual مسموح بالامتحان كمراجع MSP Advanced ثالثاً الامتحان ثلاث ساعات امتحان طويل أسئلة قائمة على السيناريو 75 علامة النجاح يجب إن لا تقل عن 38 علامة		نطاق الامتحان
الولايات المتحدة والشركات الممارسة لمنهجية PMI في كل أنحاء العالم	أكثر شهرة في المملكة المتحدة وأوروبا والعديد من بلدان الكمنولوث وفي الشرق الأوسط	أكثر شهرة في المملكة المتحدة والعديد من بلدان الكمنولوث وفي الشرق الأوسط	الولايات المتحدة والشركات الممارسة لمنهجية PMI في كل أنحاء العالم	السوق المستهدف لهذه الشهادة
معالجته الشاملة والواافية لكل مجالات المعرفية والمغطاة بـ 47 عملية في خمس مراحل من حياة المشروع	تتوقع إن القرارات الكبرى والمهمة عن المشروع يجب أن تقوم على أساس حالة عمل تمت دراستها بعمق ويعني ذلك فهم واضح للفوائد مقابل التكاليف والمقاييس الزمنية والمخاطر	دليل MSP أكثر موضوعية ويوفر إطار منظم لنهج إدارة البرامج أكثر ملائمة للبرامج التي تتطوي على إدارة الانتقال، الفوائد والتفاعلات المتنوعة	مستوى عالي من الخبرات للتأهيل لدخول الامتحان يتم على حاجز تقييدات وعملية التصديق أكثر ملائمة للبرامج كونها تشمل الإدارة المالية الحكومية	النقاط القوية في الشهادة
- التكامل النطاق الجدول الزمني التكاليف الجودة الموارد الاتصالات المخاطر المشتريات والعقود وإشراك وإدارة المعينين	- التغيير يقدم العمل - التخطيط الجودة التنظيم المخاطر وحالة العمل	- الحكومة وتشمل الرؤية المنظمة القيادة - عمليات التدفق التحويلية - مشاركة أصحاب المصلحة - التخطيط والرقابة للأعمال التجارية - حالة الأعمال إدارة المخاطر والقضايا - وتنطبق على دراسة واقعية - جميع الأسئلة تتعلق بدليل MSP	- مواعيده استراتيجية البرنامج - إدارة فوائد البرنامج - إشراك أصحاب المصلحة في البرنامج - حوكمة البرنامج - دورة حياة البرنامج وتشمل مجالات معرفية متعددة مثل النطاق الوقت المالية الجودة المخاطر الموارد - العديد من أسئلة الامتحان لا تتعلق بمحتوى SPM	مجالات المادة

لقد لاحظ تفاوت في تفضيل أحد المنظمتين عن الأخرى فيما يخص إدارة المشاريع في مختلف مناطق العالم حسب الآتي:-

REGION/ COUNTRY	1ST PREFERENCE	2ND PREFERENCE
UK	PRINCE2	—
USA	PMP	PRINCE2
Asia	PRINCE2/ PMP	PRINCE2/PMP
Africa	PRINCE2/PMP	PRINCE2/PMP
Americas	PMP	PRINCE2
Australasia	PRINCE2	PMP
Europe	PRINCE2	—
Middle East	PRINCE2/PMP	PRINCE2/PMP

الخلاصة

شركتان لا تتنافسان حتى تتفوق إحداهما على الأخرى لكنهما تكملان بعضهما البعض حيث إن PMI يزودك بمنهجية المعرفة AXELOS توفر لك كيفية تطبيق هذه المعرف فكلها يوفر لك كل الممارسات الأساسية للقيام بالمشاريع على أعلى درجة من الاحترافية



قسم المؤتمرات



المؤتمر والمعرض الهندسي الدولي



المهندس: عبدالرازاق سيف الدين

مهندس أبحاث وتطوير في شركة روزن الألمانية - المملكة العربية السعودية
مدير أحد مشاريع الأبحاث في الشركة والمسؤول الأول عن مختبر الأبحاث
ماجستير في هندسة النظم والتحكم - جامعة الملك فهد للبترول والمعادن



ومن أهم أهداف هذا المؤتمر:

المقدمة:

أقامت الهيئة السعودية للمهندسين المؤتمر والمعرض الهندسي الدولي تحت رعاية معالي وزير التجارة والاستثمار الدكتور ماجد بن عبدالله القصبي، في مدينة الرياض خلال الفترة من 7-19 ديسمبر 2017م الموافق 1439 هـ ، بمشاركة 211 متحدثاً يمثلون 32 دولة، في أكبر تجمع هندي على مستوى المملكة العربية السعودية.

- **هندسة السلامة**
 - **ادارة المشاريع**
 - **التشغيل والصيانة**
 - **الهندسة القيمية**
 - **تحلية المياه**
 - **الهندسة الإنسانية**
 - **هندسة العمارة**
 - **الهندسة الكهربائية**
 - **الهندسة المدنية**
 - **الهندسة الميكانيكية**
 - **هندسة التعدين و الجيولوجيا**
 - **هندسة الحاسوب الآلي**
- وأوضح نائب رئيس مجلس إدارة الهيئة السعودية للمهندسين، رئيس اللجنة العلمية للمؤتمر الدكتور سام غلمان أن هذا المؤتمر يأتي لتعزيز المعايير الهندسية ونقل المعلومات والاطلاع على كل ما هو جديد من تحديات وابتكارات في القطاع الهندسي بما يتماشى مع رؤية المملكة العربية السعودية عام 2030، بمشاركة العديد من أبرز الشخصيات على المستوى الداخلي والخارجي، يتقدمهم معالي وزير الطاقة والثروة المعدنية المهندس خالد الفالح، وصاحب السمو الملكي الأمير سلطان بن سلمان رئيس مجلس إدارة الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني، ومعالي الدكتور عصام شرف رئيس وزراء مصر السابق.
- وسيناقش في المؤتمر الهندسي الدولي الكثير من المواضيع في الجوانب الهندسية الهامة والتي تتمثل في 12 مساراً هندياً في عدد من التخصصات الهندسية.

عن إدارة المشاريع:

وعن إدارة المشاريع الهندسية ذكر رئيس مجلس إدارة معهد إدارة المشاريع مارك ديكسون أن كثيراً من المؤسسات لا تقدر إدارة المشاريع بينما ترتبط إدارة المشاريع وتسليمها في الوقت المحدد، مبيناً أهمية مثلث المهارات المتمثل في القيادة والمشاريع الفنية وإدارة الأعمال، مشيراً إلى دور الاستراتيجيات في توظيف المهارات والمنافع والرعاية والاستعداد، مشدداً على أهمية اتخاذ القرار لدى انعدام تحقق المطلوب من المؤسسة في المشاريع وإيقافها فوراً وعدم التمادي فيها.

ولقد تم تخصيص اليوم الثالث من المؤتمر في القاعة الأولى لمناقشة مواضيع إدارة المشاريع والهندسة القيمية وسوف نستعرض هنا المواضيع المتعلقة بإدارة المشاريع:

الموضوع الأول: الشراكة بين القطاعين العام والخاص في القطاع الصدي

رئيس الجلسة: م/ أحمد بن خليفة الملجم

اسم المتحدث

أ/ خافيير بوفيدا ARC

د. فيصل الشريف - قطاع خاص

م/ عدنان آل رحمة - خدمات مطار البحرين

د. بندر نورة - البنك الأهلي التجاري

موضوع الورقة البحثية

استراتيجيات فعالة للشراكات بين القطاعين العام والخاص دراسة جدوى: الشراكة بين القطاعين العام والخاص

محفزات وعقبات تطبيقات مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص

استراتيجيات الشراكات الناجحة بين القطاعين العام والخاص

نجاح المشروع ونجاح إدارة المشروع

الموضوع الثاني: حوكمة المشروع.

رئيس الجلسة: م. عبدالرحمن العجمي

اسم المتحدث

أ/ لاري ديسرت - مجموعة كونكيسن الاستشارية

د. سعد الشهري - مكتب مسك للاستشارات

موضوع الورقة البحثية

الرقابة الفعالة على المشاريع الرأسمالية - لا ينبغي أن يكون ذلك صعباً

إعداد إطار حل النزاعات في مشاريع البناء السعودية

م/ عبدالله الجهنـي - جامعة الباحة

تجاوز تكلفة المقاولين في المشاريع العامة في
صناعة البناء والتشييد السعودية

أ/ فيندو بوباليـا - أرامكو السعودية

حكومة المشروع: قياس الأداء والإدارة (النطاق
والتكلفة والجدول الزمني)

الموضوع الثالث : مزايا الهندسة القيمية لرؤية المملكة 2030

رئيس الجلسة: م/ أحمد الملجم

اسم المتحدث

موضوع الورقة البحثية

م/ حمود السلامي - شركة اد للهندسة

الهندسة القيمية تتجنب النفقات الزائدة قبل حدوثها

م/ صالح العشيش - قطاع خاص

الهندسة القيمية هي منهجية للتعليم الهندسي

م/ بدر ملـاس
المؤسـسة العامة لـلرعاية السكنـية - الكويت

دور الهندسة القيمية في تقليل تكاليف التشغيل
والصيانة

م/ عبدالعزيز اليوسـي
اليوسـي لـلاستشارـات الهندـسـية

الدور الإيجابـي للـهـندـسـة الـقـيمـيـة في تـحـقـيق رـؤـيـة
المـملـكة 2030

الموضوع الرابع: مكتب إدارة المشاريع.

رئيس الجلسة: م/ عبدالله السبيـعي

اسم المتحدث

موضوع الورقة البحثية

بروفيسور/ روبرت جوسلـين AIPMO

مستوى نضج ممارسات إدارة المشاريع ونجاح
المشروع - أثر مهارات القيادة على هذه العلاقة

أ/ بيتر كول AIPMO

أهمية مبادئ الانحياز في نماذج النضج الخاصة
 بإدارة المشاريع ومكاتب إدارة المشاريع - التوصيات
 الخاصة بالصناعات المختارة

د/ سعدي عـدرـه - مستـشار

لماذا تقـشـل لـجان إـدارـة المشارـيع عند مـحاـولة القيام
بـدور مـكاتب إـدارـة المشارـيع؟

د/ مازن محمد

التحديـات التـنـفيـذـية التي يـواـجاـها مـكتـب إـدارـة المشارـيع
في المؤـسـسـات السـعـودـيـة بالـقطـاعـالـخـاص



وكان من ضمن المتحدثين رئيس وزراء مصر الأسبق الدكتور عصام عبدالعزيز شرف الذي تناول محور الهندسة المدنية والمساحة حيث قدم ورقة بعنوان «الطريق موضوع غير فني بأسلوب هندي».

بدوره شارك المهندس سالم الهاشمي مدير عام إدارة الخدمات الاستشارية بأرامكو بورقة عن دور الهندسة في التطوير ودور أرامكو فيها.

وتحت اختصاصي أبحاث الحماية من الحريق السيد بول ريفر عن هندسة الحماية من الحريق مبيناً أهمية التفكير فيما سيفعله الحريق للتوصيل إلى حماية المباني وتقديم الاحترازات الكافية وعدم الاعتماد على تطبيق الكود فقط

مدونة الطاقة المدمجة وتطوير الاتصالات

استمراراً لفعاليات المؤتمر ناقشت 16 جلسة عن مسارات الهندسة القيمية وإدارة المشاريع والهندسة الإنشائية والتعدين والجيولوجيا وهندسة الاتصالات والحاسب الآلي وهندسة الطاقة المتعددة.

أوضح نائب رئيس مجلس إدارة الهيئة السعودية للمهندسين الدكتور بسام غلمان أن ثالث أيام المؤتمر شهد مشاركة 7 متحدثين رئисين وتقديم نحو 64 ورقة علمية متخصصة في محاور الشراكة بين القطاع الخاص والعام في المشاريع وحكومة المشاريع ومزايا الهندسة القيمية لرؤية السعودية 2030 ومكتب إدارة المشاريع.

وعن إدارة المشاريع الهندسية ذكر رئيس مجلس إدارة معهد إدارة المشاريع مارك ديكسون أن كثيراً من المؤسسات لا تقدر إدارة المشاريع بينما ترتبط إدارة المشاريع وتسليمها في الوقت المحدد، مبيناً أهمية مثلث المهارات المتمثل في القيادة والمشاريع الفنية وإدارة الأعمال، مشيراً إلى دور الاستراتيجيات في توظيف المهارات والمنافع والرعاية والاستعداد، مشدداً على أهمية اتخاذ القرار لدى انعدام تحقق المطلوب من المؤسسة في المشاريع وإيقافها فوراً وعدم التمادي فيها.

توصيات في ختام المؤتمر والمعرض الدولي للمهندسين

أصدر المؤتمر والمعرض الدولي للمهندسين بيانه الختامي متضمناً 15 توصية عقب اختتام فعالياته اليوم والتي أقيمت تحت شعار «الارتقاء بالمعايير الهندسية نحو التنمية الوطنية»، في الفترة من 4 إلى 7 ديسمبر 2017 بفندق الفورسيزنز بالرياض، وشهد حضور أكثر من 6 آلاف مشارك وزائر.

وذكر البيان الختامي أن المؤتمر والمعرض الهندسي الدولي حققاً نجاحات غير مسبوقة من حيث عدد الحضور والمشاركين، وخصص 12 مساراً تتضمن التخصصات الهندسية مستقلة أو مدمجة، وتم في إطار كل مسار عرض العديد من أوراق العمل، وبلغت في المجمل 211 ورقة عمل، بالإضافة إلى مشاركة أكثر من 70 جهة في المعرض الهندسي المصاحب لفعاليات المؤتمر، مشيداً بتنوع المشاركين من حيث جنسياتهم وممثلوا أكثر من 32 دولة من مختلف أنحاء العالم

وعرض البيان ما خلص إليه المجتمعون والمشاركون واللجان الإشرافية والمنظمة للمؤتمر إلى من توصيات تصدرها رفع «الشكر والعرفان لمقام خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز لموافقته على عقد المؤتمر والمعرض المصاحب له، والشكر كذلك لولي العهد الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز على دعمه وتأييده لعقد الفعاليات» و«تقدير وامتنان القائمين على المؤتمر والمشاركين فيه لوزير التجارة والاستثمار على رعايته للمؤتمر وحرصه على إنجاح فعالياته ومتابعته الدائمة للجان القائمة على المؤتمر قبل وأثناء انعقاده».

وتقديم البيان للمشاركين في المؤتمر بخالص الشكر والتقدير للهيئة السعودية للمهندسين ومجلس إدارتها وأمانتها العامة وإدارتها المختلفة واللجنة المنظمة للمؤتمر والفعاليات المصاحبة، على حسن تنظيمهم للمؤتمر وخروجهم بهذه الصورة المشرفة والمحقة للأهداف من انعقاده.

واختتم البيان توصياته بـ«الرفع بطلب اعتماد عقد المؤتمر والمعرض الهندسي الدولي بصورة دورية كل عامين، برعاية كريمة من المقام السامي».

تحقيق النجاح



من جهته قال رئيس مجلس إدارة الهيئة السعودية للمهندسين الدكتور جميل البقاعي إن الهيئة حققت المأمول من خلال إطلاق هذا التجمع الأكبر للمهندسين في السعودية، وكرمت المهندس السعودي لتحفيزه على الإبداع بتتويج 88 مهندساً ومهندسة قدموا إسهامات وعطاءات في أعمالهم.

إنجاز المهندسين

وأوضح نائب رئيس مجلس الإدارة الدكتور بسام غلمان أن المؤتمر والمعرض الدولي عرض أفضل الممارسات والاستراتيجيات وقدمت للمهندس السعودي فرصة الاطلاع على المعايير العالمية وتجارب الأكاديميين والمنظمات والجمعيات ومقدمي التكنولوجيا، مضيفاً أن المعرض اشتمل على أبرز الشركات والجهات والقطاعات الهندسية العالمية في المجال لعرض آخر التقنيات والمخترعات، الأمر الذي أسهم في إثراء المهندسين بالمعرفة والخبرات، وتنطلع قدماً لمواصلة الإنجاز والإبداع.

ختام الفعاليات

بدوره ذكر المتحدث الرسمي باسم الهيئة السعودية للمهندسين عبدالناصر العبداللطيف أن اليوم الختامي شهد مناقشة مسارات الهندسة الكيميائية والتشغيل والصيانة والهندسة الكهربائية والأبنية الخضراء، فيما تناولت المحاور الاهتزاز والдинاميكية وديناميكيات السوائل ونقل الحرارة والتحكم في الأنظمة وتعديلها، وأبرزت استراتيجية تميز العمليات وتنفيذ عمليات التميز واستراتيجية إدارة الأصول وتنفيذ إدارة الأصول، وعالجت قضايا حماية نظام الطاقة وتنفيذ عملية الأمانة والشبكة الذكية وتكنولوجيا الشبكة الدقيقة وجودة موثوقية نظام الطاقة وكابلات الكهرباء والخطوط العلوية، كما عرضت علاقة الأبنية الخضراء بالاستدامة ومبادئ التكامل في الأبنية الخضراء وتطورات العقد القادم واقتصاد المباني الخضراء والاستثمار في سوق العقارات السعودي



رئيس اللجنة العلمية
الدكتور بسام غلمان
نائب رئيس مجلس إدارة الهيئة
السعودية للمهندسين



رئيس المؤتمر
الدكتور جميل البقاعي
رئيس مجلس إدارة الهيئة السعودية
للمهندسين



مارك ديكسون
عضو مجلس إدارة في معهد إدارة
المشاريع PMI

قسم البروس المستفادة



دراسة تحليلية لأسباب تأخر المشروعات بالشرق الأوسط



الدكتور : وليد مدفوف

مدير مشاريع و مدير تخطيط

شركة موشيل ميدل إيست للاستشارات الهندسية

فرع السعودية

دكتوراة في هندسة التشييد وإدارة المشاريع جامعة القاهرة

PMP®

مقدمة

اتفق العلماء بالإجماع على أن أول خطوات حل أي مشكلة هندسية هو «تعريف المشكلة من كافة جوانبها تعريفاً واضح الأركان ومحدد الجواب». وضافةً إلى ذلك فقد أكد علماء إدارة المشروعات على أنه «لا يمكن إدارة ما لا يمكنك تعريفه - You can't Manage what you can't define». وبالتالي فإن أول خطوة عملية من خطوات التغلب على معضلة تأخر مشروعات التشييد هو تعريف أسباب تأخر تلك المشروعات وتحديد الجهة المسئولة عن التأخير وذلك للعمل على تفادى أي تأخيرات مستقبلية أو حتى العمل على تقليلها أو تقليل تبعاتها وعواقبها على أداء قطاع التشييد ومن ثم على الاقتصاد القومي لكل دولة.

أولاً: تصنيف أسباب التأخير وتحديد نسبة مشاركة كل مجموعة في إجمالي التأخير

تم إعداد وتصنيفمجموعات أسباب تأخر المشروعات بالشرق الأوسط من خلال دراسة مالا يقل عن قرابة ثلاثين بحثاً علمياً محكماً في ثمان دول بمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، كما تم مراجعة ومقارنة مشاركة كل مجموعة منمجموعات التأخير كنسبة إجمالية من إجمالي التأخيرات الواقعة بالمشروع، وكانت المفاجأة للفائمين على البحث آنذاك وسيتم توضيح تلك المفاجأة في الأسطر القليلة التالية، ولكن دعونا أولاً نستوضح تلك المجموعات التي تم تقسيم أسباب التأخير بناء عليها.

تم تقسيممجموعات أسباب تأخير المشروعات إلى أحد عشر مجموعة رئيسية وبيانها كالتالي:

1. أسباب متعلقة بالإدارة والتخطيط والجدولة الزمنية
2. أسباب متعلقة بالأمور التعاقدية
3. أسباب متعلقة بالتشييد وطرق التنفيذ
4. أسباب متعلقة بالتصميم واعتماد رسومات الورشة
5. أسباب متعلقة بالعمالة والمعدات
6. أسباب متعلقة بتمويل وإقتصاديات المشروع
7. أسباب متعلقة بالموردين ومقاولي الباطن
8. أسباب متعلقة بالموقع وظروفه المختلفة
9. أسباب متعلقة بالتنظيمات والإجراءات الحكومية
10. أسباب متعلقة بالقوى القاهرة
11. أسباب متعلقة بالمواد

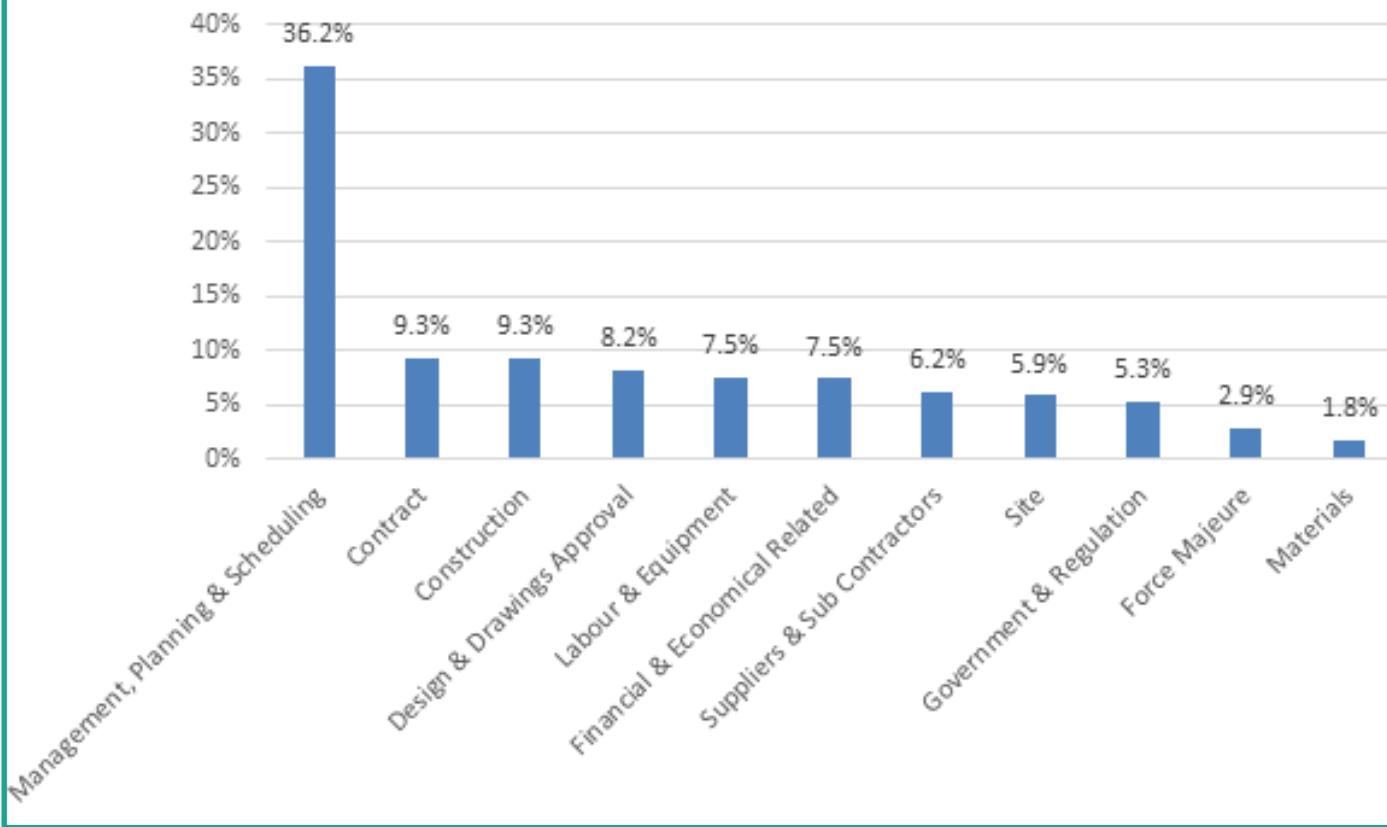
ضعف الإدارة وعلاقتها بأسباب تأخر المشروعات بالشرق الأوسط





أما فيما يتعلق بالمفاجأة التي وجدها الباحثون فتتعلق بأهم مجموعة من أسباب التأخير بمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، حيث وجد الباحثون أن أهم مجموعة من أسباب تأخير مشروعات التشييد هي تلك المتعلقة بالإدارة والتخطيط والجدولة الزمنية. لم يكن ذلك اعتلاء تلك المجموعة هرم أسباب التأخير فقط المفاجأة، ولكن نسبة مشاركة تلك المجموعة بنصيب يتخطى ثلث أسباب التأخير بالكامل بنسبة 36% من أسباب التأخير كما هو موضح بالشكل رقم (1)

Middle East



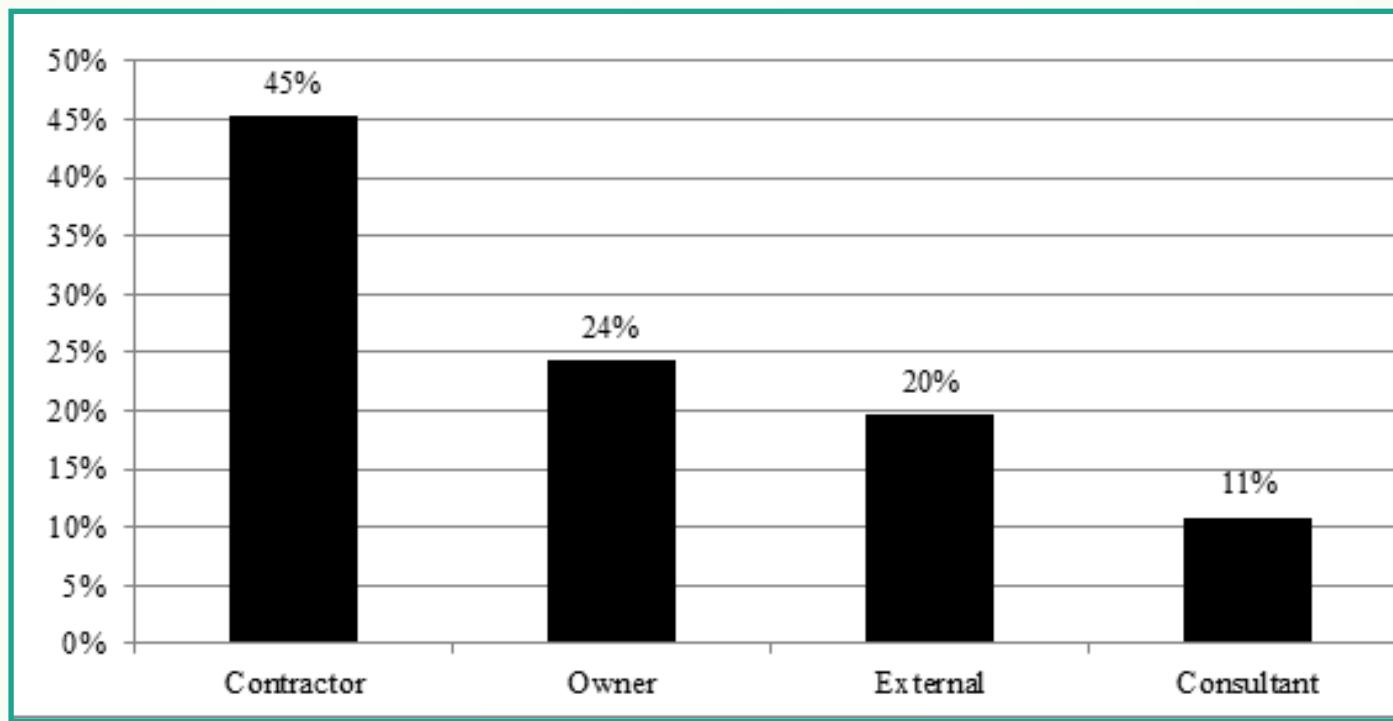
شكل رقم (1) أسباب تأخر مشروعات التشييد بالشرق الأوسط وشمال إفريقيا –
متوسط 31 بحث علمي ودراسة أكاديمية

فيما نجد أن تربع ثلث مجموعات من أسباب تأخر مشروعات التشييد على المركز الثاني، وتلك المجموعات هي تلك المتعلقة بالأمور التعاقدية ، المتعلقة بالتنفيذ وطرق التشييد، والمتعلقة بالتصميم واعتماد مخططات الورشة. والجدير بالذكر أيضاً أن أقل المجموعات مشاركة بالتأخير بمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا هي تلك المتعلقة بالقوى القاهرة و تلك المتعلقة بمواد التشييد، ولكنني أعتقد تغير القوى القاهرة في السنوات السبع الأخيرة نتيجة ثورات الربيع العربي ولكن حتى الآن لا يوجد دراسة ملموسة توضح ذلك، ولكن أعتقد أن التأثير لن يكون كبيرا حيث تقع الأسباب المتعلقة بالقوى القاهرة في المركز قبل الأخير بنسبة لا تخطى 3% من إجمالي أسباب التأخير كما هو موضح بالشكل رقم (1).

ثانياً: تصنيف الجهات المسئولة عن التأخير وتحديد نسبة مشاركة كل جهة في إجمالي التأخير

وعلى الجانب الآخر من الدراسة، فقد قام الباحث بتقسيم مسؤولية التأخير إلى أربع جهات وهي المقاول، والمالك، والاستشاري، وجهات خارجية.

وقد توصلت الدراسة أن المسؤول الأكبر عن التأخير بقطاع التشييد هو المقاول بنسبة مسؤولية 45% من إجمالي مسؤولية التأخير كما هو موضح بالشكل رقم (2)، يليه المالك بنسبة تقترب من الربع بقيمة 24% من إجمالي مسؤولية التأخير، في حين نجد أن الاستشاري المسؤول عن التصميم أو الإشراف على التنفيذ يحتل المرتبة الأخيرة من مسؤولية التأخير بنسبة لا تتجاوز 11% من إجمالي مسؤولية تأخير مشروعات التشييد بالشرق الأوسط وشمال إفريقيا كنتيجة للدراسة التي اشتملت لملخص ومتوسط نتائج 31 بحث علمي وثمان دول مختلفة.



شكل رقم (1) مسؤولية التأخير بمشروعات التشييد بالشرق الأوسط وشمال إفريقيا
- متوسط 31 بحث علمي ودراسة أكاديمية

الملخص والنتائج

- طبقاً للدراسات والأبحاث الخاصة دراسة أسباب تأخير مشروعات التشييد، فإن ضعف إدارة المشروعات يتسبب بما لا يقل عن 36% من تأخير مشروعات التشييد بدول منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.
- يكون المقاول هو المسؤول الأول عن تأخير مشروعات التشييد بدول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بنسبة 45% من إجمالي تأخيرات المشروع.



والنوصيات

1. توصى الدراسة بالعمل على رفع مستوى إدارة المشروعات من تخطيط وجدولة وذلك لتقليل أسباب تأخر مشروعات التشييد، ويكون ذلك من خلال رفع كفاءة الإدارة للعاملين بقطاعات التشييد بمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. استخدام الأدوات الحديثة في التخطيط والجدولة ومتابعة وتحكم المشروعات.

2. العمل على اختيار العاملين بالجهاز الفني للمقاول بعناية أكبر حيث إن المقاول هو المسؤول الأكبر عن تأخير المشروعات بنسبة تقارب من النصف. العمل على متابعة الجهاز الفني للمقاول وتدريبهم على أفرع إدارة المشروعات المختلفة من التخطيط والمتابعة والتحكم في الوقت والتكاليف والجودة والأمن والسلامة وخلافه.

المراجع:

- **Al-Ghafly, M., 1995,** “Delay in the Construction of Public Utility Projects in Saudi Arabia”, MSc. Thesis, Faculty of the College of Graduate Studies, King Fahd University of Petroleum and Minerals, KFUPM, Dhahran, Saudi Arabia.
- **Al-Khalil, M. and Al-Ghafly, M., 1999,** “Important Causes of Delay in Public Utility Projects”, Journal of Construction Management and Economics, Vol. 17, No. 5, pp.64755-.
- **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.

فِي الكتاب والآيات

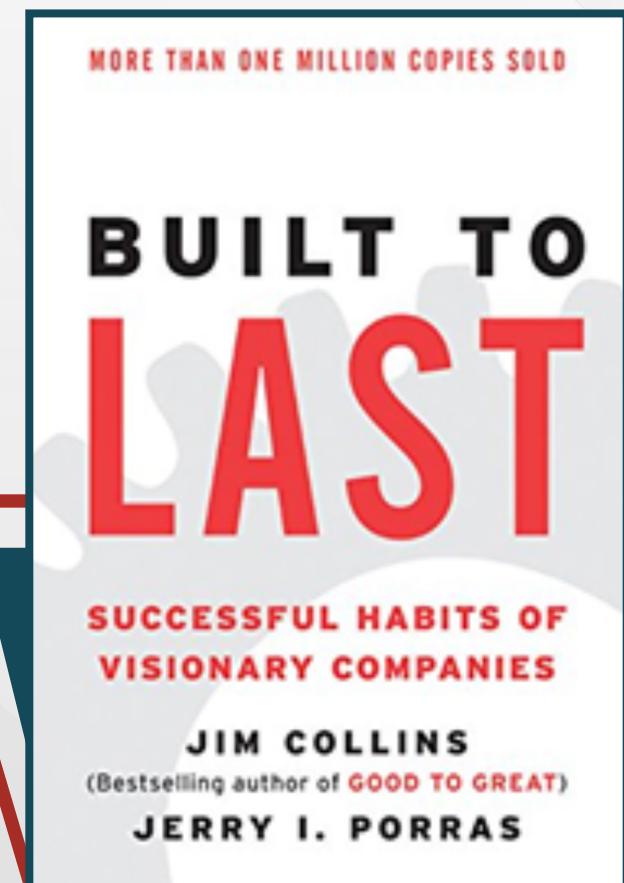


شرکات انسٹیت لیقی

Built to last

Author

Jim Collins and Jerry Porras



المهندس سامر غزو

PMP, PMI-RMP, MCIArb,
MBA, Candidate ,Project and Construction Management Team-
ADNOC Onshore - UAE

James C. Collins and Jerry I. Porras outlines the results of a six-year research project investigating what makes a visionary company. They analyzed 18 visionary companies in the United States. The main objective from the research is to answer three questions; what makes timeless management companies different from the other companies? After that they focus to elaborate on timeless management Principles instead of trends and innovations like employee empowerment and shared values.

During their research process they removed some of the former myths that visionary companies could have like:

- A great idea is needed to start companies
- Maximizing profits is the dominate goal with visionary companies
- Visionary companies focus on beating competitors
- Hiring outsiders as CEO's is the best way to spark an organization

Instead the visionary companies should include preserving a core ideology, the BHAG (Big Hairy Audacious Goals) concept, owning a cult-like culture, trying new things, refusing the idea of a "great idea" to start a company, and consistent innovation.

Built to Last is an analysis of how visionary companies should operate. It revolves around value arrangement and does not specifically ask companies to fire employees, remove resources, etc. It asks for companies to assume a workmanlike culture and keep an eye out for tomorrow and the long term.

The book classified in 11 chapters, Best of the Best, Clock Building, Not Time Telling, More than Profits, Preserve the Core/Stimulate Progress, Big Hairy Audacious Goals, Cult-like Cultures, Try a Lot of Stuff and Keep What Works, Home Grown Management, Good Enough Never Is, The End of the Beginning, Building the Vision

Authors:

Jim Collins is author or coauthor of six books that have sold in total more than ten million copies worldwide, including the bestsellers *Good to Great*, *Built to Last*, and *How the Mighty Fall*. Jim began his research and teaching career on the faculty at Stanford Graduate School of Business, where he received the Distinguished Teaching Award in 1992. He now operates a management laboratory in Boulder, Colorado, where he conducts research, teaches, and consults with executives from the corporate and social sectors.

Jerry Porras is the co-author along with Jim Collins. He is currently a Professor of Organizational Behavior and Change at the prestigious Stanford Graduate School of Business and was former director of the School's Executive Program on Leading and Managing Change for 16 years. His academic work includes courses in leadership, organizational development, and interpersonal dynamics. With his expertise, he has served as a management consultant to numerous companies, including Start Farm Auto Insurance and Quaker Fabric. He is a regularly featured writer for many publications and has also written another book on organizational success titled *Stream Analysis: A Powerful New Way to Diagnose and Manage Organizational Change*.

Chapter Summaries

Chapter 1 – Best of the Best

In this chapter the authors define a visionary company as a “premier institution in their industries, widely admired by their peers and having a long track record of making a significant impact on the world around them.” They define a visionary company as an organization and describe powerful individual leaders and ideas as inevitably short-lived.

Also they outline their goals of selecting visionary companies and “comparison companies” that don’t quite match visionary status.

Chapter 2 – Clock Building, Not Time Telling

In this chapter, the Authors point out the longevity of a company to time telling and clock building. According to the authors, time telling is “**having a great idea or being a charismatic visionary leader**” and clock building is “**building a company that can prosper far beyond the presence of any single leader and through multiple product life cycles.**” They also explain the importance of building an organization’s “core value system” instead of relying on great product ideas, charismatic leaders, and paying too much attention to profit.

They denounce the idea of charismatic leaders and explain the “great idea” myth by pointing out Bill Hewlett and Dave Packard’s ventures into non-electronic products and Masaru Ibuka’s Sony Corporations brainstorming sessions on which products to make after starting the company.

Chapter -3 More than Profits

In this chapter, the authors talk about how important it is to recognize that core ideology alone does not make a visionary company, since everything around you is always changing. In order to meet the demands of a changing world, companies “**must be prepared to change everything about itself except its basic beliefs as it moves through corporate life.**”

According to the authors, **companies must preserve its core ideology while allowing room for the manifestations of the core ideologies to change.** This means product lines, profit strategies, cultural tactics, and organization structure can change – but a core ideology should not. “**Preserving the core and stimulating progress**” tactics are discussed.

They refer to their use of the **yin/yang** symbol from Chinese philosophy in order to explain the visionary mentality of not “**oppressing themselves to the tyranny of the OR**” – which means **hell for those that cannot live with two contradictory ideas at the same time.** According to the authors, inferior companies hold proclamations such as – “you can invest for the future or do well in the short-term” and “**you can have low cost or high quality.**” This limits companies to a short-minded frame of reference where there is only one choice, but not both.

Visionary companies find ways to do well in the short-term and long-term, rather than sacrifice one for the other. They don’t look for a balance – rather, acquiring both to the max. The purpose of the yin/yang symbol is to illustrate this concept.

Chapter 4 – Preserve the Core/Stimulate Progress

This chapter describes the ways companies should do business by being able to adapt and change over time in response to market conditions. Over time, competencies, strategies, and goals change but the core ideology must remain intact.

One visionary company as an example is Boeing and its fleet of 747 jumbo aircrafts. In the 1950s, Boeing ventured into new territory and took a gamble on building commercial airliners instead of sticking to military aircraft, which earned most of its profit. As a result, its rival Douglas Aircrafts was left in the dust.

Both authors sat that the **drive for change in a visionary company is internal**, where philosophy takes precedent over external forces like market conditions and profit motives to make them change.

Visionary companies must have the confidence to set the “**big hairy audacious goals**” discussed in the next chapter. They also instill mechanisms in place to preserve the core and stimulate progress.

Chapter -5 Big Hairy Audacious Goals

Chapter 5 discusses a visionary company characteristic of taking risk and “**setting super goals**” as a hallmark for success. It starts off with Boeing’s pursuit of the commercial airline market in the 1950’s, which was underdeveloped and needing a major player for jet aircrafts. Unlike its rival Douglas Aircraft, who avoided entering the commercial market, Boeing took a gamble and developed a prototype for the commercial airliners used today.

This chapter introduces the “**BHAG**” concept as a way for companies to enhance team spirit and shooting for goals to become visionary. The Kennedy moon mission is also an example of a BHAG.

Chapter 6 – Cult-like Cultures

All employees within a visionary company must adapt and embrace the core values assigned to them in order for the organization to make strides. According to the authors, visionary companies are demanding of its employees to seek accomplishment and to follow the core ideology. The authors outline four common characteristics of cults that apply to the visionary organizational philosophy – **fervently held ideology, indoctrination, tightness of fit, and elitism**.

Fervently held ideology – All employees believe strongly in the company ideology.

Indoctrination – Management is responsible for introducing and encouraging the proper work culture to employees.

Tightness of fit – Employees who do not believe in the same ideology should switch positions or be fired altogether.

Elitism – Recognizing the sense of responsibility that comes from being a member of a visionary company.



The beginning of Chapter 6 uses Nordstrom as an example of a visionary company where an interviewer tells an interviewee what is expected of him, in accordance with the company philosophy of excellent customer service and starting from the bottom to work your way to the top.

Chapter 7 – Try a Lot of Stuff and Keep What Works

This chapter discusses Porras’ and Collins’ visionary company research and how they’ve come to the realization experimentation, trial & error, accidents, and opportunism were ahead of detailed strategic planning. An example of Johnson & Johnson’s accidental discovery of using talc as a skin soother after customers complained of skin irritation from medicated plastics they were producing. They sold packaged “baby powder” soon after. Other example companies include 3M getting into the masking tape business and Walmart introducing people greeters.

Both authors describe opportunistic experimentation through trial and error as a way to make evolutionary progress. **five ways to make evolutionary progress includes:**

1. Giving ideas a quick try
2. Accept mistakes and letting the weakest die
3. Taking small steps to achieve small failures in order to get ahead
4. Persistence
5. Building a “ticking clock” as described in Chapter 1 to turn the aforementioned points into a process.

Chapter 8 – Home Grown Management

The authors describe a characteristic of visionary companies as likely to hire inside employees to high positions as opposed to other organizations that “**hire from the outside.**” This allowed for consistent excellence in leadership from within the ranks, from employees who have adhered to the company’s core ideology. In the overall picture, this is a way for companies to preserve the core while stimulating progress – a mantra discussed in Chapter 4.

To support their claims, both authors cite comparison companies are six times more likely than visionary companies to hire their CEO from a pool of outside applications. At visionary companies, only %4 of CEOs came from the outside.

Chapter 9 – Good Enough Never Is

In this chapter, Porras and Collins ask wannabe visionary companies to ask the following question: “how can we do better tomorrow than we did today?” instead of lesser questions posed by lesser companies like “how well are we going” and “how well do we have to perform in order to meet the competition.” They reject the idea of a “finish line” and define a visionary company as one who is never satisfied with its results.

All visionary companies hold high standards and reject the practices of comparison companies that make money off successful products.

Chapter 10 – The End of the Beginning

In this chapter, Porras and Collins use the “**end of the beginning**” concept to explain how visionary companies translate their core ideologies into the every day workings of the organization. Core ideology is translated into the strategies, behaviors, business practices, and goals of the organization. They used Hewlett-Packard as an example of a “**core ideology into practice**” organization with their management methods of providing well defined objectives to employees and allowing them as much freedom as they wanted to work towards that

goal with the intention of recognizing the individual’s efforts throughout the organization.

Some business practices are paying attention to details, combining pieces to perform tasks (i.e. employee talents), asking if a practice is appropriate to a company’s ideology and goals instead of “**is this practice good?**” and taking care of misalignments within the organization.

Chapter 11 – Building the Vision

“**Building the vision**” is a rearrangement of values intended to stimulate progress. It asks potential visionary organizations to strive for self-improvement day in and day out and to invest in new technologies and new management methods to take risks instead of lying back and remaining conservative. An eye should always be kept for the long term instead of the short term, even when it is hard to do so.

Conclusion

In Built to Last: the authors spent six years conducting research among companies and presenting valid examples based on the stories and research data to identify key characteristics that make up a visionary company. They thematically present the underlying features throughout the book, split into themed chapters. Built to Last helps the reader, whether a business owner, business student, or simply the average individual, to assess the key characteristics among a list of visionary companies in the hopes that they can understand what it takes to create a visionary company.

References

Collins, J. C., & Porras, J. I. (2004). Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. New York, NY: Harper Business.



فِي
الشُّكْلَاتِ
الاعْتَرَافِيَّةِ



Agile certificate

شمال المنجية الحيوية

المهندس : محمد عبدالله

استشاري ومحاضر دولي في مجال إدارة الخدمات وحكومة
تقنية المعلومات وعمارية المؤسسات ويعمل حالياً كمدير
خدمات تقنية المعلومات بأمانة الرياض وحاصل على
الشهادات التالية

ITIL EXPERT ,COBIT , Assessor ,TOGAF
Certified , ISO 20000 Consultant ,ISO 27000
Implementer, PRINCE 2.



لمن هذه الشهادة؟

إذا كانت مؤسستك تعتمد ممارسات Agile، فإن PMI-ACP هو خيار جيد بالنسبة لك. مقارنة مع شهادات Agile أخرى، وذلك اعتماداً على اسم PMI وخبرته الطويلة في إدارة المشروعات، ومؤشر PMI-ACP هو دليل على العالم الحقيقي، والتدريب العملي على الخبرة والمهارة.

الاختبار والشهادة:

- امتحان الشهادة عبارة عن 120 سؤال بنظام الاختيار من متعدد خلال ثلاثة ساعات لإكمال ذلك.
- للحفاظ على PMI-ACP الخاص بك، يجب أن تكسب 30 وحدة التطوير المهني (PDUs) في مواضيع Agile كل ثلاثة سنوات.

السعر:

- عضو PMI : 435.00 دولار أمريكي
- غير الأعضاء: 495.00 دولار أمريكي

المتطلبات الأساسية:

- 2,000 ساعة من الخبرة العامة في المشاريع و العمل مع فرق المشاريع، وإذا كنت من الحاصلين على شهادة ®PgMP أو ®PMP فهذا يكفي لدخول الامتحان ولكن ليس شرطاً أن تكون حاصلاً على أي من الشهادتين
- 1,500 ساعة عمل على فرق مشروع Agile، أو قمت بالعمل باستخدام منهجيات Agile، وهذا الشرط هو بالإضافة إلى 2,000 ساعة من الخبرة العامة بالمشاريع.
- جانب 21 ساعة تدريب في الممارسات الحيوية Agile.

www.pmi.org

PMI-ACP

PMI Agile Certified Practitioner

في ظل التطور السريع في الأعمال و الطلب المتزايد على المشاريع و مخرجاتها، كان يجب إيجاد طريقة ذكية و سريعة (Agile) في إدارة المشاريع فليس كل المشاريع تدار بنفس العمليات التقليدية

بدأت الطريقة الحيوية Agile في صناعة البرمجيات والتكنولوجيا نظراً للتطور السريع فيها وسرعة الإنجاز، وحيث يتوقع بأن 80% من جميع مشاريع أنظمة الدواسيب والبرمجيات والمشاريع التسويقية ومشاريع الابدؤث ستستخدم الطريقة الحيوية Agile خلال السنتين القادمتين.

بعدها انتشرت الطريقة إلى جميع المجالات الأخرى لما لها من مردود على سرعة وجودة في المخرجات وسرعة تنفيذ المشاريع.

وهنا سوف نستعرض أهم الشهادات الخاصة بالعمليات الحيوية Agile

أولاً:

شهادة

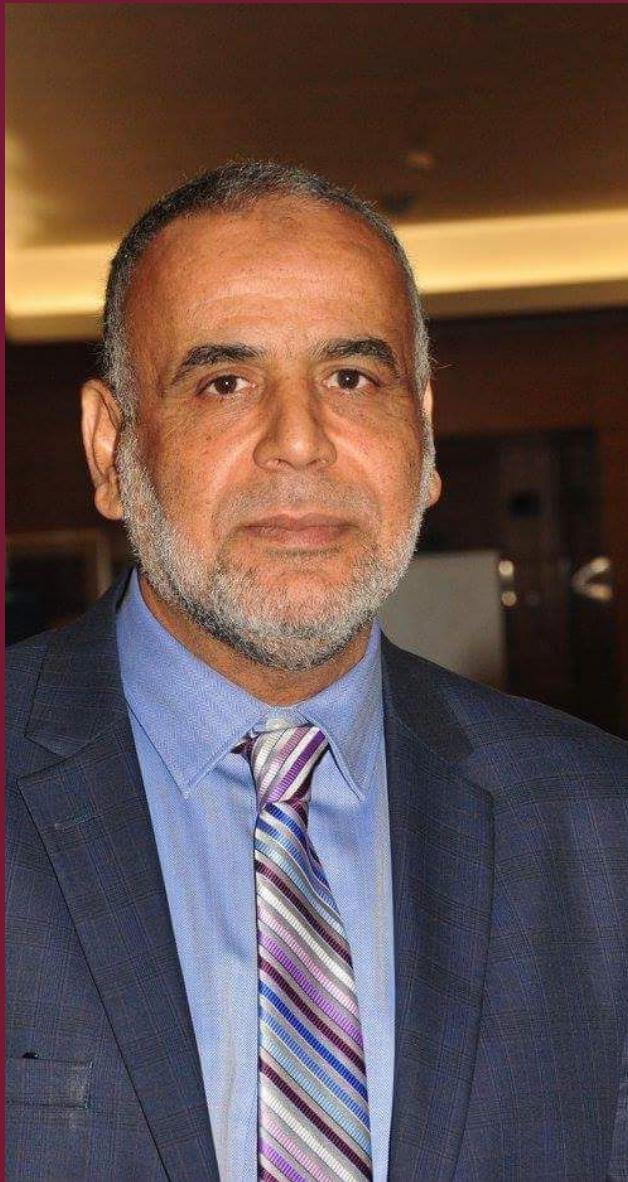
PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)®

تم تبني معهد إدارة المشاريع (PMI) للطريقة الحيوية Agile بسبب تقبل ونمو وزيادة الطلب على المنهجية عالمياً.

المؤسس
شام الشامي
رحلة إنجازات متسارعية حافلة



هشام محمد سالم الشافعي



- مواليد مدينة بلقاس محافظة الدقهلية في 13-12-1966 مهندس مدنى حاصل على بكالوريوس الهندسة المدنية من جامعة المنصورة عام 1989 .
- متزوج ولديه أربعة أبناء محمد ومحمود وعمار وهناء....
- عضو بالهيئة السعودية للمهندسين بدرجة مهندس مستشار.
- محكم فئة أ، حاصل على دبلوم التحكيم الهندسي من كلية الحقوق جامعة أسيوط 2010 .
- حاصل على ماجستير إدارة مشروعات التشييد من هندسة المطيرية جامعة حلوان عام 2015
- أحد مؤسسي جمعية المهندسين المصريين بالسعودية عام 2005 ورئيس مجلس الإدارة منذ 2015 .
- عضو المجلس الأعلى لنقاية المهندسين المصرية.
- نائب رئيس اتحاد المنظمات الهندسية بالدول الإسلامية .
- أسس شركة عالم البناء للمقاولات فى مصر والمدير العام لها منذ عام 1995 .
- أسس شركة إعمار البسيطة للمقاولات بالسعودية والمدير العام لها منذ عام 2002 .

تعريف الدوكرة

حسب التعريف العالمي للحكومة : الحكومة هي النشاط الذي تقوم به الإدارة. وهي تتعلق بالقرارات التي تحدد التوقعات، أو منح السلطة، أو التحقق من الأداء. وهي تتالف إما من عملية منفصلة أو من جزء محدد من عمليات الإدارة أو القيادة. وفي بعض الأحيان مجموعة من الناس تشكل حوكمة لإدارة هذه العمليات والنظم.

الحكومة تعني إدارة متسقة، وسياسات متماشة، والتوجيه، والعمليات، واتخاذ القرارات في جزء معين من المسؤولية. على سبيل المثال، الإدارة على مستوى الشركات قد تطوي على تطور السياسات المتعلقة بالخصوصية وعلى الاستثمار الداخلي وعلى استخدام البيانات.

واقع إدارة المشروعات في الشرق الأوسط

رغم تأكيد نجاح وضرورة تفعيل إدارة المشروعات إلا إن الواقع في الشرق الأوسط يتسم بالفردية أو الانفرادية والاجتهادات غير المنضوية ضمن هيكلة محددة، فمثلاً لا توجد ما يمكننا تسميتها شركات عربية كبيرة لإدارة المشروعات لكن الموجود الفعلي والاهتمام هو الشركات الأجنبية لذا نجد أن دور الشركات العربية فعلياً هو تسويقي، فلا توجد شركات عربية حقيقة لإدارة المشروعات وهذا نتاج عدم القناعات أو الثقة بين الشركات العربية وبعضها بالرغم من أن في الدول العربية الكثير من الكوادر التي عندها خبرة وعلم بإدارة المشروعات.

تأثير حوكمة الشركات

الأثر الإيجابي لإدارة الشركات على مختلف أصحاب المصلحة هو تقوية الاقتصاد، وبالتالي الإدارة السليمة للشركات هي أداة من أجل التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

الفرق بين الحوكمة و portfolio

الحوكمة كما أشير سابقا هي سياسة عامة للشركة في تعاملاتها المختلفة من المساهمين والمشاركين والمدراء التنفيذيين وأسواق المال في حدود قيم إيجابية للمجتمع. والحكومة تهتم بالعوامل السياسية والاقتصادية للمجتمع بدرجة عالية. و portfolio هي قريبة منها وتهتم كذلك بالبيئتين الداخلية والخارجية كما الحكومة إلا أن تركيزها الأكبر منصب عن البيئة الخارجية الاقتصادية للشركة في حدود مواردتها الداخلية. ولا أرى هناك فرق جوهري بين الحوكمة و portfolio.

PMO

أما بالنسبة لمكاتب إدارة المشاريع فإن الاختلاف كبير بينها وبين الحوكمة والمحفظة.

حيث إن مكاتب إدارة المشروعات تهتم بالخطيط والإدارة التنفيذية للمشاريع من حيث إدارة الوقت والتكلفة والجودة والمخاطر التي تتعرض لها المشاريع. بينما في الحكومة والمحفظة فإنها تهتم بالخطيط الاستراتيجي للعمل وللشركة ككل.

الواقع العربي وتأقلمه مع حوكمة الشركات

من مبادئ الحوكمة وجود مراجعة شاملة على نشاط الشركات وهو ما لا يتحقق في عالمنا العربي.

وجهة نظرى أن التطبيق الفعلى في عالمنا العربي للحوكمة نجده في الشركات العالمية أو الشركات العابرة للقارات حيث يتم مراجعتها في بلادها الأم وقد تعتبر معها على سبيل المثال من شركات انطلقت من عالمنا العربي إعمار - المملكة ... مع وجود شركات إقليمية تطبق بنسبة كبيرة مبادئ الحوكمة مثل المراعي - أوراسكوم وإن كنت أعتقد أنه يلزمها المزيد، أما الشركات المحلية فيلزمها الكثير من العمل للتطبيق الفعلى للحوكمة.



حوكمة الشركات

هي القوانين والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (حملة السندات، العمال، الموردين، الدائنين، المستهلكين) من ناحية أخرى، وتشمل حوكمة الشركات العلاقات بين المصالح المختلفة والأهداف وإدارة الشركة.

وحوكمة الشركات هو موضوع متعدد الأوجه. والموضوع المهم في حوكمة الشركات هو ضمان المساءلة من بعض الأفراد في المنظمة من خلال الآليات التي تحاول تقليل أو القضاء على المشكلة الرئيسية للعامل. والخيط ذا الصلة ولكن المنفصل من المناقشات يركز على أثر وجود نظام لحوكمة الشركات في تحقيق الكفاءة الاقتصادية، مع تركيز قوي على رفاهية المساهمين. ولا تزال هناك جوانب أخرى لموضوع حوكمة الشركات، مثل رأي أصحاب المصلحة ونماذج إدارة الشركات في جميع أنحاء العالم.

هناك الكثير من النقاش حول حوكمة الشركات ويتراوح على السياسة التشريعية، لردع الأنشطة الاحتيالية وسياسة الشفافية التي تضل المديرين التنفيذيين لعلاج الأعراض وليس الأسباب.

وهو نظام لتنظيم وتشغيل والسيطرة على الشركة بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل لإرضاء المساهمين والدائنين والعاملين والعمالاء والموردين، والامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية، فضلاً عن الوفاء بالمتطلبات البيئية المحلية واحتياجات المجتمع.

عدم وجود منهجيات عربية في دقل إدارة المشاريع



واقع الامر المشكلة ليست في عدم وجود منهجيات بل توجد منهاجية مثل كود إدارة المشروعات في مصر وبالطريق الكود العربي لإدارة المشروعات، لكن المشكلة في التطبيق فمتى نصل لحتمية الالتزام بمنهجية إدارة المشروعات وأنه لا يستقيم العمل بدونها، وللآن الالتزام بالمنهجية عملية اختيارية غير ملزمة تسير وفق رغبة الإدارات العليا للهيئات والشركات.

وهنا يبرز دور الجهات والهيئات المسئولة، على سبيل المثال جهات تصنيف شركات المقاولات ومثل اتحاد المقاولين في مصر ووكالة تصنيف المقاولين في السعودية عليها وضع الالتزام بمنهجية إدارة المشروعات ضمن معايير التصنيف لديها ويبرز دور الهيئات الهندسية مثل نقابة المهندسين في مصر والهيئة السعودية للمهندسين في الدعم سواء بالتعليم أو التدريب لأعضائها لتلبية الاحتياجات للمهندسين المؤهلين لحمل مسؤولية تلك المنهجية .

مستقبل إدارة المشاريع بالمنطقة

أراه واعداً إيجابياً خاصة مع وجود شركات جديدة تختص بإدارة المشروعات في ظل وجود مشروعات عملاقة تستوجب نظم حديثة لإدارة بعد حالة الركود المؤقتة الموجودة بالمنطقة لذا فالفرصة مواتية ومناسبة للكيانات الصغيرة للتحالف وعمل التكتلات لتكون قادرة على مجاراة الحال الواعد المنتظر للمشاريع بالمنطقة .

ضرورة تبني المعايير العالمية والمنهجيات

يمثل تبني المعايير العلمية والمنهجيات ضرورة بالغة لأنها وضعت نتيجة تجارب ناجحة بنسبة كبيرة وحققت الأرباح المأمولة وتم دراستها وتأكدت السيطرة على المخاطر المصاحبة لها، ولعلنا نجد في تصريح رئيس الصين مؤخراً أنه عام 2020 لن يكون هناك فقير بالصين ينم عن دراسة تتم وفق منهجية ومعايير واضحة.

ومثلاً شهادة PMP تعتبر إيجابية نشجعها ونعلمها شبابنا وتؤخذ كأدلة في التقييم والمفاضلة بين المهندسين .

كانت هناك مفاهيم مغلوطة نسمعها في مقبل حياتنا العملية عقب انتهاء مرحلة الدراسة الجامعية أن التعليم والنظرية شيء والتطبيق والحياة العملية شيء آخر وأننا أختلف مع هذا كثيراً ولا يجب أن نخضع له.

بشكل عام كلما اقتربت النظرية من التطبيق فهذا دليل نجاح، وكلما اتسع الفارق بين النظريات والتطبيق فهذا مؤشر عدم نجاح.

ومع التأكيد على أهمية وضرورة الاهتمام بتطبيق المنهجيات والمعايير العالمية لابد من ضبطها لتواءم مع طبيعتنا وواقعنا وظروفنا البيئية.

الطلعات والطموحات التي أشدها للشركات والمنظمات العربية في إدارة المشاريع

كما أسلفت فلا بد من مواكبة التقدم المذهل عالمياً في منهجيات إدارة المشروعات ليكون لنا ما يحاكيها من التقدم والتطور مع مراعاة طبيعتنا وبطتنا وظروفنا وكيف يتواافق لنا المناخ للإبداع والتطوير في هذا الصدد وأؤكد ثانية على قيام المنظمات والهيئات سواء المهنية أو الهندسية بأدوارها لتأكيد الالتزام بمنهجيات إدارة المشروعات وتوفير الأدوات والإمكانات العلمية والبشرية المطلوبة لها.

وأرجو أن ننجح في وضع إطار زمني واضح لانتهاء من منهجيات واضحة على المستويين العربي والإسلامي.



ولعلنا في كل من نقابة المهندسين المصرية والاتحاد المصري لمقاولى التشييد والبناء والمركز القومى لبحوث البناء والاسكان والجامعات والمراكز العلمية والبحثية في مصر بالتعاون مع اتحاد المهندسين العرب واتحاد المقاولين العرب واتحاد المنظمات الهندسية بالدول الإسلامية أن نحقق إطار تعاون ينتج عنه ما يصب في هذا الاتجاه .

والله الموفق وعليه قصد السبيل...

الرؤية لاتحاد المنظمات الهندسية بالدول الإسلامية

خلال الدورة السابقة لمجلس إدارة الاتحاد وأشرف أنتي كنت عضو مجلس إدارة الاتحاد خلالها 2015-2017 . وتشكلت لجنة التأهيل الهندسي وأنظمة الاعتماد المهني EQAPS . (Engineering Qualification, Accreditation and Professional Systems)

انتهينا من إعداد وتوقيع اتفاقيتين بهذا النصوص

الأولى اتفاقية المدينة المنورة وهي المعنية بالتعليم الهندسي .

والثانية اتفاقية مكة المكرمة وهي المعنية بالاعتماد المهني والتأهيل .

وقد انعقدت الجمعية العمومية في ديسمبر الماضي بالمدينة المنورة وتم انتخاب مجلس الإدارة للدورة الجديدة 2017-2019 وتم انتخابي نائب للرئيس VICE PRESIDENT .

وتشكلت إدارة لكل اتفاقية لتولي وتسهيل ومتابعة تفعيل معاييرها ولعل وجود الاستاذ الدكتور هشام عبدالخالق أستاذ إدارة المشروعات وعضو لجنة الكود ضمن الفريق المسؤول عن اتفاقية المدينة يخبرنا عن العناية والاهتمام والكفاءة بالاتفاقيات وأثرهما المأمول إن شاء الله .

وتتيح الاتفاقيات للدول الملزمة بمعاييرها الاعتراف المتبادل بالدرجة العلمية والاعتماد المهني وحرية العمل ومزاولة المهنة للمهندسين من أبنائها في الدول الأعضاء دون الحاجة لإجراءات جديدة .



م. أدهم محمد تفطا

ماجستير الهندسة في إدارة مشروعات التشييد
جامعة حلوان
مهندس مستشار و محكم هندي بمركز تحكيم
الهيئة السعودية للمهندسين



الدكتور : وليد مدفوط

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

قسم المنوعات الإدارية



21 irrefutable laws of leadership book by John C.Maxwell

Law2

Law Nº 2

Rules:

"If you don't have INFLUENCE, you will never be able to lead others"

Five Myths About Leadership

1- The Management Myth

- Leadership is about influencing people to follow, while Management focuses on maintaining systems & Process
- The best way to test whether a person can lead rather than just manage is to ask him to create positive change.
- Managers can maintain direction, but the can't change it. to move people in a new direction you need influence.

2- The Entrepreneur Myth

- The only thing a title can buy is a little time--either to increase your level of influence with others or to erase it.

3- The knowledge Myth

- Knowledge is power
- you can visit any major university and meet brilliant research scientists and philosophers whose ability to think is so high that it's off the charts, but whose ability to lead is so low that it doesn't even register on the charts.
- IQ doesn't necessarily equate to leadership

4- The Pioneer Myth

- a person has to not only to be out front, but also have people intentionally coming behind him, following his lead, and acting on his vision

5- The Position Myth

- It's not the position that makes the leader; its the leader that makes the position

Who's the real Leader

- I recognized that hard work was required to gain influence in any organization and to earn the right to become the leader

the favourite Leadership Proverb:

- "He who thinks he leads but has no followers is only talking the walk."
- If you Can't influence others, they Won't follow you. And if they Won't follow, you're not a leader.

"You have achieved excellence as a leader when people, will follow you everywhere if only of curiosity. - Colin Powell

Princess Diana made things happen because she was an influencer and Leadership is influence - Nothing more nothing less

Leadership without Leverage

- positional Leadership doesn't work in volunteer organizations because a leader doesn't have leverage -- or influence- he is ineffective.

"The very essence of all power to influence lies in the getting the other person to participate."

- Followers in voluntary organizations cannot be forced to get on board. If the leader has to influence with them, then they won't follow.

John Maxwell Advice to the 150 CEO.

- If you are a businessperson and you want to find out whether your people are capable of leading, send them out to volunteer their time in the community. If they can get people to follow them while they're serving at the Red Crescent, then you know that they do have influence - and leadership ability

From: John Maxwell Book 21 irrefutable laws of leadership

Design and summary by Samer Ghazi

المؤمن سامر عز

PMP, PMI-RMP, MCIArb,
MBA, Candidate ,Project and Construction
Management Team - ADNOC Onshore - UAE





دراسة نظرية هيرزبرغ لتحقيق الرضا الوظيفي

سواء كنت مدیراً عام أو تنفیذی ... قائدًا لفريق بعض الطرف عن حجمه ... أو مدیراً للشؤون الإدارية فلا بد أن تسأل/ي نفسك سؤالاً بسيطًا قبل أن تسعى لتحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفيك: ماذا يريد الموظف/ة من عمله أو ما الذي يسعى الموظف/ة لتحقيقه من خلال العمل في هذه الشركة؟

قبل أن ننطرق للإجابة على هذا السؤال لابد من معرفة الدوافع خلف الرغبة في العمل؛ فكلنا أثناء سعيه لتأمين أساسيات الحياة هو بطريقة ما يحقق ذاته ويبني مساره المهني ويسمهم في تطوير وإنعاش البيئة المحيطة به، وعليه فنحن لا نختلف أنه مهما تعددت المحفزات التي تحركنا نحو إيجاد فرص عمل فهي محددة ضمن تصنيفات أساسية وثانوية كل حسب تطلعاته وظروفه.

ولكي نكون قادرون على تأمين بيئة صحية للعمل لابد من فهم عوامل إنجاح هذه البيئة فنسعى لتنميتها، وعوامل إفشال هذه البيئة فنسعى للتخلص منها، ولابد أن ندرك أن هناك عوامل محفزة وعوامل مثبطة لسلوك الأفراد في بيئة العمل.

أولاً: إن مجموعة العوامل التي تؤدي إلى الرضا مختلفة تماماً عن مجموعة العوامل المرتبطة بالاستياء، فالعوامل المرتبطة بالرضا أطلق عليها مجموعة العوامل التحفيزية (الإنجاز، طبيعة العمل، التقدير، المسؤولية الملقاة على عاتق الموظف/ة، التقدم الوظيفي، والنمو) ، بينما العوامل المرتبطة بالاستياء أسماؤها عوامل النظافة .*Hygiene*

(سياسات الشركة، الإشراف، العلاقة مع المسؤول المباشر والزملاء، ظروف العمل، الراتب، مكانة الموظف، والأمن).

واعتماداً على نظرية هيرزبرغ سوف
نوضح العوامل التي تؤدي إلى رضا
الموظفين وتلك التي تؤدي لاستياء
الموظفين؛ قام هيرزبرغ (وهو أحد
المؤثرين بشكل كبير في عالم إدارة
الأعمال) بعمل دراسة في أواخر
الخمسينات لفهم «الرضا الوظيفي
وأسبابه» وقد كشفت الدراسة عن
 نقطتين جوهريتين وهما:

والثانية: إن الرضا والاستياء ليستا كلمتين متضادتين كما يظن البعض، حيث إننا نفترض أن عكس الرضا هو الاستياء لكن في الواقع هو عدم الرضا ونحن نفترض كذلك أن عكس الاستياء هو الرضا لكن الواقع الدراسة يخبرنا أن عكس الاستياء هو عدم وجود الاستياء أي لتحقيق الرضا لا تستطيع استهداف عوامل الإستياء فقط لأنك بذلك تتحقق عدم الإستياء فقط، فعلى سبيل المثال حين يقوم مدير ما بتحسين راتب موظفه ظاناً بذلك أنه سيحقق الرضا هو في الحقيقة قد تخلص من سبب الإستياء فأصبح المروءوس لا يوجد عنده الاستياء أي أوصله إلى منطقة المنتصف (كما هو موضح في الرسم البياني في الأسفل) لكنه لم يحول حالة المروءوس من الاستياء إلى الرضا، وعليه فإن التخلص من عوامل عدم الرضا لن يخلق الرضا لدى الموظف، وكذلك تحسين عوامل الرضا لن يقلل بذلك من إستياء الموظف.

والرسم البياني التالي يوضح فكرة النظرية:

الخط الأحمر هو منطقة المنتصف حيث لا يوجد رضا ولا يوجد إستياء لدى الموظف

والخط الأزرق يمثل الحركة من حالة الإستياء باتجاه الرضا

فكلما تحركنا للأعلى نستبعد عوامل الاستياء والذي سوف يؤدي للوصول إلى منطقة المنتصف (لا يوجد رضا أو إستياء) وللحصول على رضا الموظف بعد التخلص من الاستياء لابد من الحركة إلى الأعلى من خلال تعزيز مسببات أو العوامل المحفزة للرضا.



نظريّة هيرزبرغ في تحقيق الرضا الوظيفي

المهندسة عفود نعمان نابلسي

اختصاصية اتصال مع البلديات شركة تترا تيك
باحثة في مجال النوع الاجتماعي والمشاركة المجتمعية
حاصلة على شهادة ماجستير إدارة أعمال
وشهادة بكالوريوس هندسة معمارية



قائمة المجلس العلمي للمجلة

Rwaad Scientific Board

- قائمة المجلس العلمي للمجلة**

Rwaad Scientific Board

1- طارق البديري
كالريوس هندسة مدنية - استشاري إدارة مشاريع بالكويت
مدير المؤتمرات في PMI-AGC PMP, PMI-ACP

2- أ.د إبراهيم عبد الرشيد
جامعة مانشستر بإنجلترا. دكتوراه إدارة مشروعات التشييد 1987
استشاري إدارة مشروعات منذ 1991 ميلادية
وحالياً استاذ إدارة المشروعات بكلية الهندسة جامعة عين شمس

3- أ.د. كريم الدش
حاصل على الدكتوراه من جامعة شمال كاليفورنيا - 1995
حاصل على ماجستير من جامعة عين شمس - 1988
حاصل على بكالريوس من جامعة عين شمس - 1984
حاصل على شهادة على الشهادات PMP, CCP, PMI-RMP, CEP, EVP, PSP

4- د. جابر يوسف
دكتوراه الفلسفة في إدارة المشاريع Ph.D - ماجستير إدارة الأعمال MBA
محترف إدارة المشاريع PMP

5- د. وليد محفوظ
دكتوراه 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
بكالريوس هندسة اتصالات و إلكترونيات الاسكندرية - PMP, CSSGB

8- احمد محمد السعيد شطا
MEng ماجستير الهندسة في إدارة مشروعات التشييد

9- أسامة عبد الرحمن حميدتي إشيقر
بكالريوس معمار - جاري دراسة ماجستير إدارة مشاريع - حاصل على PMP

10- دجاج أبو القاسم دسین توفيق
بكالريوس، ماجستير - حاصل على شهادة PMP - حاصل على شهادة PMI-RMP

11- داليا عبد العال إبراهيم
بكالريوس هندسة - ماجستير إدارة أعمال MBA

12- سلطان محمد الدلبي
شريك ومدير مشروعات في المكتب الاستشاري «الأرض للحلول الإنسانية»
ماجستير في هندسة التشييد و إدارة المشروعات - هندسة القاهرة
حاصله على شهادة PRMG و دبلومة HRM من الجامعة الأمريكية
رئيس مجلس أمناء مؤسسة المهندسخانة للخدمات الثقافية والعلمية بمصر

13- شريف احمد عبد الوهاب همام
بكالريوس هندسة معمارية - ماجستير إدارة أعمال MBA

14- شريف طارق يحيى زويل
BSc. (Arch), LEED AP, WELL AP, PQP

15- شريف فرج
علوم حاسب BSc

16- طارق البديري
كالريوس هندسة مدنية - استشاري إدارة مشاريع بالكويت
مدير المؤتمرات في PMI-AGC PMP, PMI-ACP

17- عبدالرازاق سيف الدين
ماجستير هندسة النظم والتحكم SCE جامعة الملك فهد
بكالريوس هندسة التحكم الالي والكمبيوتر

18- عبدالقادر بدوس ابراهيم عبدالشافي حاج
بكالريوس، ماجستير، جاري دراسة الدكتوراه، حاصل على شهادة PMP

19- عصام محمد لطفي فريد
بكالريوس، حاصل على شهادة PMP

20- ماجد سيد أمين نجيب الهواري
MSc. Construction managmet - 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
بكالريوس - مدير مشاريع معتمد - مدير قسم تقييم المعلومات بإحدى الشركات - PMP

23- محمد بن مطر بن اليافعي
 بكالريوس - مدير مشاريع وطالب دكتوراه - مدير مشاريع محترف PMP من معهد إدارة المشاريع PMI
- مدير تطوير الخدمات بشركه - اتحاد عذيب للاتصالات - مدرب إدارة مشاريع

24- محمد فريد بركات
بكالريوس، حاصل على شهادة PMP

25- محمد محمد عبد المحسن أبو النجا
بكالريوس هندسة وحاصل على شهادة PMP

26- مصطفى محمد ياقتي
Bachelor of Computer science

27- هنار مجید اشتیوی
بكالريوس، حاصل على شهادة PMP

28- منذر اسامه الشيخ ورق

29- هوند اسامه محمد مودهي
 بكالريوس الهندسة المعمارية. B.Arch - ماجستير التخطيط والتصميم الحضري. MUD - جاري دراسة الدكتوراه في التخطيط الحضري والإقليمي Ph.D/ URDP

30- د. نوال المجاهد
مستشار في الصياغة والتدقيق اللغوي

31- وائل دركزنلي
بكالريوس، دبلومة قبل درجة الماجستير، ماجستير، حاصل على شهادة PMP

32- وحيد دسین عبدالله علي
بكالريوس، دبلومة قبل درجة الماجستير جاري دراسة الماجستير - حاصل على شهادة PMP

33- ياسر السعدي
حاصل على شهادة PMP

34- م. محمد عبد الله
استشاري ومحاضر دولي في مجال إدارة الخدمات وحوكمة تقييم المعلومات وعمارة المؤسسات
ويعمل حالياً كمدير خدمات تقييم المعلومات بأمانة الرياض وحاصل على الشهادات التالية
ITIL EXPERT , COBIT , Assessor , TOGAF Certified , ISO 20000 Consultant , ISO 27000 Implementer, PRINCE 2.

رئيس مجلس إدارة المجلة

مأحمد السنوسي

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

 [alsenosy](#)

 [alsenosy](#)

Chairman@rwaadpm.com

رئيس التحرير

م. محمد بن مدرم 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](#)

 [mohammad–alyafai](#)

editor-in-chief@rwaadpm.com



من مؤسسي مجلة رواد المشاريع العرب ورئيس التحرير السابق

م. اياد 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 وبرمجياته

 [eyad.hajsaeed](#)

 [eyadhajsaeed](#)

فريق عمل

مجلة رواد المشاريع العرب



معاون مدير قسم الشهادات الاحترافية
المهندس : محمد لبيب توفيق احمد

مهندس تخطيط أول - ماجستير في إدارة الأعمال
حاصل على شهادات
**Six Sigma ,SFC Scrum Fundamental,
RMP®, PMP®**
Certificates@rwaadpm.com



مدير قسم الشهادات الاحترافية
المهندس : محمد عبدالله

استشاري ومحاضر دولي في مجال إدارة الخدمات وحكومة
تقنية المعلومات وعمارة المؤسسات و يعمل حالياً كمدير
خدمات تقنية المعلومات بأمانة الرياض و حاصل على
الشهادات التالية
**ITIL EXPERT ,COBIT , Assessor ,TOGAF
Certified , ISO 20000 Consultant ,ISO 27000
Implementer, PRINCE 2.**



معاون مدير قسم الدروس المستفادة
المهندسة : داليا عبد العال ابراهيم

شريك ومدير مشروعات في المكتب الاستشاري
«الأرض للحلول الإنسانية»
ماجستير في هندسة التشييد و إدارة المشروعات - هندسة
القاهرة
حاصلة على شهادة **PRMG**
و دبلومة **HRM** من الجامعة الأمريكية
lessons@rwaadpm.com



مدير قسم الدروس المستفادة
الدكتور : وليد مدفوف

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



**معاون مدير قسم المقالات الأكademية والمهنية
المهندس أسامة عبدالrahمن إستيقير**

مساعد المدير العام لشركة التطوير
ماجستير إدارة المشروعات الهندسية
حاصل على شهادة PMP®
Articles@rwaadpm.com



**مدير قسم المقالات الأكademية والمهنية
المهندس : علاء الدين عبيد الحسين**

استشاري تخطيط في شركة الاتحاد الهندسي (خطيب وعلمي)
ماجستير الإدارة الهندسية
حاصل على شهادة PMP®
Articles@rwaadpm.com



**معاون مدير قسم الكتب والأبحاث
المهندس: محمد بن محرم اليافعي**

مدير تطوير الخدمات في شركة اتحاد عزيز للاتصالات
ماجستير إدارة مشاريع
وطالب دكتوراه إدارة مشاريع
حاصل على شهادات
CCNA, MCSE, PMP, CFOT, CFOS, CFOS/D
Books@rwaadpm.com



**مدير قسم الكتب والأبحاث
المهندس سamer غزو**

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



معاون مدير قسم المؤتمرات
المهندس : عصام لطفي

مدير مشروع MEP في شركة تروجان للمقاولات في أبوظبي
حاصل على شهادات
PMP® - CCP®
Conferences@rwaadpm.com



مدير قسم المؤتمرات
المهندس : عبدالرزاق سيف الدين

مهندس أبحاث وتطوير في مركز أبحاث تابع لشركة ألمانية
المملكة العربية السعودية ، الدمام
مدير أحد مشاريع الأبحاث في الشركة
والمسؤول الأول عن مختبرات الأبحاث
ماجستير في هندسة النظم والتحكم-جامعة الملك فهد – الدمام
Conferences@rwaadpm.com



مديرة قسم التسويق والعلاقات العامة
سمية خلف

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



مديرة قسم المنوعات الإدارية
المهندسة نعمان نابلسي

اختصاصية اتصال مع البلديات شركة ترا تيك
باحثة في مجال النوع الاجتماعي والمشاركة المجتمعية
حاصلة على شهادة ماجستير إدارة أعمال
وشهادة بكالوريوس هندسة معمارية
Misces@rwaadpm.com



مصممة المجلة
المهندسة : رانيا رضوان

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



مدير التصميم ومصمم الكاريكتير
المهندس : بشارى المجاحد

مدير مشاريع ومتجر أعمال المملكة العربية السعودية .
إعلامي ورسام كاريكتير
Design@rwaadpm.com



مصممة قوالب سوشيال ميديا
المهندسة بانة موعد

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

الأكاديمية العالمية للتدريب والتطوير (البريطانية)
Global Academy for Training and Development (UK)

GATD



تميّز

بانضمامك معنا
نحو العالمية

www.gatd.co.uk



0096898018032

SMS 00447944437008

info@gatd.co.uk

gatd.uk

gatduk

gatduk

إعلانك
داخل المجلة
يعني
الانتشار



سبعين سنه
years

المهندسون المحترفون للإسٌٰشـارات والتـدـريـب

رسالہ

- تحقيق تطلعات عملائها وتجاوز توقعاتهم، وبناء علاقة طويلة المدى معهم.
 - الجودة في الأداء والإلتزام الشامل بأخلاقيات العمل الإس—تشاري والتربيري.
 - المتعارف عليه عالمياً.
 - متابعة تغيرات احتياجات العملاء وتعزيز مركزية وقدراته التنافسية باستخدام أحدث الأساليب والوسائل التقنية والعلمية.
 - تدريب وتطوير إداء الكفاءات الوطنية المميزة وإشراكهم في صنع القرار في إطار العمل الجماعي المتعاون.



ສັນຕິພາບ

النماذج الشaríaة

PMP
ادارة المشاريع الاحترافية

OSHAcademy | Occupational Safety and Health Academy

ORACLE Oracle Primavera P6
الخطيب بالبريمافيرا

CMA
المحاسبة الإدارية

 Anglia Ruskin
University

THE UNIVERSITY OF
NORTHAMPTON

هل ترغب في الحصول على علامة ماجستير إدارة الأعمال المعتمد من بريطانيا من جامعة نوتنغهام ونجليا سكenn خلال سنة واحدة بمبلغ لا يتجاوز 29.000 ريال

MBA

Master of Business Administration MBA-UK

 Training@professionalengineers.us Info@professionalengineers.us

 [Pengineering](#) [Profengineers](#) [r/RENGINEERS](#)

+2 11227338472
+966 542341634
+966 581096777
+966 541323774

www.professionalengineers.us

القاهرة - دبي - الرياض - حدة - الدمام



رواد المشاريع العرب

إعلانك
بالمجلة يعني
الانتشار



رواد المشاريع العرب
المجلة الأولى باللغة العربية
المختصة في مجال إدارة المشاريع
ورياضة الأعمال بالشرق الأوسط

يطالعها قرابة مليون مهتم بإدارة المشاريع توزع مجاناً

المجلة تصدر كل 3 أشهر .

للدعائية والإعلان يرجى التواصل بالأرقام التالية



+ 966 56 344 4456

+ 20 112 288 6274

+ 20 102 702 3033



editor-in-chief@rwaadpm.com

الخاتمة

في نهاية العدد السادس في ثوب المجلة الجديد نتمنى أن يكون حاز هذا العدد على رضاكم ونسعد جدا باستقبال آرائكم على موقع **المجلة الرسمي**.

www.RwaadPM.com

- ومتشاركتم معنا في العدد القادم، والذي سيصدر في تاريخ **أبريل / 2018** وذلك بعد الاطلاع على [قوانين النشر](#). ومن ثم مراسلة [إدارة القسم](#) المتعلقة بالمحظوظ الذي ترغبون بنشره في المجلة.

نسأل الله أن يبارك في أعمالنا
ويجعلها خالصة لوجهه الكريم.

رئيس التحرير
المهندس: محمد بن محرّم اليافعي



رئيس مجلس الإدارة
المهندس: أحمد السنوسي



هذا المجلة برعايا



المهندسون المحترفون للتدريب
Professional Engineers for Training

www.professionalengineers.us

www.facebook.com/pengineers



Jan 2018 | MENA Projects Management Status



رواد المشاريع العرب

حالة

ادارة المشاريع بالشرق الأوسط

و شمال أفريقيا

التقرير السنوي الأول



عليه ارتأى فريق رواد المشاريع العرب أنه ومن باب شعورهم بالمسؤولية تجاه التنمية المعرفية في الشرق الأوسط، القيام بإعداد تقرير سنوي يدرس وضع إدارة المشاريع في المنطقة، من خلال طرح حزمة من التساؤلات على عدد من المتخصصين في مجال إدارة المشاريع والعاملين في هذا الحقل.

وقد تمكنا بفضل الله من الوصول إلى عدد يقرب من الألف منمن تجاوبوا مع الأسئلة التي تم طرحها في الدراسة، مما يمنح هذا التقرير قوة في الاعتماد على الأرقام الإحصائية التي خرج بها، والنتائج التي توصل إليها.

نسعد نحن فريق مجلة رواد المشاريع العرب أن نطرح بين أيديكم هذه المعلومات والتي تم تحليلها وفق أدوات إحصائية علمية، والتي نأمل أن تسهم بشكل فعال في فهم بيئه العمل المشاريعية، والتهيؤ للمستقبل بخطط مدروسة وفق منهجيات ومقاييس عالمية.

في ظل عالم مليء بالتسارع على كافة المستويات عموماً، وعلى مستوى الأعمال بشكل خاص، فإن عملية التغيير تمثل نقطة مهمة في هذا التسارع، إذ إن التطور يصبحه تغيير بلا شك ويلازمه، والتعامل معه بالطرق والأساليب الصحيحة، واستخدام الآليات والأدوات المناسبة يعد أمر في غاية الأهمية.

ويلاحظ أن الشرق الأوسط يفتقد إلى التقارير التي تقرأ الواقع بطريقة إحصائية بحيث يمكن التنبؤ بالمستقبل، وتحديد الفجوة في الواقع العملي ليسهل ملئها والتعامل معها.

هناك جهود كبيرة ودراسات مستفيضة سواء فيما يخص إدارة المشاريع أو عالم الأعمال بشكل عام، ولكن معظم الدراسات والأبحاث تستهدف الدول الغربية وبعض دول شرق آسيا، وقليلاً ما يتم التعريج على منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

تم إعداد هذا التقرير بالاعتماد على معايير محددة من أجل أن تكون النتائج واضحة ويمكن الاعتماد عليها:

أولاً

التقرير يتكون من خمسة عشر سؤالاً مرتبطة بشكل مباشر بإدارة المشاريع.

ثانياً

تم اختيار الأسئلة بحيث يمكن تغطية الجوانب المتعلقة بإدارة المشاريع (بناء المنظومة المشاريعية، التخطيط، التنفيذ، الرقابة والضبط، النجاح أو الفشل، والأسباب التي تؤدي إلى ذلك)، وكذلك فهم بيئه العمل من حيث طبيعة عمل المنظمة، حجم المنظمة، بالإضافة إلى تحديد المنطقة الجغرافية التي تم استهدافها في الدراسة والتي تمثل الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

ثالثاً

تم الاستجابة من قبل 912 ممن تم توجيه الأسئلة لهم، وهم جميعهم من العاملين في قطاع المشاريع والأعمال.

رابعاً

تم جمع البيانات بالطرق الحديثة من خلال استخدام البرامج الإلكترونية من أجل الوصول إلى الفئة المستهدفة بيسر وسهولة.

خامساً

تم تحليل البيانات بأساليب إحصائية علمية، وعليه توصلنا إلى المعلومات التي سوف يتم عرضها في هذا التقرير.



بادرئ ذي بدء، استهدف الاستبيان التعرف على نسبة المنظمات التي لديها مكتب إدارة مشروعات وكانت النتيجة امتلاك 55% من المنظمات أو الشركات العاملة بمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لمكاتب إدارة مشروعات كما بالشكل رقم (1). وبتحليل نوع مكتب إدارة المشروعات بتلك المنظمات فكما بالشكل رقم (2)

وُجد أن أكثر من ثلثي المنظمات تستخدم Enterprise-Wide PMO مقابل Divisional or Regional PMO.



Figure 1

What type(s) of PMO does your organization have? (Select all that apply.)

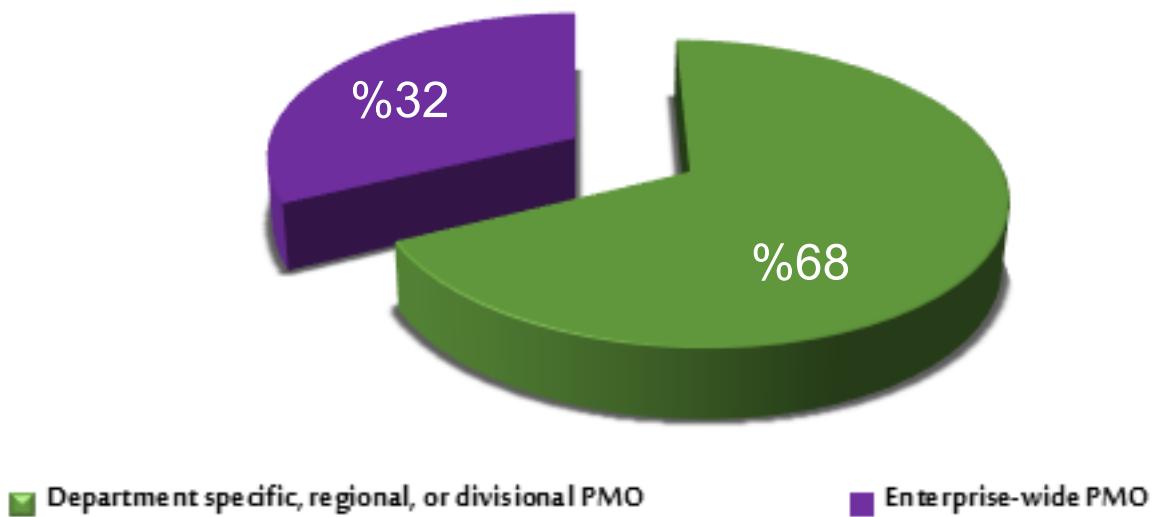


Figure 2

وبدراسة أهم الوظائف و المسؤوليات التي يؤديها مكتب إدارة المشروع بالمنظمات والشركات العاملة بدول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وجد أن:

أول تلك المسؤوليات وأكثرها شيوعاً هي:
تأسيس ومراقبة مؤشرات نجاح المشروعات.
بليها توحيد أدوات وتقنيات إدارة المشروعات بتلك المنظمات.

وعلى الجانب الآخر وجد أن أقل المسؤوليات التي ينطوي بمكتب المشروعات تنفيذها هي

- إدارة نضج تلك المنظمات management maturity
 - وتطبيق حوكمة إدارة المشروعات للمنظمة Governance.
- وذلك كما بالشكل رقم (٣)

Which of the following functions does the PMO fulfill within your organization?

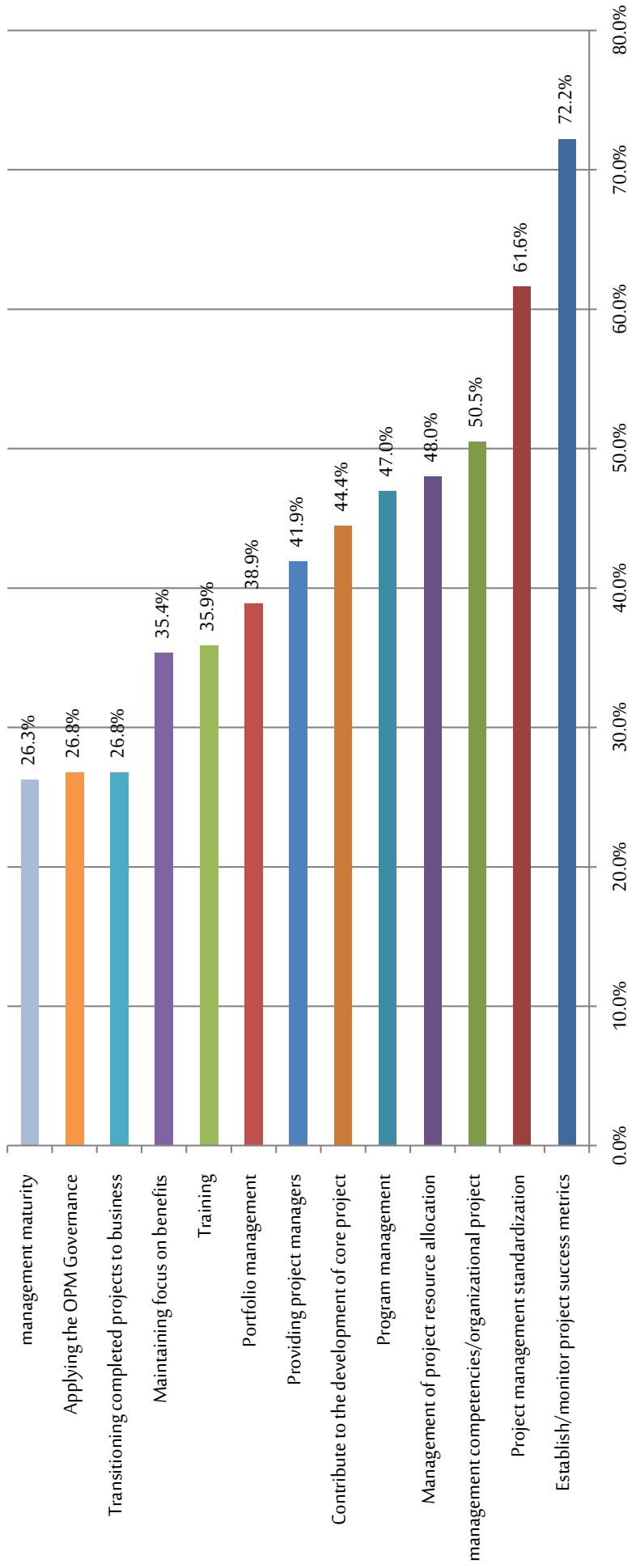


Figure 3

وتحتاج الدراسة تحليل المنهجيات المستخدمة في إدارة المشروعات بالمنظمات والهيئات بدول منطقة الشرق الأوسط ودول شمال إفريقيا، وحسب الشكل رقم (٤) وُجد أن أهم وأول تلك المنهجيات استخداماً هي:

- منهجية مقاييس إدارة المشروع.
- يليها منهجية إدارة المشروعات.

في حين وجد أن أقل منهجيات الإدارة استخداماً بالمنطقة هي:

- منهجية Prince2
- يليها منهجية Scrum.

والجدير بالذكر أن:

منهجيات إدارة المحافظ ومنهجيات إدارة المخاطر تُحتل المنطقة الوسطى بين المنهجيات المستخدمة بدول منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وقد يتماشي ذلك مع حجم المنظمات والشركات العاملة بالمنطقة والذي سيتم توضيحة لاحقاً بالدراسة الحالية.

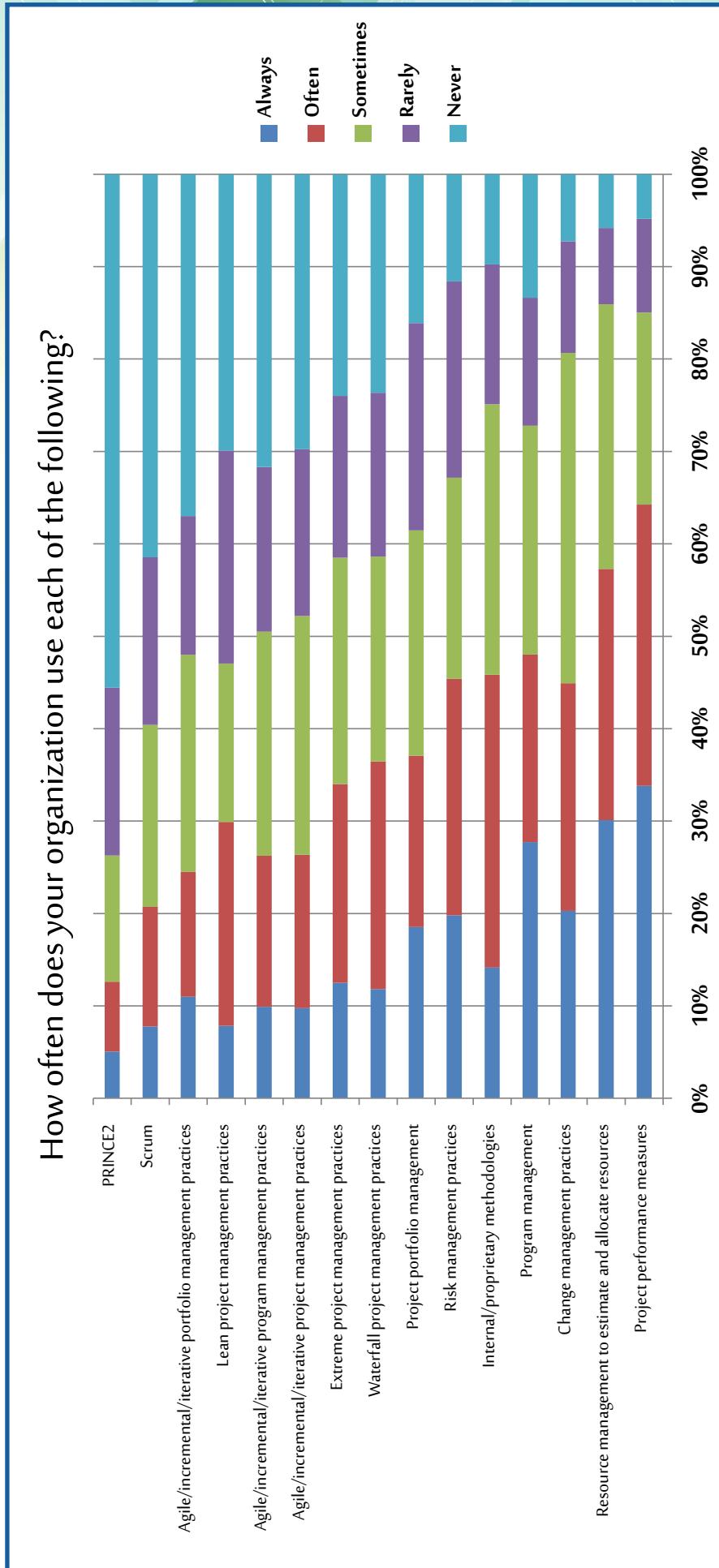
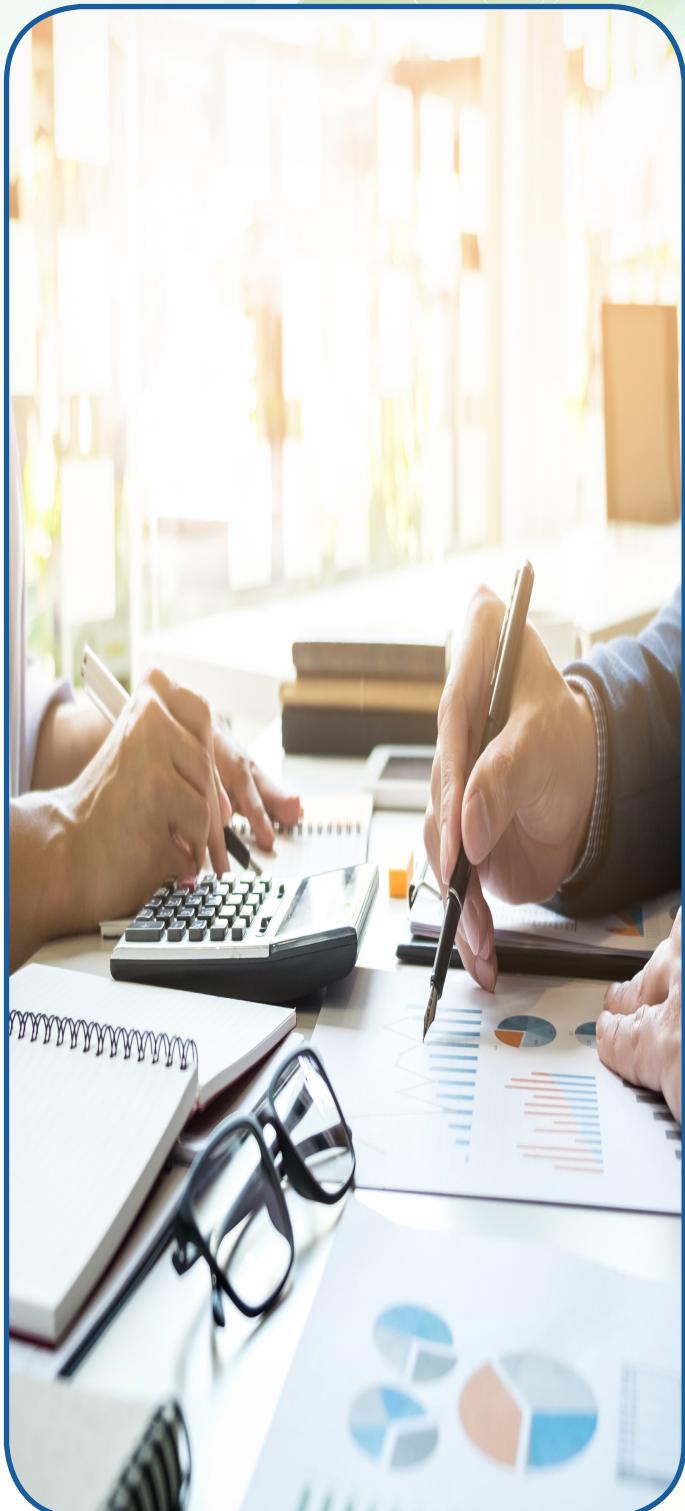


Figure 4



وبدراسة الوضع الحالي للطرق والأساليب المتبعة من الشركات لتطوير أداء إدارتها سواء على مستوى المحافظ أو مستوى البرامج أو المشروعات، وجد أن:

تقريباً نصف عدد الشركات (48%) تولي اهتماماً خاصاً لتدريب الأجهزة الإدارية لاستخدام التقنيات والمنهجيات الإدارية الحديثة، يلي ذلك اهتمام الشركات بتطوير ورفع كفاءة مدراء المشروع فقط ويمثل ذلك حوالي 41% من إجمالي عدد الشركات المشاركة بالاستبيان لدول منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

وعلى الجانب الآخر نجد أن:

الطرق والأساليب المستخدمة لتطوير أداء الإدارة بالشركات هي تطبيق أدوات ووظائف الحكومة جنباً إلى جنب مع عمليات نقل المعرفة بين القطاعات المختلفة بالشركات و تمثل كل حالة قرابة 30% من الشركات العاملة بمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، كما بالشكل رقم (5).

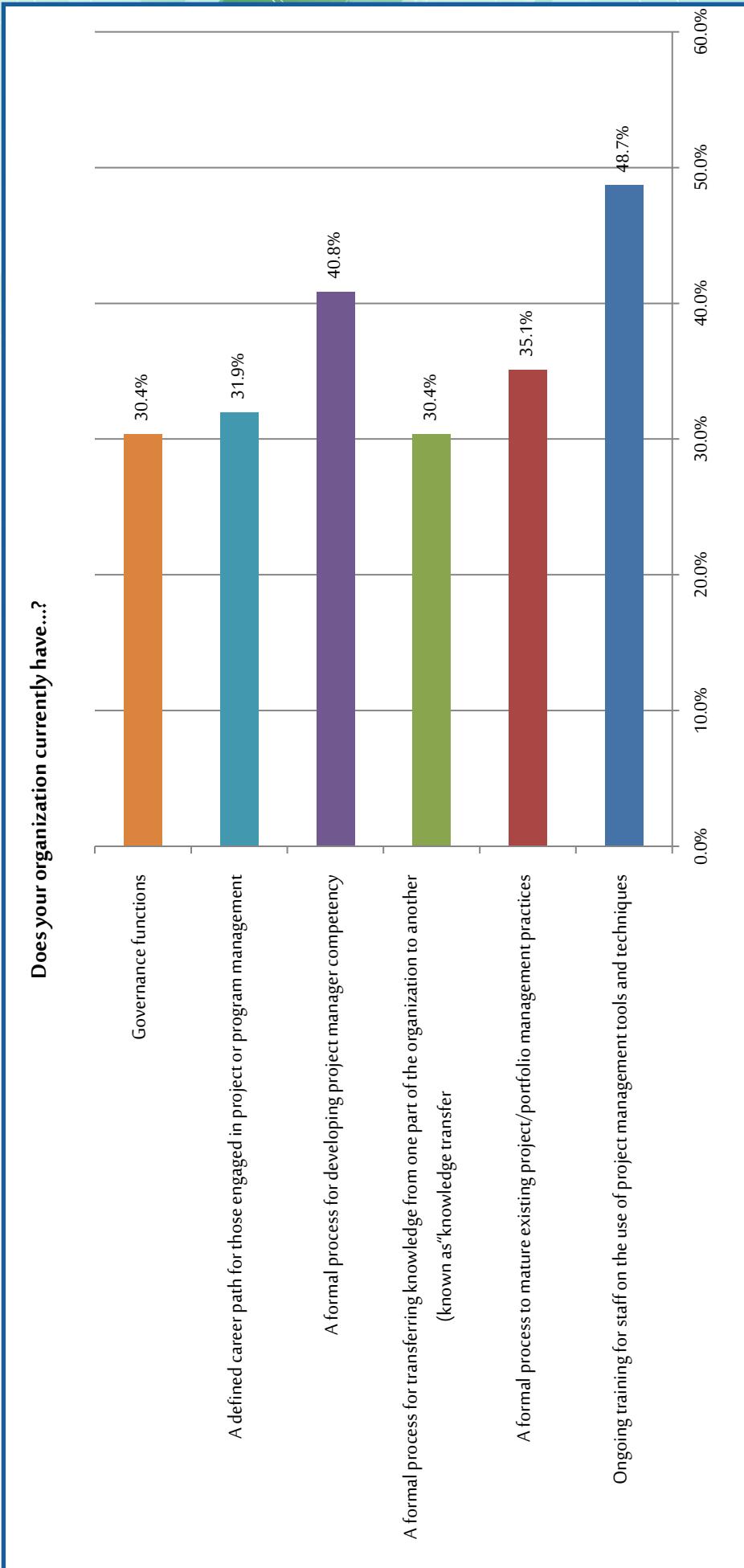


Figure 5



وبدراسة مدى تصور المشاركين بالاستبيان عن نضج الشركات على مستويات الإدارة المختلفة للمشاريع أو البرامج أو المحافظ أو مكاتب إدارة المشروعات بالمنطقة وجد أن:

أعلى مستويات النضج تم رصدها على مستوى إدارة المشروع أو مستوى مكتب إدارة المشروع. في حين أن أقل درجة نضج الشركات على مستوى إدارة البرامج أو المحافظ لازال منخفضاً كما هو متوقع ويظهر ذلك بالشكل رقم (6).

وبالتالي فإن التوصية الهامة والواجب العمل عليها فوراً لرفع كفاءة النضج الإداري للشركات هي :

المزيد من الاهتمام والدعم لإدارة البرامج والمحافظ والتوجة نحو آليات الحوكمة.

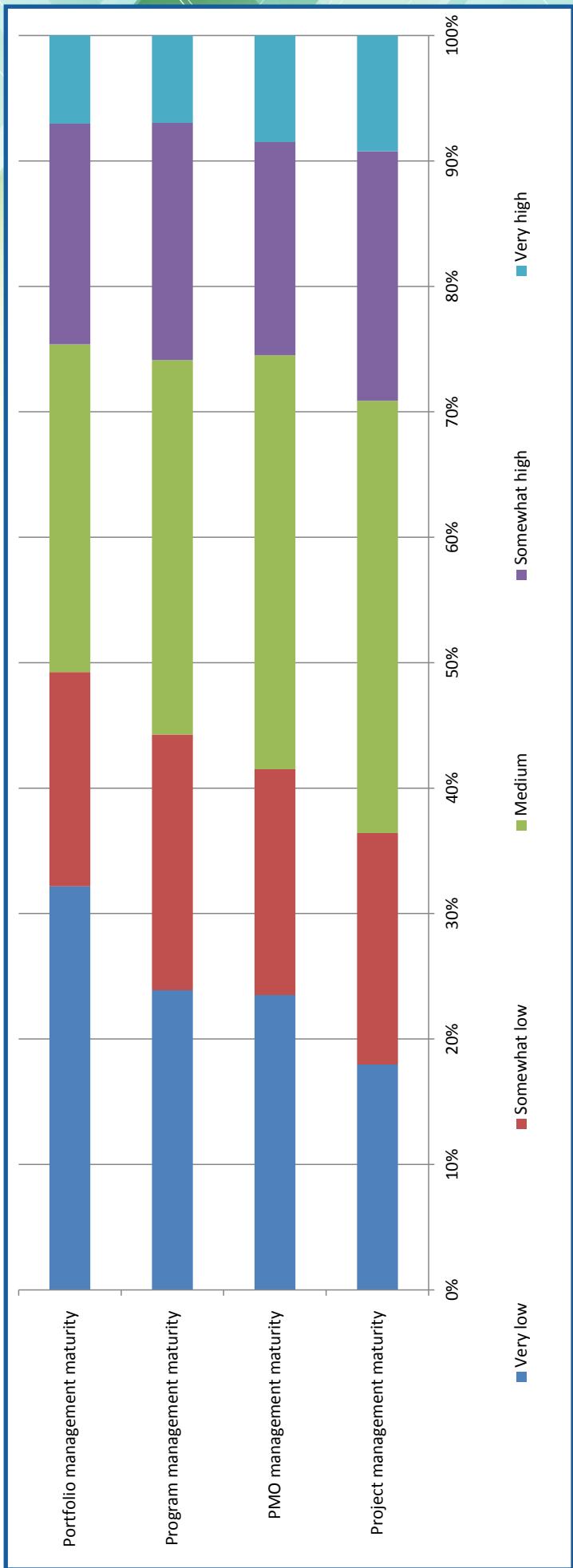


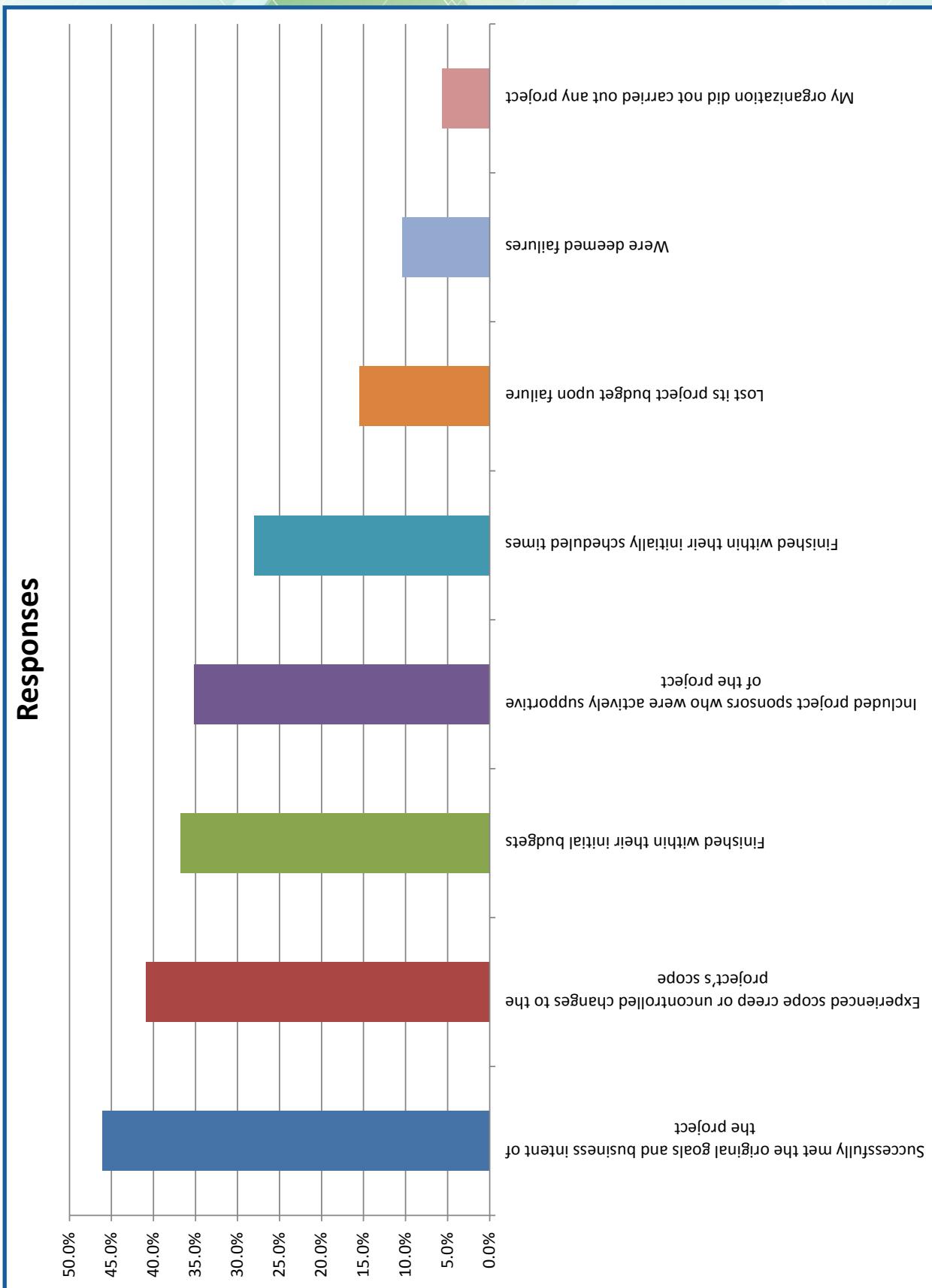
Figure 6

كما اشتملت الدراسة على أحد أهم النتائج التي سيكون لها تأثيراً قوياً وصدى واسعاً من حيث التأكيد على أداء المشروعات والشركات العاملة بمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

- حيث أكدت الدراسة على عدم قدرة الشركات على استكمال مشروعاتها ضمن الميزانيات المرصودة للمشروعات
- حيث بنت الدراسة أن قرابة ثلثا المشروعات المنفذة طلبت ميزانيات إضافية وكبدت الشركات خسائر مادية كبيرة.
- أما فيما يخص قدرة الشركات أو القائمين على إدارة المشروعات في التحكم في نطاق العمل المتعاقد عليه فإن إدارة نطاق العمل أفضل بكثير من إدارة التكاليف
- حيث بنت الدراسة أن من بين كافة المشروعات المنفذة فإنه فقط (40%) من إجمالي المشروعات المنفذة قد تم تنفيذها وفي زيادة أعمال أكثر من المتعاقد عليها.
- والجدير بالذكر إن إدارة الوقت في المشروعات المنفذة بدول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لا زالت تعاني من تأخيرات حادة عن البرامج الزمنية الأصلية للمشروعات
- حيث أكدت الدراسة إن تقريراً ربع المشروعات (28%) فقط من المشروعات يتم تسليمها في الزمن المخطط والمجدول لها، ورغم الدراسات المتخصصة في أسباب التأخير للمشروعات وتأثير ذلك على اقتصاديات المشروع وعلى الاقتصاد القومي لدول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا إلا إن الحلول ليست على القدر الكافى من التأثير لتفادي تلك التأخيرات ورفع الكفاءة الزمنية لتنفيذ تلك المشاريع.

ومن ثم نوصي بدراسة حلول بدائل فعالة وعملية لتحسين أداء المشروعات بالمنطقة والعمل على تطوير الكفاءات اللازمة لإدارة تلك المشروعات. وللتعرف على أسباب تأخر المشروعات وخاصة مشروعات التشييد بدول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا فيرجى زيارة قسم الدروس المستفادة بهذا العدد من المجلة والأعداد السابقة، ويظهر ذلك بالشكل رقم (7)

Figure 7



وفي الختام

كامل الشكر والتقدير والعرفان لكل من شارك في هذا الاستبيان السنوي الأول لبناء التقرير العالمي الأول عن حالة المشاريع بالشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وسيتم البناء على مخرجات هذا التقرير بإذن الله لتطوير ممارسات ومخرجات إدارة المشاريع على كافة مستويات المنظمة للوصول لمزيد من تحقيق الاستراتيجيات وإدراك المنافع والفوائد وبالطبع زيادة النفع المجتمعي، الشكر موصول للفريق الذي قام على هذا التقرير من حيث بناء الاستبيان ونشره وتحليله وإخراجه.

م أحمد السنوسي

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

Management Consultant, Researcher and Instructor



[alsenosy](#)



[alsenosy](#)

Chairman@rwaadpm.com



م . محمد بن مدرّم اليافعي

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



[mryafai.mohammed](#)



[mohammad-alyafai](#)



الدكتور : وليد مدفوف

مدير مشاريع ومدير تخطيط شركة موشيل ميدل إيست لاستشارات الهندسية
فرع السعودية

دكتوراه في هندسة التشييد وإدارة المشاريع جامعة القاهرة®

lessons@rwaadpm.com

