

رواد المشاريع العرب



رواد المشاريع العرب



المهندس

هشام الشافعي

رحلة إنجازات

مشاريع حافلة

الحكمة

والتميز

إدارة البرامج

أسباب

تأخر المشروعات

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 المتتاربع 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 للرقى 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 اللازمة لقيادة مشروعاتهم بكفاءة وفعالية، وتعزيز قدرة الشباب على ابتكار أساليب جديدة لحل المشاكل الملامسة لواقعنا في الوطن العربي .

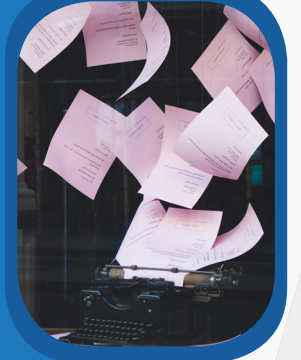
03

www.rwaadpm.com

● تقرأ في هذا العدد ●

قسم المقالات

- العوامل المؤثرة في ريادة الأعمال ونجاح المشروعات
- الإنتاجية وطرق تحسينها للمؤسسات
- حوكمة الشركات للتميز في الأدائن 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



1 - 33

قسم المؤتمرات

المؤتمر والمعرض الهندسي الدولي



34 - 40

الحروس المستفادة

دراسة تحليلية لأسباب تأخر المشروعات بالشرق الأوسط



41 - 46

قسم الكتب والأبحاث

شركات أنشئت لتبقى Built to last



47 - 52

قسم الشهادات الاحترافية

شهادة المنهجية الحيوية Agile certificate



53 - 55

اللقاء

المهندس هشام الشافعي
رحلة إنجازات مشاريع حافلة



56 - 60

قسم المنوعات الإدارية

- Low2
- دراسة نظرية هيرزبيرغ لتحقيق الرضا الوظيفي



61 - 64

هذه المجلة برعاية

75

الخاتمة

74

التقرير السنوي

حالة إدارة المشاريع بالشرق الأوسط وشمال إفريقيا



76



قسم المقالات

العوامل المؤثرة في زيادة الأعمال ونجاح المشروعات



م.م. مالك علي محمد دنقلا

رئيس مجلس تنظيم مقاولي الاعمال الهندسية

مستشار رئيس اتحاد المقاولين العرب

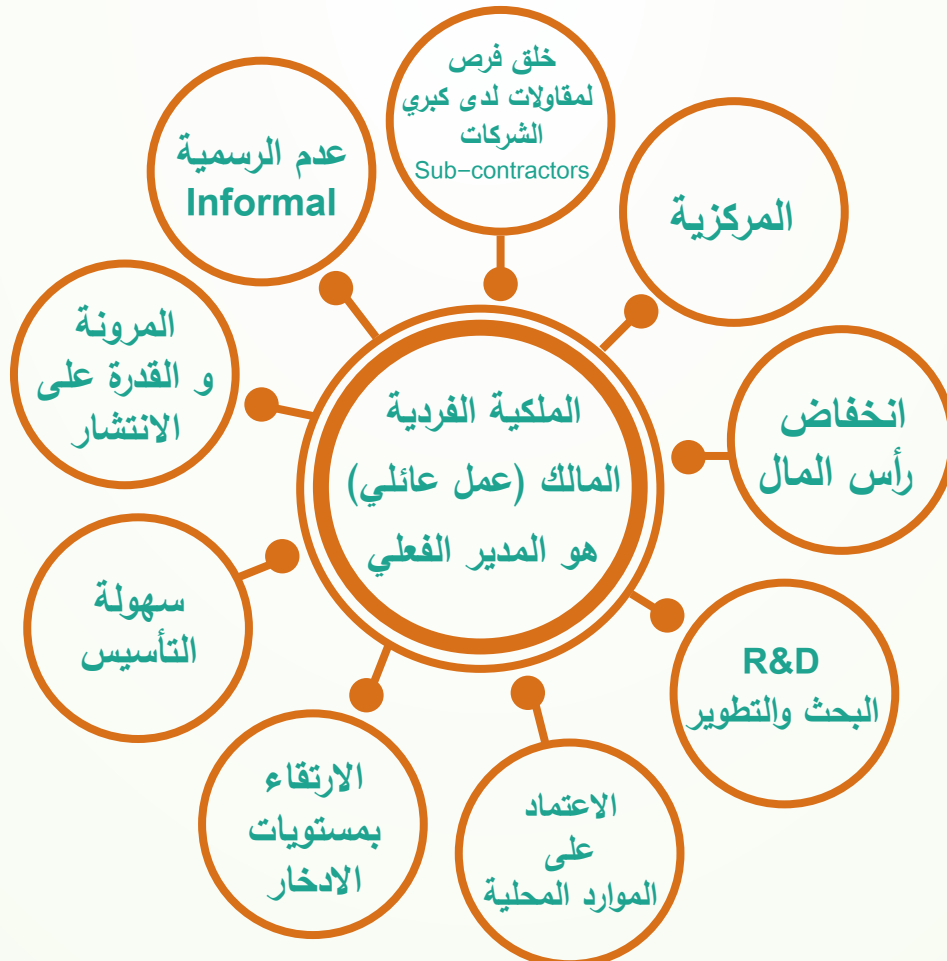


الكبرى في نجاح المنشآت الكبيرة. ويمكننا وصف هذه الخصائص على النحو التالي: إن مالك المنشأة هو مديرها **(الملكية الفردية)**: إذ يتولى العمليات الإدارية والفنية، وهذه الصفة غالبية على هذه المشروعات كونها ذات طابع أسري في أغلب الأحيان. **والخاصية الثانية** هي انخفاض رأس المال اللازم لإنشاء المشروعات الصغيرة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

ورابعها سهولة التأسيس، حيث إن تدني رأس المال يزيد من إقبال من يتصفون بتدني 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 بالعلومة وفتح الأسواق وتعاضم 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، وبدأ 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 مجابهة التحديات التي تواجهها وذلك من واقع أن مالكيها أو المسؤول عنها يتصف بأنه رائد أعمال فتكون أقدر على مواجهة التحديات منها على المنشآت الكبرى، ولكن لا بد من الإشارة إلى أن من يتصف 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 يعمل بها أقرباء لأصحاب تلك المشروعات. **وسادسها**

المركزية إذ تنسم المشروعات الصغيرة بالمركزية في أعمالها حيث يقوم مالك المشروع نفسه أو بمساعدة بعض المساعدين بتأدية النشاطات

المختلفة في المشروع. **وسابعها**

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 للقيام به

وهذه الأموال لا تتوفر لدى مثل هذه

المشروعات. **وثامنها** الارتقاء بمستويات

الادخار والاستثمار على اعتبار أنها مصدراً

جيداً للادخارات الخاصة وتعبئة رؤوس الأموال.

وتاسعها المرونة والمقدرة على الانتشار نظراً

لقدرتها على التكيف مع مختلف الظروف من جانب

مما يساعد على توزيع عادل للدخل والثروة وتحقيق التوازن

الجغرافي والإقليمي للتنمية. **وعاشرها** خلق صناعات تابعة

ومكملة Subcontractors ولقد برزت هذه الميزة حديثاً وخاصة

بعد سيادة العولمة والمنظمات العابرة للقارات، حيث تتميز المشروعات

الصغيرة 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 أن (90%) من المشاريع التجارية في العالم هي صغيرة وحوالي (80%) من هذه المشاريع هي عائلية بالأساس. و هنا تأتي صعوبة العمليات التسويقية و التوزيعية، نظراً لارتفاع كلفة هذه العمليات ، و عدم قدرتها على تحمل مثل هذه التكاليف و تكلفة خلق فرص العمل فيها متدنية مقارنة 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 حوالى (15) ألف دولار، حيث إنه في المنشآت الصغيرة تتكلف قرابة (900 - 3000 دولار) .

يلاحظ مما تقدم إن خصائص المشروعات الصغيرة والمتوسطة منها ما هو سلبي وما هو إيجابي، غير أن الجوانب السلبية في هذه المشروعات لا ترجع إليها مباشرة بل هي مرتبطة بالمشكلات التي تواجهها. ومن هنا يتضح أن النجاح في ممارسة العمل الحر لا يقتصر على امتلاك عدداً من السمات بل يتجاوز إلى تنمية العديد من المهارات الهامة وأن عملية قيادة الأعمال تمثل مفهوم العمل الحر والذي هو من أهم مرتكزات 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.

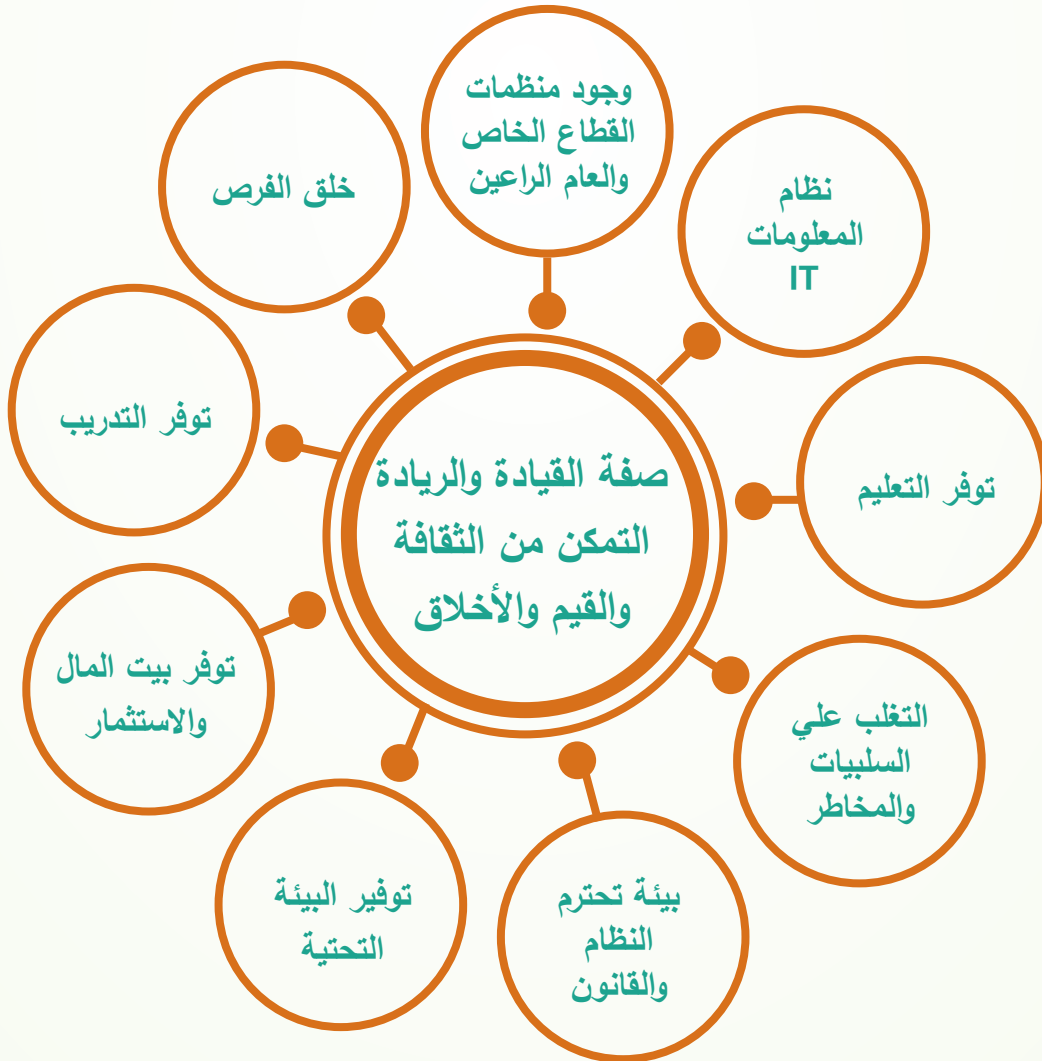
إن العوامل التي تؤثر في نجاح رائد الأعمال تتمثل في:

توفر التعليم المناسب له، ووجود بيئة تحترم النظام والقانون وتوفر البنية التحتية ونظام المعلومات، وامتلاك الرائد للثقافة والقيم الاجتماعية، ووجود مؤسسات ومنظمات القطاع العام المحلية وإمكانية خلق الفرص والتمكن من التغلب على السلبات 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 يتجاوز 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 الهادفة 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 (مشروعي) 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 فهذه المؤسسات جميعها تلعب «دوراً هاماً» في تنمية نشاط العمل الحر في المجتمع. بما في ذلك توفير التعليم والتدريب والحاضنات. وتسهيل خلق الفرص والدعم لملاك المنشآت الصغيرة في المجتمع.

العوامل المؤثرة في نجاح رائد الأعمال



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

خلاصة القول

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

وفي السودان يسمى هذا النوع من التمويل بالتمويل الأصغر:



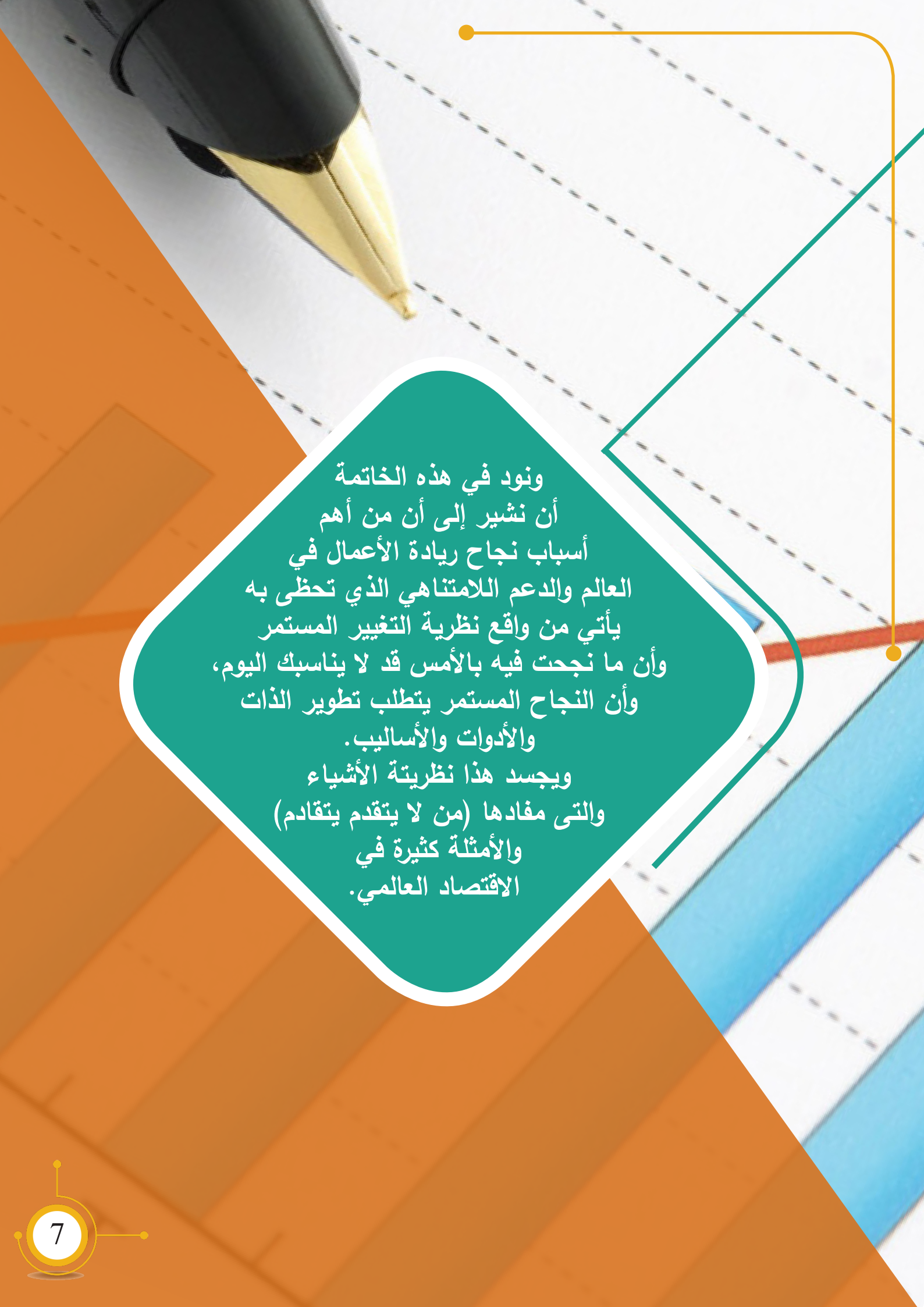
وتعمل به (29) مؤسسة مختلفة من اتحادية إلى ولائية وعلى رأسها وحدة التمويل الأصغر ببنك السودان وهذه المؤسسات تعمل على تدريب وتأهيل مالكي المشاريع الصغيرة على كافة النواحي الإدارية والمالية وكيفية إدارة هذه المشاريع حتى تكون أكثر ريادة وناجحة. ومن هنا ندعو إلى تحديد جهة متخصصة واحدة في السودان لتتولى مسؤولية 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 الممنوحة بها ونضرب مثلاً لذلك مؤسسة التنمية الاجتماعية وهي مؤسسة مملوكة لحكومة ولاية الخرطوم وكانت نسبة نجاح المشاريع الممولة بواسطتها في ولاية الخرطوم فاقت ال (95%) ومولت المؤسسة أكثر من (111000) مشروع كما أن تجربة الحاضنات حققت نتائج طيبة ومبشرة.

تكمُن 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 وتوفير فرص العمل للشباب خريجي الجامعات وللنساء 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 والاختراعات. ولها القدرة في جذب الاستثمارات الأجنبية واستغلال الموارد المحلية المتاحة وتوسيع السوق. وتطوير وتنمية الطاقات البشرية والتقنية. وتعزيز القدرة التنافسية للبلاد.

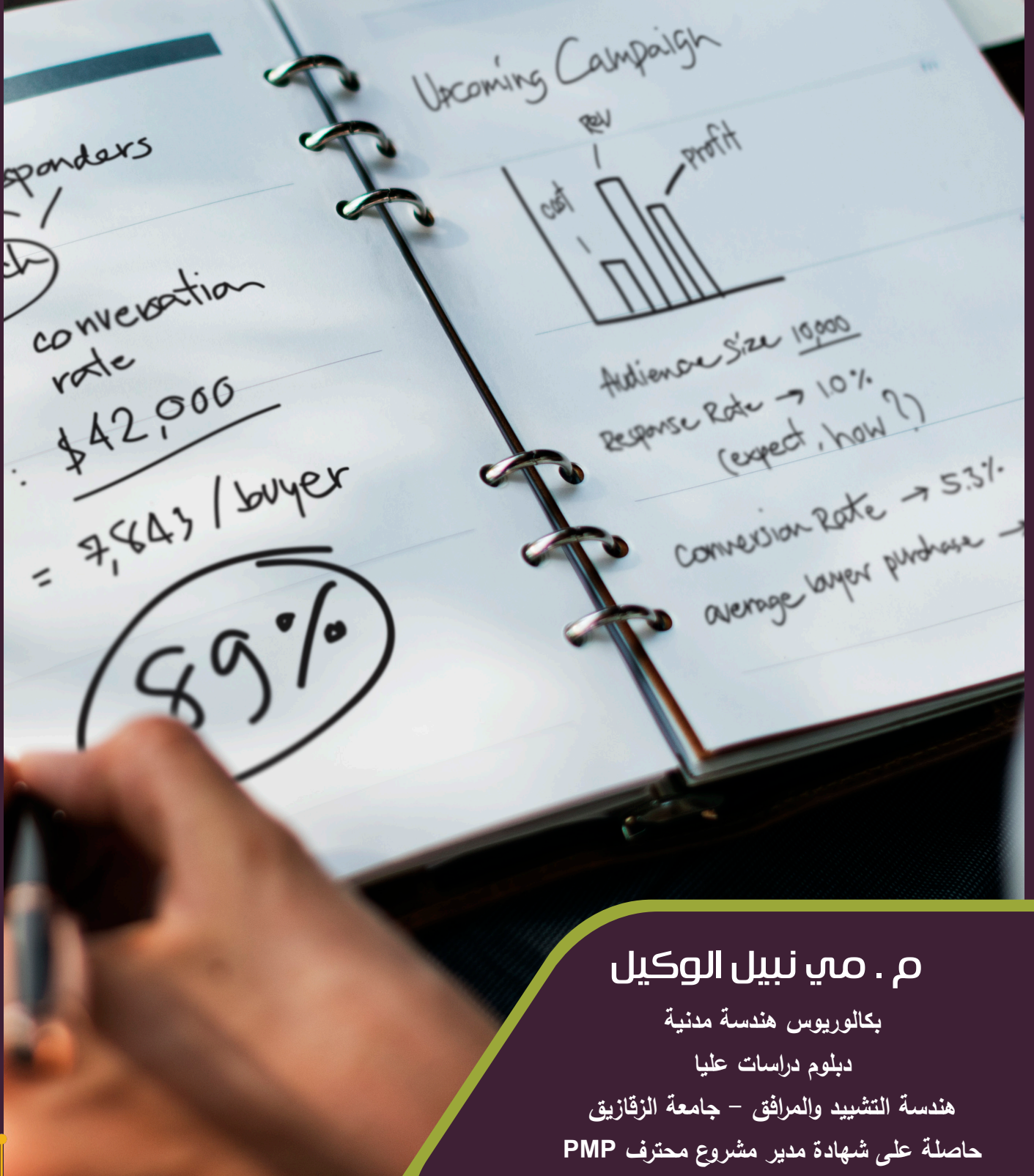
إن السودان يعمل جاهداً للحاق بركب التقنية العالمية وذلك من خلال بناء نموذج اقتصادي قائم على الابتكار والمعرفة. لكن سنة التدرج في التغيير تقتضي أن ندرك أن بناء المجتمع المعرفي يسبقه بناء الاقتصاد المعرفي كما أن بناء الاقتصاد المعرفي يسبقه بالضرورة ريادة الأعمال كما أن ريادة الأعمال تركز في أساسها على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

ولكن كل هذه العوامل و النجاحات المرجوة من ريادة الأعمال يجابهها 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 المتأتية من المشاريع الصغيرة مما يعمل على تقليص المستوردات الأجنبية وكذلك تطوير المفهوم الريادي لمثل هذه المشاريع الصغيرة والعمل على إجراء دراسات الجدوى الاقتصادية و التقييم المالي للمشاريع الصغيرة في توفير عمليات الضمان لها أو إعادة تنظيمها ما بين مالكي هذه المشاريع حتى تصبح أكثر ريادة .



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 يناسبك اليوم،
وأن النجاح المستمر يتطلب تطوير الذات
والأدوات والأساليب.
ويجسد هذا نظريته 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 الانتاج وليست هي الربحية ولكن يمكننا القول بأن: الإنتاجية هي مقياس للكفاءة والفاعلية.

الإنتاجية = الكفاءة + الفعالية = المخرجات/ المدخلات

والفعالية هي:

أما الكفاءة فهي:

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

الإنتاجية

الفعالية

الكفاءة

أهمية الإنتاجية:

تعد الإنتاجية بمثابة المحور الرئيس للنهوض بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية في أي مجتمع عن طريق إنتاج كميات أكثر من المنتج بأقل الموارد وبمجهود 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 المادية 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 إحداها 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 تتوفر على بيئة عمل جيدة، وأن عناصر الإنتاج فيها متضافرة، هذا ويُعتبر 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 المثلى 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

حوكمة الشركات للتميز في الأداء التغيير والتشغيلي



م. أحمد السنوسي

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

PMI-RMP, Management Consultant

Researcher and Instructor



تتكون المنظمات من نصفين دوماً يلاحق أحدهما الآخر، الأول وهو النصف التشغيلي Operational half والثاني النصف التغييري Change half ويكون في مقدمة رأس حربة المنظمات، ولتمكين فاعلية كل منهما يتوجب تفعيل حوكمة الشركات جنباً إلى جنب مع إمكانات التميز الأدائي من توفر الهياكل التنظيمية والقدرات وتطبيق أفضل الممارسات.

تعريف الحوكمة:

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

قواعد الحوكمة:

- ضمان مراجعة الأداء المالي ومدى الالتزام بالقانون .
- الإشراف على مسؤولية الشركة الاجتماعية .
- ضمان وجود هياكل إدارية 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 الاساسي من الحوكمة حماية اربع اطراف هم :

- الشركات (رفع مستوى الأداء + المساعدة على البقاء في بيئة 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).

مبادئ حوكمة المؤسسات تبعاً لمنظمة الاقتصاد والتعاون الدولي OECD :

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

أركان الحوكمة:

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

العوامل المؤثرة في الحوكمة :

(2)
العوامل الخارجية

(1)
العوامل الداخلية

طرق الإفصاح وفقاً للهيئة العامة لسوق المال السعودي:

- 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 اليات وممكنات الحوكمة الرتييدة ضمن أداء اقتصادي وتنموي يتشارك في بناء اقتصاد وطني فعال من خلال رفع القيمة المضافة ومعدل توليد الوظائف والتأثير المجتمعي، وفي القلب من ذلك إدارة مشاريع فعالة تحقق الأهداف التغييرية والانتقالية المطلوبة للمنظمات والشركات.

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 للحوكمة الرتييدة :

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

الشفافية :

الكشف المعلن الكامل وبشكل واضح وصريح عن.

- الصورة المالية
- الاحداث 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 .

إدارة البرامج (وقفات مع إدارة البرامج الاحترافية)



م/ بهاد الدين عبد الله

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



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 يتوافق 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 تحقق من إدارتهم كمجموعة ولو كان هناك ارتباط مثل (التمويل المشترك، نفس التقنيات، أو نفس المستفيدين والعملاء) فإنها تدار بمنهجية الحقيبة الاستثمارية (Portfolio Management) أفضل من إدارتها كمجموعة (Program 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 إداره المحافظ الاستثمارية. مثال: (منتج جديد - إنشاء خدمة جديدة).

وعادة ما تدعم خطط وأهداف المنظمات والشركات وتمكنها من تحقيق رؤيتها نفترض 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 تعاقدات إلزامية. مثال: (لوائح البنك الدولي - معايير انبعاث الوقود - متطلبات السرية والامان).

وبالتأكيد هي ليست من توجهات الشركات وليست من أهدافها ولكن يكون العمل عليها إلزامياً فنجد ان 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



أمثلة توضيحية للفرق 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 تحققها 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 لسكان 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 تقاس مثل الوصول للعمل أو المنزل قبل الوقت ب 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

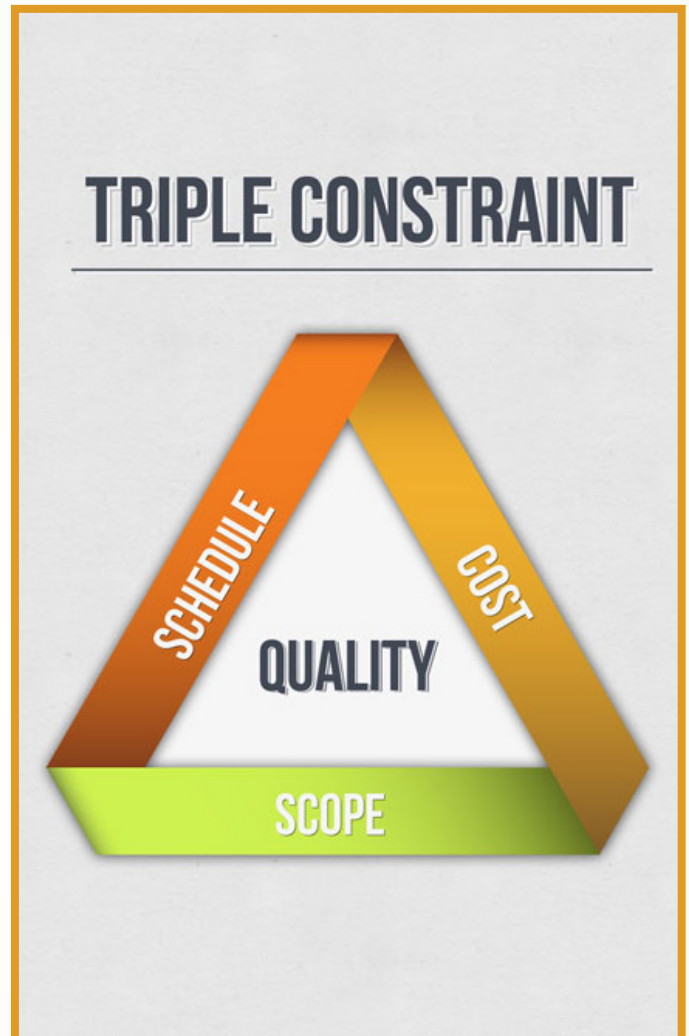
استشاري تخطيط في شركة الإتحاد الهندسي
(خطيب وعلمي)
ماجستير الإدارة الهندسية
حاصل على شهادة PMP®
Articles@rwaadpm.com





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.



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 pertaining 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

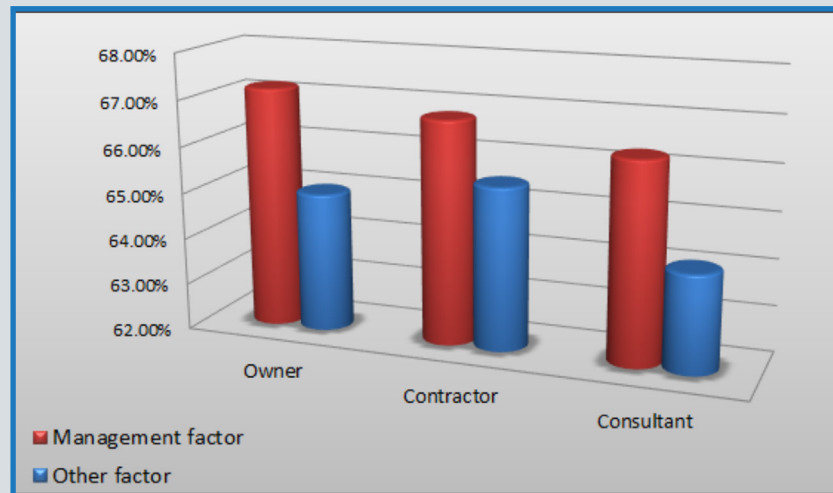


Figure (1) Management causes factors (M.F) versus Other causes factors (O.F)

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.

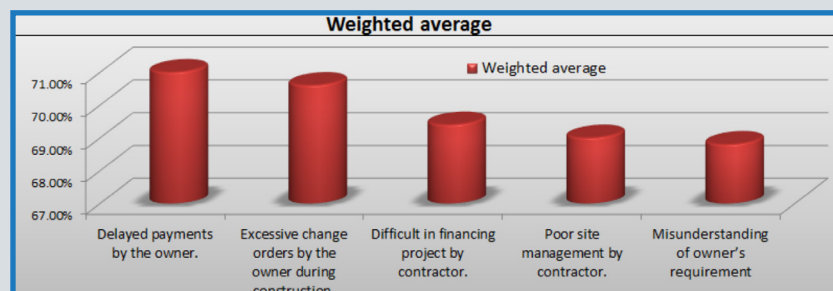


Figure (2) Most five significant factors causing project delays in Saudi Arabia

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 papere-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 projects 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:

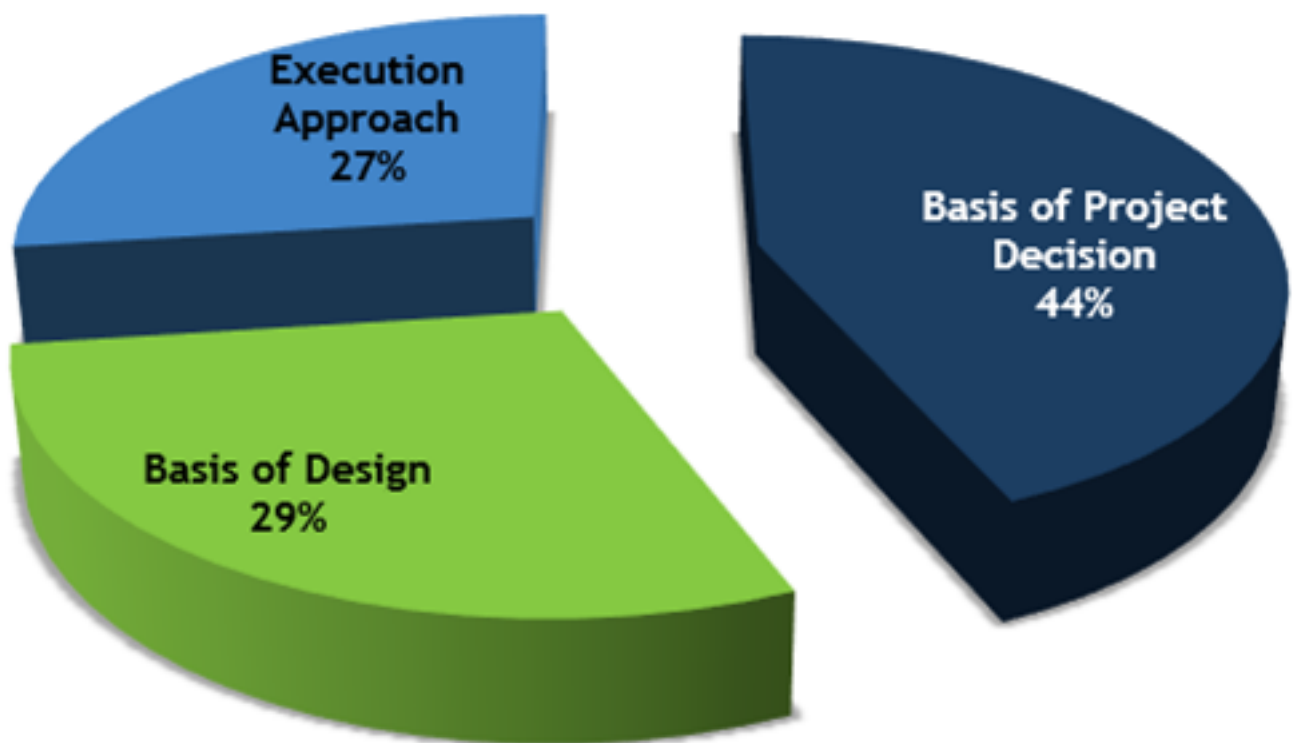
Why – why are we doing this particular project?
Are there better places for us to spend our time and capital?

“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.

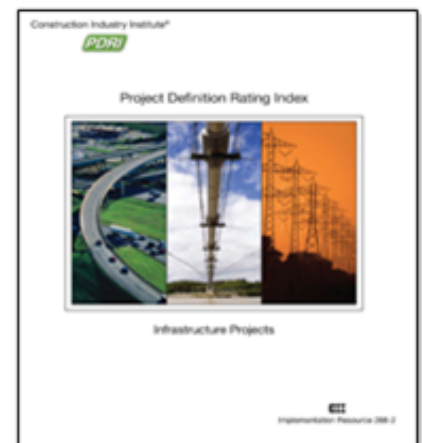
There are three versions of PDRI that are available:



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 includes transportation, 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 IPMI



م.ياسر السعدي

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





عندما أصبحت المشاريع أمراً مرتبطاً بدناميكية حياة البشر وتطوراتها وأصبحت النهضة أمراً استراتيجياً في طموح الإنسان ظهرت الحقائق الاستثمارية لتحقيق أهداف استراتيجية حسب رؤيتها المستقبلية فكان من الضروري ظهور علوم و معارف لتحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية وكسب أعلى المنافع وذلك من خلال تخطيط وتنظيم وإدارة المشاريع باحترافية عالية ووفق معايير مستنبطة من مهارات و خبرات ودروس مستفادة متكاملة من جهات مختلفة من العالم.

وعلى ذلك برزت أشهر منظومتين عالميتين لريادة إدارة المشاريع وهما AXELOS في المملكة المتحدة و PMI في الولايات المتحدة الأمريكية كمرجعين عالميين فوضعا معايير وتبنتا اعتمادات لهذه المعارف .



PMI معهد إدارة المشاريع الأمريكي هو مؤسسة غير ربحية أسست عام 1969 لتعني 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 سابقا مكتب التجارة الحكومي البريطاني

لنعرف منهجية كل منهما نأخذ أولاً مقارنة عامة

PMI	AXCELOS	عامل المقارنة
جميع برامج ومشاريع المؤسسة والأعمال والعمليات ذات الصلة لتلبية الأهداف الاستراتيجية حيث إن مستوى محفظة الإنجازات للمنظومة 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 والتقنيات والممارسات لمساعدة المؤسسات كي تضمن أن برامجها ومشاريعها تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحقيق أقصى قدر من العائد على الاستثمار	الحقيقية الاستثمارية
مجموعة من المشاريع ذات صلة ببعض 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 تعيينها من قبل المؤسسة لتحقيق هدف معين أو مجموعه 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 والتقنيات لمجموعه 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 بتطابق وتناسق مع أهداف المشروع ويمكن وصفها في أربع عمليات البدء، التخطيط، التنفيذ والإغلاق	إدارة المشروع
مقدمو التدريب المسجلون	منظمات التدريب المعتمدة	المؤسسة التدريبية
انطلاقاً من متطلبات العملاء	انطلاقاً من القضايا العملية	عملية بدء 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 برنامج اعتماد علمي عالمي على إتقان علم وفن إدارة المشاريع وقيادة المشاريع باحترافية لتحقيق أهدافها	PRINCE 2 PProject In Controlled Environments هو برنامج اعتماد منظم يهدف إلى تجنب فشل المشروع وزيادة الإنتاج والكفاءة للانتقال إلى أدوار إدارية عالية وهو ثلاثة مستويات Prince2 Foundation Prince 2Practitioner Prince2 Agile Practitioner	إدارة المشاريع
PgMP برنامج اعتماد علمي عالمي على إتقان علم وفن إدارة البرامج وقيادتها باحترافية لتحقيق منافع تتماشى مع أهداف المنظمة	MSP Managing Successful Programs برنامج اعتماد يهدف إلى تصميم وتنظيم وتخطيط وتنفيذ برامج للمشاريع التي تحقق نتائج وفوائد لدعم التغيير الاستراتيجي للمنظمة MSP Foundation MSP Practitioner MSP Advanced Practitioner	إدارة البرامج
PfMP Portfolio Management Professional برنامج اعتماد علمي عالمي على إتقان علم وفن إدارة الحقائق الاستثمارية لتحقيق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة	MoP Management of Portfolios هو برنامج اعتماد يهدف إلى تزويد المديرين التنفيذيين والممارسين الذين لديهم المسؤولية لتخطيط وتنفيذ حقائق المنظمة الاستثمارية مع مجموعة من مبادئ وتقنيات الممارسات لتنشيط الأهداف الاستراتيجية MoP Foundation MoP Practitioner	إدارة الحقائق الاستثمارية











لذلك كان هناك تنهزة في سوق العمل لاعتماد هاتين الجهتين حيث حظي الطلب حول شهادتين تمنح من كل منهما (PMP و PgMP من قبل PMI) و (PRINCE2 و MSP من قبل AXCELOS) ولأن الشهادة ليست غاية في حد ذاتها فهذا يسهم في أن يكون الأفراد الحاصلين عليها في أعلى مسؤولية تعزيز الكفاءة والنضوج لمنظماتهم وفي هذا السياق المقارنة تكون لاستطلاع مميزات كل منهما عن الآخر وأوجه التشابه والاختلاف بين منهجيتيهما لهذا نأخذ مقارنة كالآتي

عامل المقارنة	PgMP	MSP	PRINCE2	PMP
الجهة المانحة	PMI-USA	AXCELOS -UK	AXCELOS -UK	PMI-USA
متطلبات التقديم على امتحان الشهادة	مؤهل جامعي و أربع سنوات خبرة في إدارة المشاريع بمقدار 6000 ساعة أربع سنوات خبرة في دارة البرامج مقابل 6000 ساعة	تحدد AXCELOS أي خبرات مشروطة على المتقدم لذلك يتطلب التقديم تدريب عملي مسبق	اجتياز امتحان PRINCE2 Foundation وأن تكون كحامل شهادات PMI	مؤهل جامعي وخبرة بإدارة المشاريع ثلاث سنوات بمقدار 4500 ساعة عمل أو مؤهل متوسط وخبرة خمس سنوات بحدود 7500 ساعة عمل
نمط الامتحان	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	ثلاثة مستويات للشهادة أولا MSP Foundation فحص مؤسسة المندوبين الذين يشاركون في البرنامج 75 سؤال بما فيها 5 أسئلة تجريبية امتحان ساعة واحدة , 35 علامة أو أكثر لتجاوز الامتحان	ثلاثة مستويات PRINCE 2 Foundation أسئلة الامتحان خيارات 60 سؤال علامة النجاح يجب إن لا تقل عن 55% بمدة ساعة ونصف	الامتحان عبارة عن 200 سؤال خيارات للإجابة في مدة أربع ساعات 25 سؤال يتم إلغاؤها عشوائيا علامة النجاح 75% من ال 175 سؤال المتبقي معظم أسئلة الامتحان سيناريوهات مواقف وأزمات يتم الامتحان بمراكز Prometric

عامل المقارنة	PgMP	MSP	PRINCE2	PMP
نمط الامتحان		ثانياً MSP Practitioner الامتحان ساعتان ونصف هدف طويل للامتحان 80 علامة مطلوب للامتحان 40 وأكثر MSP Manual مسموح بالامتحان كمرجع ثالثاً MSP Advanced الامتحان ثلاث ساعات امتحان طويل أسئلة قائمة على السيناريو 75 علامة النجاح يجب إن لا تقل عن 38 علامة	PRINCE 2 Practitioner أسئلة الامتحان 68 سؤال علامة النجاح يجب إن لا تقل على 55% ومدة الامتحان ساعتان ونصف PRINCE 2 Aigle Practitioner أسئلة الامتحان 50 سؤال وعلمة النجاح 60% مدة الامتحان ساعتان ونصف	
السوق المستهدف لهذه الشهادة	الولايات المتحدة والشركات الممارسة لمنهجية PMI في كل أنحاء العالم	أكثر شهرة في المملكة المتحدة والعديد من بلدان الكمونولث وفي الشرق الأوسط	أكثر شهرة في المملكة المتحدة وأوروبا والعديد من بلدان الكمونولث وفي الشرق الأوسط	الولايات المتحدة والشركات الممارسة لمنهجية PMI في كل أنحاء العالم
النقاط القوية في الشهادة	مستوى عال من الخبرات للتأهيل لدخول الامتحان يتم على حاجز تعقيدات وعملية التصديق أكثر ملائمة للبرامج كونها تشمل الإدارة المالية الحوكمة	دليل MSP أكثر موضوعية ويوفر إطار منظم لنهج إدارة البرامج أكثر ملائمة للبرامج التي تتطوي على إدارة الانتقال ،الفوائد والتفاعلات المتنوعة	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	معالجته الشاملة والوافية لكل مجالات المعرفة والمغطاة بـ 47 عملية في خمس مراحل من حياة المشروع
مجالات المادة	- مواعيد 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	- الحوكمة وتشمل الرؤية المنظمة القيادة - عمليات التدفق التحويلية - مشاركة أصحاب المصلحة - التخطيط والرقابة للأعمال التجارية - حالة الأعمال إدارة المخاطر والقضايا - وتتنطبق على دراسة واقعية - جميع الأسئلة تتعلق بدليل MSP	- التغيير، تقدم العمل - التخطيط الجودة التنظيم المخاطر وحالة العمل	- التكامل النطاق الجدول الزمني التكاليف الجودة الموارد الاتصالات المخاطر المشتريات والعقود وإشراك وإدارة المعنيين

لهذا نلاحظ تفاوت في تفضيل أحد المنهجيتين عن الأخرى فيما يخص إدارة المشاريع في مختلف مناطق العالم حسب الآتي :-

REGION-WISE PREFERENCES OF THE PROJECT MANAGEMENT CERTIFICATION		
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

PMI و AXCELOS تتبركتان لا تتنافسان حتى تتفوق إحداهما على الأخرى لكنهما تكملان بعضهما البعض حيث إن PMI يزودك بمنهجية المعرفة و AXCELOS توفر لك كيفية تطبيق هذه المعارف فكلاهما يوفر لك كل الممارسات الأساسية للقيام بالمشروعات على أعلى درجة من الاحترافية





قسم المؤتمرات

المؤتمر والمعرض الهندسي الدولي



المهندس: عبدالرزاق 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:

إيجاد البيئة الملائمة التي تسهل تبادل المعلومات وتعزيز التواصل بين المهندسين وبناء علاقات عملية ذات طابع مشترك بين جميع المشاركين في المؤتمر، مضيفاً أن المتحدثين سيقدّمون حوالي 200 ورقة عمل تناقش عدداً من المحاور الهامة في المجال الهندسي في 19 تخصص

- هندسة السلامة
- إدارة المشاريع
- التشغيل والصيانة
- الهندسة القيمة
- تحلية المياه
- الهندسة الإنشائية
- هندسة العمارة
- الهندسة الكهربائية
- الهندسة المدنية
- الهندسة الميكانيكية
- هندسة التعدين و الجيولوجيا
- هندسة الحاسب الآلي

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 4-7 ديسمبر 2017م الموافق 16-19 ربيع الأول 1439 هـ ، بمشاركة 211 متحدثاً يمثلون 32 دولة، في أكبر تجمع هندسي على مستوى المملكة العربية السعودية.

وأوضح نائب رئيس مجلس إدارة الهيئة السعودية للمهندسين ، رئيس اللجنة العلمية للمؤتمر الدكتور بسام 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 هندسياً 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 تقدّر إدارة المشاريع بينما ترتبط إدارة المشاريع وتسليمها في الوقت المُحدد، مبيّنا 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 التماهي فيها.

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

الموضوع الأول: الشراكة بين القطاعين العام والخاص في القطاع الصحي رئيس الجلسة: م/ أحمد بن خليفة الملحم

اسم المتحدث	موضوع الورقة البحثية
أ / خافيير بوفيدا ARC	استراتيجيات فعالة للشراكات بين القطاعين العام والخاص دراسة جدوى: الشراكة بين القطاعين العام والخاص
د. فيصل الشريف - قطاع خاص	محفزات وعقبات تطبيقات مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص
م/ عدنان آل رحمة - خدمات مطار البحرين	استراتيجيات الشراكات الناجحة بين القطاعين العام والخاص
د. بندر نورة - البنك الأهلي التجاري	نجاح المشروع ونجاح إدارة المشروع

الموضوع الثاني: حوكمة المتشروع . رئيس الجلسة : م. عبدالرحمن العجمي

اسم المتحدث	موضوع الورقة البحثية
أ/ لاري ديسرت - مجموعة كونكيست الاستشارية	الرقابة الفعالة على المشاريع الرأسمالية - لا ينبغي أن يكون ذلك صعباً
د. سعد الشهري - مكتب مسك للاستشارات	إعداد إطار حل النزاعات في مشاريع البناء السعودية

م/ عبدالله الجهني - جامعة الباحة

تجاوز تكلفة المقاولين في المشاريع العامة في صناعة البناء والتشييد السعودية

أ/ فيندو بوباليا - أرامكو السعودية

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

الموضوع الثالث : مزايا الهندسة القيمة لرؤية المملكة 2030 رئيس الجلسة : م/ أحمد الملحم

اسم المتحدث

موضوع الورقة البحثية

م/ حمود السلامي - شركة اد للهندسة

الهندسة القيمة تتجنب النفقات الزائدة قبل حدوثها

م/ صالح العشي - قطاع خاص

الهندسة القيمة هي منهجية للتعليم الهندسي

م/ بدر ملباس
المؤسسة العامة للرعاية السكنية - الكويت

دور الهندسة القيمة في تقليل تكاليف التشغيل والصيانة

م/ عبدالعزيز اليوسفي
اليوسفي للاستشارات الهندسية

الدور الإيجابي للهندسة القيمة في تحقيق رؤية المملكة 2030

الموضوع الرابع: مكتب إدارة المشاريع. رئيس الجلسة: م/ عبدالله السبيعي

اسم المتحدث

موضوع الورقة البحثية

بروفيسور/ روبرت جوسلين 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 عدره - مستشار

لماذا تفشل لجان إدارة المشاريع عند محاولة القيام بدور مكاتب إدارة المشاريع؟

د/ مازن محمد

التحديات التنفيذية التي يواجهها مكتب إدارة المشاريع في المؤسسات السعودية بالقطاع الخاص



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 هندسي».

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

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

محورية الطاقة المدمجة وتطوير الاتصالات

استمرارا لفعاليات المؤتمر ناقشت 16 جلسة عن مسارات الهندسة القيمة وإدارة المشاريع والهندسة الإنشائية والتعدين والجيولوجيا وهندسة الاتصالات والحاسب الآلي وهندسة الطاقة المتجددة.

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

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

توصيات في ختام المؤتمر والمعرض الدولي للمهندسين

أصدر المؤتمر والمعرض الدولي للمهندسين بيانه الختامي متضمنا 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 الفورسيزن بالرياض، وشهد حضور أكثر من 6 آلاف مشارك وزائر.

وذكر البيان الختامي أن المؤتمر والمعرض الهندسي الدولي حققا نجاحات غير مسبوقة من حيث عدد الحضور والمشاركين، وخصص 12 مسارا تتضمن التخصصات الهندسية مستقلة أو مدمجة، وتم في إطار كل مسار عرض العديد من أوراق العمل، وبلغت في المجلد 211 ورقة عمل، بالإضافة إلى مشاركة أكثر من 70 جهة في المعرض الهندسي المصاحب لفعاليات المؤتمر، مشيدا بتنوع المشاركين من حيث جنسياتهم ومثلوا 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».

وتقدم البيان للمشاركين في المؤتمر بخالص الشكر والتقدير للهيئة السعودية للمهندسين ومجلس إدارتها وأمانتها العامة وإداراتها المختلفة واللجنة المنظمة للمؤتمر والفعاليات المصاحبة، على حسن تنظيمهم للمؤتمر وخروجه 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 البقعاوي إن الهيئة حققت المأمول من خلال إطلاق هذا التجمع الأكبر للمهندسين في السعودية، وكرمت المهندس السعودي لتحفيزه على الإبداع بتتويج 88 مهندسا ومهندسة قدموا إسهامات وعطاءات في أعمالهم.

إثراء 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، مضيفا أن المعرض اشتمل على أبرز الشركات والجهات والقطاعات الهندسية العاملة في المجال لعرض آخر التقنيات والمخترعات، الأمر الذي أسهم في إثراء المهندسين بالمعرفة والخبرات، ونتطلع قدما لمواصلة الإنجاز والإبداع.

ختام الفعاليات

بدوره ذكر المتحدث الرسمي ب اسم الهيئة السعودية للمهندسين عبدالناصر عبداللطيف أن اليوم الختامي شهد مناقشة مسارات الهندسة الكيميائية والتشغيل والصيانة والهندسة الكهربائية والأبنية الخضراء، فيما تناولت المحاور الاهتزاز والديناميكية 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 الأتمتة والشبكة الذكية وتكنولوجيا الشبكة الدقيقة وجودة موثوقية نظام الطاقة وكابلات الكهرباء والخطوط العلوية، كما عرضت علاقة الأبنية الخضراء بالاستدامة ومبادئ التكامل في الأبنية الخضراء وتطلعات 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 البقعاوي
رئيس مجلس إدارة الهيئة السعودية
للمهندسين



مارك ديكسون
عضو مجلس إدارة في معهد إدارة
المشاريع PMI

قسم الدروس المستفادة

دراسة تحليلية لأسباب تأخر المشروعات بالشرق الأوسط



الدكتور : وليد محفوظ

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

دكتورة 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 الجوانب». وإضافةً إلى ذلك فقد أكد علماء إدارة المشروعات على أنه «لا يمكنك 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 المسؤولة عن التأخير وذلك للعمل على تفادي أي تأخيرات مستقبلية أو حتى العمل على تقليلها أو تقليل تبعاتها وعواقبها على أداء قطاع التشييد ومن ثم على الاقتصاد القومي لكل دولة.

ضعف الإدارة وعلاقتها بأسباب تأخر المشروعات بالشرق الأوسط

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

تم إعداد وتصنيف مجموعات 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 من مجموعات التأخير كنسبة إجمالية من إجمالي التأخيرات الواقعة بالمشروع، وكانت المفاجأة للقائمين على البحث آنذاك وسيتم توضيح تلك المفاجأة في الأسطر القليلة التالية، ولكن دعونا أولاً نستوضح تلك المجموعات التي تم تقسيم أسباب التأخير بناء عليها.

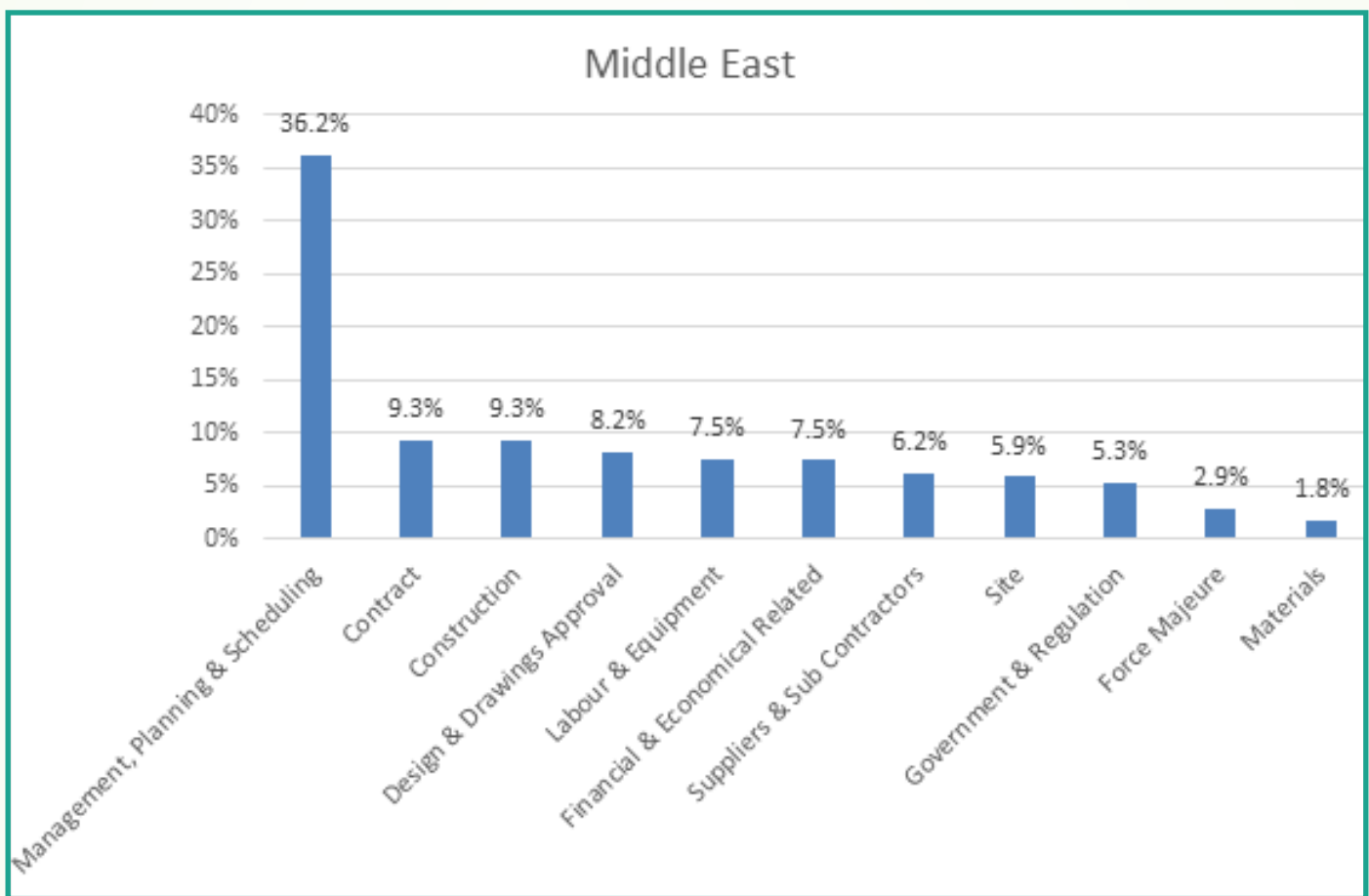
تم تقسيم مجموعات أسباب تأخير المشروعات إلى أحد عشر مجموعة رئيسية وبيانها كالتالي:

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





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)



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

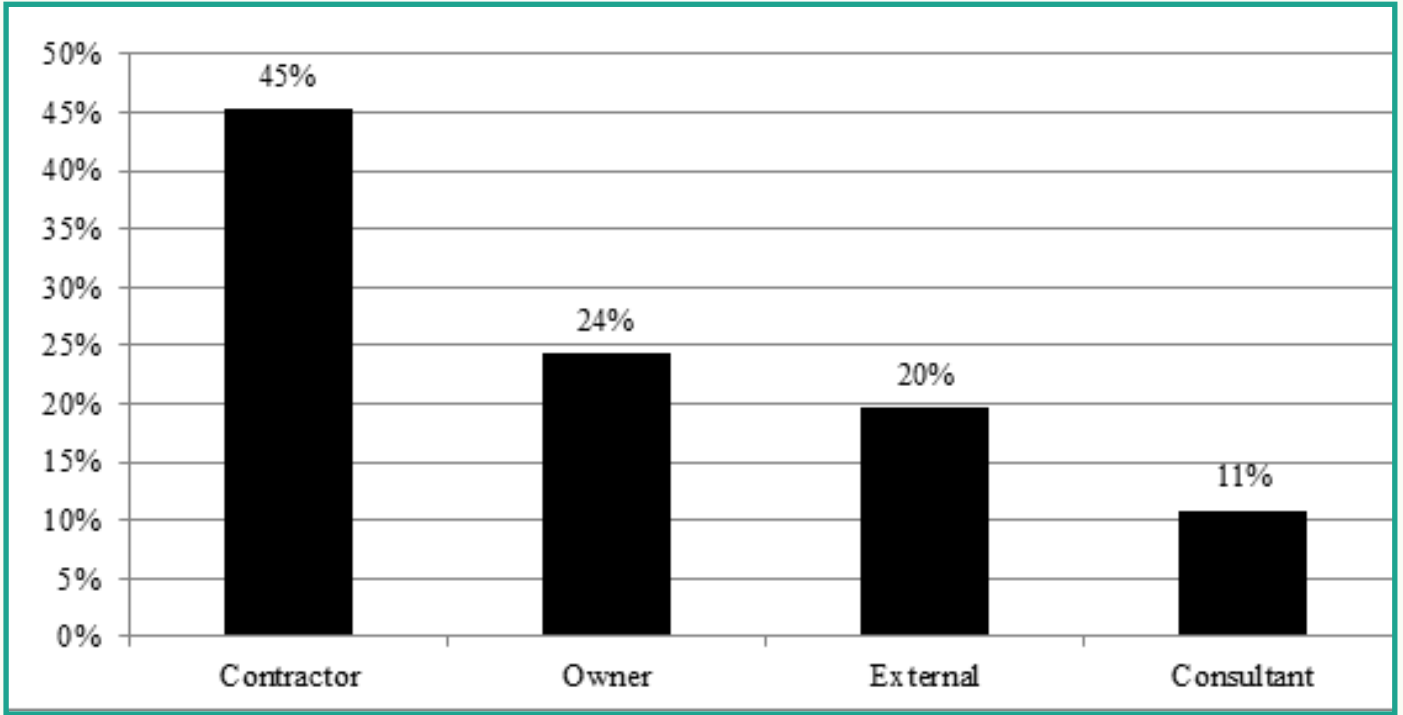
فيما نجد أن أربع ثلاث مجموعات من أسباب تأخر مشروعات التشييد على المركز الثاني، وتلك المجموعات هي تلك المتعلقة بالأمور التعاقدية، المتعلقة بالتنفيذ وطرق التشييد، والمتعلقة بالتصميم واعتماد مخططات الورشة.

والجدير بالذكر أيضاً أن أقل المجموعات مشاركة بالتأخير بمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا هي تلك المتعلقة بالقوى القاهرة وتلك 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 كبيراً حيث تقع الأسباب المتعلقة بالقوى القاهرة في المركز قبل الأخير بنسبة لا تتخطى 3% من إجمالي أسباب التأخير كما هو موضح بالشكل رقم (1).

ثانياً: تصنيف الجهات المسؤولة 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 لمخلص 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

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



والتوصيات

1. توصي 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 تقترب 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.

قسم الكتب والأبحاث



شركات أنتجت لتبقى Built to last

Author

Jim Collins and Jerry Porras



المهندس سامر غزو

PMP, PMI-RMP, MCI Arb,
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 singer 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.



قسم الشهادات الإشرافية



Agile certificate

شهادة المنهجية الحيوية

المهندس : محمد عبدالله

استشاري ومحاضر دولي في مجال إدارة الخدمات وحوكمة
تقنية المعلومات ومعمارية المؤسسات و يعمل حاليا كمدير
خدمات تقنية المعلومات بأمانة الرياض و حاصل علي
الشهادات التالية

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



هذه الشهادة؟

لمن

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 ثلاث ساعات لإكمال ذلك.
- للحفاظ على PMI-ACP الخاص بك، يجب أن تكسب 30 وحدة التطوير المهني (PDUs) في مواضيع Agile كل ثلاث سنوات.

السعر:

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

المتطلبات الأساسية:

- 2,000 ساعة من الخبرة العامة في المشاريع والعمل مع فرق المشاريع، وإذا كنت من الحاصلين على شهادة PMP® أو PgMP® 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 .
- بجانب 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 الحواسيب والبرمجيات والمشاريع التسويقية ومشاريع البحوث 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 .

و هنا سوف نستعرض أهم الشهادات الخاصة بالعمليات الحيوية Agile

أولاً:

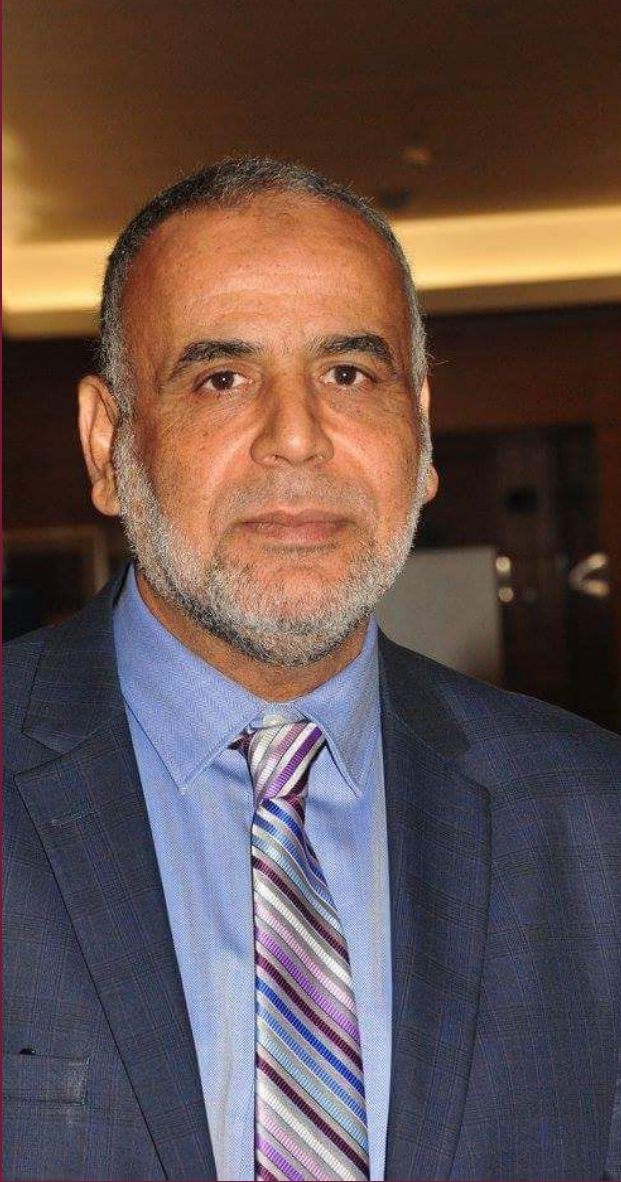
شهادة

PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)®

تم تبني معهد إدارة المشاريع (PMI) للطريقة الحيوية Agile بسبب تقبل و نمو و زيادة الطلب على المنهجية عالمياً.

المهندس هشام الشافعي رحلة إنجازات مشاريعية حافلة





- مواليد مدينة بلقاس محافظة الدقهلية في 13-12-1966 مهندس مدني 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 المطرية جامعة حلوان عام 2015
- أحد مؤسسي جمعية المهندسين المصريين بالسعودية عام 2005 ورئيس مجلس الإدارة منذ 2015 .
- عضو المجلس الأعلى لنقابة المهندسين المصرية.
- نائب رئيس اتحاد المنظمات الهندسية بالدول الإسلامية .
- أسس شركة عالم البناء للمقاولات في مصر والمدير العام لها منذ عام 1995.
- أسس شركة إعمار البسيطة للمقاولات بالسعودية والمدير العام لها منذ عام 2002.

تعريف الحوكمة

حسب التعريف العالمي للحوكمة : الحوكمة هي النشاط الذي تقوم به الإدارة. وهي تتعلق بالقرارات التي تحدد التوقعات، أو منح السلطة، أو التحقق من الأداء. وهي تتألف 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.

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

واقع ادارة المشروعات في الشرق الأوسط

رغم تأكد نجاح وضروة تفعيل إدارة المشروعات إلا إن الواقع في الشرق الأوسط يتسم بالفردية أو الانفرادية والاجتهادات غير المنضوية ضمن هيكلية محددة، فمثلا لا توجد ما يمكننا تسميتها شركات عربية كبيرة لإدارة المشروعات لكن الموجود الفعلي والاهتمام هو الشركات الأجنبية لذا نجد أن دور الشركات العربية فعليا هو تسويقي، فلا توجد شركات عربية حقيقية لإدارة المشروعات وهذا نتاج عدم القناعات أو الثقة بين الشركات العربية وبعضها بالرغم من أن في الدول العربية الكثير من الكوادر التي عندها خبرة و علم 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 ال portfolio

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

PMO

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

حيث إن مكاتب إدارة المشروعات تهتم بالتخطيط والإدارة التنفيذية للمشاريع من حيث إدارة الوقت والتكلفة والجودة والمخاطر التي تتعرض لها المشاريع. بينما في الحوكمة والمحفظه فإنها تهتم بالتخطيط الاستراتيجي للعمل و للشركة ككل.

الواقع العربي وتأقلمه مع حوكمة الشركات

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

وجهة نظري أن التطبيق الفعلي في عالمنا العربي للحوكمة نجده في الشركات العالمية أو الشركات العابرة للقارات حيث يتم مراجعتها في بلادها الأم وقد نعتبر 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 الفعلي 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 الرئيسة للعامل. والخيط ذا الصلة ولكن المنفصل من المناقشات يركز على أثر وجود نظام لحوكمة الشركات في تحقيق الكفاءة الاقتصادية، مع تركيز قوي على رفاية 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 ويتركز على السياسة التشريعية، لردع الأنشطة الاحتيالية وسياسة الشفافية التي تضلل المديرين التنفيذيين لعلاج الأعراض وليس الأسباب.

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



عدم وجود منهجيات عربية في حقل إدارة المشاريع

واقع الامر المشكلة ليست في عدم وجود منهجيات بل توجد منهجية 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، ولأن الالتزام بالمنهجية عملية اختيارية غير ملزمة تسير وفق رغبة الإدارة العليا للهيئات والشركات.

وهنا يبرز دور الجهات والهيئات المسؤولة، 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 للإدارة بعد حالة الركود المؤقتة الموجودة بالمنطقة لذا فالفرصة مواتية ومناسبة للكيانات الصغيرة للتخالف وعمل التكتلات لتكون قادرة على مجاراة الحال الواعد المنتظر للمشاريع بالمنطقة .

التطلعات والطموحات التي أنتدوها 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 وبيئتنا وظروفنا وكي يتوافر لنا المناخ للإبداع والتطوير في هذا الصدد وأكد ثانياً 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 للانتهاء من منهجيات واضحة على المستويين العربي والإسلامي.

ضرورة تبني المعايير العالمية والمنهجيات

يمثل تبني المعايير العلمية والمنهجيات ضرورة بالغة لأنها وضعت نتيجة تجارب ناجحة بنسبة كبيرة وحققنا 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 وتتخذ كأداة في التقييم والمفاضلة بين المهندسين .

كانت هناك مفاهيم مغلوطة نسمعها في مقتبل حياتنا العملية عقب انتهاء مرحلة الدراسة الجامعية أن التعليم والنظرية شيء والتطبيق والحياة العملية شيء آخر وأنا 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 لأبد من ضبطها لتتواءم مع طبيعتنا وواقعنا وظروفنا البيئية.



ولعلنا في كل من نقابة المهندسين المصرية والاتحاد المصري لمقاولي التشييد والبناء والمركز القومي 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 أنني كنت عضو مجلس إدارة الاتحاد خلال 2015-2017 وتشكلت لجنة التأهيل الهندسي وأنظمة الاعتماد المهني EQAPS .
(Engineering Qualification, Accreditation and Professional Systems).

انتهينا من إعداد وتوقيع اتفاقيتين بهذا الخصوص

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 المسئول عن اتفاقية المدينة يخبرنا عن العناية والاهتمام والكفاءة بالاتفاقيتين وأثرهما المأمول إن شاء الله.

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



م . أحمد محمد تطا

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



الدكتور : وليد محفوظ

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

قسم

المنوعات الإدارية



21 irrefutable laws of leadership book by John C. Maxwell

Law2

Law Nº 2

2- The Law of Influence
The True measure of Leadership is
influence - Nothing more nothing
less

Rules:

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

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

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 they 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 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; it's 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.

from: John Maxwell Book 21 irrefutable laws of leadership

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

Design and summary by Samar Ghazal

المهندس سامر غزو

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





دراسة نظرية هيرزبرغ لتحقيق الرضا الوظيفي

سواء كنت مديراً عام أو تنفيذي ... قائداً لفريق بغض الطرف عن حجمه ... أو مديراً للشؤون الإدارية فلا بد أن تسأل/ي نفسك سؤالاً بسيطاً قبل أن تسعى لتحقيق الرضا الوظيفي لدى مرؤوسيك: ماذا يريد الموظف/ة من عمله أو ما الذي يسعى الموظف/ة لتحقيقه من خلال العمل في هذه الشركة؟

قبل أن نتطرق للإجابة على هذا السؤال لابد من معرفة الدوافع خلف الرغبة في العمل؛ فكلنا أثناء سعيه لتأمين أساسيات الحياة هو بطريقة ما يحقق ذاته ويبنى مساره المهني ويسهم 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 و ثانوية كل حسب تطلعاته وظروفه.

ولكي نكون قادرين على تأمين بيئة صحية للعمل لابد من فهم عوامل إنجاح هذه البيئة فنسعى لتتميتها، 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 أسماها 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 الى 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 كتبت الدراسة عن نقطتين جوهريتين وهما:

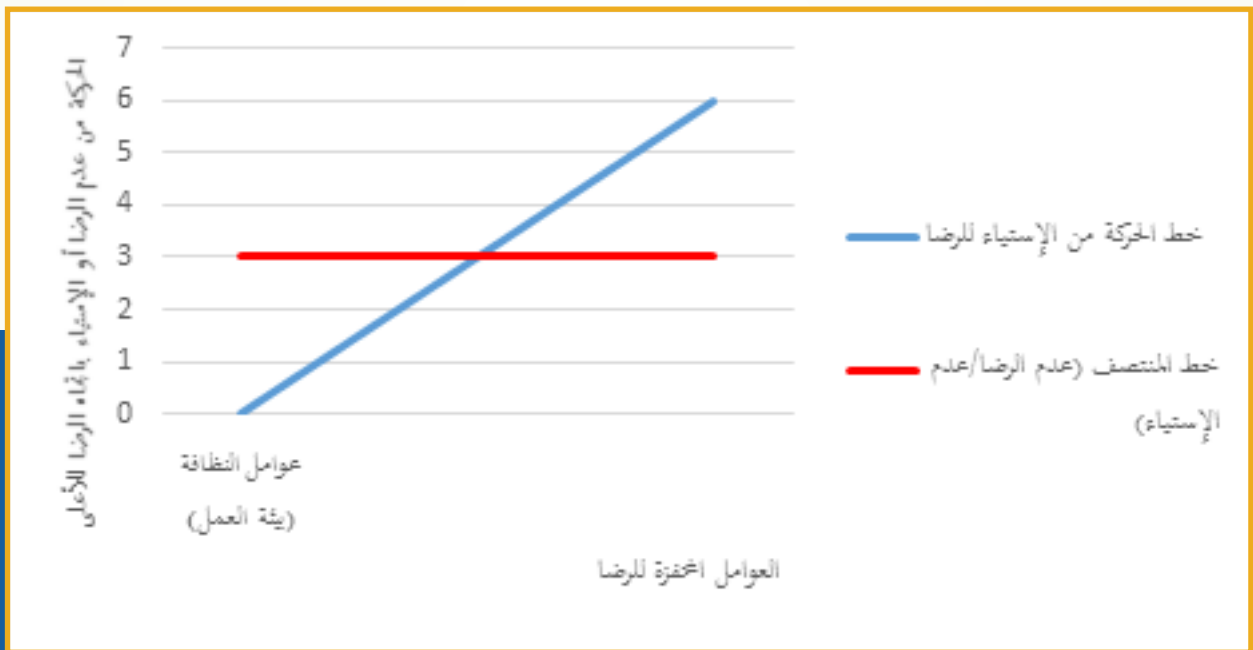
والثانية: إن الرضا، والاستياء ليستا كلمتين متضادتين كما يظن البعض، حيث إننا نفترض أن عكس الرضا هو الاستياء لكن في الواقع هو عدم الرضا ونحن نفترض كذلك أن عكس الاستياء هو الرضا لكن واقع الدراسة يخبرنا أن عكس الاستياء هو عدم وجود الاستياء أي لتحقيق الرضا لا تستطيع استهداف عوامل الإستياء فقط لأنك بذلك تحقق عدم الإستياء فقط، فعلى سبيل المثال حين يقوم مدير ما بتحسين راتب مرؤوسه ظاناً بذلك أنه سيققق الرضا هو في الحقيقة قد تخلص من سبب الإستياء فأصبح المرؤوس لا يوجد عنده الاستياء أي أوصله إلى منطقة المنتصف (كما هو موضح في الرسم البياني في الأسفل) لكنه لم يحول حالة المرؤوس 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.



نظرية هيرزبرغ في تحقيق الرضا الوظيفي

المهندسة عهود 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

1- أ.د إبراهيم عبد الرشيد

جامعة مانشستر بانجلترا دكتوراة ادارة مشروعات التشييد 1987
استشاري إدارة مشروعات منذ 1991 ميلادية
وحاليا أستاذ إدارة المشروعات بكلية الهندسة جامعة عين شمس

2- أ.د : كريم الدش

حاصل على الدكتوراه من جامعة شمال كاليفورنيا - 1995
حاصل على ماجستير من جامعة عين شمس - 1988
حاصل على بكالوريوس من جامعة عين شمس - 1984
حاصل على شهادة على الشهادات
PMP, CCP, PMI-RMP, CEP, EVP, PSP

3- د. أحمد محمد عبد العليم

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

4- د. جابر يوسف

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

5- د. وليد محفوظ

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

6- د. أحمد طه

Doctoral degree in project management (PhD) - PRINCE2

7- احمد فؤاد خليل

بكالوريوس هندسة اتصالات و إلكترونيات الاسكندرية - PMP, CSSGB

8- أحمد محمد السعيد شطا

ماجستير الهندسة في إدارة مشروعات التشييد MEng

9- أسامة عبدالرحمن حميدتي إشيقر

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

10- دجاج ابو القاسم حسين توفيق

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

11- داليا عبد العال إبراهيم

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

12- سلطان محمد الدلحي

بكالوريوس هندسة - ماجستير إدارة أعمال MBA

13- شريف احمد عبد الوهاب همام

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

14- شريف طارق يحيي زويل

علوم حاسب Bsc

15- شريف فرج

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

16- طارق البحيري

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

17- عبدالرزاق سيف الدين

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

18- عبدالقادر بدوي ابراهيم عبدالشافي دجاج

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

19- عصام محمد لطفي فريد

بكالوريوس, حاصل على شهادة PMP

20- ماجد سيد أمين نجيب الهواري

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

21- محمد الشهري

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

22- محمد بدر

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

23- محمد بن محرم اليافعي

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

24- محمد فريد بركات

بكالوريوس, حاصل على شهادة PMP

25- محمد محمد عبد المحسن أبو النجا

بكالوريوس هندسة وحاصل علي شهادة PMP

26- مصطفى محمد ياقتي

Bachelor of Computer science

27- منار مجيد اشتيوي

بكالوريوس, حاصل على شهادة PMP

28- منذر اسامة الشيخ ورق

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

29- مهند اسامة محمد مهدي

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

30- د. نوال المجاهد

مستشارة في الصياغة والتدقيق اللغوي

31- وائل دركزلي

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

32- وحيد حسين عبدالله علي

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

33- ياسر السعدي

حاصل على شهادة PMP

34- م. محمد عبدالله

استشاري ومحاضر دولي في مجال إدارة الخدمات وحوكمة تقنية المعلومات ومعمارية المؤسسات
و يعمل حاليا كمدير خدمات تقنية المعلومات بأمانة الرياض و حاصل علي الشهادات التالية
ITIL EXPERT , COBIT , Assessor , TOGAF Certified , ISO 20000
Consultant , ISO 27000 Implementer, PRINCE 2.

رئيس مجلس إدارة المجلة

م أحمد السنوسي

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



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

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

Chairman@rwaadpm.com

رئيس التحرير

م . محمد بن محرم اليافعي

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



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

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

editor-in-chief@rwaadpm.com

من مؤسسي مجلة رواد المشاريع العرب ورئيس التحرير السابق

م. إياد 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.hajsaed](https://www.facebook.com/eyad.hajsaed)

 [eyadhajsaed](https://www.linkedin.com/in/eyadhajsaed)

فريق عمل

مجلة رواد المتتاريغ العرب



معاون مدير قسم التتهادات الاحترافية
المهندس : محمد لبيب توفيق أحمد

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



مدير قسم التتهادات الاحترافية
المهندس : محمد عبدالله

استشاري ومحاضر دولي في مجال إدارة الخدمات وحوكمة
تقنية المعلومات ومعمارية المؤسسات و يعمل حاليا كمدير
خدمات تقنية المعلومات بأمانة الرياض و حاصل على
الشهادت 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 الإنشائية»
ماجستير في هندسة التشييد و إدارة المشروعات - هندسة
القاهرة
حاصلة على شهادة PRMG
و دبلومة HRM من الجامعة الأمريكية
lessons@rwaadp.com



مدير قسم الدروس المستفادة
الدكتور : وليد محفوظ

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



معاون مدير قسم المقالات الأكاديمية والمهنية
المهندس أسامة عبدالرحمن إتيقر

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



مدير قسم المقالات الأكاديمية 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 عذيب للاتصالات
ماجستير إدارة مشاريع
وظائف دكتوراه إدارة مشاريع
حاصل على شهادات
CCNA, MCSE, PMP, CFOT, CFOS, CFOS/D
Books@rwaadpm.com



مدير قسم الكتب والأبحاث
المهندس سامر غزو

PMP, PMI-RMP, MCI Arb, 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 عهود 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
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 : بتتري المجاهد

مدير مشروعات ومطور أعمال المملكة العربية السعودية .
إعلامي ورسام كاريكتير
Design@rwaadpm.com



مصممة قوالب سوشيال ميديا
المهندسة بانه موعد

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

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

GATD



تميز

بانضمامك معنا

نحو العالمية

www.gatd.co.uk



0096898018032

SMS 00447944437008

info@gatd.co.uk

gatd.uk

gatduk

gatduk

إعلانك داخل المجلة يعني الانتشار



سبع سن7وات نجاح
years

المهندسون المحترفون للإستشارات والتدريب

رسالتنا

تحقيق تطلعات عملائنا وتجاوز توقعاتهم، وبناء علاقة طويلة المدى معهم.
• الجودة في الأداء والالتزام التام بأخلاقيات العمل الإستشاري والتدريبي المتعارف عليه عالمياً.
• متابعة تغيرات إحتياجات العملاء وتعزيز مركزه وقدراته التنافسية باستخدام أحدث الأساليب والوسائل التقنية والعلمية.
• تدريب وتطوير أداء الكفاءات الوطنية المقيمة وإشراكهم في صنع القرار في إطار العمل الجماعي المتعاون.

بناء مكاتب إدارة المشاريع
PMO Project Management Offices Establishment

بناء الإستراتيجية المؤسسية وخطط العمل
Strategy Building with action plans
بناء مكاتب محافظ المشاريع
portfolio Management Offices Establishment



تأسيس حوكمة الشركات
Corporate governance Establishment

تطوير الأعمال وتحسين الأداء التشغيل التسويقي
Business development and Marketing and operation process improvement

خدماتنا التدريبية
ويوجد أكثر من 140 دورة تدريبية



PMP
إدارة المشاريع الإحترافية



OSHA
الاولشا الأمريكية في السلامة والصحة المهني



Oracle Primavera P6
التخطيط بالبريمافيرا



CMA
المحاسبة الإدارية

- 1 شهادات عالمية
- 2 أقل تكلفة
- 3 محاضرين محترفين
- 4 مواد معتمدة وقاعات فندقية
- 5 إعادة حضور الكورس مجاناً



هل ترغب في الحصول على برنامج ماجستير إدارة الأعمال المعتمد من بريطانيا من جامعتي نورثامبتون و انجليا رسكن خلال سنة واحدة بمبلغ لا يتعدى 29.000 ريال

MBA

Master of Business Administration MBA-UK

Training@professionalengineers.us Info@professionalengineers.us

Pengineers Profengineers c/PENGINEERS المهندس المحترفون

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

www.professionalengineers.us
القاهرة - دبي - الرياض - جدة - الدمام



رواد المشاريع العرب

إعلانك بالمجلة يعني الانتشار



رواد المشاريع العرب
المجلة الأولى باللغة العربية
المتخصصة في مجال إدارة المشاريع
وريادة الأعمال بالشرق الأوسط

يطالعها قرابة مليون مهتم بإدارة المشاريع توزع مجاناً

المجلة تصدر كل 3 أشهر .

للدعاية 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 جداً باستقبال آرائكم على موقع المجلة الرسمي.

www.RwaadPM.com

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

نسأل الله أن يبارك في أعمالنا
ويجعلها خالصة لوجهه الكريم .

رئيس التحرير
المهندس: محمد بن محرم اليافعي



رئيس مجلس الإدارة
المهندس: أحمد السنوسي





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



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



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



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

هذه المجلة برعاية



المهندسون المحترفون للتدريب
Professional Engineers for Training

www.professionalengineers.us

www.facebook.com/pengineers



Jan | MENA Projects 2018 | Management Status



رواد المشاريع العرب

حالة

إدارة المشاريع بالشرق الأوسط وتشمال 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 ممن 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 بيئة 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 يصحبه تغيير بلا شك ويلزمه، والتعامل معه بالطرق والأساليب الصحيحة، واستخدام الآليات والأدوات المناسبة يعد أمر في غاية الأهمية.

ويُلاحظ 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 التعرّيج 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 بيئة 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

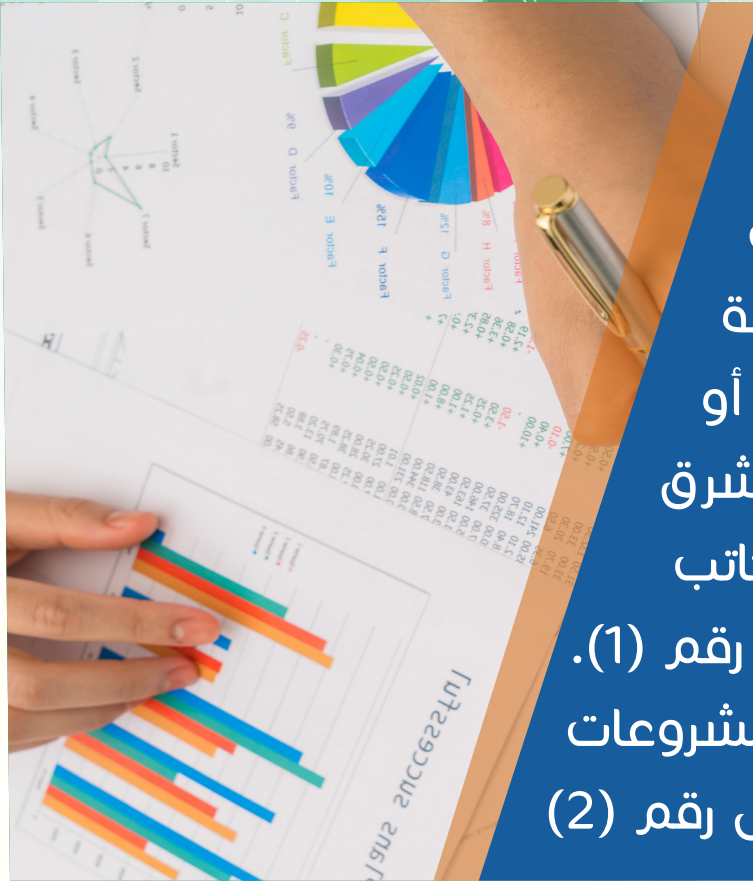
تم الاستجابة من قبل 912 ممن تم توجيه الأسئلة لهم، وهم جميعهم من العاملين في قطاع المشاريع والأعمال.

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.



بادئ 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). وتحليل 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.

Does your organization have a project management office (PMO)?

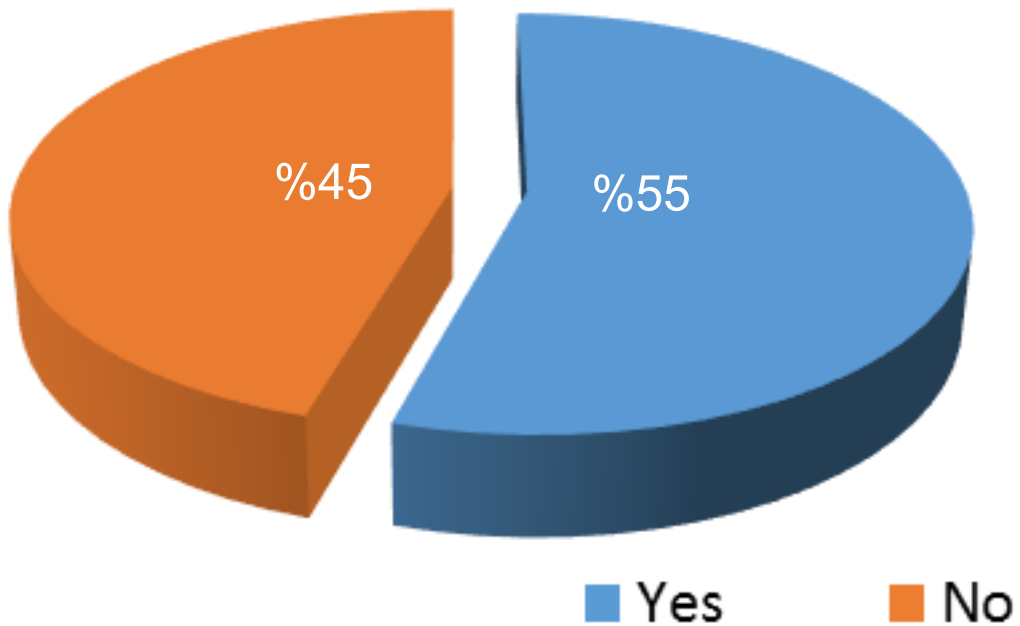


Figure 1

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

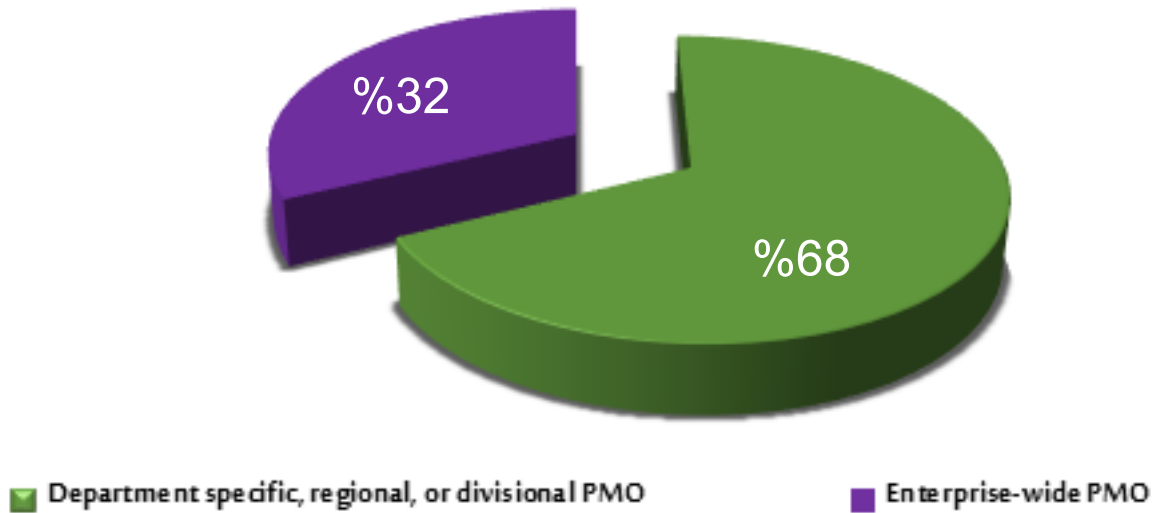


Figure 2

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.
يليها توحيد أدوات وتقنيات إدارة المشروعات بتلك المنظمات.

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

- إدارة نضج تلك المنظمات management maturity
- وتطبيق حوكمة إدارة المشروعات للمنظمة Applying the OPM Governance.

وذلك كما بالشكل رقم (٣)

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

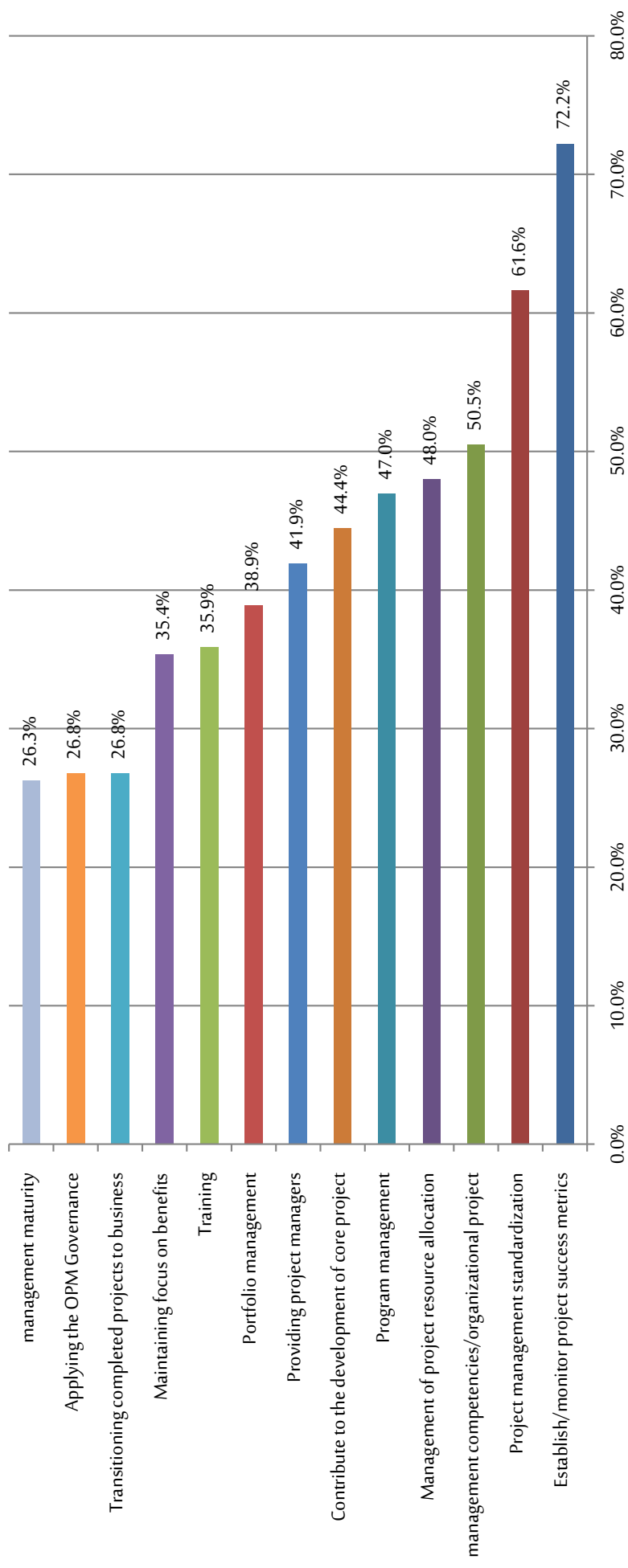


Figure 3

وتضمنت الدراسة تحليل المنهجيات المستخدمة في إدارة المشروعات بالمنظمات والهيئات بدول منطقة الشرق الأوسط ودول شمال إفريقيا، وحسب الشكل رقم (E) 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 تحتل المنطقة الوسطى بين المنهجيات المستخدمة بدول منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وقد يتماشى ذلك مع حجم المنظمات والشركات العاملة بالمنطقة والذي سيتم توضيحه لاحقاً بالدراسة الحالية.

How often does your organization use each of the following?

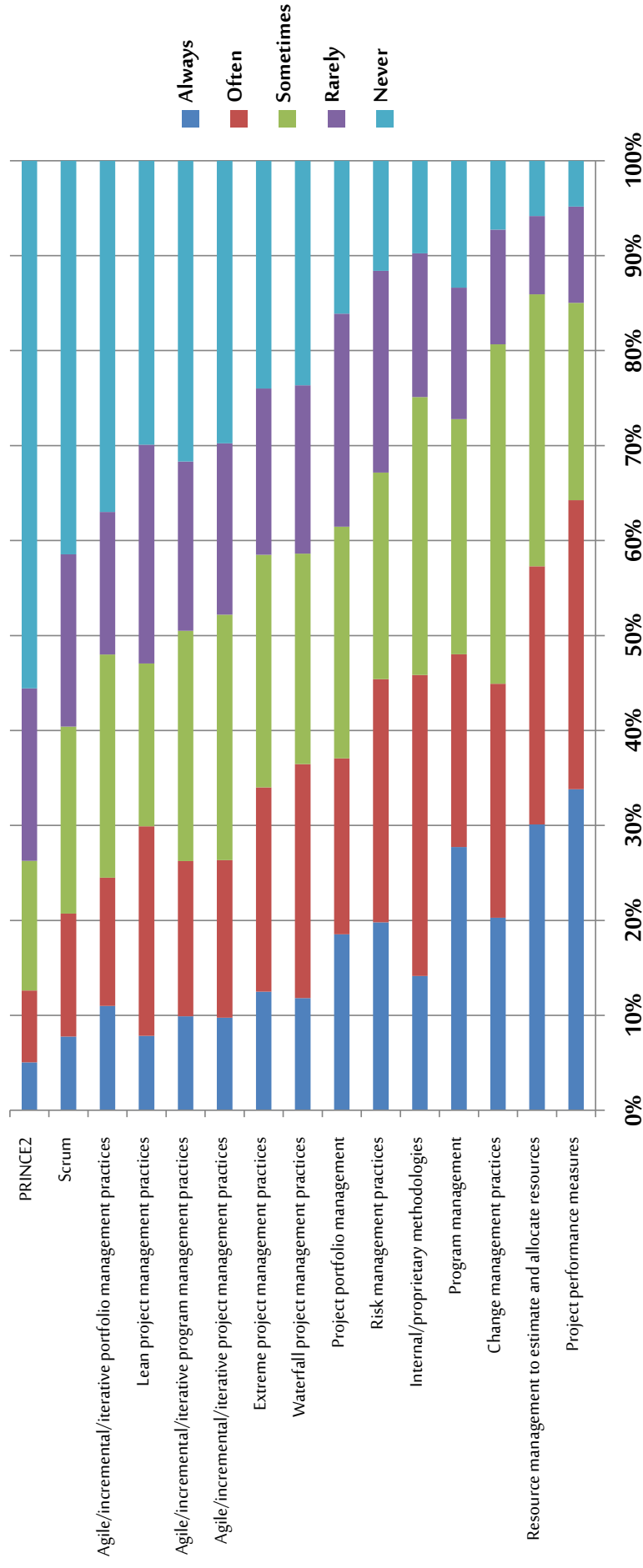


Figure 4



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 الحوكمة 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).

Does your organization currently have...?

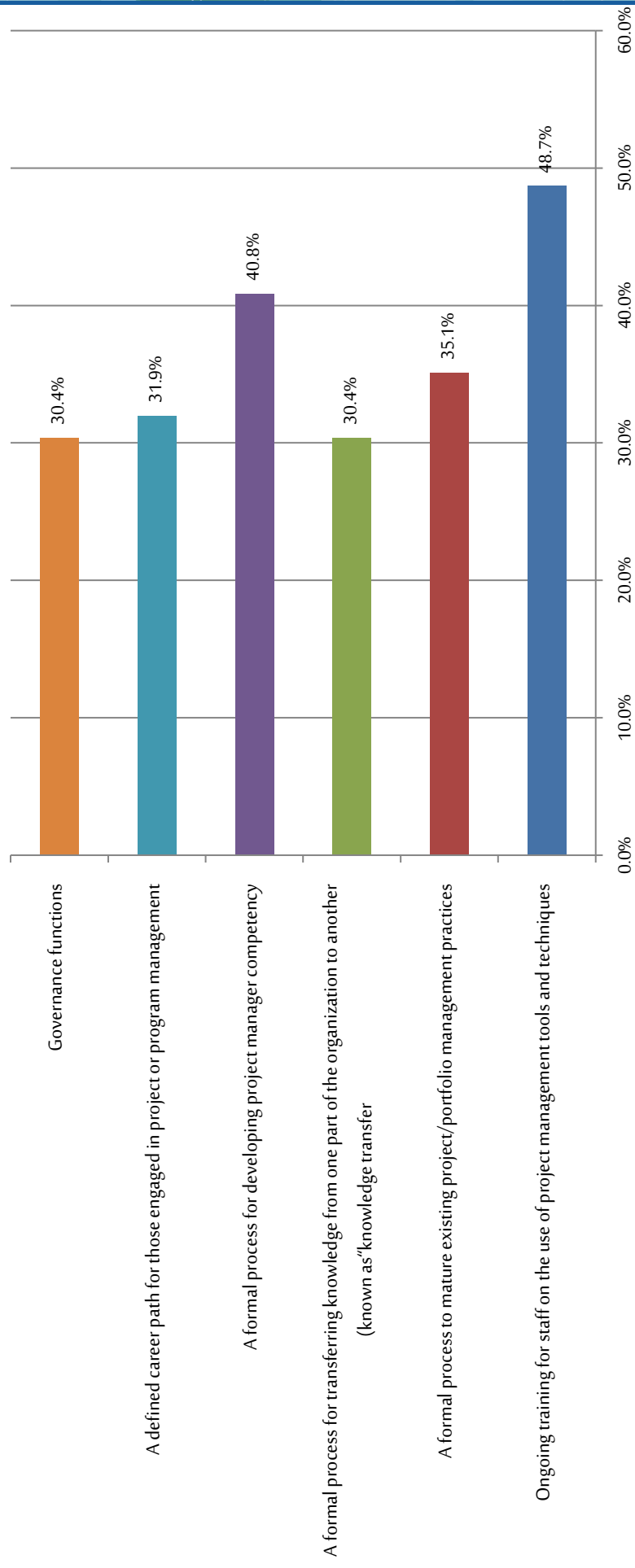


Figure 5



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 والتوجه نحو آليات الحوكمة.

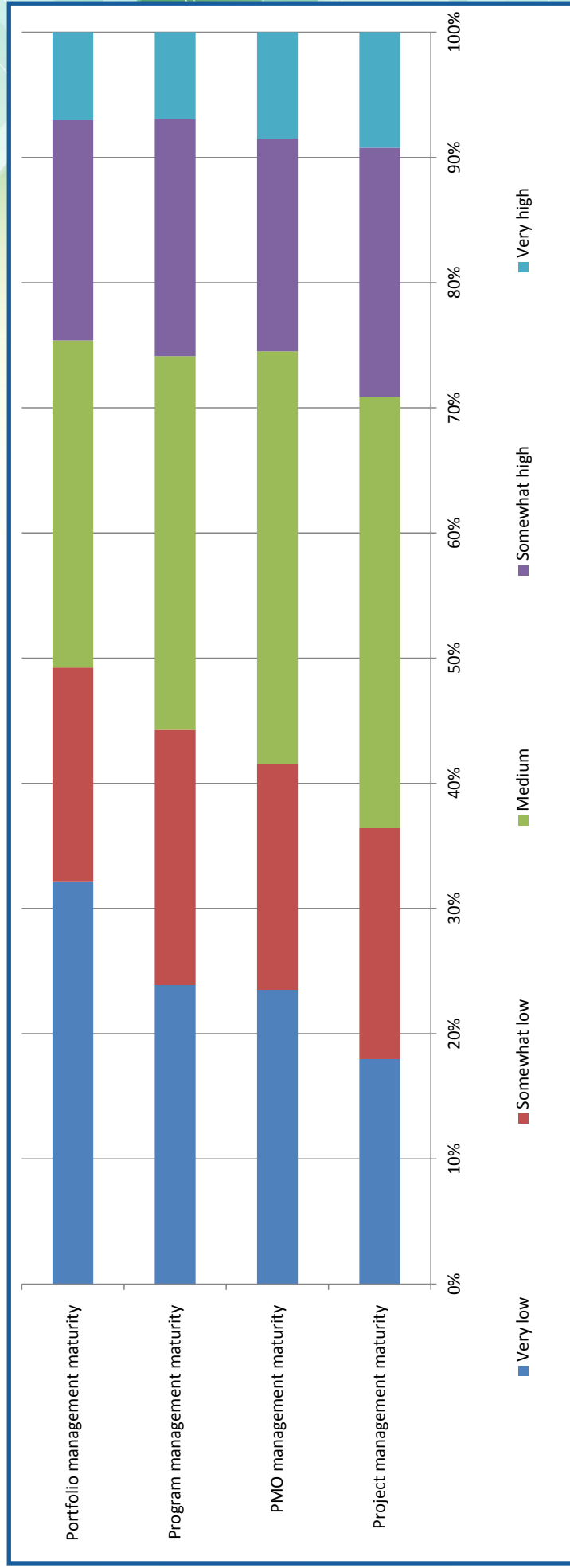


Figure 6

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 المرسودة للمشروعات
- **حيث بينت الدراسة** أن قرابة ثلثا المشروعات المنفذة تطلبت 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 بينت الدراسة** أن من بين كافة المشروعات المنفذة فإنه فقط (40%) من إجمالي المشروعات المنفذة قد تم تنفيذها وفى 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 تقريباً 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 بديلة 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)

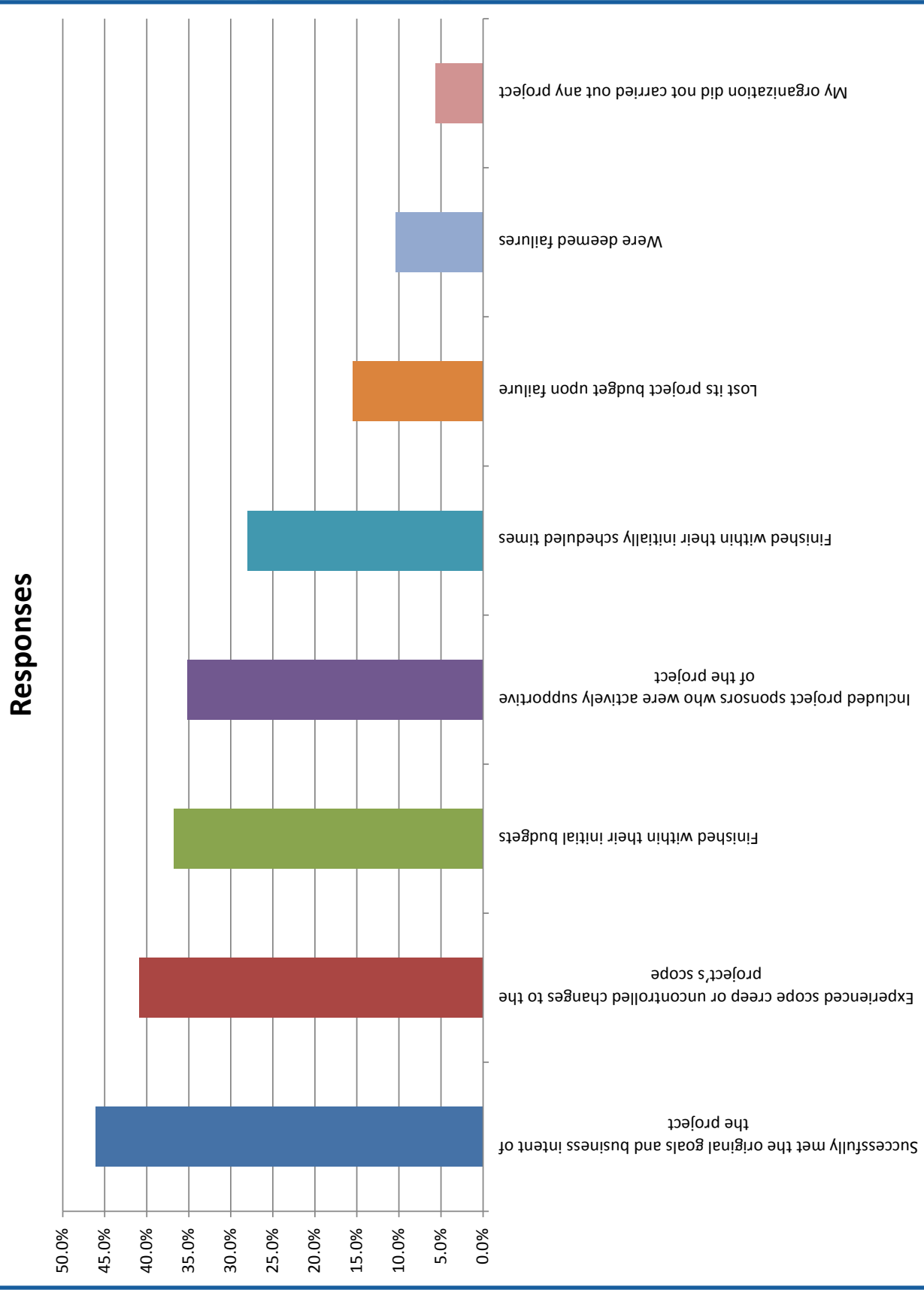


Figure 7

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](https://www.facebook.com/alsenosy)  [alsenosy](https://www.linkedin.com/company/alsenosy) Chairman@rwaadpm.com



م . محمد بن محرم اليافعي

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

 [mryafai.mohammed](https://www.facebook.com/mryafai.mohammed)  [mohammad-alyafai](https://www.linkedin.com/company/mohammad-alyafai)



الدكتور : وليد محفوظ

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

