



**Project
Management
Institute®**
Kingdom of
Saudi Arabia

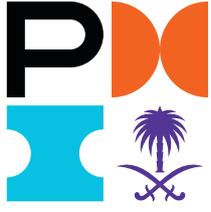
ديسمبر
2022



العدد 2

نيوم ذا لاين

مشروع العدد



**Project
Management
Institute.**
Kingdom of
Saudi Arabia

ديسمبر
2022



تواصل معنا عبر

البريد الإلكتروني
content@pmiksa.sa

الموقع الإلكتروني
pmiksa.sa

هل يصبح مكتب إدارة التحول بديلاً لمكتب إدارة المشاريع؟

عماد العادق - صفحة 13

كان ظهور مكتب إدارة المشاريع ومكتب إدارة التحول من ضمن وسائل المنظمات لمواجهة مجموعة من التحديات التي تبدت لها، ثم أصبح الكثير منها حالات نجاح يتتبع أثرها الآخرون إما إيماناً بجوهرهما أو استنساخاً لها أملًا في الفوز بنتائج مشابهة



SEEKING A DIGITAL PATHWAY TOWARDS PROJECT SUCCESS

صفحة 50



الناشر
معهد إدارة المشاريع فرع
المملكة العربية السعودية

رئيس المعهد
بدر بورشيد

نائب الرئيس الأعلى للتسويق
والعلاقات
ماجد غيث

نائب الرئيس لصناعة المحتوى
والمشرف العام على المجلة
أحمد المالكي

تقييم أداء مدراء المشاريع

صفحة 46

السؤال الذي يطرح نفسه هنا، هل تقييم أداء مدراء المشاريع يتم بنفس تقييم أداء الموظف الذي يعمل بمهام عمل إدارية في المنظمة؟

رئيس التحرير
علي الشريف

فريق المجلة
معتصم باكرع
نوفل نواز
بشرى العلي



في هذا العدد



النفق الأضخم في القرن العشرين

علي الشريف - صفحة 41

لقد كانت عملية إدارة مشروع بهذا الضخامة عملية معقدة جدا بسبب طبيعة المشروع وطريقة ادارته وحاجته إلى تطوير تكنولوجيا جديدة بالإضافة إلى اعتماد عدد من العقود التشغيلية ذات تفاصيل متشابكة ومعقدة

- 03 نبذة عن المعهد
04 كلمة الرئيس
05 **The Line Neom**
10 Saudi Arabia Over The World
11 أهمية اللوائح الداخلية وبيان المهام الوظيفية
12 ما هو مكتب إدارة المشاريع PMO
16 Entrepreneurs In Corporations
17 قوة المعرفة
18 Healthcare Project Management
20 Why good strategy is important
21 الحوكمة، وما ادراك ما الحوكمة
24 The Human Element in PM
25 سر الشهادات المهنية
27 مميزات الانضمام للمعهد
28 الشهادات المهنية الاحترافية
29 تغطيات
31 الجهات الفائزة بجائزة المعهد لعام 2022
34 Artificial Intelligence in PM
35 عن القيادة أتحدث !
36 عالم الفوكا !
37 عقود الإدارة الرشيقة للمشاريع
39 قياس النضج المؤسسي لإدارة المشاريع
40 مساهمة (SMO) في اختيار مشاريع المنظمة
43 مستوطنة العبيد
44 Problems on Virtual Projects after COVID
45 القيادة المزاجية
47 توافق استراتيجية البرامج
48 زاوية الكتب



تأسس معهد إدارة المشاريع عام 1969 كمؤسسة غير ربحية تهدف لتطوير وتمكين محترفي إدارة المشاريع من خلال دعم ونشر أفضل الممارسات بين مدراء المشاريع وصناع التغيير حول العالم. وقد تطور المعهد عبر السنوات ليضم ملايين المحترفين حول العالم.

إن معهد إدارة المشاريع فرع السعودية يمثل الفرع المحلي لهذا الكيان العالمي ويعمل وفق أنظمة المملكة العربية السعودية كمعهد مستقل وغير ربحي مرخص من المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.

نبذة عن معهد إدارة المشاريع

مهمتنا

تتمثل مهمة المعهد في المساهمة في تطوير مهنة إدارة المشاريع في جميع أنحاء المملكة، فضلاً عن نشر ثقافة إدارة المشاريع. كما يعمل المعهد على تعزيز الممارسات المتميزة من خلال تمكين ممارسي إدارة المشاريع وتزويدهم بالمعرفة والموارد والأدوات اللازمة للتميز في عملهم.

ويسعى المعهد إلى تمكين الأفراد المتخصصين من تحويل الأفكار إلى واقع وحقيقة. كما يسعى إلى تطوير المنظمات والأفراد في كل مرحلة من مراحل مسيرتهم المهنية، ودعمهم للعمل بشكل أكثر ذكاءً حتى يتمكنوا من تحقيق النجاح في عالم من التغيير، وذلك من خلال نشر التجارب العالمية، وتفعيل التواصل والتعاون بين محترفي إدارة المشاريع، بالإضافة إلى تشجيع عمليات البحث والتعليم وذلك من خلال أنشطة المعهد وفعالياته.

وقد أسس المعهد شراكات استراتيجية مع المنظمات والهيئات الحكومية والخاصة بالإضافة لعدد من الشركات المحلية الرائدة والتي تهدف جميعها إلى دعم وتمكين المجتمع المحلي والمساهمة في تحقيق رؤية 2030.

رؤيتنا

تتمثل رؤية المعهد بأن يكون معهداً مهنيًا رائدًا في دعم إدارة المشاريع في المملكة.

إنجازات معهد إدارة المشاريع فرع المملكة العربية السعودية

+90,000 
متابع عبر منصات
التواصل

+2500 
أعضاء محترفين
معتمدين

+3000 
ساعة تطوعية
PDUS

+3000 
عضو في المعهد
السعودي

+50 
ندوة عبر الانترنت

13 
سيدة في مناصب
قيادية

+150 
متطوع نشط

85 
مذكرة تفاهم

كلمة الرئيس

(RMP)، وشهادة إدارة المحافظ (PfMP)، وشهادة جدولة المشاريع (SP) وشهادة تحليل الأعمال (PBA)، والذي أكد بدوره كفاءة المعهد والقائمين عليه والعاملين فيه.

وأخيراً نقدم جليل الشكر والتقدير لشركاء النجاح من أعضاء ورعاة ومتطوعين على كافة الجهود والمبادرات الكريمة، والدعم المادي والمعنوي الذي ساهم في صناعة أثر مستدام لريادة المملكة العربية السعودية وتميزها في إدارة المشاريع مجددين العهد والوعد بأن نضع سوياً خارطة طريق يُحتذى بها عاما بعد عام.

وكل عام وأنتم بخير.

م. بدر بورشيد

رئيس المعهد

وفي ختام عامنا هذا نتفني معكم بأهم وأبرز الإنجازات والنجاحات لعام ٢٠٢٢، نتصدرها إقامة وتفعيل أعمال المنتدى العالمي لإدارة المشاريع وقمة مكاتب إدارة المشاريع بنسختيهما الأولى، والتي سعينا من خلالها لاستقطاب نخبة من الرواد والكفاءات والمنظمات الإقليمية والدولية لتبادل المعرفة والخبرات، وتعزيزا لمكانة المملكة ودورها اللامتناهي في نجاح قطاع المشاريع في العالم. كما قام المعهد بتوسيع دائرة المبادرات المجتمعية وذلك بتوقيع أكثر من ٨٠ مذكرة تفاهم مع شركاء النجاح في عدة قطاعات حكومية وخاصة. وقد كان لتنامي عدد الأعضاء المسجلين بعضويات سارية المفعول في المجتمع المحلي لمعهد إدارة المشاريع السعودي النصب الأكبر و الأثر الأعمق في قصة النجاح، حيث بلغ عدد الأعضاء حتى الآن ٣٧٠٠ عضو ومستفيد من داخل المملكة وخارجها.

وامتداداً لجهود المملكة في ملف تمكين المرأة والشباب أتاح المعهد العديد من الفرص التطوعية القيادية لمجموعة من القيادات المتميزة لنساء المملكة، وفتح أبواب التعاون الأكاديمي والمهني مع الجامعات الرائدة والمدربين المحليين والعالميين لإثراء الشباب بالمحتوى المعرفي والإرشادي بواسطة البرامج التدريبية التي يقيمها المعهد عبر منصات الرقمية وأنشطته الحضورية.

وعلى الصعيد العالمي حقق معهد إدارة المشاريع PMI Global في العام ٢٠٢٢ الكثير من النجاحات التي تؤكد بالحقائق والأرقام على صحة التحول للأدوات والمنهجيات العلمية من مفهوم النظريات إلى مفهوم الواقع العملي، مما كان له أثر إيجابي كبير على ممارسي المهنة في كافة المشاريع والقطاعات بالمملكة. وتجسدت هذه الإنجازات بتعميد ١,٦ مليون شهادة، وانضمام أكثر من ٦٠٠ ألف عضو وتسجيل أكثر من ٣٠٨ فرع، وذلك في ٢١٤ دولة ومنطقة. وانعكست نجاحات المعهد هذه بصورة مبهره لدينا في المملكة، حيث تصدرت المملكة العربية السعودية المرتبة الأولى عالمياً بعدد شهادات إدارة المشاريع عبر ٤ مجالات مختلفة، متمثلة في شهادة إدارة المخاطر

في ظل رؤية ولي العهد الأمير محمد بن سلمان، وتوجيه سيدي خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان (حفظهما الله)، تشهد المملكة العربية السعودية ازدهاراً مطرداً في قطاعات مختلفة، ومما لا شك فيه، أن رؤية السعودية ٢٠٣٠ دفعت المملكة نحو الصدارة، وبناء مستقبل يعتمد على الهمم الطموحة للبناء وبنات هذا الوطن العظيم، فإن قوة الرؤية في خلق الفرص الاستثمارية وتنويع الاقتصاد مكننا جميعاً من أداء أدوار ريادية محلياً وعالمياً.

لقد برزت المملكة بقدرتها على تنويع اقتصادها، وكان من أهم أهداف هذا التنوع: الاستدامة والتحول من اقتصاد مبني على عوائد النفط والغاز إلى اقتصاد مبني على القوى البشرية. وفي توجهاتها الرئيسية قامت المملكة العربية السعودية بإنشاء البنية الأساسية، وتنمية وتطوير القوى البشرية لتنويع روافد الاقتصاد غير النفطي، وذلك بتطوير القطاعات الإنتاجية الأخرى كالصناعة والتعدين والزراعة وقطاع البناء، والتوسع في الاستثمار في قطاعات حيوية أخرى. وسعياً منا في معهد إدارة المشاريع إلى المساهمة في نمو وازدهار الاقتصاد وجودة الحياة والمجتمع، فيما يخص نطاق أعمالنا وخبرتنا، فمنا بتطبيق أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع وتقل المعرفة لتمكين ممارسيها، كما وفرنا لهم الموارد والأدوات بشكل كامل للمضي قدماً وتحقيق النجاحات المرجوة.

و كشريك مساهم، من فئة القطاعات والمؤسسات الغير ربحية في مسيرة النمو والازدهار هذه، انطلق معهد إدارة المشاريع السعودي ضمن استراتيجيات قائمة على التنمية المعرفية المستدامة، ورفع مستوى المسؤولية والمشاركة المجتمعية الحيوية بتقديم ونقل التجارب المهنية المميزة والمؤثرة لتمكين الموارد البشرية من مدراء مشاريع وقادة من صناعة التغيير ومواكبة التطلعات المستقبلية لإدارة المشاريع، وتوسيع نطاق الشراكات والرعايات المحلية والعالمية ضمن القطاعات الحكومية والخاصة، لضمان حصر أفضل وأنجح الممارسات والتقنيات الداعمة، فضلاً عن المزايا المتنوعة لحاملي عضوية المعهد والمتطوعين.



in نوفل نواز

مدير مشاريع وبرامج في شركة
مرافق للكهرباء

The Line Neom

فرصتك للاستثمار ضمن 14 قطاع

يظهر مشروع The Line Neom وفق
الخطة الاستثمارية الموضوع كأحد
الخيارات الهامة التي تساهم في تنشيط
الاستثمارات، والتي تسعى لنهضة المملكة
العربية السعودية في ظل رؤية السعودية
2030 المطروحة من قبل صاحب السمو
ولي العهد محمد بن سلمان حفظه الله
ورعاها. فما هي الفرص الاستثمارية في
مشروع The Line Neom؟

ما هو مشروع The Line Neom؟

يمثل مشروع The Line Neom أحد المدن
المُخطَّط لها في مشروع Neom الحائز
على اهتمام صاحب السمو الملكي الأمير
محمد بن سلمان بن عبدالعزيز آل سعود
ولي العهد ورئيس مجلس الوزراء لبناء رؤية
واعدة تعيد تشكيل المستقبل بما يخدم
تطوُّر المملكة.

يشكّل مشروع The Line Neom
تغييراً نوعياً للحياة الحضرية، إذ يسعى
المسؤولون عن المشروع إلى منح سكان
مدينة The Line Neom تجربة جديدة
تحافظ على جمال ورونق المدن، وكيف
يجب أن تُصمَّم للحفاظ على السكان في
قمة هرم أولويات المشروع.

مواصفات مشروع The Line Neom

حُطِّطت The Line Neom لتكون مدينة
خالية من الشوارع والسيارات والانبعاثات
الكربونية، وذلك وفقاً للرؤى المستقبلية
للمدن، بهدف المساهمة بالحفاظ على
95% من الموارد الطبيعية، والاعتماد على
الطاقات المتجددة للاتجاه نحو حياة أكثر
صحةً من الاعتماد على النقل والبنى التحتية
في مدن اليوم.

تمّ التخطيط للمدينة لتكون بعرض 200 متر
فقط، وبمسافة طولية تمتد لـ 170 كم،
مع ارتفاع 500 متر فوق مستوى سطح
البحر، وبمساحة بناء تُقدَّر بـ 34 كم²، وتمّ
التخطيط لتصميم المدينة بمناخ معتدل
طوال أيام السنة لتتيح التنقل لـ 9 ملايين
نسيمة سيراً على الأقدام دون الحاجة
لأليات.

فرستك لدخول 14 مجال استثماري في The Line Neom

مع التطور العمراني والتقني الذي تشهده مدينة The Line Neom، يتطلع المستثمرون لإيجاد فرص استثمارية ضمن هذا المشروع، فما هي أبرز المشاريع الاستثمارية الممكنة ضمن المدينة؟

01 السياحة

يمكن للمستثمرين إنشاء مشاريع سياحية وفندقية ضمن المشروع، إذ تمكن البيئة النظيفة وخلوها من الانبعاثات الكربونية من تأمين بيئة استثنائية لاحتضان مشاريع لا يمكن احتضانها خارج إطار المدينة كمحميات الكائنات البرية والبحرية، والتي تشكل عامل جذب مهم للسواح.

02 التعليم

يشكّل التعليم أحد محاور الاستثمار الأساسية في The Line Neom، إذ تولي إدارة المدينة اهتمامًا بتنشئة جيل واع ومثقف قادر على الاستمرار بنهج التطوير المُتبع لقيادة المدينة نحو المراتب الأولى بين الأجيال القادمة، وذلك بالاعتماد على تقنيات التعلم الرقمي، وإعداد جيل عالي الخبرة من علماء الغد.

03 الطاقة

تعتمد شبكة الطاقة الكهربائية المُستخدمة في مدينة The Line Neom بشكل كلي على الطاقات المتجددة، وهو ما يشجّع المستثمرين على تطوير نظم الطاقة الشمسية وطاقة الرياح، إضافة إلى معامّل الهيدروجين الأخضر التي تدعم تخفيض الانبعاثات الكربونية.

The Line Neom مدينة معدومة الجاذبية الأرضية

تقدّم المدينة أسلوبًا عمرايًا جديدًا، إذ بإمكان القاطنين التحرك أفقيًا وعموديًا بسبب قدرة المخططين على تغييب عنصر الجاذبية الأرضية ضمن مكونات المدينة، وتسهيل عملية التنقل بين المواقع التي يرتادها السكان والزائرون يوميًا.



14 مجال استثماري في The Line Neom

09 التنقل

يمكن استغلال الآلية الجديدة للتنقل دون جاذبية أرضية بشكل فريد من قبل المستثمرين، إذ تسعج The Line Neom لابتكار طرق تنقل جديدة صديقة للمدينة تمنع الانبعاثات الكربونية، وترتبط شبكة النقل في The Line Neom بشبكات النقل العالمية، وأياً كان وسيط النقل برياً أو بحرياً أو جويّاً.

07 الغذاء

يمكن للمستثمرين استثمار أموالهم في بناء مصادر غذائية مستدامة تستفيد من مناخ مدينة The Line Neom في اعتماد تقنيات الجيل القادم في تربية الكائنات الحية، وتحقيق الاكتفاء الغذائي، إضافة إلى مشاريع تطوير البدائل الغذائية النباتية.

04 الإعلام

توفّر مدينة The Line Neom فرصة كبيرة للمستثمرين في المجال الإعلامي، إذ يمكن تأسيس مشاريع توفّر بنية تحتية لإعلام فائق التطور يسرع من عجلة تطور القطاع الإعلامي ضمن المدينة، ومشاريع التدريب الإعلامي. إضافة إلى مشاريع المنظومات التشاركية والتقنيات المترابطة.

10 العلوم التقنية والرقمية

تشكّل مدينة The Line Neom مكاناً استثمارياً هاماً لهواة المشاريع التقنية والرقمية، إذ تدعم إدارة المدينة كل المستثمرين للنهوض بالمدينة تقنياً لربطها الآمن بتقنيات الجيل الخامس، وإنشاء مراكز البيانات في سبيل تقديم خدمات محددة، واعتماد مبادئ الذكاء الاصطناعي والروبوتات المتقدمة، وغيرها من المشاريع.

05 الرياضة

يمكن للمستثمرين استغلال البيئة النظيفة التي تقدّمها مدينة The Line Neom لتأسيس مشاريع رياضية محلية ودولية تساهم في استضافة الأحداث العالمية الكبرى التي تقدّم أحد الأهداف الكبرى التي يخطط لها مديرو مدينة The Line Neom.

08 التصنيع

تشكّل مدينة The Line Neom فرصة استثنائية للمستثمرين في قطاع التصنيع بتأسيس موانئ لا تساهم بالتلوث البيئي، وتكوين بيئة صناعية خضراء توفّر منتجات صديقة للبيئة، وتقلص من الانبعاثات الكربونية الصادرة عن المصانع.

يمكن للمستثمرين تأسيس مشاريع تدعم التصنيع الخالي من الهدر، والمعتمدة على تقنيات تصنيع لا خطية للتوجه نحو تطوير ملموس في سلاسل الإمداد يساعد مدينة The Line Neom بتحقيق نموّ صناعي.

06 الماء

تسعى إدارة The Line Neom إلى تقليل الهدر الحاصل في المياه، وتحاول التعاون مع مستثمرين عدّة للارتقاء بقطاع المياه في المدينة للأفضل، إذ يمكن للمستثمرين تأسيس مشاريع مرتبطة بتحلية المياه باستخدام تقنيات خالية من الانبعاثات الكربونية، ومشاريع معالجة مياه الصرف الصحي وإنتاج طاقة، ومشاريع كشف أماكن التسريب في شبكة المياه، وغيرها.



منظومة متكاملة تعتمد بشكل كلي على العالم الرقمي طيلة أيام الأسبوع على مدار الساعة، وتطوير العلوم الوراثة كاستراتيجية جديدة للعناية الطبيّة.



14 الخدمات المالية

من الضروري للمدن الذكية الوصول إلى خدمات مالية سهلة الوصول والتداول من مختلف أرجاء العالم. تسعى إدارة The Line Neom إلى جذب استثمارات تجعل من الدفع الرقمي الوسيلة الوحيدة للتداول.

كما تسعى إدارة المدينة إلى تأسيس منصة تداول للتمويل المستدام مميزة على الصعيد العالمي، وتكوين أساس مالي قوي يمكن من دعم ريادة الأفكار والمنتجات.

تشكّل The Line Neom أحد البيئات الاستثمارية الواعدة بمستقبل أفضل للمملكة العربية السعودية، ويعدّ الاستثمار ضمنها أحد أهم الخيارات الاستثمارية الواعدة بأرباح مشجّعة وفق الخطط الموضوعة للسعودية 2030، فإن كنت من أصحاب الأموال، فلا مانع من أخذ استثمارك هناك على محمل الجد للاستفادة من هذه الأرباح.

12 التصميم والبناء

التصميم والبناء

تؤمن إدارة The Line Neom وفق تصريحات إدارتها بإطلاق ثورة صناعية رابعة أساسها البناء، إذ تسعى الإدارة لدمج التصميم الرقمي مع البناء المستدام، وتوفير معيشة غير مسبوقّة تدعم الأخلاقيات في العمل، وتحقق المزيد من الأرباح.

تسعى المدينة لاستقطاب الاستثمارات في تقنيات البناء الحديثة خارج المواقع، والاعتماد على تقنيات الطباعة ثلاثية الأبعاد، وابتكار نماذج أولية تسرع من تأسيس بناء مستدام يخفف من انبعاثات الكربون.

13 الصحة والرفاهية

الصحة والرفاهية

من القطاعات الهامّة التي تسعى إدارة The Line Neom لجذب استثمارات فيها هو القطاع الصحي، وذلك بهدف تكوين منظومة صحية جديدة تقدّم أحدث الوسائل العلاجيّة التي توصل إليها العلم، وزرع مفهوم الوقاية الاستباقية، وبناء

11 الترفيه والثقافة

الترفيه والثقافة

يمكن للمستثمرين الاستفادة من دعم إدارة The Line Neom للمشاريع الثقافية بهدف تكوين مجتمعات متطورة قادرة على خلق قيمة ثقافية جديدة مفيدة للمدينة، وتطوير حلول الملكية الفكرية في الاختراعات والاكتشافات التي تصل لها المدينة.



COUNTRY	CAPM	PfMP	PgMP	ACP	PBA	RMP	SP	PMP	TOTAL
UNITED STATES	27,853	391	1,274	16,598	1,159	1,653	744	354,345	404,017
SAUDI ARABIA	1,433	203	291	1,330	697	4,315	416	30,659	39,344
INDIA	1,607	138	462	3,447	136	398	91	57,480	63,759
CANADA	7,346	81	282	2,795	419	635	217	72,871	84,646
AUSTRALIA	914	43	123	671	82	153	100	9,756	11,842
CHINA, MAINLAND	74	43	480	11,740	1,320	5	2	372,755	386,419
UAE	435	37	128	534	123	833	178	14,210	16,478
SINGAPORE	829	17	61	907	34	126	10	13,417	15,401
VIET NAM	38	16	25	879	30	43	15	2,231	3,277
GERMANY	1,383	15	50	746	52	80	21	15,947	18,294
NIGERIA	190	15	20	102	39	49	9	4,745	5,169
PAKISTAN	60	15	35	177	30	132	29	2,625	3,103
UNITED KINGDOM	1,143	15	50	568	42	101	42	9,195	11,156
SPAIN	462	14	24	525	49	45	12	12,765	13,896
EGYPT	52	13	47	447	112	1,018	152	9,023	10,864
JAPAN	430	12	22	350	19	16	7	40,347	41,203

7%

2%

3%

3%

PgMP

CAPM

PMI-ACP

PMP

291

1,433

1,330

30,659

Saudi Arabia got Rank #4 in the number of

Program Management PgMP certification (291) certifications – 7% of the total certification. After USA Rank # 1 with 1,274 certifications (31%), China Rank # 2 with 480 PgMP certifications (12%), and India Rank # 3 with 462 PgMP certification (11%)

Certified Associate in Project Management CAPM certification (1,433) certifications – 2% of the total certification. After USA Rank #1 which got 27,853 certifications (48%), Canada Rank # 2 with 7,346 (13%), and India Rank # 3 with 1,607 (3%)

Saudi Arabia got Rank #5 in the number of Agile (ACP) certification (1,330) certifications – 3% of the total certification

Saudi Arabia got Rank #6 in the number of Project Management (PMP) certification (30,659) certifications – 3% of the total certification



Riyadh Almallak in

Portfolio Manager

SAUDI ARABIA IS LEADING IN THE NUMBER OF PMI CERTIFICATION OVER THE WORLD

Saudi Arabia got Rank #1

in the number of Risk management (RMP) certification (4,315) certifications 35% of the total certification

Saudi Arabia got Rank #3

in the number of Business Analysis (PBA) certification (697) certifications – 12% of the total certification, after China Rank # 1 with 1,320 PBA certifications (23%), and USA Rank # 2 with 1159 PBA Certification (20%)

35%



4,315

CERTIFICATES

16%



203

15%



416

12%



697

Saudi Arabia got Rank #2 in the number of:

Portfolio Management PfMP certification (203) certifications – 16% of the total certification. After USA which got 391 certifications (30%)

Scheduling SP certification (416) certifications – 15% of the total certification. After USA which got 744 certifications (27%)



in فهد الشطوة

مدير مالي وإداري

ثانياً: المهام الوظيفية

1. أن تكون واضحة وبلغة الموظف.
2. محددة ولا تتداخل مع مهام موظف آخر.
3. ينبغي أن ترتبط المهام بإمكانيات الموظف وتخصصه وأن توكل للشخص المناسب وظيفياً.
4. أن تكون هذه المهام موثقة أثناء التعاقد مع الموظف.
5. تتناسب هذه المهام مع تركيبة الشخص وجنسه وسنه.

هناك كثير من المنظمات تغفل كثيراً عن وضع اللوائح المنظمة للعمل داخلها والتي توضح المهام الوظيفية لكل موظف مما يخلق كثيراً من الاختلافات والاختلالات بين الإدارات والأفراد ويكون هناك تذرر في أداء المهام وتقصير وعشوائية في توزيع المهام والأدوار، ويضع المنظمة تحت ضغط العاملين بحيث يظنون أنهم يؤدون أعمال خارج نطاق مهامهم، وأيضاً يوجد هناك العديد من المبدعين الذين يشعرون بالإحباط عندما لا يجدون تقديراً لما يقومون به من إنجازات لعدم وجود آلية للتعريف بها في المنظمة.

أهمية اللوائح الداخلية للمنظمات وتوضيح مهام الموظفين لا تقتصر على تنظيم العمل الداخلي فقط وإنما تسهم في شكلها الخارجي ومدى تقدمها في السوق وتكون محل احترام وتقدير لمن يعمل فيها أو من يغادرها بسلام إلى مكان آخر ويكون هناك ارتباط بين العاملين ويتيح مجال للإبداع والمبدعين ويبرز القادة الذين ستعتمد عليهم بالمستقبل.

وهي مهمة جداً للموظف حتى تتكون لديه المعرفة الكاملة بحقوقه وواجباته تجاه عمله ويستطيع أن يحدد ما يعود عليه بالنفع المادي والخبرة مقابل أداء هذه المهام، وتتكون لديه رؤية في الفترة الزمنية التي يقضيها في هذا العمل.

وعلى ما سبق فإنني أدعو جميع المنظمات بعمل اللوائح وتوضيح المهام الوظيفية للجميع وتطويرها أولاً بأول بما يتناسب مع حجم سوق العمل وما يتطلبه (فإن وجود لوائح تنظيمية وبيان المهام الوظيفية يحمي طرفي العلاقة وهم المنظمة والموظف).

تعرف على أهمية اللوائح الداخلية وبيان المهام الوظيفية

لا تخلو أي منظمة من الاختلافات والمنافسات الداخلية بين أفراد العمل أو الإدارات المختلفة، وبطبيعة الحال فإن بعضها يعد إيجابياً لمعرفة وجهات النظر المختلفة في الأمور وخاصة التي تصب في مصلحة العمل، والبعض الآخر يعد سلبياً لأنها قد تصبح مرصاً مزمناً ينخر في مكونات العمل ويعد سبباً من أسباب تعثر المشاريع وتأخرها أو التباطؤ بتنفيذها وهذا يعود بالسلب على مكاسب المنظمة وأهدافها؛ ويأتي هنا دور اللوائح الداخلية وتوضيح المهام الوظيفية في التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه والرقابة، والتي تعبر عن ثقافة وسياسة الشركة في تسيير الأعمال وخلق بيئة عمل صحية تتميز بالأمان الوظيفي.

ولابد من مراعاة بعض الأمور عند وضع هذه اللوائح وعند تحديد المهام الوظيفية منها على سبيل المثال:

أولاً: اللوائح الداخلية

1. أن يكون جانب الالتزامات والحقوق العمالية في اللائحة مستمد من نظام العمل والعمال المعمول به في بلد المنظمة.

2. مراعاة التركيبة الثقافية للموظفين داخل المنظمة؛ حيث يجب أن تكون هذه اللوائح مفهومة ومعروفة لدى الجميع بدون استثناء كلاً بلغته لأجل تحقيق الاستيعاب والتفهم بالنظام الداخلي والمهام الوظيفية.

3. يراعى الوضوح والاختصار وألا تحمل مواد اللائحة أكثر من معنى ويراعى التحديث عند وجود أي تغيير.

4. بيان الهيكل الإداري للمنظمة وآلية ووسائل التواصل مع جميع الإدارات لتوضيح التسلسل الهرمي وترتيب الإدارات والأفراد.

5. أن يكون ضمن اللوائح جانب تحفيزي للحث والتشجيع على الإبداع لدى الموظفين وأن يوضح فيها قنوات للتواصل مع الجهة المعنية للاستفادة من المبادرات التي يكون في طياتها مخاطر (فرص أو تهديدات).



ثامر المشعان in

مدير إدارة مكتب إدارة المشاريع

ما هو مكتب إدارة المشاريع PMO؟

مكتب إدارة المشاريع عبارة عن قسم أو مجموعة أقسام داخلية أو خارجية للمنظمة ويقوم بإنشاء وإدارة وضمان معايير إدارة المشروع عبر المنظمة ويشار إليها أيضاً باسم مكتب إدارة البرامج أو المحافظ.

تعريف معهد إدارة المشاريع PMI لمكتب إدارة المشاريع PMO وفقاً للإصدار السادس من دليل PMBOK هو:

"مكتب إدارة المشروع هو هيكل تنظيمي يوحد عمليات الحوكمة المتعلقة بالمشروع ويسهل مشاركة الموارد، والمنهجيات والأدوات والتقنيات. يمكن أن تتراوح مسؤوليات مكتب إدارة المشاريع من توفير وظائف دعم إدارة المشروع إلى الإدارة المباشرة لمشروع واحد أو أكثر."

ويقدم مكتب إدارة المشاريع التوجيه لمديري المشاريع ويشكل مقاييس قيمة لإدارة المشروع ومن ضمن المهام الأولية التأكد من أن المشاريع المقدمة تتوافق مع الاستراتيجية والثقافة التنظيمية.

الأهداف والتركيز على المشاريع

تضمن إدارة المشاريع وجود خطة مناسبة للتنفيذ والتركيز على الأهداف الإستراتيجية، إذا تركت إدارة المشروع لفريق العمل فقط سيصبح الفريق يعمل بدون واجبات محددة مناسبة وبدون منهجية محددة لإدارة المشروع، وفي كثير من الأحيان يجب أن تتغير أهداف المشروع بما يتماشى مع المخاطر التي يمكن أن تحدث وبدون إشراف وإدارة من قبل مختصين ويمكن أن يتعثر المشروع بسرعة، ولكن الإدارة الجيدة للمشروع هي من تمكن الفريق من إعادة التركيز على أهداف المشروع عند الضرورة.

متابعة الأداء و الجودة

تعتبر إدارة المشروع مهمة لأنها تضمن جودة كل ما يتم تسليمه، ففي العادة تتعرض المشاريع لضغوطات هائلة لكي تكتمل، وبدون مدير مشروع مخصص لديه دعم وتأييد من الإدارة التنفيذية فقد يتم تقليل أهمية المهام، وتكون النتيجة هي مخرجات ذات جودة رديئة لعدم وجود إدارة ومراقبة للجودة، ويُشار إلى أنّ وجود إدارة مشاريع جيدة ومختصة يعد أمراً مهماً لضمان أن يكون لدى المشروع الوقت والموارد اللازمة لإتمامه بالإضافة إلى اختبار الجودة في كل مرحلة من مراحل المشروع.

الملائمة الاستراتيجية

تهدف المشاريع التي يتم إنجازها على تحقيق أهداف العملاء الإستراتيجية، وهنا تعتبر إدارة المشروع مهمة لأن جزءاً من مهام مدير المشروع هو ضمان تركيز الجهود على تصميم المشاريع بشكل صحيح يتلاءم بشكل جيد مع أهداف العملاء.

جميع الفرق في المنظمة

تساهم إدارة المشاريع في زيادة التعاون والتواصل بين الموظفين، حيث إنّ عملية التواصل الجيدة توضح للموظفين أدوارهم بشكل جيد واستراتيجيات العمل في الشركة فيصبح الموظفون أكثر إنتاجية ورضا بالعمل الذي يقومون به.

لماذا مكتب إدارة المشاريع؟

الكثير من الأسباب التي تجعل مكتب إدارة المشاريع ذو أهمية عالية ومن بعضها:

- ضمان توافق المشاريع مع الثقافة التنظيمية والاستراتيجية
- تحديد أولويات المشاريع
- إدارة المخاطر ومتابعتها بشكل مستمر
- وضوح الأهداف
- تقديم التوجيه وحوكمة المشروع
- واقعية العمل ضمن خطة المشروع
- استمرارية المراقبة على الموارد
- كفاءة الإنفاق في المشاريع (تسليم المشاريع ضمن الميزانية)
- تنظيم سير عمل المشاريع وفق المبدأ المخصص
- توحيد وسائل التواصل داخل المنظمة ومع أصحاب المصلحة
- إنهاء المشاريع

يعد توفير الوقت والمال من الجوانب الأساسية لدور مكتب إدارة المشاريع، ولكن ضمان توافق المشروع أو البرنامج مع الإستراتيجية والثقافة التنظيمية هو أولوية قصوى. يسلم مكتب إدارة المشاريع نتائج الأعمال من خلال تحسين أداء مشاريعه بالتزامن مع ضمان توافق المشاريع استراتيجياً مع الأهداف التنظيمية. يضمن تركيز مكتب إدارة المشاريع على المواءمة الاستراتيجية أن تساعد المشاريع المنظمة في الوصول إلى أهداف أعمالها.

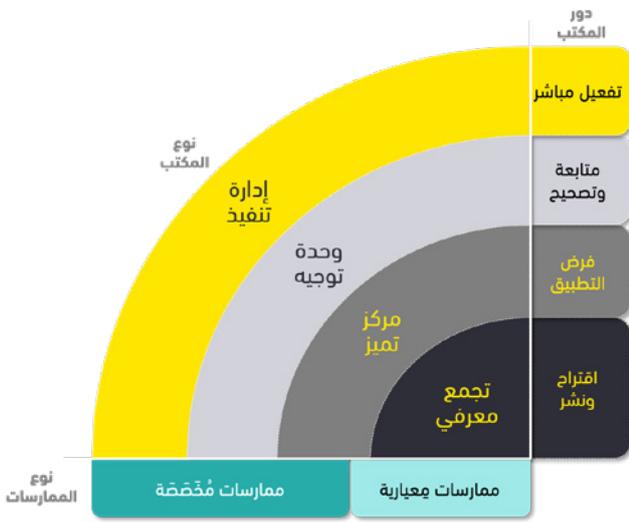
هل يصبح مكتب إدارة التحول بديلاً لمكتب إدارة المشاريع؟



in عماد الصادق

شركة إرنست ويونغ
مركز تميز تنفيذ التحولات | مدير تنفيذي

أنه قد يكون داعم أو متحكم أو موجه، أو كما تنصح إرنست ويونغ بالتفكير في أدوار المكتب كمزيج بين عدة أدوار، حيث يتم تحديد هذا الخليط وفقاً لاحتياجات وأهداف كل منظمة.



شكل توضيحي 1: أنواع وأدوار وممارسات مكاتب إدارة المشاريع

قد تتداخل أو تتطور أدوار المكتب من كونه تجمع معرفي يكون الانضمام له اختياري، إلى مركز تميز معتمد يفرض ممارسات أكثرها معياري وبعضها يتم تهيئتها وتخصيصها بناءً على واقع المنظمة، وقد يصبح دور المكتب وحدة توجيه يغلب عليه الرقابة والمتابعة والتأكد من التزام الجميع بالممارسات الموحدة بالمنظمة، ولعله يضم إلى هذا كله قيامه بالإشراف على أو تنفيذ مشاريع وبرامج بشكل مباشر بما لديه من كفاءات.

كيف ينجح ولماذا قد يفشل؟

إن نجاح مكتب إدارة المشاريع يبدأ من الاتفاق على مبرر إنشائه مع قيادة المنظمة، ومن ثم يتم توثيق المتوقع منه لقياس أدائه بالمقارنة مع تلك التوقعات مستقبلاً. هذه التوقعات يتم ترجمتها إلى أدوار وخدمات في مجملها تطور الكفاءات البشرية بالمنظمة وتوفر لهم مفاهيم وممارسات وأدوات لإدارة مشاريع المنظمة مدعومة بحوكمة فاعلة. هناك من مكاتب إدارة المشاريع التي نشأت بتوقعات وحققتها بالفعل، ومنها من تطرف في أدائه تارة إيجاباً فقام بأدواره وزاد عليها أدوار وحدات إدارية أخرى حتى أصبح ذلك سبب في فشله، ومنها من تطرف سلباً فلم يواكب متغيرات المنظمة واحتياجاتها المتجددة حتى أصابه الجمود فتقلص دوره وتوارى. وبظل العامل الأكبر في نجاح مكاتب إدارة المشاريع، بل وكافة الكيانات هو قدرتها على التكيف وفقاً لمتغيرات المنظمة واحتياجاتها.

لماذا هذا السؤال في الأساس؟

تطور علم الإدارة عبر الزمن وغالباً ما كان المحرك الأساسي نجاح شخص أو جهة في مواجهة تحدي أو اقتناص فرصة جعل من هذا النجاح نموذج يستحق التوثيق والدراسة والاتباع. من هناك كلما استطاعت المنظمات التنبؤ بتحديات المستقبل واستشراف الفرص من بعيد، وليس فقط مواجهة الواقع منها، كلما زادت فرصتها على الاستمرار والنمو، وكلما استطاعت المنظمات رصد أساسيات وأعمدة نجاحها كلما زادت فرصة استدامة هذا النجاح ونقله للأخريين.

كان ظهور مكتب إدارة المشاريع ومكتب إدارة التحول من ضمن وسائل المنظمات لمواجهة مجموعة من التحديات التي تبدت لها، ثم أصبح الكثير منها حالات نجاح يتتبع أثرها الآخرون إما إيماناً بجوهرهما أو استنساخاً لها أملاً في الفوز بنتائج مشابهة، لكن مشكلة كثير من المنظمات هي عدم مراعاتها لتفرد تحدياتها ومن ثم وسيلة مواجهتها. لقد نشأ مكتب إدارة المشاريع في ظرف مختلف عن ظرف ظهور مكتب إدارة التحول، فهل من المنطقي أن تتبنى المنظمات أحد المكتبين أم تجمع بينهما؟ وهو ما يستدعي السؤال عن ماهية وأدوار كل منهما ولما قد تفكر المنظمات في بنائهما؟ هذه الأسئلة وغيرها ما سنحاول الإجابة عنه في هذا المقال.

مكتب إدارة المشاريع

متى كان ظهوره الأول ولماذا؟

ظهرت الحاجة لمكتب إدارة المشاريع كاستجابة منطقية وتبعية لما حققته الإدارة بالمشاريع من نجاحات عبر العصور الماضية، حيث أصبح هناك حاجة لكيان تنظيمي يدعم هذا النجاح ويساهم في استدامته، خاصة وأن إدارة الأعمال كمشاريع أصبحت منهجية ثابتة ظهرت لتبقى بين منهجيات إدارة أعمال المنظمات. وبناءً عليه، انتشرت قصص نجاح مكاتب إدارة المشاريع فكان أول ظهور له في القرن التاسع عشر ثم بدء توثيق تجاربه وممارساته في ثلاثينيات القرن الماضي. وكأي كيان إداري مستحدث مر ولا يزال يمر المكتب وأدواره الأساسية بمراحل تقدم عديدة.

ما هي أدواره وفرصة تمددها؟

يتأثر تكوين مكتب إدارة المشاريع بواقع المنظمة من حيث نضج ممارساتها الحالية، وباستراتيجيتها وما ستفرزه من مشاريع وبرامج ومخاطر، وباستعداد المنظمة على قبوله كجزء من الهيكل التنظيمي، وهو ما يحتم فهم الوضع الحالي وتوثيق مهمة المكتب مع تطوير حوكمة واضحة تضع أدواره ومسؤولياته وتفاعلاته مع الوحدات الإدارية الأخرى بالمنظمة.

كنتيجة لممارسات مكاتب إدارة المشاريع الواقعية، تم اصطلاح أنواع محددة للمكاتب كما فعل معهد إدارة المشاريع فأشار إلى

حيث إن مكتب إدارة التحول هو مفهوم جديد، ينبغي عند بنائه أن يتم التعامل معه كنوع من أنواع التغيير، بل إن إدارة إنشائه كمشروع قد يحسن من فرصة نجاح ذلك الإنشاء. أحد نتائج الإنشاء الصحيح لمكتب إدارة التحول هو توضيح مسؤولياته ومساحات التفاعل مع الجهات القائمة بالمنظمة بما فيها مكتب إدارة المشاريع إن كان موجود بالفعل، وهو ما يمكن توثيقه في نموذج تشغيلي تفاعلي يضمن الرقابة في الإنجاز والتعاون ويحمي المكتب من الجهل به والذي يؤدي في العادة لمقاومته وتجاهله في نهاية المطاف.

حين يأتي الحديث عن الكفاءات البشرية في مكتب إدارة التحول فالاستعانة بأشخاص ذوي خبرة من خارج المنظمة مفيد للخروج من النظرات النمطية التي قد تكون مسيطرة على أبناء المنظمة، وفي نفس الوقت، الاستعانة بأشخاص يتم اختيارهم بعناية من داخل المنظمة سيسرع من إنجازات هذا المكتب بما سيعملونه من معرفة بالثقافة السائدة وآليات العمل الحالية.

ولأن مكتب إدارة التحول وُجد لنجاح التحول سيئاتر تكوينه وبقاؤه بطبيعة التحول أو التحولات المراد تنفيذها بالمنظمة، فمنظمة لديها تحول وحيد تحتاج لمكتب يدير هذا التحول ثم يورث ممارساته للمنظمة ككل للاستثمار مع تحول آخر في المستقبل، بينما منظمة تمر بالعديد من التحولات أو تتوقع أن يظهر الكثير منها مستقبلاً، قد يكون إنشاء مكتب لإدارة التحول بشكل دائم في هيكلها التنظيمي هو الحل الأنسب لها.

التحول في عمومه هو تغير جوهري في التكوين والطبيعة والمظهر، أما التحول في المنظمات فهو تعديل يؤثر عادةً على أكثر من جهة وتوجه وآلية عمل بالمنظمة، قد ترغب المنظمة في التحول أو قد تُرغم عليه. ولأن معظم التحولات تعتمد على الرقمنة ظن البعض أن التحول هو تحول رقمي فقط، بينما قد يكون التحول الذي تسعى إليه المنظمة على سبيل المثال تحول مالي، بشري، تنظيمي، قانوني، استراتيجي. يظل التحول الرقمي أحد تلك التحولات الرئيسية لكنه أيضاً مُمكّن جوهري لكافة أنواع التحولات الأخرى.

وكما ظهرت الحاجة لمكتب يدير المشاريع بعد نجاح الإدارة بالمشاريع، ظهرت الحاجة لمكتب يدير التحولات بأنواعها المختلفة، وذلك بعد نجاح التحولات على إنفاذ وتميز بعض المنظمات، خاصة مع ما يمر به العالم أجمع من تغيرات لم تحدث سابقاً وطالت جميع أوجه الحياة، فكان من الطبيعي أن يسعى الآخرون لتبني هذا النهج طمعاً في تحقيق نجاح مشابه.

ما هي أدواره وتفاعلاته؟

الدور الجوهري لمكتب إدارة التحول هو تسريع إنجاز التحول وتعظيم أثره، أما أدواره التفصيلية فيتأثر تصميمها بطبيعة ما سيديره من تحولات وما تواجهه المنظمة من فجوات وتكلسات في نموذجها التشغيلي. فبعض مكاتب التحول قد تنطلق من تصميم أو تحديث البنى المؤسسة الأساسية كالمعمارية المؤسسية، أو الاستراتيجية أو الرقمية أو المالية، وقد يمتد دوره إلى إدارة مباشرة لمهام ومشاريع تخدم ذلك التحول أو على الأقل ضمان تحقيقها للمنافع التي من أجلها تم إقرارها كما هو موضح بالشكل التالي.



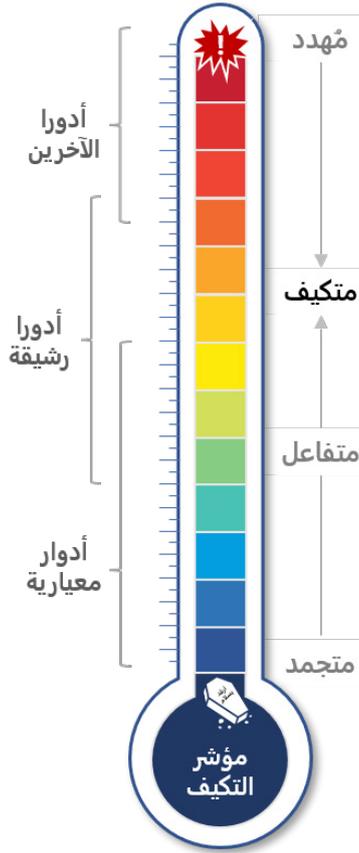
شكل توضيحي 2: أهم أدوار وتفاعلات مكتب إدارة التحول

الإجابة قد تأتي من طرح المزيد من الأسئلة

لأن السؤال "هل يصبح مكتب إدارة التحول بديلاً لمكتب إدارة المشاريع؟" فهو يفترض أن مكتب إدارة المشاريع قائم بحكم ظهوره التاريخي المبكر وانتشاره في كثير من المنظمات، وهو ما يطرح ابتداءً السؤال هل مكتب إدارة المشاريع المعني بالسؤال متجدد؟ هل أن الأوان لكيان آخر يرث تركته من الممارسات ويبعثها من جديد بعد أن يطورها نحو إدارة التحولات؟

توقعت جارتنر أن تنواري 80% من مهام إدارة المشاريع التقليدية بحلول عام 2030 حين يتولها الذكاء الاصطناعي، وهو ما سيحرر مكتب وممارسي إدارة المشاريع تدريجياً من تلك المهام المتكررة، فهل سينتج عن هذا تحول في ممارسات مكاتب إدارة المشاريع واكتساب أدوار جديدة لتملأ الفراغ الناتج عن تدخل الذكاء الاصطناعي؟

بعد رصد محفزات التحول بروافدها المختلفة، يقود مكتب التحول عمليات التخطيط بشكل متكامل بما فيها من إشراك كافة المعنيين وخاصة قيادات المنظمة مع اعتبار ودمج مدخلاتهم جميعاً في إطار من الحوكمة والمواءمة الاستراتيجية. يراقب بعدها المكتب الأنشطة التنفيذية من خلال تحديد مؤشرات أداء ومتابعة ذكية لمجريات التنفيذ وهو ما قد يتطلب بعض التعديلات واقتراح تعديل في الصلاحيات. من أهم أدوار المكتب هو التدخل بشكل مبكر لحل الأزمات المتوقعة وسيحتاج لذلك تحسين في عمليات التواصل بين مختلف الأطراف وكذلك توجيه الثقافة المؤسسية نحو الإنجاز والسؤال عن المنفعة المستهدفة مما يتم تنفيذه ودفع وقياس تراكم النتائج وتوثيق كل ذلك.



شكل توضيحي 3: مؤشر تكيف الوحدات الإدارية

لم تعد الهياكل الهرمية الجامدة صالحة للمنظمات والتوجه نحو الهياكل المختلطة أو كما عرفها جون كوتر بالنظام التشغيلي الثنائي يزداد انتشاراً يوماً بعد يوم، لأنها تجمع بين الهياكل الهرمية التي تضم الوحدات الخدمية الثابتة بالمنظمة وبين الهياكل الشبكية التي تتمدد وتتقلص تبعاً للحاجة لتجسر الفجوات وتعجل من الإنجاز، فيألي أي جانب من الهيكل التنظيمي ينتمي مكتب إدارة المشاريع والسؤال أصرى بأن يسأل عن مكتب إدارة التحول؟

إن كل تحول هو في ذاته مشروع قد يرقى لأن يكون برنامج، فهل تكوين لجنة تنفيذية تضمن التنسيق المباشر بين ملاك ومنفذي المشاريع، ولجنة توجيهية تعطي صلاحيات وتوفر الدعم اللازم كافي؟ أم الأفضل هو تكوين مكتب لإدارة هذا التحول عن قرب حتى لا تخسر المنظمة ممارسات التفاعل والحماس؟

لتلك المنظمات التي عفا عليها الزمن وتحتاج لسلسلة من التحولات، أو المنظمات التي تعمل في مجال مفعم بالتحولات، هل تحتاج لمكتب يكون جزء من هيكلها الهرمي فيرسخ ممارسات إدارة التحول كإلية أساسية من آليات عمل المنظمة؟

دليل ومؤشر نجاح كافة المكاتب

في استقصاء مركز قامت به إنرست وبونج وجدت أن المنظمات التي لديها مكاتب إدارة مشاريع فعالة هي تلك التي تسعى بهدوء لتحويله إلى مكتب تحول أو على الأقل بناء مزيج منهما. ويبقى السؤال الدائم كيف لمكتب إدارة المشاريع أو التحول منفردين أو مجتمعين أن ينجح ويستمر في نجاحهما؟

الشكل المقابل "مؤشر تكيف الوحدات الإدارية" يمكن أن يكون أداة لقياس ومراقبة قدرة أي مكتب أو وحدة إدارية على التكيف مع واقع المنظمة المتجدد، وذلك من خلال مراجعة أدوار تلك الوحدة وتحسينها.

تبدأ الوحدات الإدارية بتوقعات تضعها قيادات المنظمة وما هو متعارف عليه في علوم وممارسات الإدارة، فيصبح للمكتب أدوار معيارية. مع ممارسة تلك الأدوار يتفاعل المكتب فيما تتمدد ممارساته برشاقة ويتكيف مع واقع المنظمة أو أنه يفشل فتقلص أدواره ويتجه نحو التجمد.

أحياناً يكون من تكيف المكتب قيامه بأدوار وحدات إدارية أخرى ولا غبار في ذلك ما دام الأمر مؤقت ومتفق عليه بوضوح، لكنه يندرج بالخطر إذا تحول إلى بديل كامل فيصبح متهدد للأخرين ومتهدد بالمقاومة منهم، إن تفرد أي وحدة إدارية بالأدوار وبنجاح سريع منعزل عن باقي المنظمة هو بمثابة تشويه وتوجه بطيء نحو فشل كامل المنظمة.

إن توسع قدرات وخدمات مكتب إدارة المشاريع ليقوم بإدارة التحولات هو نوع من أنواع التكيف المحمود، كما أن نشأة مكتب إدارة للتحولات يتفاعل ويكمل عمل مكتب إدارة المشاريع هو رشاقة من المنظمة في دعم ما تمر به من تحولات.

إنشاء مكتب أو أي وحدة إدارية هو وسيلة لحل تحدي قائم أو متوقع وقد يكون محاولة لنقل قصة نجاح تحققت سابقاً، ستصل المنظمة في النهاية إلى نسختها من هذا الكيان بما يتناسب مع معطياتها الداخلية والمؤثرات الخارجية، لكن يبقى الدعم المتجدد من قيادات المنظمة، ووضوح وتوثيق مبرر إنشاء هذا الكيان، وتصميمه متجانساً مع نسيج الكيانات القائمة، مع مثابة القائمين عليه، كل هذا معاً هو وصفة لنجاح هذا الكيان في استدامة قيمته المضافة ومن ثم تحقيق أثره المنشود.



Aljabr Abdulrahman 

General Manager

ENTREPRENEURS IN CORPORATIONS

When someone mentions entrepreneurs, most of the time we associate them with small ventures. Yet a successful project manager has many traits that we usually ascribe to entrepreneurs.

Even though entrepreneurship and project management have more in common than not, they are studied independently. As the authors of a paper published in the International Journal of Managing Projects in Business (Germain and Aubry, 2019) propose, these two disciplines have been ignoring the existence of each other despite their similarities.

Aggressive competitiveness, proactiveness, autonomy, risk taking, and finally innovation were the traits studied in a paper published in the international journal of project management (Martens et al., 2018) and labeled as entrepreneurial orientation.

Entrepreneurial orientation as the authors would argue, can explain 20% of the project success. Taking in account the amount of research done in project management, this 20% can have major implications on the prospects of a project. Especially so when many of

these traits that characterize entrepreneurial orientations aren't always present in large establishments.

In another study published in the International Journal of Production Economics (Sabahi and Parast, 2020), the authors emphasized the role of proactiveness as the leading aspect of entrepreneurial orientation that is associated with project success. And proposed that proactiveness has the biggest correlation with project success out of the other traits associated with entrepreneurial orientation.

Apart from autonomy -which mostly has to be granted by a superior in large establishments- the rest of the traits can be attributed to the individual project manager. Yet these skills are not fixed as some would assume. They can be nurtured and developed as the research of professor Carol Dweck (Dweck, 2017) would suggest.

Dweck argues that based on the theory of neuroplasticity we are able to change and grow many traits that we might believe are fixed. Growth mindset as she dubbed it, can play a role in

developing traits such as the ones associated with entrepreneurial orientation.

A study published in science magazine (Campos et al., 2017) done on firms who implemented personal initiative training showed a significant increase in profit. Although the focus in this study was on smaller firms, it still shows the effect of training proactiveness can have on the output of ventures.

For these reasons I believe that emphasizing the importance of these skills and investing in training project management teams to grow and develop these attributes should be on par with the focus on hard or technical skills and competencies.

Moreover, these soft skills can be applicable in different fields across various settings. Which gives them an advantage over hard skills that are only applicable on specific situations. I wouldn't by any means downplay the importance of technical knowledge and specific expertise as they are essential. But I would argue they don't suffer from the neglect as the soft skills attached to entrepreneurial orientation does.

قوة المعرفة



م. إبراهيم رمضان برناوي

مهندس مرافق

والخارجية، ومكان المشروع من مؤثرات طبيعية كالطقس والزلازل وأيضاً بيئة العمل، وتحديات فريق العمل من نشوء خلافات)، فهو المسؤول الأول عن وضع خطط لجميع هذه المخاطر في حال عدم وجود مدير مخاطر متخصص بها، ويكون شديد الحرص على سير عمل المشروع بشكل سليم.

لا عمل بلا أخطاء...؟

يعمل مدير المشروع بالتعاون مع المعنيين على وضع معايير القبول، والتدقيق لجودة المخرجات على مستوى العمليات والمتطلبات، لإنهاء المنتج أو الخدمة، والتسليم بأفضل صورة ممكنة تحقق رضا أصحاب المصلحة.

إن عمل مدير المشروع كمحلل أعمال، فسيكون قادراً على متابعة المشروع في مرحلة التشغيل التي تبدأ بعد إنهاء المشروع، وكتابة التقارير الخاصة للمشروع، والمتضمن لكل التحديات، وطرق الاستجابة ضمن مستندات الدروس المستفادة، وتشكل مرجعاً للمنظمة لكل المشاريع المستقبلية.

جميع الأعمال والمهام تُنفَّذ من قبل الموارد البشرية (مهندسين، استشاريين، أخصائيين، فنيين... الخ) وهم من ينفذون المشروع بناءً على مهام توكل إليهم.

بهدف الوصول لأعلى كفاءة، لابد من تعيين قائد يتمتع بمهارات قيادة عالية، ويمكن أن تتواجد في مدير المشروع أيضاً لحل جميع الخلافات بين الموظفين، ودعمهم وتحفيزهم وإخراج طاقاتهم.

هكذا هي رحلة مدير المشروع المتمكن من مبدأ قوة المعرفة ليكون قادراً على مواجهة جميع التحديات، وقيادة المشروع نحو نجاح فاعل، حيث أنه المسؤول الأول عن المشروع.

يثبت مدير المشروع للمنظمات بقراراته الفاعلة وتأثيرها في المشاريع، بأن مهنة إدارة المشاريع مهنة استثنائية تشكل عنصراً أساسياً من عناصر نجاح المنظمات لتكون قادرة على الارتقاء والمنافسة على جميع الأصعدة.

لا يمكن عدّ مدير المشروع شخصاً عادياً، بل هو شخص غير عادي متمكن من مبدأ "قوة المعرفة" والمؤثر على شخصيته من الناحية الإدارية والقيادية.

مدير المشروع هو من يبدأ في رحلة المشروع وينسق مع محلل الأعمال، وأصحاب المصلحة بهدف تحليل الاحتياجات، ويشارك مدير المشروع خبرته الواسعة مع الغير للإجابة على السؤاليين التاليين:

- هل هناك مشكل نرغب حلها؟

- هل هناك فرصة يجب اقتناصها؟

ويبدي مدير المشروع أيضاً التعاون في كتابة الهدف الرئيسي للمشروع، وتحليله باستخدام الأدوات الخاصة بذلك إمكانية نجاح المشروع أو الفكرة، وصعوبة نجاحه بناءً على المؤشرات الأولية، والمشاركة في صنع القرار أثناء تنفيذ المشروع بالمضي قدماً أو الإيقاف لانعدام جدوى التنفيذ في حال ملاحظة أي انحراف أو خلل في مراحل سير المشروع.

ولا يتوقف دور مدير المشروع عند ذلك، بل يساهم أيضاً بشكل فعال في كتابة وثيقة المشروع بشكلها الأولي، إضافة للصورة النهائية، وهنا يبدأ التزامه بالمشروع مع السعي الجاد في الإقناع، و حوض المناقشات مع مالك المشروع لاعتماد الميزانيات، وأخذ موافقة أصحاب المصلحة.

وللعلاقة بين أصحاب المصلحة ومدير المشروع محور آخر، ولكن يمكن تلخيص دور مدير المشروع في هذا المحور بالإجابة الدقيقة على استفسارات أصحاب المصلحة، والتعاون وإظهار المهارة في الاتصال الفعال والعلاقات، وذلك للوصول لأعلى مستويات الرضا من قبل أصحاب المصلحة.

كما لمدير المشروع دور صعب في عملية التفاوض مع المقاولين عند الإرساء، وذلك لضمان الحصول على أعلى مستويات الجودة، وأفضل عروض الأسعار، كما يترتب على مدير المشروع إدارة الاجتماعات مع جميع المعنيين بحضور الأخصائيين والخبراء لأخذ القرارات اللازمة لإطلاق للمشروع.

ولا يمكن تجاهل التحديات التي ترافق كل مشروع مثل (الأنظمة واللوائح الداخلية



HEALTHCARE PROJECT MANAGEMENT AND RISK ASPECT



Feryal Al-Sheikh Saleh 

PMO - Lead

The biggest challenge the project manager will likely face is risk management, particularly in the healthcare industry. Why? Considering that healthcare personnel deal with circumstances involving life and death every day, it goes without saying that it is risky to deal with life and death circumstances on a daily basis. For this reason, project management is crucial for healthcare professionals since, in addition to being change agents, project managers also manage risk.

Although project management input can aid in better decision-making, it is not the responsibility of the project manager to choose which projects an organization should allocate its resources to. Instead, it is the responsibility of the project manager to foresee potential problems during the planning, implementation, and control of the project as well as their effects on the end result.

Risk management categories are seven categories:

- Plan risk management
- Identify risk
- Qualitative analysis
- Quantitative analysis
- Response planning
- Implement risk response
- Monitor risks throughout the project.

The more potential risk factors there are, the greater the project. As with any significant undertaking, it is preferable to divide it into more manageable pieces. Here are a few places where risk factors can be found:

- Business risks
- Business case risks
- Direct project risks
- External risks
- People risks.

The word "liability" which is essential to managing the healthcare sector. External risks can have a substantial influence, but internal threats are often considered first since they are easier to access. Finally, the requirement that a risk be "neutralized with premeditated action" specifies precisely what the

project manager who also serves as risk management must do.

Malpractice is one of the more well-known types of risk reduction in the healthcare industry. Most of the time, malpractice, also known as personal liability, is either mandated or advised for healthcare workers. Other approaches where healthcare professionals can utilize insurance to ensure the delivery of a product required to complete a project, especially if that product's arrival is essential in a specific stage of the project.

Lessons learnt are likely one of the most significant resources available to the healthcare project manager. Lessons learned documentation includes useful information on the risks that were encountered and how those risks were reduced. This knowledge will be beneficial not just in project planning to reduce some of the risks from earlier projects but also in risk response. The project manager will be able to better design a reaction if they can review the outcomes of previous risk responses.

Identification of risk is a significant step in the project life cycle due to the complicated and extremely critical nature of the healthcare environment.

D STRATEGY ANT FOR

decision to drop the word “donuts” from their brand logo in response to increased demand for beverages rather than food. As a result of the rise in competition within the coffee and breakfast space, Dunkin’ adapted their strategy to appeal to consumers by presenting themselves as more relevant and up-to-date with consumer demand. This led shares of Dunkin’ brands to increase by more than 39 percent in the year after their announcement.

There was a time when Nokia was a top performer in the cell phone market, so what changed? Nokia assumed that their one billion customers would keep them ahead and afloat within the market; however, what happened next proved that no company is too big to fail.

Their failure to tailor their strategy to adapt to what was happening around them allowed other businesses to step in and take their place. They did not visualize that Steve Jobs would announce the first iPhone in 2007, the same year that Forbes Magazine featured Nokia on its cover, asking, “Can anyone catch the cell phone king?”

Evidently, Nokia felt comfortable and secure in their position in the market. Little did they know that the release of the iPhone was the death sentence for the Nokia brand. Perhaps Nokia believed that they did not do anything wrong as such, but the world changed too fast and they did not respond to the changes.

Another example of an unfortunate failure was that of AT&T, which wrongfully estimated that there would be a total of 900,000 mobile phone users in the United

States of America by the year 2000, whereas the actual figure was 109 million; this miscalculation ultimately left them unable to enter the market. A decade later, they had to acquire McCaw Cellular for \$12.6 billion, a move that likely left them reflecting on their previous stumble within the industry. Although they may have attempted to step in the right direction by developing a relevant strategy, they underestimated the cellular technological revolution that was to come, and there was a big price to pay for this error in judgment.

Although change can seem like a daunting concept for many businesses, particularly those that are comfortable in their ways of doing things, it is worth beginning by becoming more open-minded to changing even the smallest details and embracing the potential good that may come as a result.

There will always be risks to planning ahead and taking steps toward making positive changes to an organization; however, if businesses do not get used to continuous change, they will not evolve or keep up with consumer needs.

As Steve Jobs famously said, “You can’t just ask customers what they want and then try to give that to them. By the time you get it built, they’ll want something new.”

A good strategy is vital for businesses to sustain the future. As stated by Robert Waterman, the successful director of McKinsey and Company during the 1970s, “A strategy is necessary because the future is unpredictable.”

WHY GOOD IS IMPORTANT IN BUSINESS



Maher Aljohani 

Senior VP of Operations and Partnerships and Board Member PMI KSA Chapter

Many businesses lose their competitive advantage as a result of failing to clearly plan ahead, anticipate market changes, and adjust their strategies accordingly. We all remember what happened to the cell phone king, Nokia. Successful businesses should have thorough strategic management methods in place and set out clear goals that consider both internal and external factors.

However, simply predicting changes in the environment is just the first hurdle to overcome. Businesses that do not get caught out by market changes are those that also undertake a course of action and implement their plans.

When there is a clear overall business direction, as well as the will to turn ideas into action, brands can be well prepared to react positively to changes in the future. What is also important for businesses to recognize is the need to consistently reassess their strategies, even throughout successful periods, in order to be ready to perform well against external pressure.

The environment can change how customers feel about a product or service. Because they are the driving force for any business, it is not surprising that businesses must plan in conjunction with the dynamic nature of customer behavior to create and maintain long-lasting relationships.

Companies must not make the mistake of assuming that they will be spared by disruptions in their environments, and businesses can learn from both the mistakes that have been made and the ways in which adopting effective strategies can enhance performance.

Take McDonald's, for example. A successful company that already had generic strategies in place, McDonald's responded to the predicted growth of the retail coffee market. They adapted to this environmental shift by applying their secondary generic strategy, where, through broad differentiation, they created McCafe to respond to external demand for coffee-related products. In turn, these responses generated more success for the brand. Dunkin' Donuts made the smart strategic



د. سعدي ادره

الحوكمة ، وما ادراك ما الحوكمة

هذا المقال يستعرض بعض أسس حوكمة المحافظ والبرامج والمشاريع، باعتماد المنهجية البريطانية المعتمدة بالتعاون مع المؤلف للمعيار البريطاني روس غارلاند

مدير تنفيذي

هذا يضمن وضوح عملية صنع القرار ويمكن الشخص المسؤول، حيث لا ينفذ أن يكون للسفينة إلا قائد واحد وإلا لرمي كل مسؤول اللوم على الآخر، ولحدثت فوضى بالنسبة للفريق في تحديد الجهة التي يرجعون إليها لرفع تقارير الأداء أو لتصعيد المشاكل والمخاطر وطلب الدعم.

المبدأ الثالث، مسؤولية المشروع أو البرنامج تحدد تبعاً لجهة المساءلة عن نتائج الأعمال (المنفعة المرجوة)

الشخص المكلف بتحقيق المنفعة أي النتائج والأهداف للأعمال في المؤسسة هو نفسه المكلف بالمسؤولية عن المشروع أو البرنامج الممكن من الحصول على نتائج الأعمال. هذا يجعل الحصول على نتائج الأعمال المحرك والمحدد لنجاح المشروع.

المبدأ الرابع، دعم الشخص المسؤول عن مشروع أو برنامج من خلال تأسيس مجلس للحوكمة

يعد اختيار الأشخاص المناسبين للمشاركة في مجلس الحوكمة من أجل دعم الشخص المسؤول عن المشروع أو البرنامج أمراً بالغ الأهمية. إن بعض أصحاب المصلحة الذين لهم دور محوري للغاية في المبادرة ينبغي أن يكونوا جزءاً من عملية صنع القرار كأعضاء في مجلس الحوكمة، بينما مجرد أن يكون الشخص من المؤثرين على القرار أو أصحاب المصلحة غير الأساسيين لا يجعلهم جزءاً من مجموعة صنع القرار.

المبدأ الخامس، فصل اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع والبرنامج عن إشراك أصحاب المصلحة

هذا يمنع مجالس اتخاذ القرار من الانجرار والانشغال مع أصحاب المصلحة، مما يؤدي إلى البطء وخسارة الفعالية في صنع القرار. يتم إنشاء آليات منفصلة لدعم المؤثرين أصحاب المصلحة الذين ليسوا جزءاً من مجالس اتخاذ القرار.

النقاط العشرة المرجعية للحوكمة على حسب P3G Project, Program, Portfolio Governance Standard by TSO UK



المبدأ الأول، حوكمة التغيير (البرامج والمشاريع) تكون منفصلة ومختلفة عن حوكمة العمل كالمعتاد (العمليات المعتادة المتكررة)

تتطلب المشاريع والبرامج هيكل حوكمة خاص بها، حيث أن الهيكل التنظيمي بشكل عام ليس مصمماً لدعم وإنجاح التغيير. هذا المبدأ يجعل اتخاذ القرار أسرع وأكثر فعالية، بخلاف ما لو كانت القرارات المتعلقة بالمشاريع والبرامج تصنع من قبل العمليات مما يتطلب وقت ومجهود وقلما تكون أهداف التغيير مماثلة لأهداف العمليات السابقة فيحصل تضارب وتفشل المشاريع على حساب الحفاظ على وضع العمل كالمعتاد.

المبدأ الثاني، لا بد من تحديد جهة واحدة فقط للمساءلة لكل مشروع أو برنامج

الحوكمة في كلمات: الحوكمة ليست الإدارة وإنما هي نظام يتم من خلاله توزيع الصلاحيات واتخاذ القرارات من قبل القيادة بهدف تمكين مدراء المشاريع والبرامج من الإدارة الناجحة. تمارس الحوكمة من قبل راعي المشروع، والمسؤول رفيع المستوى (Senior Responsible Officer) وقد يكون صاحب سلطة أعلى من الراعي أو قد يكون هو الراعي، بمساندة مجلس الحوكمة، كما أنه قد يوجد مجلس منفصل لحوكمة المحفظة. لا يتدخل منسوبي الحوكمة بالتنفيذ الفعلي ويترك لمدراء المشاريع والبرامج، ولكن وضع وتنفيذ سياسات المؤسسة واختيار الاستثمارات المناسبة لتحقيق المنافع من قبل العمليات ومن ثم مراقبة الأداء مع تقديم الدعم المالي وتسهيل الحصول على الموارد. إن ممارسة إدارة المحافظ لها تعلق أكبر بالحوكمة، حيث تتخذ قرارات تؤثر على مستقبل المؤسسة في إدارة الاستثمارات، وتعميد المشاريع أو حتى إنهاؤها على حسب المتغيرات التي تؤثر على استراتيجية المؤسسة.

الحوكمة أساس النجاح: الحوكمة الناجحة تعزز توزيع الصلاحيات وتحديد المسؤولية والمحاسبة، ومعرفة حدود اتخاذ القرارات على كل صعيد ولكل دور، فهي العلاج لمن يتخطى الصلاحيات، وكذلك لمن لا يستخدم صلاحياته، والتطبيق الصحيح يوصل إلى الشفافية والوضوح ويمنع "المحسوبية أو الواسطة" فيكون التعامل بشكل عادل مع الجميع وفقاً لمصلحة المؤسسة وليس الأفراد ويحد من تضارب المصالح ويعزز أخلاقيات العمل. كل هذا قد يطلق عليه المأسسة والحوكمة الصحيحة تسرع في الحصول على النتائج وتصحيح المسار والأخطاء فليس الهدف من المحاسبة قطع الأعناق وإنما استخلاص الدروس المستفادة ومنع تكرار الأخطاء والرقى بالنظام والإجراءات والخبرات والمهارات إلى مكان نصل في تحقيق المنفعة والأهداف والنمو والتركيز على الخدمة الاجتماعية والاستدامة، فضلاً عن زيادة الخدمات وتقليص النفقات وبالتالي زيادة الأرباح.

المبدأ السادس، الموازنة بين الاستثمارات والأهداف الاستراتيجية

لا بد من أن تتحقق المؤسسة من أن المشاريع والبرامج تتماشى و تتواءم مع الأهداف الاستراتيجية كي تحصل أعلى قيمة للاستثمار في التغيير المؤسسي، ولذلك لا بد لكل من أعضاء المجلس الرئيسي، ولجنة المحافظ، والمسؤولين رفيعي المستوى والجهات الراعية للمشروع فهم مسؤولياتهم ودورهم في تحقيق وضمان التوافق والتواءم.

المبدأ السابع، الحفاظ وصيانة وتحديث دراسة الجدوى وقضية الأعمال

قضية الأعمال ودراسة الجدوى هي وثيقة الحوكمة الرئيسية التي يتم استخدامها لتقييم الأثر من التغييرات التي تحصل بسبب المشروع أو البرنامج، قبل التنفيذ وبعده.

المبدأ الثامن، يتم تصميم حوكمة المحفظة للتمكين من الوصول إلى نتائج الاستثمار والمنفعة المستهدفة

من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة والفعالة للمحافظ، لا بد من وضع الترتيبات الصحيحة لحوكمة المحافظة التي يديرها الأشخاص المناسبون من خلال القيام بالأنشطة الصحيحة.

المبدأ التاسع، ضمان إعطاء صلاحيات اتخاذ القرار المتسقة والمنطقية

ينبغي للحوكمة الوضوح والشفافية في معرفة من يتخذ القرارات ولماذا وهذا بالنسبة لجميع أصحاب المصلحة. يتخذ كل من راعي المشروع والمسؤولين رفيعي المستوى ومجلس المشروع / البرنامج القرارات بشأن المسائل التي قد تؤثر على دراسة الجدوى، ويتم تحديد الأهمية النسبية من خلال التفاوتات أي الحد الأقصى لمقدار المخاطر المقبولة لدى المؤسسة أو المجلس.

المبدأ العاشر، تمكين اتخاذ القرار القائم على الأدلة

تكون القرارات المتخذة بجودة المعلومات التي استند إليها اتخاذ القرار وليس أكثر. هذا يحتم إسناده القرارات وفقاً إلى أفضل المعلومات المتاحة في ذلك الوقت ويشترط أن تكون المعلومات قائمة على أدلة واقعية وليس مجرد رأي. هذا يوفر شفافية وضمانة لتبرير القرارات وتحسين تقييم الأداء وزيادة القدرة على إثبات فعالية القرارات السابقة.

كيف نحدد حالة الحوكمة في مؤسستنا؟ تختلف سياسات ونظم الحوكمة بحسب المؤسسات والنظم الإدارية والأهداف الاستراتيجية من مؤسسة لأخرى، وهذا يحتاج إلى تقييم وتحليل، إما أن ينفذه مجموعة داخل المؤسسة، أو يتم الاستعانة بخبراء أو استشاريين إداريين، وحتى تحدد المؤسسة مدى مقدرتها على القيام بوضع أو تحديث أو تفعيل الحوكمة، من الممكن أن تتم محاولة الإجابة أو النظر في هذه الأسئلة التقييمية المحورية، مع العلم أن الإجابة لا تكون نعماً ولا بل لا بد من تفصيل وإبراز البراهين لكل واحدة على حدى:

1 متى يتم تقييم النضج المؤسسي، وهل وصلت إلى جدول أولويات التحسين الذي لا بد منه؟

12 هل يوجد جهة واحد تمتلك كافة الصلاحيات لكل مشروع وبرنامج، أم أن الصلاحيات موزعة على أقسام وأشخاص مختلفين؟

2 ما هو نظام الاعتماد المتبع في وضع سياسات الحوكمة؟

13 هل يوجد مجلس حوكمة معتمد من أعلى سلطة داخل المؤسسة لكل مشروع وبرنامج؟

3 كيف يتم الفصل ما بين الحوكمة والإدارة؟

14 هل المسؤول عن نتائج الأعمال المستهدف تحسينها وخدمتها هو نفسه يمتلك ومسؤول عن قضية الأعمال ودراسة الجدوى؟

5 هل تم العمل على نظام إدارة المنفعة على أساس الاستراتيجية أم على أساس المشاريع المفردة؟

15 في حال وجود مجلس لحوكمة المشاريع والبرامج، هل هو حصري لأصحاب وصناع القرار، أم يحتوي على آخرين؟

6 كيف يتم قياس المنافع والأثر من نجاح المشاريع من خلال متابعة أداء العمليات؟

16 هل يتم متابعة وتحديث والرجوع إلى حالة الأعمال ودراسة الجدوى حتى في خلال تنفيذ المشاريع والبرامج، أم يعتبر دورها انتهى بالموافقة على تعميم المشروع أو البرنامج؟

7 ما هو مفهوم تطبيق إدارة المحافظ/وما العلاقة مع إدارة الاستراتيجية؟

8 هل تم وضع خطة تنفيذ الاستراتيجية، (وهي غير الاستراتيجية نفسها) لكل من إدارة المشاريع والإدارات الأخرى (العمليات)؟

17 هل يوجد وضوح تام من هو صاحب الصلاحيات والقرار لكل مشروع وبرنامج؟

9 كيف تتربط إدارة التغيير والتحول مع كل من إدارة المنافع وإدارة المحافظ والإدارة الاستراتيجية، وإدارة العمليات؟

18 هل تم تحديد دور وصلاحيات ومواصفات ومهارات وكفاءات كل من راعي المشروع، المسؤول رفيع المستوى، مجلس الحوكمة، مع التركيز على مسؤولياتهم في موازنة الاستثمارات والمشاريع والبرامج للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؟

10 ما مدى التركيز على تطوير الكفاءات ولا سيما (Power Skills) بالنسبة لكل من منسوبي الإدارة العليا والتنفيذية والأقسام ومكاتب إدارة المشاريع والتحول ومدراء المحافظ والبرامج والمشاريع؟

19 هل تم تحديد نوع وطبيعة وسقف المخاطر التي تقبلها المؤسسة، وهل تستخدم كأحد عناصر اختيار أو إيقاف المشاريع والبرامج؟

11 كيف يحدد دور الراعي (Sponsor) وهل تم وضع الآلية العمل الخاصة به لدعم وإنتاج المشاريع والبرامج؟

20 هل يتم اعتماد الدلائل والبراهين في اتخاذ القرارات، لا سيما تلك التي تتخذها الإدارة العليا والرعاة ومجالس الحوكمة؟

لا شك أن الإجابة تحتاج إلى تفكير ونقاش، حيث تمثل هذه المحاور الحد الفاصل ما بين المؤسسات الموصوفة ليس فقط بدرجة عالية من النضج المؤسسي، بل عادة تحصل على نجاحات أكثر، وأثر مستديم أكبر، وقبول من العملاء وأصحاب العلاقة فعالية وانتاجية اعظم بالنسبة لكفاءة الإنفاق وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ونجاح سياسة التحول مما يؤدي إلى نمو واستمرارية المؤسسة.

VARIETY

2

Let me give you a scenario, you walk into your workplace and spend your day doing the same task repeatedly for 8 hours. What you're missing is the need for uncertainty or variety. We all need variety and challenges that will exercise our emotional and physical range. Just ask your colleague working in change management, they will swear they enjoy the inherent variety their work provides. Project management has no dearth of uncertainties; however, this also means learning how to manage risks and coping with the peaks and valleys. Project managers can allocate project tasks to allow for variety — providing them with interesting challenges and not gnawing at their little hearts with repetitive tasks. Project managers should consider planning a retreat. It might be just what everyone needs - a truly unique experience. The team can also benefit from brainstorming, problem-solving, and innovation sessions with an external consultant.

SIGNIFICANCE

3

The third need is for significance. We all need to feel important, wanted and special; we want to be of consequence. It is in our nature to want our work to have meaning and significance. There's nothing more frustrating than going to a job where you feel your presence has little impact. We do better work, stay motivated, and take more responsibility when we work on a team that makes us feel like we matter. Project managers have to make regular efforts to appreciate their team members' work, and show them that their involvement is valued. The small gestures matter. Having clear job titles is not something to be sneezed at. People still care about job titles, and receiving a title has a psychological impact making them feel that management acknowledges their efforts. By offering industry certifications, companies make their employees feel noticed and appreciated. It is important for employers to invest in the development of their employees so they feel valued. Using appropriate verbal appreciation in the form of recognition provides people with a sense of validation, making them feel seen and needed. As a result of recognition, we are able to analyze and track our significance, which is a major driving force behind human behavior.

LOVE AND

4

CONNECTION

We each have a need to belong. We want to feel part of a community. It's the essence of teamwork. This is exactly what we crave for when we work with others. Team work makes the dream work, a common phrase we've been hearing for ages. Human beings are wired to make connection. And, it's more important in the workplace than we previously knew. It is now considered a survival need. A theory called inclusion safety explains that through membership in a group, people feel wanted and that their existence matters.

In spite of the efforts and funds spent on building the team, the manager still finds that the team doesn't reach its full potential due to one or more team members who do not integrate with the group. Project managers need to understand the team members as individuals - personality, skills, strengths, needs, aims and fears, match individual's social and behavioral attributes to meaningful tasks and create opportunities for increased interaction.

CERTAINTY

1

The first, and most basic need of every human is certainty. The goal of every individual is to feel safe, avoid pain, and be comfortable in their environment. We all need some sense of security and certainty, knowing that our basic needs are being met. The challenge of satisfying this need is that projects (and life) is constantly changing and in this process, our need for certainty is jeopardized. In a discipline where the only constant changes, be it technology infrastructure upgrades or operational procedures being continuously refined. Processes, systems, tools, organization structures, or job roles are often affected by changes. One thing constant about change is the effect it has on the people: disruptive. According to Kotter's Change Model, project managers need

to create a climate for change, engage and enable the organization and finally, implement and sustain the change. By keeping team members informed and clarifying what the project is trying to achieve, how they fit into the bigger picture, and what is expected of them, project managers can achieve the best balance of certainty and predictability. Here communication becomes the lifeblood of projects. Poor and delayed communication can cause rifts in the team. Change needs to become the heart of the culture by having team members customarily discuss the project, and then afford time for open dialogue about things that can be better dealt with. Afterwards using that information to actually make tweaks and improvements.

One of the biggest challenges to successful project implementation is the evolution of the project team. The challenge of taking a diverse group of individuals, with varying backgrounds and experience, from different functional areas, sometimes with conflicting agendas, and placing them on a project team with a project manager who is not their direct supervisor, can challenge the success of any project. In lieu of direct authority as a means of leading, what other forces can a project manager utilize to help establish a commitment to the goals of the project and to the team? The most commonly discussed reasons for project failure are lack of resources, poor communication, unclear objectives, competing priorities, scope creep, and others. The one factor most often ignored is easily the most important one – the human factor.

Simply sticking to the Iron Triangle, that tenuous mix of schedule, scope, and budgets, is no longer the sole path to success. Now we need to understand that people are placed at the center of the project management circle. Project management methodologies constitute technical and procedural factors like scoping, scheduling, budgeting, quality assurance, risk, communications and procurement. While they are all very well-established frameworks, it is people who act as the core of project management. A study titled 'Human factor skills of project managers derived from the analysis of the project management processes, stresses that it is people, not objectives and processes that lead to project success.



THE HUMAN ELEMENT IN PROJECT MANAGEMENT

The human factor is based upon the foundation of human needs psychology and emotional intelligence, to provide project managers and leaders with the most effective tools and strategies for understanding and responding to the behavior of people in their team. Loaded with an understanding of people's needs, project managers can have extraordinary control over and effectively manage the most challenging teams and situations. A person has needs that must be satisfied to ensure their efficiency at the workplace and modern project managers are enthroned with the responsibility to create an environment that supports human emotional and intellectual needs.



in Dr. Hasan Tayyeb

MATARAT Holding - GM
Project Management Office

سر الشهادات المهنية



م. أحمد عيضة المالكي

عضو مجلس إدارة ونائب الرئيس للمحتوى
معهد إدارة المشاريع بالمملكة العربية
السعودية

نما بعد ذلك المعهد ليصبح منظمة
مهنية عالمية رائدة غير ربحية متعددة
الجنسيات والتخصصات والتي تضم الآن
أكثر من 1,6 مليون محترف بما في ذلك
أكثر من 680,000 عضو في أكثر من 308
فرع لها تجمع 214 دول حول العالم وأكثر
من 10,000 متطوع يخدمون مهنة إدارة
المشاريع. وقد كانت أبرز أهدافها حينها:

- تعزيز الاعتراف بالحاجة إلى الاعتراف في
إدارة المشاريع.
- توفير منتدى للتبادل الحر لمشاكل إدارة
المشاريع والحلول والتطبيقات.
- تنسيق جهود البحث الصناعي
والأكاديمي.
- توفير واجهة بين المستخدمين و موردي
الأجهزة وأنظمة البرامج.
- تطوير مصطلحات وتقنيات مشتركة
لتحسين التواصل.
- تقديم إرشادات للتعليم والتطوير
الوظيفي في مجال إدارة المشروع.

إذن سر الشهادات المهنية هو الرغبة
في التغيير والبقاء من أجل المجتمع
والبشرية من خلال تبادل ومشاركة المعارف
والخبرات وتوحيد الجهود والمنهجيات
لتنمية مستدامة وعمل أكثر مرونة وإنجازات
متواصلة، وحصولك على شهادة مهنية
ما هي إلا البداية، وهي ليست عسا
سحرية تجعل منك الخبير والمتمكن وإنما
هي بوابتك لبناء شبكتك المهنية التي
من خلالها قد تصل إلى مراحل متقدمة
تتطلب منك المزيد من العمل والتطور
والبحث المتواصل مع أقرانك من المهنيين
والخبراء... فوني نتاج أفضل الممارسات
في مجالها وخلاصة خبرات ومعارف وهي
ليست ثوابت نحفظها ونستخدمها، فكن
ممارسا محترفا وأبدع في مجالك وطوره،
فمن يعلم ربما تكون واحد من المؤسسين
يوما ما؟



جيمس سنايدر



جوردون ديفيس



"نيد" إنغمان



إريك جينيت



سوزان غالاغر

التاريخ يعيد نفسه!! عبارة دائما نسمعها
وسوف نأذككم في هذا المقال إلى جولة
سريعة نعود فيها إلى بداية مفهوم إدارة
المشاريع ومن هم رواده وقصة تأسيس
أول معهد لإدارة المشاريع وما هو سر
الشهادات المهنية!

بداية خلق الكون "كن فيكون" هي البداية
الحقيقية لأول مشروع، فمفاهيم الإدارة
والمشاريع نجدتها في كل حياتنا وجميعنا
نمارسها ولكل منا أسلوبه ومدرسته
الخاصة، نعم نمارسها في أبسط الأمور مثل
الإعداد للكبة وتفاخرنا بالرزق الثري إلى
أصعب الأمور كالسفر إلى الفضاء!

بدأت القصة في ستينيات القرن الماضي بين
ثلاثة أشخاص اعتادوا التجمع لتناول وجبة
العشاء في مطعم صغير في فيلادلفيا،
بنسلفانيا، الولايات المتحدة الأمريكية،
كانت المناقشات في البداية تدور بين
إثنين، جيمس سنايدر وجوردون ديفيس. في
ختام هذه الوجبة في أحد الأيام، تقرر أنه
ينبغي تشكيل منظمة جديدة لتوفير وسيلة
لمديري المشاريع لربط وتبادل المعلومات
ومناقشة المشاكل المشتركة.

أسفرت المناقشات التي تلت ذلك انعقاد
الاجتماع الرسمي الأول في معهد جورجيا
للتكنولوجيا في أتلانتا، جورجيا، الولايات
المتحدة الأمريكية في التاسع من أكتوبر
1969. كانت النتيجة الثانوية لهذا الاجتماع
ولادة معهد إدارة المشاريع، بعد ذلك
بوقت قصير، تم تقديم ميثاق التأسيس
في ولاية بنسلفانيا، موقعة من قبل
خمسة مدراء مشاريع معترف بهم رسميا
كمؤسسي معهد إدارة المشاريع.

GROWTH 5 CONTRIBUTION 6

We are biologically built to grow. We humans seek to become better, to improve our skills, to stretch and excel both personally and professionally. We don't enjoy being rooted to a spot, let alone be rooted in the same place when it comes to our work. The project manager has a great big responsibility here — to ensure professional growth and development opportunities to enhance skills and reward people for their accomplishments. Clearly demonstrating succession planning, a dedication to training and development, and a long-term commitment to employee career progression are the core ingredients.

The training and development of employees should be viewed as an investment in human capital. It is no shocker that people are highly motivated by grandiloquent titles, added responsibilities, the corner office with a view or the other indicators of career advancement. People also wish to improve their skills and broaden their knowledge. When people don't develop their skills, they are stuck in a vicious cycle that results in stagnation. The application of human-centered design can help organizations meet workers' growth needs. This approach puts people in the driver's seat of their growth by offering ways for them to sharpen their skills and knowledge, with conferences, mentoring programs, online courses, or even tuition reimbursement, flexible work schedules, freedom to work remotely and social gatherings outside of work.

The story of a NASA cleaner who, on being asked by JFK about his job, responded, "I'm helping put a man on the moon." This account is used to illustrate how even the simplest job can become meaningful with an optimistic attitude and backed by strong leadership. The sixth and final need is the need for contribution. This need can manifest itself in projects which will benefit clients or through mentoring programs and training that seeks to improve the individual in meaningful ways. The number one predictor of finding meaning in our jobs is the belief that what we do positively impacts others. Despite the fact that most of our jobs have a positive impact on the team, customers, company, or larger society, we're too far removed from the people who use our products or services to fully grasp its impact.



Whether it is about developing software or a building, project managers need to create a clear vision and mission on all the ways the project underway helps make work or life easier for customers or end-users. The project manager can fulfill this need by firstly helping people develop a deeper understanding of the customer's problems and needs so they feel committed to helping them. And then showing the people how their work benefits others and sharing how others appreciate these people's work. Since we have an innate need to be respected, valued and appreciated, the project manager should focus on helping employees find meaning in their achievements. For instance, Olive Garden shares customer's letters describing how they chose to celebrate a meaningful event at their restaurants, and staff members are reminded of the value of their work. Further, a formalized mentorship program can be established for junior employees to get the coaching and training they need from more experienced co-workers.

People are more than just resources, they are crammed with needs, hopes, aspirations and sometimes junk food! Research time and again has served us evidence on a platter that the human factor is the main cause of failure and challenges of projects. The fickle, ever shifting environment of projects, where two projects are never the same, the human element remains the same. Why people behave a certain way and how they are motivated — is often ignored in project management like the third friend in a group. The crowning glory of successful project management is capitalizing on the human factor.

مميزات الإنضمام لمعهد إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية PMI-KSA

تمنح عضوية المعهد العالمي لإدارة المشاريع بالإضافة لعضوية الفرع المحلي السعودي مجموعة من الامتيازات والمنافع والتي تهدف أساسا إلى دعم الأعضاء وتعزيز المعرفة على المستوى المحلي والعالمي، ومنها:

إمكانية المشاركة في أنشطة المعهد مثل الندوات والمؤتمرات وورشات العمل.

الانضمام لمجتمع محترفي إدارة المشاريع وهو أكبر تجمع عالمي لمحترفي إدارة المشاريع.

دعم ممارسي إدارة المشاريع في مساهمهم المهني من خلال برامج التدريب والشهادات المعترف بها

الوصول المجاني لكتاب دليل إدارة المشاريع PMBOK.

تمتع بالوصول غير المحدود إلى مركز المعلومات المعرفية للمعهد.

الوصول المجاني لإصدارات المعهد الرقمية ومنها الأدلة والمعايير القياسية PM Standards.

خصوصيات على الأحداث القائمة في المعهد.

الوصول المجاني لآلاف من قوالب النماذج والأدوات المستخدمة في إدارة المشاريع.

خصوصيات على رسوم اختبارات الشهادات المهنية الاحترافية.

الوصول إلى العديد من المنصات المعرفية لإدارة المشاريع.

الوصول لفرص عمل شاغرة في إدارة المشاريع محليا وعالميا.

فرص لكسب وحدات التطوير PDUs

الانضمام لمجموعات الدراسة (Study Groups)

فرص إظهار وتطوير مهارات إدارة المشاريع عن طريق الفرص التطوعية.



انضم إلى عائلة معهد إدارة المشاريع اليوم وأضف
عضوية فرع السعودية (Saudi Chapter)!

الشهادات المهنية الاحترافية في PMI

0-3 YEARS EXPERIENCE

new to projects

PMI Project Management Ready™	CAPM® Certified Associate in Project Management	PMI-ACP® PMI Agile Certified Practitioner	DASM™ Disciplined Agile Scrum Master	DASSM™ Disciplined Agile Senior Scrum Master
--------------------------------------	---	---	--	--

3+ YEARS EXPERIENCE

skilled practitioner

PMP® Project Management Professional	PMI-PBA® PMI Professional in Business Analysis	DAVSC™ Disciplined Agile Value Stream Consultant	DAC™ Disciplined Agile Coach
--	--	--	--

SPECIALIZATION

PMI-RMP® PMI Risk Management Professional	PMI-SP® PMI Scheduling Professional	AHPPT™ Agile Hybrid Project Pro™	AM-MC Agile Metrics Micro-Credential	CD-P Citizen Developer Practitioner
CDBA Citizen Developer Business Architect	BEPC Built Environment Project Communication Pro	BEPM Built Environment Performance and Materials Management Pro	BETI Built Environment Technology and Innovation Pro	PMI-CP™ Construction Professional in Built Environment Projects™
OTF Organizational Transformation Foundation	OTI Organizational Transformation Implementation	OTO Organizational Transformation Orchestration		

8+ YEARS EXPERIENCE

senior level practitioner

PgMP® Program Management Professional	PfMP® Portfolio Management Professional
---	---



تغـطيات

وكجزء من جهود المعهد لتحسين المنافسة الصحية والتميز في مجال إدارة المشاريع لتحسين التوافق مع أفضل الممارسات والمعايير الدولية، أطلق المعهد 10 جوائز في 5 مجالات، تحت فئتين، المنظمات والأفراد. وقد جرى اختيار الفائزين من خلال لجنة خبراء ومختصين وقد تم توزيع الجوائز خلال المنتدى.

ويسعى المنتدى العالمي لإدارة المشاريع إلى إظهار كيفية تنفيذ الممارسات الذكية والمستدامة والمبتكرة في إدارة المشاريع لضمان تحقيق أفضل النتائج. كما سلط الضوء على دور المملكة الريادي في قيادة مسيرة التطوير على صعيد المنطقة عبر تبنيتها الناجح لأعلى المعايير العالمية في تنفيذ العديد من المشاريع الضخمة التي استحوذت على اهتمام العالم.

أقام معهد إدارة المشاريع فرع السعودية فعاليات المنتدى العالمي لإدارة المشاريع ولأول مرة في المملكة والذي أقيم على مدار يومين تحت شعار "مستقبل إدارة المشاريع: ما بين الرقمنة والتكيف مع التغيير".

وسبق فعاليات المنتدى مجموعة من ورش العمل، كما ضمت الفعاليات معرض مصاحب للشركاء والرعاة لاستعراض أحدث أساليب إدارة المشاريع، وورش عمل متقدمة وحفل للإعلان عن الفائزين في جوائز التميز لإدارة المشاريع وركز المنتدى على 4 محاور هي البنية التحتية، التكنولوجيا والابتكار، المدن الذكية والتنمية الاجتماعية، بمشاركة مديري المشاريع وصناع القرار وأبرز المهنيين وقادة الفكر في مجال إدارة المشاريع.

وشهد حفل الافتتاح مشاركة معالي محافظ المؤسسة العامة لتحلية المياه م. عبدالله العبدالكريم، وشارك في المنتدى 17 متحدثاً دولياً، و32 متحدثاً محلياً، ينقسمون بين 13 متحدثاً من القطاع الحكومي و36 متحدثاً من القطاع الخاص، كما سجل أكثر من 5 آلاف شخص حضوره لفعاليات المنتدى من خلال موقع المنتدى الإلكتروني، بالإضافة إلى حضور من 53 دولة حول العالم.





نظم معهد إدارة المشاريع فرع السعودية ولأول مرة قمة مكاتب إدارة المشاريع PMO Summit بنسختها الأولى في العاصمة الرياض وذلك برعاية معالي نائب وزير النقل والخدمات اللوجستية لشؤون الطرق المهندس بدر الدلامي ، تزامناً مع اليوم العالمي لإدارة المشاريع.

وقد ركزت القمة على إبراز أهمية مكاتب إدارة المشاريع في تحقيق رؤية المملكة 2030 ودورها المهم والفعال في ضبط التكاليف وتحسين جودة وكفاءة المشاريع وبرامج المنظمات والمؤسسات بما يحقق أهدافها الاستراتيجية. وقد شارك بالقمة نخبة من الخبراء والقادة في إدارة المشاريع ومكاتبها من القطاعين العام والخاص محلياً وعالمياً وتمت مناقشة أفضل الطرق والمنهجيات والممارسات في مكاتب إدارة البرامج والمشاريع، وما يزيد من فعاليتها ودورها المحوري في نجاح محافظ مشاريع المنظمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما تم توقيع ثمان مذكرات تفاهم مع جهات من القطاعين الخاص و العام.

كما تم تكريم 25 جهة بجوائز المعهد وجوائز الاتحاد العالمي لمكاتب إدارة المشاريع المنظمة من قبل التحالف العالمي لمكاتب إدارة المشاريع.

وقد أعرب المشاركون عن رضاهم عن المستوى التنظيمي المميز بالإضافة إلى الحضور المميز والاحترافية العالية



الجهات الفائزة بجائزة المعهد لعام 2022

أفضل مشروع تقني



"منصة منار"

أفضل مشروع مجتمعي



"معسكرات سدایا T5"

أفضل مشروع تقني



"بنك البيانات الوطني"

أفضل مكتب إدارة مشاريع



أفضل مشروع مجتمعي



"الإثراء"

أفضل مكتب إدارة مشاريع



أفضل مشروع تحول



"تحول رأس المال البشري"

أفضل مشروع تحول



"وطني" جادة 30

أفضل مشروع تقني



"التكنولوجيا 2022"

أفضل مشروع تقني



"منصة الدعم والحماية الاجتماعية"

أفضل مشروع مجتمعي



"هلاثون"

أفضل مشروع مجتمعي



"تخصصي المدينة"

أفضل مشروع متميز



"المرحلة الثانية - شبكة سكة حديد الاتحاد"

أفضل مشروع متميز



"مركز بيانات جديد من المستوى الرابع - البنك الوطني السعودي"

أفضل مشروع متميز



"السودة"

أفضل مشروع تقني



"تطوير منصة نما الإلكترونية"

أفضل مشروع تحول



"المشروع التجريبي لحقل فيضان المياه الذكية"

أفضل مشروع تحول



"مشروع التشغيل السريع لمنفذ الربع الخالي"

أفضل مكتب إدارة مشاريع



"المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة"

أفضل مكتب إدارة مشاريع



أفضل مشروع مجتمعي



"التطوع التخصصي"

أفضل مشروع متميز



"مركز الخدمات الحكومية الشامل"

أفضل مكتب إدارة مشاريع



م. "بدر بورشيد" يساهم في إنشاء شهادة
احترافية في صناعة البناء والتشييد



رئيس المعهد يشارك بمناقشات التغيرات في
بيئات العمل في منتدى دبي العالمي لإدارة
المشاريع

اللقاء
الحضوري
لمنتسبي
المعهد
بالمنطقة
الغربية



اللقاء الحضوري لمنتسبي المعهد بالمنطقة الشرقية



اطلاق المبادرة
الوطنية "وطن
طموح"

المعهد
يشارك في
مؤتمر
تمكين رؤية
مصر 2030



جانب من
مشاركة المعهد
بمنتدى المشاريع
المستقبلية





مشاركة المعهد مع الهيئة السعودية للمقاولين في تقديم جوائز التميز في قطاع المقاولات.



المشاركة بالمؤتمر السعودي الأول للأنابيب والذي أقيم بالمنطقة الشرقية



المشاركة في معرض خطوة للتوظيف



مشاركة رئيس معهد إدارة المشاريع المهندس بدر بورشيد في مؤتمر تقنية الانشاءات CTF والذي أقيم في مدينة دبي



ورشة عمل تحت عنوان "إدارة المشاريع الطريق إلى التميز" بالتعاون مع المؤسسة العامة لتحلية المياه

EMPLOYING ARTIFICIAL INTELLIGENCE TO IMPROVE PROJECT MANAGEMENT

About 200 years ago, the industrial revolution had a profound impact on society in ways that were unimaginable at the time. Another revolution is taking place today, and this one will have much wider-ranging impacts. Artificial intelligence (AI) is expected to significantly change how we produce, manufacture, and deliver. AI will also impact how project management is performed. Using the AI capabilities in project management through processing massive volumes of data, quickly, identifying patterns in data, learning from it and generating predictions will be significantly effective due to its singular capacity for tracking particular patterns and predicting project scenarios and results.

In project management there are several areas AI could be implemented in, which a project manager needs to be aware of in order to remain on top of this cutting-edge technology.

 BOTHAINA
ALMOGBEL

 Bothaina Almogbel

ADMINISTRATIVE TASKS

Project managers may devote up to 54% of their time to low-value task management, according to Cognilytics research. Managers may focus on value-adding, strategic tasks, and team leadership when they use an AI assistant by employing anti-bias solutions, robotic process automation and graphic processing to decrease the amount of time spent implementing tasks and processes such as recourses planning, progress monitoring and managing documentation. Furthermore, research says project managers who utilize AI technologies perform 20% better.

PLANNING AND FORECASTING

Based on historical data from prior projects, machine learning algorithms can be utilized to generate predictions of the time, resources, and financial required for project operations. For instance, AI-based project scheduling might take into account lessons learned from earlier projects and offer various potential schedules based on the context and dependencies. That will help project managers to steer projects

through challenging decisions and unforeseen obstacles which lead to project costs reduction and a lower likelihood of failure or interruption in the future.

OBSERVATION AND DECISION-MAKING SUPPORT

Complex project data can be processed by computers more effectively than by humans. In fact, they recognize patterns and trends more quickly and pick up signals that individuals would overlook. Precise, real-time information identifies problems and provides management with early indications of bottlenecks or impending deadlines so they can take preventative actions. Making data-driven decisions is today's management objective. AI makes it easier. As a matter of fact, AI based on KPIs, deadlines and resources, can develop an understanding of how well a project is performing. It may also recommend to the project manager who is the most qualified to lead an assignment

RISK MANAGEMENT

An essential task for any project manager is risk assessment, but with so many possible moves to keep track of, it can be very

challenging at times. AI solutions assist project managers to identify risk before it happens (or even before they recognize that something could go awry). This will help save delays or expensive revisions later on.

Although Gartner Says 80% of today's Project Management Tasks will be eliminated by 2030 as Artificial Intelligence takes over, I believe that project managers won't be replaced by technology as the need for human skills they provide, such as emotional intelligence, negotiation, strategic and leadership skills.

Project management machine learning integration, however, is still in its infancy. As it gains traction, it will be able to transform professional mind maps into tasks and relationships and propose various timetables based on context and dependencies.

The autonomous project management phase will be the last, and the experts think it is unlikely to occur in the near future because the management of the organization will want to maintain control over important financial decisions.

عن القيادة أتحدث!

كانت شركة طيران كوتينييتال في مطلع تسعينيات القرن الماضي تتذيل قائمة أسوأ شركات الطيران في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث كانت الخسائر تتوالى على الشركة من كل صوب، وكانت الكفاءات البشرية تستقبل منها، حتى وصل الأمر بأن الموظفين الذين لا يزالون يعملون بها يشعرون بالحرمان كونهم يعملون في الشركة. فقد مر عليها في آخر عشر سنوات، عشر رؤساء تنفيذيين، وكان عاشرهم هو السيد جوردن بيثي الذي أعاد صياغة كل شيء ونهض بالشركة من ذيل القائمة إلى أعلاها. وعندما تم سؤاله عن السر قال: وضعت خطة استراتيجية من أربعة عناصر، وأحد العناصر كانت أن اهتم بثقافة الشركة وشدح همم الموظفين الذين فقدوا الثقة في كل رئيس تنفيذي يأتي لاستلام زمام الأمور. فأعدت الأمل في قلوبهم بأن أكون صادق معهم، وكسبت ثقتهم بعد أن شهدوا المخزجات الإيجابية بالعمل الجماعي والالتزام، واستمعت إليهم وطلت المشاكل التي تعيقها من العمل على أكمل وجه. وتكلمت خطته بالنجاح وأصبحت الشركة من أفضل ثلاث شركات طيران في العالم، إلى أن تم دمجها مع شركة طيران يونايته في عام 2012م.



م. م. معتم بن صافي كتوعه



مدير إدارة المعلومات

فالقائد بكل بساطة هو من يتولى ببعض السمات والخصائص الأساسية التي تساهم في كيفية جعل الآخرين يتبعوه دون مقاومة، على سبيل المثال لا الحصر: مهارات التواصل، أساليب اتخاذ القرارات، التوجيه والتخطيط، الموثوقية والمصداقية، الشجاعة، المعرفة، حسن التدبير، ومناهج حل المشاكل وغيرها من سمات المهارات الناعمة التي يجب أن تكون متوفرة في ترسانة أي قائد. واستشهد بقول أحد أنجح الرؤساء التنفيذيين في مجال صناعة السيارات، السيد لي أياكوكا حين قال: إن لم تستطع القيادة، كن تابع، أو إبتعد عن الطريق.

وأخيراً، ماذا يمكننا أن نقول بشأن القيادة، فالبعض يقول بأن القيادة فن ومهارة، والبعض الآخر يقول بأن القيادة علم من العلوم، وأيضا البعض الآخر يقول بأن القيادة هبة إلهية وملكة فطرية. فهل هناك إجابة واحدة صحيحة ومحددة حيال القيادة؟ في اعتقادي بأن القيادة هي كل ما ذكر وما سيذكر ولا نستطيع إغفال أي جانب.

وبهذا الصدد يقول السيد جون سي ماكسويل، والذي يعتبر أشهر من كتب عن القيادة بأن القيادة بكل بساطة ليست الحصول على الألقاب والمناصب وصعود سلم الترتيب، بل القيادة هي كيفية التأثير على الآخرين دون زيادة أو نقصان. فإن تمعنا في هذه المقولة نجد أن القيادة تهتم بالجانب الإنساني أكثر من أي جانب، وأن التأثير على الآخرين والاستحواذ على انتباههم مهارة على كل قائد التمكن منها. ويجب أن لا نغفل عن قول السيد بيتر دركر الذي يعتبر أحد أشهر من كتب عن الإدارة وعلمها، فقد وضع الشعرة الفاصلة بين الإدارة والقيادة حيث قال: الإدارة هي عمل الأشياء الصحيحة، والقيادة هي عمل أصح الأشياء. فالقائد هو من يدير دفة السفينة خلال العواصف إلى بر الأمان، وهو من يزرع الأمل ويشدح همم في الأوقات المظلمة، وهو الملجأ الذي سينظر إليه الآخرون عندما يريدون التوجيه الصحيح.



إيهاب مرشد in

رئيس التدريب وتطوير المواهب
بالقطاع الشمالي الغربي

عالم الفوكا!

ما هو عالم الفوكا؟ وماهي الفرص والمخاطر فيه؟
وكيف من الممكن استغلالها وتجنبها؟

في الربع الأول من عام 2020 ومع بدء جائحة كورونا حدثت تغيرات جذرية في حياتنا في جميع جوانب الحياة وأيضاً أولوياتنا تغيرت على جميع المستويات. وماحصل هو أحد معاني و تعاريف عالم الفوكا (VUCA) وهي اختصار لأربع كلمات:

Vitality التقلب
(تغير الديناميكيات في بيئة الأعمال)

Uncertainty عدم اليقين
(تتميز بيئة الأعمال بصعوبة التنبؤ بالتبعات المستقبلية والنتائج).

Complexity التعقيد
(تتميز بيئة الأعمال بوجود العديد من المترابطات والتشابك).

Ambiguity الغموض
(بيئة الأعمال تتسم بالغموض وعدم الوضوح وقد تتعارض مع نفسها).

فنحن نعيش في عالم سريع متقلب مليء بالغموض والتعقيد، ولكي يسهل علينا مجاراته والتعايش معه يجب علينا العمل والتعلم لمعرفة توجهاته، ولكن كيف يمكننا ذلك؟

تحويل التحديات إلى فرص مثل ما شاهدنا من بعض المنظمات خلال جائحة كورونا كيف انهم تمكنوا من تغير التحدي والأزمة لفرص من خلال التحول السريع لإستخدام الأنظمة وتقديم حلول سريعة للعملاء كما شاهدنا من بعض تطبيقات التوصيل والخدمات وشركات الاتصالات

معرفة نقاط القوة للمنظمة وللأفراد و استغلالها والاستفادة منها.

متابعة التوجهات الحديثة ومواكبة التغيرات والتطور السريع في مجالات الأعمال والوظائف والمهارات المطلوبة في عالم الفوكا ويمكن ذلك من خلال متابعة التقارير والدراسات التي تنشر من خلال المنظمات الاستشارية المتميزة مثل (ماكنزي و منتدى الاقتصاد الدولي و غيرها...)

في عالم الفوكا من يستمر ويبقى على مستوى المنظمات والأفراد هم الذين لديهم قابلية سريعة للتغيير والتفكير بإبداع والذين سيتمكون من تحويل التحديات إلى فرص.

تعتمد إدارة دورة حياة العقد الرشيق على تقنية التطوير التي تحمل الاسم نفسه والتي تؤكد على الحاجة إلى أقصى قدر من المرونة. تمارس هذه الفكرة في شكل سباقات سريعة - دورات مشروع قصيرة ومركزة. يركز الفريق جهوده على هدف قصير الأجل يمكن تحقيقه في غضون أسبوعين، على سبيل المثال. عندما يتم تحقيق هدف ما، تتعرض الفرق العمل المكتمل أو التسليم الذي تم الانتهاء منه لمالك المشروع للموافقة عليه أو طلب تعديل آخر.

العقد الرشيق هو أي عقد قانوني يتم إنشاؤه بنود تدعم التعديلات المحتملة والتي لا مفر منها عادة (unavoidable) على المشروع. بدلا من أن تكون عقابية مثل الأساليب الأكثر تقليدية لإدارة العقود، تهدف العقود في نهج الإدارة الرشيق إلى تقليل الضرر المحتمل لكلا الطرفين في حالة تغيير أي جداول زمنية أو نفقات إضافية. تحتوي دورة حياة مثل هذا العقد على بعض الفروق الدقيقة، ولكن قبل أن نصل إليها، دعنا نناقش أنواع وفوائد إدارة المستندات الرشيق.

أصبح الارتباط بإدارة المشاريع الرشيق واقعا لا مناص منه، خاصة عندما ننظر للكفاءات من المشاريع التي تتطلب التعامل معها وفق معايير معينة مما يجعل من الصعب وضعها في قالب التقليدي لإدارة المشاريع traditional project management أو الإدارة الشلالية للمشاريع waterfall. كما هو معلوم لدى الكثير من القراء الكرام أن أساس استخدام الإدارة الرشيق هو مشاريع انظمة المعلومات أو المشاريع البرمجية ذات التغييرات المستمرة والتي تتطلب الكثير من التعديلات أثناء سير المشروع، هذا لا ينفي استخدام هذه الطريقة في مرحلة ما من مراحل الإدارة التقليدية للمشاريع كمرحلة التصميم مثلا في المشاريع الانشائية، اذن يمكننا القول هنا ان هذه الطريقة ليست حكرا فقط على المشاريع البرمجية أو مشاريع تقنية المعلومات إنما هي للاستخدام حسب حاجة المشروع. ومن هذا المنطلق وجب علينا الإلمام بجزئية مهمة من هذا النوع من إدارة المشاريع وهو جزئية العقود الرشيق للمشاريع.

عقود الإدارة الرشيق للمشاريع

AGILE PROJECT MANAGEMENT CONTRACTS

التسليم المتزايد أو التدريجي Incremental Delivery

تهدف عقود التسليم التدريجي إلى السماح للعملاء بإعادة تقييم المشروع في مراحل مختلفة من عمره الافتراضي إما الاستمرار فيه أو قبول العمل الذي تم إنجازه حتى الآن وإلغاء المزيد من العمليات. يمكن استخدام هذه العقود في تطوير المنتجات المادية أو البرمجية. ويُدْرَج في المرحلة الأولى من العقد جدول زمني للتفتيش وشروط الانسحاب، مثل التعويض عن التطوير. نصيحة مهمة هي أن أيا من التقنيتين أفضل جوهريا من الأخرى، ويمكن استخدام كل منهما لصالح كلا الطرفين في ظروف محددة. هذا يضمن للعميل أنه لن يسمح للمشروع إلا بالوصول إلى النقطة التي يشعر فيها بالرضا عن المنتج.

محدودية الوقت والمواد Capped Time and Materials (T&M)

توفر عقود الوقت والمواد (T & M) للموردين الموارد التي يحتاجونها لمواكبة ارتفاع الأسعار. العملاء ليسوا محميين من هذه المسؤولية وعادة ما يكونون ملزمين بدفع فاتورة زيادة النفقات.

من ناحية أخرى، تهدف عقود T & M المحددة إلى تقييد مبلغ المال الإضافي الذي سيتعين على العميل دفعه في المستقبل. علاوة على ذلك، إذا تغيرت الجداول الزمنية للموردين أثناء المشروع، فإن العملاء يعرفون أن التكاليف الإجمالية لن ترتفع دون داع نتيجة للموارد الإضافية المعنية.

ما هي أنواع العقود الرشيق؟

التكلفة المستهدفة Target Cost

هذا هو نوع من العقود القابلة لاسترداد التكاليف بين المقاول والعميل. وخلال عملية التفاوض، يتفق الطرفان على سعر ثابت متوقع للخدمة ويتشاركان في المدخرات. كلاهما يقسم النفقات الزائدة إذا تبين أنها أكبر مما كان متوقعا. وهذا يشجع على خفض التكاليف مع توزيع المخاطر أيضا إذا تجاوزت الأمور الميزانية.



م. النذير كمال الدين احمد in

مزايا إدارة العقود الرشيقة

يركز التعاقد التقليدي على تقليل المخاطر، وتوزيع المسؤولية، وتجنب النزاعات، والعقوبات المالية لعدم الأداء. في حين أن هذا النمط من التعاقد لا يزال موجودا حتى اليوم، فإن الشركات تسعى بشكل متزايد إلى اتباع نهج أكثر مرونة للتفاوض على العقود وكتابتها. عندما يكون كلا الطرفين راضين عن التفاوض والشروط المتفق عليها للنتائج النهائي، يتم تعزيز احتمال التفاعلات التجارية المستقبلية بشكل كبير.

دعونا نلقي نظرة على المزيد من الفوائد الرئيسية لإدارة دورة حياة العقود المرنة

زيادة المرونة

المرونة هي عنصر أساسي في إدارة العقود الرشيقة. إن اعتماد نهج رشيق لإدارة المستندات يسمح للفريق بأن يكون مستعدا بشكل أفضل للتعامل مع أي تغييرات. يجب أن يكون جميع أطراف العقد على نفس القدر من الوعي لضمان نجاح المرونة. وفي مواجهة حالة عدم اليقين، يستلزم ذلك بذل جهود لتقليل المخاطر إلى أدنى حد ممكن وإظهار الاستعداد للاستمرار في العمل إذا ساءت الأمور. الأهم من ذلك، أن نهج الإدارة هذا يقلل من فرصة وتأثير أي أحداث لا يمكن التنبؤ بها دون إجراءات حل غير ضرورية.

مشاريع مقسمة إلى أجزاء يمكن التحكم فيها

تتيح لك إدارة العقود الرشيقة تقسيم العقود الشاملة إلى دورات أقصر. في عقد مدته عام، ينقسم الجدول الزمني عادة إلى أجزاء أصغر وأكثر قابلية للإدارة على أساس ربع سنوي أو شهري، ولا تدار سوى دورة تعاقدية واحدة في كل مرة باستخدام هذا النهج؛ قد تتغير الدورات التالية إلى حد ما إذا كان هناك تغيير في الظروف. تعني الإدارة الرشيقة أنك لست بحاجة إلى الهوس بالأهداف طويلة الأجل. على الرغم من أن الصورة العامة والأهداف طويلة الأجل ستشكل دائما استراتيجية الإدارة، إلا أنه لا يجب أن تكون الشاغل الأساسي. يمكنك التركيز على اعتماد كل دورة بفعالية وإجراء أي تحسينات ضرورية للدورات التالية بدلا من ذلك. يمكن تخفيف العديد من الصعوبات المرتبطة عموما بإدارة المشاريع طويلة الأجل من خلال اعتماد استراتيجية مرنة والتركيز على دورة واحدة في كل مرة.

تعزيز التعاون باستمرار

التواصل الفعال والعمل الجماعي المتسق هما المكونان الحاسمان لهذه الطريقة. يتطلب التعاقد بناء تعاون قوي، مما يسهل الإدارة الرشيقة أكثر. نظرا لأن الناس في الوقت الحاضر يرحبون بالتغيير، يجب أن يبقى الجميع على اطلاع دائم في جميع الأوقات، حتى لو اخترت طريقة مختلفة لإدارة العقود. يمكنك اعتبار التعاون المنتظم ممارسة عادية للتعاقد. التواصل المستمر والتعاون بين جميع الأطراف المعنية يسهل التعاون المتبادل وهو أساس هذا النوع من الإدارة.

الكسب لجميع الأطراف Win-Win situation

عندما يتعلق الأمر بإدارة العقود الرشيقة، فإن أحد الأهداف الرئيسية هو زيادة قيمة الصفقة إلى أقصى حد. يجب أن يكون هناك استعداد من كلا الجانبين لضمان أن يكون الاتفاق مفيدا لكلا الطرفين. لا يمكن أن تكون هناك مناقشات متنافسة أو طرف واحد يبحث عن أفضل صفقة - الهدف هو التوصل إلى اتفاق يفيد جميع الأطراف.

ما هي المراحل في عملية إنشاء العقود الرشيقة؟

كل عقد بما في ذلك العقود الرشيقة، له دورة حياة - مراحل تسمح لك بتشكيله وتنفيذه، مثل الصياغة والتفاوض وتحليل الأداء والتجديد. يعطي العقد الرشيق الأولوية للنتائج والمرونة. وينعكس هذا في بعض الخطوات دعونا نستكشف بعض الخطوات الإضافية التي تتطلبها دورة حياة العقد المرنة.

تحديد أولويات الأهداف

تم تصميم العقد الرشيق لتلبية أهداف محددة، ولكنه يسمح أيضا للمستخدم بتلبية التغييرات غير المتوقعة. لذلك، بدلا من التركيز على جميع الحالات التي تسعى الأطراف إلى تجنبها، من الأفضل تسليط الضوء على النتائج والاستنتاج العام. تتمثل إحدى السمات الرئيسية لأي عقد رشيق في قدرة أحد الطرفين أو كليهما على إجراء أي مراجعات مطلوبة دون خوف من ارتكاب الأخطاء.

الحصول على الملاحظات Obtaining Feedback

لا يمكن للشركاء المتعاقدين العمل معا بفعالية إلا إذا كانوا يعرفون ما يريد الجانب الآخر. يجب أن تكون هناك ردود فعل حتى يتمكن كلا الجانبين من التغيير. يجب أن تتبع حلقة الملاحظات هذه طوال كتابة العقد والمفاوضات، لتصبح جزءا من العلاقة التعاقدية لبقية دورة حياة الاتفاقية.

غالبا ما تفشل العديد من العقود لأن الناس لا يقدمون ملاحظات مناسبة وتحدث فترات انقطاع في التواصل في كثير من الأحيان. هذا صحيح سواء كانت العقود أكثر تقليدية أو مرونة. ومع ذلك، فإن الإدارة الرشيقة ممكنة فقط إذا كان الطرفان منفتحين على تقديم الأفكار وقبول النقد البناء من أجل العقد.

جعل التعاون أولوية

عندما يكون هناك العديد من الأطراف المشاركة في العقد، فهذا لا يعني أن كل واحد منهم يجب أن يعمل بشكل فريد. في الواقع، فإن أفضل طريقة لتنفيذ عقود رشيقة هي العمل مع الآخرين. تعتمد حركة العقود الرشيقة على الاحترام المتبادل والتعاون لصالح جميع الأطراف. في العقود القليلة الماضية، تدهورت علاقات المقاولين في كثير من الأحيان، مما أدى إلى خلافات مكلفة ومعارك قضائية طويلة. ومع ذلك، هناك فهم متزايد بأن القدرة التنافسية لا يجب أن تكون مواجهة في عالم الشركات.

الحفاظ على الشفافية

ترتبط أهمية الشفافية في الحفاظ على عقد رشيق بجوانب التعاون والتغذية الراجعة في المعادلة. أحد أسباب النزاعات التعاقدية هو عندما يحاول أحد الطرفين التستر على قضية حالية أو متوقعة. كقاعدة عامة، يؤدي هذا إلى مشكلة تزداد سوءا حتى يستحيل اتواؤها. ومن ناحية أخرى، يؤكد النهج الرشيق على المرونة والقدرة على التكيف، مما يشجع الأطراف على أن تكون منفتحة أثناء سير المشروع، وهي خطوة حاسمة في إجراء التعديلات اللازمة.

ختاماً

تؤكد العقود الرشيقة على أهمية وجود درجة عالية من القدرة على التكيف في جميع عملياتها. وجود تعاون مستمر والسيطرة على الدورات القصيرة هو ميزة تجارية. التسليم التدريجي، والتكلفة المستهدفة، ومحدودية الوقت والمواد هي الأشكال الأساسية الثلاثة للعقود الرشيقة.

تعتبر إدارة المبادرات من (محاظ وبرامج ومشروعات) هي تطبيق المعرفة والأدوات والمهارات والتقنيات على أنشطة المبادرات لتلبية متطلبات وتحقيق أهداف تلك المبادرات، وتعتبر المبادرات حلقة الربط بين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والمنافع المتوقعة بعد الانتهاء من تنفيذ المبادرات.

والنضج المؤسسي للمشاريع Organizational Project Management Maturity هو قدرة المنظمة على التقدم والتطور في إدارة المبادرات من (محاظ وبرامج ومشروعات) وزيادة القدرة في تحقيق المخرجات والمنافع المطلوبة والتي بدورها تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ويعتبر مفهوم قياس إدارة النضج المؤسسي للمشاريع من أهم المفاهيم في الممارسة العملية في المنظمات، ويكمن ذلك في قياس المنظمات لنقاط القوة والضعف الخاصة بها ومدى تقدمها في الجانب التنفيذي للمبادرات والمشاريع والتحسين المستمر لها.



عبدالله ياسين عبدالله in

مهندس مستشار

قياس النضج المؤسسي لإدارة المشاريع

هناك عدد من النماذج والأدوات لقياس معدل نضج إدارة المشاريع منها نموذج معهد إدارة المشاريع الأمريكي وهو Organizational Project Management Maturity Model – OPM3 ولكن النموذج الأشهر عند الممارسين هو النموذج من شركة Axelos البريطانية ويسمى بنموذج Portfolio, Programme, Project Management Maturity Model- P3M3 وهو نموذج يعتمد على عدد من الركائز والمناظير الأساسية لقياس نضج إدارة المشاريع وهي كالتالي:

1. إدارة الموارد .
2. الحوكمة المؤسسية.
3. إدارة المخاطر .
4. إدارة المعنيين.
5. الإدارة المالية .
6. إدارة تحقيق المنافع .
7. الرقابة الإدارية.

ويمكن قياس هذه المناظير أو أجزاء منها على مستوى المحافظ أو البرامج أو المشاريع أو كلها معا وذلك حتى على المستوى المؤسسي للمنظمات، وحسب هذا النموذج فإن هناك خمسة مستويات للنضج تبدأ من المستوى الأول ويعتبر الأقل نضجاً وحتى المستوى الخامس الأعلى نضجاً، ويستغرق الانتقال من مستوى إلى آخر من 12 إلى 18 شهرا حسب نتائج الممارسة والتطبيق للنموذج من شركة Axelos البريطانية، وهذه المستويات الخمس هي:

1. الوعي بالعملية (Awareness).
2. تكرار العملية (Repeatable).
3. تحديد وتعريف العملية (Defined).
4. إدارة العملية (Managed).
5. الاستفادة المثلى من العملية (Optimized).

- إدارة المنافع للمشاريع والبرامج.
- إدارة التغيير المؤسسي للمنظمات.
- توفير التدريب والمهارات اللازمة لإدارة المشاريع والبرامج.
- تزويد المشاريع بالمنهجيات المناسبة.
- إدارة قواعد البيانات والدروس المستفادة.
- إدارة توزيع الموارد المشاريع والبرامج.
- تزويد المشاريع بالقوالب والأدوات وأنظمة المعلومات.

ختاماً نستطيع أن نقول أن عملية قياس النضج المؤسسي لإدارة المشاريع ومكاتب إدارة المشاريع PMO، تساعد متخذي القرار على معرفة الجوانب التي فيها قصور وتحتاج للتطوير، كما أنه يساعد على توفير التكاليف للمؤسسات وذلك من خلال تحسين الأداء في المشاريع وزيادة الجودة في العمل، كما أنه يؤدي إلى استدامة في الفوائد المتوقعة من تلك المبادرات والمشاريع مع ضمان مواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وإذا نظرنا إلى جانب آخر وهو المستوي الأعلى و الذي يتعلق بقياس النضج في مكاتب إدارة المشاريع Project Management Offices - PMO، نجد انه يتم قياس النضج الخاص بها من خلال الخدمات التي تقدم حسب رغبة العميل في الخدمات التي يحتاج إليها من مكتب إدارة المشاريع PMO، وموائمتها مع الأهداف الاستراتيجية والمنافع المتوقعة من المكتب ، وهي خدمات يستفاد منها على المدى القصير والمتوسط والطويل ، ويمكننا هنا استخدام النموذج المقدم من التحالف العالمي لمكاتب إدارة المشاريع PMO Global Alliance وهو نموذج PMO Value Ring وله أيضا أربعة مستويات من النضج للخدمات المقدمة من مكتب إدارة المشاريع PMO ، ويتم الانتقال من مستوى إلى آخر بعد كل دورة تقييم للمكتب ووضع خطة عمل لردم الفجوة في المعرفة والمهارات اللازمة للخدمات المستهدفة في التحسين حتى الوصول إلى المستوى المطلوب في تلك الخدمات. وهنا بعض الأمثلة المحدودة لتلك الخدمات التي تقدم من مكتب إدارة المشاريع PMO وهي على سبيل المثال وليس الحصر:



م. أحمد الفكي in

مستشار أول مكاتب إدارة المشروعات

قدرة المنظمة على تحمل تكاليف إنشاء المشروع وتشغيله:

بالتركيز ليس كل المشاريع ذات الربح العالي التي يتم عرضها على المنظمة يتم اختيارها؛ فقد لا تتوفر للمنظمة الموارد المالية الكافية لتحمل نفقات إنشاء وتشغيل المشروع. حتى وإن توفرت الموارد المالية اللازمة فهذا يقودنا مباشرة لحساب تكلفة الفرصة الضائعة

تكلفة الفرصة الضائعة:

عند اختيار مشروع والبدء في تنفيذه وتشغيله فإن هذا المشروع يستخدم جزء مقدر من الموارد المالية والبشرية وكذلك معدات المنظمة مما قد يمنعها ويضع عليها فرصة الدخول في مشاريع أخرى طالما ظلت هذه الموارد حبيسة -إن جاز التعبير- في المشروع الذي تم اختياره مسبقاً. لذا تلجأ المنظمات لحساب قيمة الفرصة الضائعة؛ وينصح بحساب قيمة الفرصة الضائعة من كل الجوانب - ليس الجانب المادي فقط - مثلاً قد تلجأ بعض الشركات لاختيار مشاريع أقل ربحاً ولكنها تساعد في دخول أسواق جديدة واكتساب عملاء جدد وتعزيز العلامة التجارية للشركة في مناطق أخرى مما يساعد لاحقاً في زيادة أرباح الشركة بشكل أكبر من اختيار مشروع حالي في نفس المنطقة.

توفر الموارد البشرية المؤهلة والمعدات اللازمة:

قد تمتلك المنظمات والشركات الموارد المالية اللازمة ولكن يعوزها الكادر البشري المؤهل أو المعدات اللازمة للمشروع موضع الاختيار، أيضاً بعض المشاريع تسند مباشرة لبعض الجهات لكفاءة الموارد البشرية لديها مثل بعض شركات التخطيط الاستراتيجي ومكاتب إدارة المشاريع المشهورة على النطاق المحلي، والإقليمي والدولي.

4 مساهمة مكاتب الإدارة الاستراتيجية (SMO) في اختيار مشاريع المنظمة

تعتبر عملية اختيار المشاريع للمنظمة والمفاضلة بينها ووضع الأولويات لها من الأدوار الرئيسية والمهمة الملقاة على عاتق مكاتب إدارة المشروع؛ وهنا أتحدث تحديداً عن مكاتب الإدارة الاستراتيجية (SMO). وهو المكتب الذي يساهم ويسهل عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ويساعد في اختيار المبادرات والمحافظة والبرامج والمشاريع للمنظمة ويشرف على عملية التنفيذ بشكل عام للتأكد من تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

هناك عدة معايير يتم استخدامها للمفاضلة بين المشاريع واختيارها تتناول منها -على سبيل المثال لا الحصر- التالي:

1 موافقة المشروع للأهداف الاستراتيجية للشركة:

تعتبر المشاريع أحد أهم أدوات تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات؛ لذا يجب التأكد من موافقة وملاءمة المشروع المستهدف لاستراتيجية المنظمة وقدرته على المساهمة في الوصول للأهداف الاستراتيجية لها حسب ما هو مخطط له.

2 موافقة المشروع لقوانين وتشريعات الدولة وخططها الاستراتيجية:

كمثال حي ومشرّف ما يحدث الآن في المملكة العربية السعودية حيث تعمل جميع الجهات السيادية والمنظمات والشركات وفق الرؤية الطموحة للمملكة 2030:

3 استغلال الفرص المتاحة:

كدخول أسواق جديدة أو زيادة الحصة السوقية للشركة وغيرها.

7 الفوائد المالية من المشروع (الأرباح)

بخلاف الجهات الحكومية والمنظمات التطوعية يعتبر العائد المادي وتحقيق الأرباح هو الهدف الرئيسي للشركات الربحية - إن لم يكن الهدف الأول-، يتم استخدام عدد من المقاييس والمعادلات المالية مثل:

• العائد على الاستثمار (ROI).

• فترة الاسترداد (Payback Period).

• الربحية (Profitability).

• معدل العائد الداخلي (IRR).

• القيمة الزمنية للمال (TMV).

وغيرها من المقاييس التي تهدف في مجملها لتحقيق أقصى ربح في أقل مدة زمنية ممكنة.



مشاريع عملاقة حول العالم

النفق الأضخم في القرن العشرين



مرحلة الإطلاق

لقد كان نطاق العمل المحدد هو إنشاء قناة تصل بين إنجلترا وفرنسا والتي من شأنها أن تساهم في تطوير التبادل التجاري والاقتصادي بين إنجلترا والقارة الأوروبية من خلال القطارات السريعة والتي ستكون بديل وريث الوسائل الموجودة (الملاحة البحرية والجوية).

من وجهة نظر إدارة المشاريع فقد كانت التصميم والتفديرات الأولية مقبولة على مستوى المفهوم، إلا أن الوقت لم يكن كافياً لدراسة كافة التفاصيل والمخاطر، وقد شارك في وضع التصميم 46 شركة، كانت عملية التنسيق والتوفيق والاتصال بينهم عملية معقدة جداً. أما بالنسبة لتمويل المشروع فقد تم من خلال القطاع الخاص عبر إصدار سندات وقروض من اتحاد جمع حوالي 220 بنك حول العالم، لقد كانت مدة الاتفاقية التشغيلية 55 عاماً منعت الحكومات من التدخل في عملية تسعير التذاكر والخدمات إلا في حالات الاحتكار، إن العلاقة وثيقة بين تحديد نطاق العمل والموصفات والكلف، لقد كان من الصعب تقدير الكلف في الوقت القصير والذي تم تخصيصه للتصميم مما أثر على وقت التنفيذ وتكلفة المشروع وبالتالي العائد على الاستثمار ومخاطر المشروع. ورغم التقديرات الأولية للكلف إلا أن التكلفة الحقيقية ارتفعت لتصل إلى 14.9 مليار دولار.

في عام 1987 تم الاتفاق بين شركة يوروتانل مع شركة تي ام ال على ثلاث اشكال من العقود:

- عقد التكلفة المستهدفة لعمليات حفر الأنفاق (Target Cost)
- عقد التكلفة زائد نسبة لمشتريات المعدات الأساسية مثل القطارات والمعدات (Cost Plus)
- عقد الثمن الكلي ويشمل أعمال المحطات والأعمال الكهروميكانيكية للأنفاق (Lump Sum)

وقد تم الاتفاق على أن تتحمل شركة اليورو تانل 70% من الكلف الإضافية مع تحمل تي ام ال 30% منها مع سقف 6% من إجمالي الكلف.



م. علي جعفر الشريف

مدير تطوير الأعمال

مشروع مشترك بين دولتين أوروبيتين يعد من أضخم المشاريع التي تم تمويلها من القطاع الخاص. بدأت الفكرة منذ أكثر من 200 عام، فكر كل من نابليون وهتلر بتنفيذه لربط بريطانيا مع القارة الأوروبية الأمر الذي عارضه البريطانيون للحفاظ على أمنهم وعزلتهم، احتاج المشروع لمفاوضات استمرت لعدة سنوات كما تطلب عدد كبير من المصممين والمطورين بالإضافة إلى انخراط عدد هائل من البنوك لجمع التمويل والعشرات من شركات المقاولات مع تدخل عدة مؤسسات تنظيمية، كما ظهرت الحاجة إلى تطوير تكنولوجيا وتقنيات لم تكن موجودة من قبل، كما احتاج إلى تعديلات عديدة خلال تنفيذه نتيجة اختلاف الشروط والظروف من الجهات ذات العلاقة بالإضافة إلى عدد كبير من المخاطر والمتغيرات التي لم تكن معلومة، إنه مشروع نفق اليورو، مشروع يمتد طوله إلى أكثر من 50 كم منها 34 كم تحت البحر.

لقد كانت عملية إدارة مشروع بهذا الضخامة عملية معقدة جداً بسبب طبيعة المشروع وطريقة ادارته وحاجته إلى تطوير تكنولوجيا جديدة بالإضافة إلى اعتماد عدد من العقود التشغيلية ذات تفاصيل متشابكة ومعقدة بين الحكومات والمشغلين والمستثمرين والتي سنتطرق بشكل سريع إلى عدد منها.

في عام 1984 أقرت الحكومتان البريطانية والفرنسية بعض جوانب وإجراءات وتشريعات الأمان والبيئة قبيل فتح استقبال عروض تشييد وإنشاء وتشغيل النفق في عام 1985 ليتم اختيار شركة (Channel Tunnel Group / FianceManche) والتي أصبحت شركة يوروتانل لاحقاً لتنفيذ المشروع بمبلغ 5.5 مليار دولار.

المشروع بالأرقام

طول النفق 50.45 كم منها 34 كم تحت البحر
عدد أصحاب العلاقة: 700,000
عدد البنوك المشاركة: 220
عدد العمال: 15,000
عدد أجهزة الحفر العملاقة 11
6 تحت منها للحفر تحت البحر و 5 للحفر تحت اليابسة

أفضل معدلات الإنجاز

أفضل يوم: 75.5م (المملكة المتحدة) « 56م فرنسا

أفضل أسبوع: 428م (المملكة المتحدة) « 292.6م فرنسا

أفضل شهر: 1.719م (المملكة المتحدة) « 1105.7م فرنسا

28% من حجم التبادل التجاري بين أوروبا وبريطانيا يمر عبر نفق اليورو بقيمة تتجاوز 138 مليار يورو سنويا

مرور أكثر من
50 مليون
سيارة

2009

البدء بعمليات
الحفر

1987

مناقشة أولية
للمشروع بين
الحكومتين

1974

تصميم لسكة
حديدية لقطار
بخاري

1834

2006

مرور أكثر من
100 مليون
مسافر

1978

متابعة
النقاشات حول
المشروع

1880

محاولة لحفر النفق
والتي مازالت آثاره
موجودة حتى اليوم

1802

أول تصميم
لربط وعمل
نفق لعربات
الأحصنة

وقد ورسمت هذه التحديات والمشاكل شكل مراحل التسليم النهائية حيث سعى كل طرف إلى تعظيم مكاسبه وتقليل خسائره ومخاطره. ورغم وجود هذه التعقيدات التعاقدية والمطالبات المالية المليونية فقد حرصت جميع الجهات على التخاطب الإيجابي مع المجتمع الخارجي وذلك بهدف إنجاح المشروع والمحافظة على صورته الإيجابية للجمهور.

بشكل عام و كمنظرة كلية يعتبر المشروع من المشاريع العملاقة الرائدة والمثيرة للإعجاب. لقد تم تشغيل المشروع ورغم كل التعقيدات كما تم التخطيط له. ورغم كل العقبات المالية والاستثمارية إلا أن المشروع ومنذ إنطلاقه التجاري فقد ربط بين بريطانيا والقارة الأوروبية لأول مرة بالتاريخ واستخدمه أكثر من 300 مليون مسافر ونقل مئات الأطنان من البضائع.

مرحلة التطوير

في هذه المرحلة تم العمل على التصاميم التفصيلية بالإضافة إلى الاعتمادات والموافقات الحكومية. وقد تميزت المرحلة بصعوبتها نظرا لحجم المشروع وتعقيداته المختلفة إضافة إلى وجود اختلاف من المنظور الثقافي والقيمي بين الفرنسيين والإنجليز. مع وجود تحالف شركات فرنسي وآخر إنجليزي واعتماد هيئة مواصفات مستقلة (IGC) تتحكم بالمواصفات والمقاييس دون وجود صلاحيات لاعتماد الكلف. وتحكم البنوك في الأمور المالية. لقد كانت عملية إدارة أوامر التغيير عملية مرهقة ومعقدة ولم يتم التخطيط لها بشكل كافي.

لقد بدأ تنفيذ المشروع في الربع الرابع من عام 1987 وتم التخطيط للانتهاء منه في 15 من ديسمبر 1994. لقد تم الاتفاق على اعتماد نظام التشييد والتشغيل ونقل الملكية (BOT). حيث سيقوم التحالف ببناء المشروع ثم تشغيله لمدة 55 سنة ثم تنتقل الملكية للحكومتين البريطانية والفرنسية. ورغم أن العلاقة التعاقدية في شكلها العام كانت علاقة صاحب مشروع مع مقاول إلا أن انخراط المقاول بالتشغيل والاستثمار في المشروع قد أدى إلى تضارب المصالح بشكل مباشر في عدد من المواقف. كما أدت التغييرات في المواصفات وعدم وضوح نطاق العمل وزحفه (Scope Creep) إلى تأخير المشروع لأكثر من 19 شهرا وزيادة الكلف مما أثر على العائد الاستثماري لأصحاب العلاقة ومنهم المشغل. يذكر أن الحكومتين الإنجليزيتين والفرنسية تدخلتا بأكثر من مناسبة لمنع إفلاس الشركة ودعم المشروع. كما تم تمديد عقد التشغيل لفترة إضافية مدتها 34 عاما ليستمر حتى 2086.

التحديات

- لقد واجه المشروع عدد كبير من التحديات منها
1. الحاجة إلى تطوير تصميم بمواصفات خاصة للقطار وبعض المقطورات والتي كانت إحدى أهم أسباب التأخير فمثلا اختلاف المواصفات من 600 إلى 700 ملم قد أدى إلى تأخير المشروع 9 اشهر مع زياد كلفة انتاجه من 9 إلى 70 مليون دولار.
 2. لم يكن هنالك خطة لمعالجة المخاطر الغير معلومة وغير مخطط لها من نواحي تطوير المواصفات أو اعتمادها أو إقرار أوامر التغيير ومطالباتها المالية. فمثلا ظهرت الحاجة إلى تطوير نظام التهوية الخاص بالأنفاق (الكلفة لهذا النظام تزيد عن 200 مليون دولار)
 3. اختلاف المواصفات القياسية الفرنسية عن الإنجليزية وعدم وضوح الالية لاعتماد أي منها في حالة الاختلاف.



in **ثامر عدنان شاكر**

كاتب ومستشار إداري
ورجل أعمال سعودي



مستوطنة العبيد

كان المشهد داميًا!! معالي الرئيس يقف ممتعضًا.. ثم يطلب أحد أفراد فريقه إلى اجتماع مغلق ليوبخه.. أمّا التهمة فكانت: عفويته!! "كُن صارمًا، ابتسم بحساب ولا مجال للدعابة أو السخرية.. لتفرض احترامك على من حولك.. لسنا في ملهى ليلي، ولسنا هنا للتسلية"!! لكن تلك الروح التي يحاول أن يغتالها معاليه قدّس الله سرّه، لا يعلم أنها أعطية من الواهب.. بل صورة من صور الشغف ودليل إخلاص وتفان.. صابنا المبتسم، الساخر أحيانًا، من المغضوب عليهم!! رغم أنه يُنجز العمل بطريقته.. طموحٌ منطلق.. لكن الحقيقة المُرة أن بعض التنفيذيين ضيّقوا الأفق، ما زالوا يعيشون في الماضي.. يعتقدون أن الجديّة المبالغ بها مؤشّر نجاح وأن دورهم أن يبنوا أسوارًا عالية تحدّ أراضيهم من كل صوب، مساحة صماء جدهاء لا طير فيها ولا زهر.. طنا منهم أنهم بذلك يوجدون بيئة عمل مثلى يحسدهم عليها الحبيب قبل العدو!! ولا أنسى حوارِي ذات مساء مع أحد مدراء الصف الثاني، والذي أخبرني متوعدًا أنه حين يصل إلى كرسي القيادة، فإنه يطمح إلى أن تكون بيئة العمل كتنة عسكرية.. انضباط.. كل شيء بحساب...!! ولا أعلم لماذا، بكلماته تلك، أيقظ الشرير الذي بداخلي فوجدتني أتمتم: ليتك لا تصل إلى أبعد من أرنبه أنفك.. فالعالم بك سيزداد سوادًا وقتامة!! قبل يومين كنت أفضي وقتًا ممتعًا مع السيد جيف وينر.. الرئيس التنفيذي لشركة لينكدإن، وقد رسم ثلاث دوائر تحمل المواصفات الخاصة للفريق الذي يُفضل العمل معه، والتي أتت كالتالي: الطموحون، المُنجزون، المستمتعون.. ثم لَوّن المساحة المتقاطعة بين الثلاث باللون البرتقالي وكأنها زاوية من قرص شمسي في كبد الكون، مشيرًا للحضور: أنت تسكن هنا.. وكأنه يصف معادلة النجاح لبناء فريق عمل مختلف وناجح.. اقتل روح المرح، وحوّل كل شيء إلى كيان جامد لا يتنفس، لا يتسم.. شيدّ سجنًا وتفاجر بأنظمتك.. ثم تسأل بعدها عن بيئة العمل الباردة؟! أسوأ أنواع القادة هؤلاء الذين يُغيّبون شمس الإبداع قصرًا.. لا يكتفون بأنهم لا يملكون روح المتعة، لكنهم يقتلوننا وينشرون العتمة بأيديهم.. يتضاعف الإنتاج، حين تعمل مع أفراد يتقنون فنّ صناعة المتعة.. يضيفون توابل لذيدة لمعارك الحياة القاسية، يحاولون المشقة إلى عمل جماعي ممتع.. لذا لا تكن تقليديًا.. تمرّد على الصورة الاعتيادية.. شيدّ جناحًا لا سجنًا.. أطلق العنان.. صر العقول من القيود.. وتذكر أنها أحد أسرار المنظومة الناجحة. القائد الحقيقي يعرف قيمة الحرية، وأنها أولى دوافع الإبداع.. فتزيد الإنتاجية.. يدرك تمامًا أن العبيد لا يصنعون شيئًا.. سوى دف الساقية.. ورض الأحجار في رتبة وملل.. وهذا لا يصنع مجددًا وإنما ورقة خريف أضرى تسقط مع أول نسمة هواء عابرة!



MANAGING PROBLEMS ON VIRTUAL PROJECTS AFTER THE CORONA VIRUS

 **Dr.Chiraz Rouissi**

Assistant Professor Of
Business Administration

ABSTRACT

Well-functioning teams are important with the globalization and the high competition. After the fact of corona virus, virtual teams became circumstance of life. They are progressively common in all corporate, indeed they shared all resources, increasing number of cross-organizational projects, partnering, and outsourcing, and the increase in the number of people who telecommute or have flexible hours.

INTRODUCTION.

Problem solving and prevention in the education sector can be difficult with the distributed teams in the project. Overcoming them requires a continuous and coordinated effort than can be expected: we appreciate to identify, analyze and solve problems in a remote work environment by the project manager: we learn tips to engage the team effectively throughout the process: all projects face challenges.

STUDY PROBLEM:

Team members should feel obligated to communicate in this way. They should feel that they are «failing the team» if they do not express concerns about a potential issue.

Working remotely is more than common, it has become a necessity for any number of reasons. There are advantages to securing the best talent wherever they live. It helps the minimum of the organization. Sometimes, perhaps God will disrupt the natural flow of work.

How do you navigate from this brave new world to virtual project management? We'll get there, but first it's important to understand the big picture.

1. What is Virtual Project Management?

Virtual project management is the process by which one manages projects by remote or virtual teams. When teams are distributed across different time zones, they still need to get assigned tasks and that work must be monitored and tracked to make sure it stays on schedule.

A.Why thrive in virtual project management?

There are many reasons why virtual project management is gaining popularity. There is a fact that many teams demand more flexibility in work, so that they have more control over their schedule. This may be due to having young children and wanting to stay home with them or finding a balance between work and family life.

B.What are the benefits of virtual project management?

The advantages of managing virtual projects are related to the benefits of having virtual teams. Managing the default project, after all, exists only as a way to manage those remote teams.

C.Reach more talent

As mentioned earlier, virtual project management means virtual teams, which are a great temptation to attract talent outside the work area.

That's how many organizations frame the importance of having a virtual project management, but what isn't always addressed is how distant teams also help retain that talent.

2.Virtual teams

A virtual team is «a team consisting of people who are not in a shared location and/or have different working hours and/or work across multiple teams at once» (Pitagorsky, 2006). Virtual teams often involve people from diverse cultures. There are many differences. «There is a continuum between the physical team (everyone in the common location, dedicated members, working simultaneously) and the virtual teams» .

DISCUSSION AND CONCLUSION

By understanding how teams work together and move through these four stages to reach high performance, you'll be better equipped to get your team to work together. Remember that some teams do not reach stage 4, with high performance, and stay in stage 3, with poor standards. In addition, changes in the team can move the team that in the «rule» phase again leads to «break-in»

The project manager should be aware of the changes that take the team back, and help it move forward as quickly as possible. Understanding the stages of team development enables the project manager to be more effective.

تعددت أنماط القيادة في المنظمات واختلفت باختلاف المواقف والأهداف وطبيعة العمل أيضاً، فظهر لنا مؤخراً نمط يُعرف بـ(القيادة المزاجية) وهي ممارسة تتخذ مبدأ التسلط والاستبداد دستوراً لها.

المدير (القائد) ما هو إلا مسمي وظيفي يرتبط بمسؤولية التكليف وليس التشريف، مسؤولية لها أبعاد تنظيمية وليست فردية، مسؤولية ذات طابع رسمي وليس شخصي.

من ذلك المنطق نستطيع الحكم على القائد أنه احترافي أو مُشخص (إن صح التعبير الذي بدأ يُستخدم بسياق خاطئ).

فالمدير الاحترافي لا يعتمد على مزاجه وأهوائه وعواطفه أو ميوله في وقت اتخاذ القرار، بل يتجاوز كل مشاكله النفسية وتقلبات المزاج وردود الأفعال إلى الأفعال.

إن ما تشعر به داخل ذاتك يسمى المشاعر، وما يظهر لنا من تصرفات يسمى السلوك، والفصل بين مشاعرك وسلوكياتك من أبسط حقوق الناس عليك، فلا تجر الآخرين حولك أن يركبوا موجة مزاجك المتقلبة.

المدير الاحترافي هو من يملك لياقة نفسية عالية تساعده على البقاء على نفس مستوى التقبّل في الأجواء المهنية الغائمة، والممطرة العاصفة والمشمسة.

عندما يسأل الموظفين بعضهم عن مزاج المدير اليوم لكي يروا جدوي أو إمكانية مفاصلته في موضوع يحتاج إلى قراره (الموقر) فإن ذلك يعدّ مؤشراً واضحاً على ضعف مهارة القيادة الموقفية لدى ذلك المدير. وعندما يرفض المدير قراراً أو اتفاقاً مسبقاً لأسباب تعود لموقف شخصي من أحد الموظفين فإن ذلك أيضاً يعتبر مؤشراً على ضعفه القيادي.

في كتاب «فن الحرب» للقائد العسكري الصيني (صن تزو Sun Tzu) عبر فيه عن فلسفة (الفوز دون قتال) حيث صنّف الفنون العسكرية حسب فاعليتها واضحاً في المرتبة الأولى القادة العسكريين الذين ينجحون في إحباط مخططات العدو من دون قتال، أي أنه يرى أن القائد الحق هو من يبذل أقل جهد بأكبر إنجاز وأقل خسائر.

في منطقتك أنت كقائد عليك أن تجمع لا أن تُفرّق، عليك أن تعي نقاط قوة موظفيك فتستثمرها وتترك نقاط ضعفهم فتقوّي وتقوم، كذلك فإن من أشهر الكتب في طرق التعامل مع الذات والآخريين هو كتاب الذكاء العاطفي لدانيال جولمان، والذي يمكنني اختصاره لك في حالتين:

١- معرفتك لذاتك ومن ثم معرفة إدارتها.

٢- معرفتك للآخريين ومن ثم إدارة علاقاتك معهم.

ركّز على معرفتك لذاتك أولاً واعمل على تطوير قدراتك في التحكم بها من أجل أن تعرف كيف تتعامل مع الآخريين.

القيادة المزاجية

تقييم أداء مدراء المشاريع



د. معتر جميل سوبجكي in

مدير أول - استشارات التطوير التنظيمي
شركة ثروة للاستشارات الإدارية

رابعاً: يقيم أداء مدراء المشاريع عبر مدراء مختلفين

من واقع الخبرة العملية فإن مدير المشروع يتنقل خلال العام بين عدة مشاريع ويختلف ملاك المشاريع بحسب طبيعة العمل، لذلك قد يعمل مدير المشروع تحت إشراف عدد مختلف من ملاك المشاريع. وهنا نطرح سؤال آخر، من يقيم أداء مدير المشروع؟ هل يقيمه رئيس مكتب إدارة المشاريع؟ أم يقيمه المدير الأول؟ أم يقيمه المدير الأخير؟ أمضى فترة خدمة لديه أكثر من الآخرين؟ لحل هذه التساؤلات يمكننا اعتماد نظام التقييم النسبي، بحيث يكون التقييم لكل مدير بحسب المدة الذي خدم فيها مدير المشروع معه وتوزع النسب على أساس مدة المشروع فيمكن أن يقيم أداء مدير المشروع عدة مدراء، ولكن تأثير هذه النتائج تكون نسبية بحسب مدة الخدمة.

خامساً: احتساب التقييم النهائي

عند احتساب التقييم النهائي، يجب أن توزع النسب بشكل واضح على مستوى الأهداف والجدارات وبين المدراء وكذلك يجب الأخذ في عين الاعتبار تقييم 360 درجة بحيث يضاف إلى التقييم أيضاً، تقييم الزملاء والأقران والعملاء والموظفين العاملين تحت إشراف هذا المدير، بحيث يكون هناك نسبة كبيرة من الحيادية، وعدم التمييز، عدم التحيز وإضاعة حقوق مدير المشروع الذي يضع جهداً أكثر من أي موظف آخر في المنظمة.

كذلك لا يمكن أن نغفل عن أهمية التوجيه الدائم Coaching لمدراء المشاريع من قبل المدراء المباشرين وإعطاء التغذية الراجعة Continuous Feedback بشكل دائم، فالتحسين اليوم أصبح عملية مستمرة ولا يتم الانتظار حتى نهاية العام لكي يتم تصحيح الخلل، بل يتم بشكل فوري والتقدم برشاقة في الأعمال.

كانت جودة، منافع، وقت، ميزانية أو أي معيار آخر). % رضا العميل، % (Billable Utilization) أي نسبة استخدام الموارد على مهام قابلة للفوترة، % الامتثال مع معايير مكتب إدارة المشاريع، وغيرها.

ثانياً: وضع جدارات (كفاءات) تخصصية

إن جانب الجدارات السلوكية والقيادية وحتى الفنية مهمة جداً في عملية التقييم، فلا يمكن اعتماد مؤشرات الأداء التي تتعامل مع الأداء والموظف على أنه رقم فقط، بل يجب أن يكون هناك جدارات تتعامل مع الجانب الشخصي من الأداء والمرتبطة بالسلوكيات والقدرات. لذلك من المهم أن يكون هناك جدارات مقسمة على عدة مستويات وفي كل مستوى عدد من المؤشرات السلوكية، يقيم على أساسها مدير المشروع ومنها على سبيل المثال لا الحصر: التواصل، إدارة الفريق، حل المشكلات واتخاذ القرار، القيادة، التفكير الناقد، الذكاء العاطفي، ذكاء الأعمال وغيرها.

ثالثاً: توزيع النسب بحسب الأهمية

خلال عملية التقييم، يجب تحديد الوزن النسبي بحسب الأهمية بين المؤشرات التي تقيس الأهداف وبين الجدارات التي تقيس السلوكيات وبالطبع وبحسب طبيعة عمل مدراء المشاريع جرت العادة أن تكون النسبة الأكبر لصالح المؤشرات وذلك بحجة أن العمل الأساسي هو في إدارة المشاريع وتنفيذ مشاريع ناجحة وقد يكون ذلك منطقي، ولكن يجب دائماً وضع الجدارات كمحرك أساسي للسلوكيات التي تعكس على الأداء الفني.

مع اقتراب نهاية العام، تتجه جميع المنظمات إلى الاستعداد لتقييم أداء الموظفين وذلك لاتخاذ القرارات المناسبة المرتبطة بالترقيات، المكافآت والزيادات السنوية والاستثنائية، والمرحلة النهائية من نظام إدارة الأداء الوظيفي تعد من المراحل الحساسة والمهمة والتي يجب أن تتم بشكل احترافي، دقيق، علمي، عملي، حيادي وفائم على هدف التحسين وليس المحاسبة السلبية والمحاكمة.

ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هنا، هل تقييم أداء مدراء المشاريع يتم بنفس تقييم أداء الموظف الذي يعمل بمهام عمل إدارية في المنظمة؟ والجواب.. بالطبع لا، بل بالعكس إذا ما تم معاملة مدير المشروع بنفس المنهجية والطريقة التي تعتمد عليها المنظمة مع موظفين آخرين فقد تكون ظلمت جميع الأطراف ولم تؤد عملها بالشكل المطلوب.

فإذا، كيف يتم تقييم أداء مدراء المشاريع؟

لتقييم أداء مدراء المشاريع يجب على المنظمة أن تعتمد خطوات المنهجية التالية:

أولاً:

وضع مؤشرات أداء ومقاييس واضحة

يجب على المنظمة أن تضع مؤشرات أداء ومقاييس واضحة لمدراء المشاريع، ولن أدخل في دائرة المسميات فسواء كانت مؤشرات أداء رئيسية KPIs أو كانت الأهداف والنتائج الرئيسية OKRs كلها ستؤدي نفس الغرض لأنها ستعطي مقياس لأداء مدير المشروع. وهذه المؤشرات والمقاييس يجب أن تكون واضحة لجميع الأطراف وأن تكون ذكية بحيث يفهمها الجميع وأن يكون لديها مستهدف واضح ووقت للتحقيق وكذلك كيفية احتسابها ومصادر جمع البيانات. ومن هذه المؤشرات على سبيل المثال لا الحصر: % المشاريع المنفذة بنجاح والتي يمكن تقسيمها إلى عدة مؤشرات (كلمة نجاح تقاس بالمعايير الخاصة بها، سواء

Programs Strategic Alignment



in أحمد سالم

استشاري استدامة
شركة إنشاء المستشفيات الدولية

توافق استراتيجية البرامج

كما نعلم أن إدارة البرامج تتكون من خمسة نطاقات رئيسية سنتناول فقط في هذا المقال (النطاق الأول) وهو توافق استراتيجية البرنامج. ويحوي هذا النطاق أولى مهام مدير البرنامج وهي عملية (تقييم) مبدئي للبرنامج من حيث المخاطر والمتطلبات، وذلك لضمان عدم (صيود) هذا البرنامج عن (الخطة الاستراتيجية والرسالة والرؤية) للمؤسسة. تأتي الخطوة الثانية مباشرة بعد عملية التقييم وهي إنشاء (خارطة طريق) عالية المستوى - أي بدون تفاصيل دقيقة - متضمنة العوائق والفرضيات وذلك لتحقيق هدف هام وهو الحصول على الموافقة المبدئية من (الراعي الرسمي- ممول البرنامج) ثم يتم تعريف هذه الخارطة السالف ذكرها لإنشاء الخط المرجعي لهذا البرنامج. ثم يأتي تعريف (رسالة) البرنامج من خلال النقاشات مع أصحاب المصلحة لتحديد إتجاه البرنامج. لتبدأ بعد ذلك عملية تقييم قدرة المؤسسة والتي تتم من خلال إستشارة قادتها وتكليفهم بعمل تقييم ودراسة جدوى لهذا البرنامج ليتوافق مع (الخطة الاستراتيجية والرسالة والرؤية) لهذه المؤسسة. ثم يتم تحديد المنافع العامة التي ستعود على المؤسسة عند تنفيذ هذا البرنامج وذلك عن طريق دراسة تحليلية للسوق وتحليل (المنافع مقابل التكلفة) مع بحث إمكانية تطوير نطاق البرنامج وعمل خطة تحقيق منافع هذا البرنامج.

وعند الانتهاء من عملية تقدير المنافع، سواء المالية أو غير المالية (عالية المستوى) يتم تقديمها للحصول على الموافقة المالية وتوجيه الأولويات للمشروعات داخل البرنامج. ويجب أن تتزامن تلك الخطوات مع دراسة المناخ السياسي والاعتبارات الثقافية لضمان عملية تناغم أصحاب المصلحة مع البرنامج. حيث أنه لا يمكن إنكار مدى تأثير هذه الخطوة.

بعد ذلك يتم أخذ موافقة قادة المنظمة عن طريق تقديم ميثاق البرنامج - والذي يتضمن التكلفة والمنافع - وذلك للحصول على تفويض بدء انطلاق البرنامج.

بعد اتمام عملية انطلاق البرنامج نبدأ في عملية الاستعداد لتقييم الموارد والأصول البشرية التي ستتولي تنفيذ البرنامج، ومن ثم تأتي عملية استغلال الفرص الاستراتيجية لتطبيق عملية التغيير لتطبيق أكبر قدر من المنافع للمؤسسة.

النطاق الأول في سطور

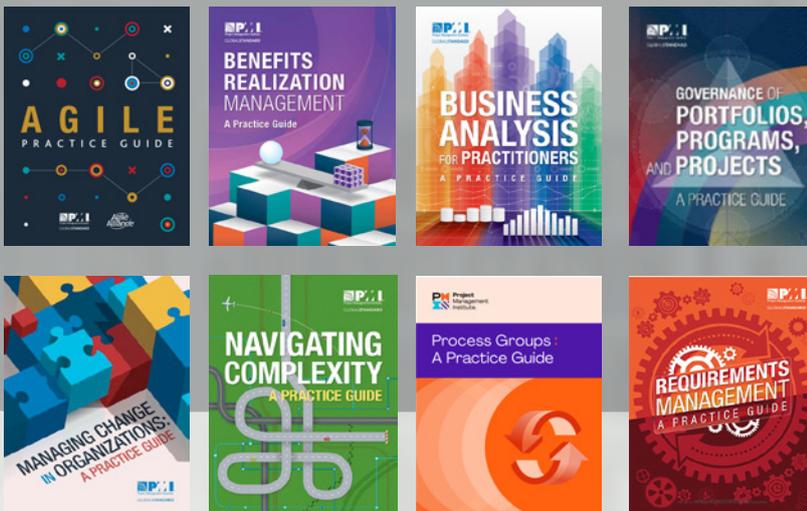
تقييم البرنامج بشكل عام « إنشاء خارطة الطريق » إنشاء الخط المرجعي « تعريف رسالة البرنامج » تقييم قدرات المؤسسة لتنفيذ البرنامج « تحديد المنافع العامة » الموافقة المالية « دراسة المناخ السياسي » تفويض بدء إنطلاق البرنامج « تقييم العامل البشري لتنفيذ البرنامج » استغلال كل فرصة لتطبيق التغيير

زاوية الكتب

FOUNDATIONAL STANDARDS



PRACTICE GUIDES



PRACTICE STANDARDS & FRAMEWORK





BIM is just one tool in an array of digital applications available to enhance the project management task today. Together, from data management to artificial intelligence (AI) they add a technical edge across the disciplines.

But, of course, any information-based tool is only as good as the data that is fed into it. Project managers can pull together deep layers of information, but for this to be meaningful it requires all-party engagement at every stage.

For example, a 20-storey block might previously have spent its lifetime housing apartments or offices. Increasingly, that block is likely to be completed with several uses in mind – a mix of retail stores, office space and private homes. What’s more, that use might change during the building’s lifetime, so the need for flexible space must be recognised during planning.

Project management is at the center of this new reality

The changes in the type of buildings demanded, the regulations around sustainability, the need for new materials and construction skills – represent the future for the industry worldwide.

Digital tools are now readily available and building information modeling (BIM) has become key. With costs and environmental regulation rising, clients look for reassurance and tools that can increase their odds of success.

Buildings are increasingly complex. The materials used, water management and energy use are sophisticated and subject to regular change in terms of specification. Funders and owners need to know the full life-cycle costs of a project. - a tunnel, hospital or office building might cost \$X million to complete, but \$X+10 million to operate over 20 years.

Project teams need to understand those costs, and factors that can vary them up or down.

BIM is implemented in four phases – evaluation, project pre-planning, design and construction, and operation and maintenance. The technology has moved beyond its original ‘3D BIM’ status, which centers on a 3D visualization of the construction itself.

Today project teams can refer to ‘4D’ (project duration), ‘5D’ (budget analysis), ‘6D’ (sustainability) and ‘7D’ (facility management including asset data). This evolution is delivering real benefits to projects of all sizes and shapes. Stakeholders can see how any event, or change in specification or timing, might impact on progress.

Progress is permanent, despite short-term economic issues. Technology is there to identify risk and mitigate against it. **Effective project management has always been important in construction – now, with the right mix of management experience and the latest digital tools, it has become essential to success.**



Written by – Currie & Brown - KSA



James Irvine

Senior Director/
Country Manager



Norman Smith

Regional
Director - Project
Management



Jonathan Hall

Director - Project
Management

SEEKING A DIGITAL PATHWAY TOWARDS PROJECT SUCCESS

From - Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS)
RICS KSA

As policymakers grapple with the broadest range of real-world challenges, how is the construction sector responding?

Soaring oil prices have been good news for oil-producing nations of the Middle East, but not so good for importers in Europe or the Asia-Pacific region, whose operating costs have risen as a result.

The Russian invasion in Ukraine has impacted food and energy prices globally. Inflation is rising in many key markets, and central banks are raising interest rates.

This has taken place against the backdrop of the Covid pandemic, which continues to disrupt economic progress. China's attempts to wipe out infection has had a massive impact on world trade.

Despite this, the construction sector remains very active. Typically, as economies face a squeeze, policymakers and governments opt for major capital projects to boost business activity and employment.

Even before the economic and social trauma caused by Covid, the construction sector faced significant challenges in terms of new regulatory standards related mainly to sustainability. There is demand for buildings that deliver to exacting new environmental standards, and whose costs can be measured over a lifetime of 10, 20 or 30 years.

Project management is at the center of this new reality. Clients need help to 'grasp the nettle' of sustainability, which might involve switching to materials derived from renewable sources or managing construction waste more positively from a 'green' perspective.

More than ever, multidisciplinary teams need to be working together from the early stages of any project to maximize effectiveness, identify risks, and design measures to tackle them.



TOGETHER WE EXCEL



قالوا عنا



انه لشرف لي أن أكون هنا في هذه الفعالية اليوم، انها فرصة استثنائية للانضمام إلى الابتكار والتعاون بين الخبراء من جميع أنحاء العالم، إنها مبادرة رائعة على الصعيد العالمي لجذب بعض أفضل المواهب

Paul Nicholls

CEO at Panoptic Consultancy Group



الحقيقة سعدنا بالمشاركة في المنتدى الأول الذي يقيمه معهد إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية والذي يحرص على جمع جميع المختصين في إدارة المشاريع المحليين والدوليين لمشاركة تجاربهم وخبراتهم ونقل المعرفة فيما بينهم

Thabet Al-Sawyeed

Governor at Saudi Contractors Authority



ليس بمستغرب على فرع المملكة العربية السعودية مبادرته لتنظيم هذا الحدث العالمي في قلب العاصمة السعودية والتي تقود جميع الاستثمارات في المنطقة، مما جعلها ضمن الوجهات الأولى للمشاريع في العالم

Grace Najjar

Managing Director at PMI-MENA



إن ما يميز هذه الفعالية هو الشغف، الشغف في الفريق فريق فرع معهد إدارة المشاريع في السعودية، انهم متحمسين لإحداث فرق لأن يكونوا جزء من رؤية 2030

Laila Faridoon

CEO & Founder of Looking Forward Consultancy, UAE



أنا متحمسة للغاية لوجودي هنا في هذا المؤتمر والذي شكل حقاً تجربة قوية جداً بالنسبة لي، علمت بأن المملكة العربية السعودية قائدة للعالم بمشاريع لا تصدق

Jennifer Tharp

Chair of the Board of Directors of the PMI



انا متحمس بحق لهذا المنتدى كونه الأول من نوعه هنا في المملكة العربية السعودية، وقد حضرت العديد من فعاليات معهد إدارة المشاريع والعديد من الفعاليات حول العالم وهذا المنتدى يعد مميز من الدرجة الأولى

Joseph Cahill

Chief Customer Officer at Project Management Institute



أود أن أشكر فريق فرع معهد إدارة المشاريع في السعودية على الدعوة، لقد كان أمراً مذهلاً صراحة، فالتنظيم ممتاز حقاً والضيافة مميزة، إنه أجد أفضل المنتديات التي حضرتها هذا العام، أعتقد أن الجزء الأفضل هو جهود المتطوعين الرائعين

Mazin Gadir

PMI UAE Chapter Board Member and volunteer Director



أود التحدث عن أمور كثيرة حول هذا المؤتمر، لقد عملت في هذا المجال منذ 55 عاماً، وقد حضرت الكثير من المؤتمرات، وهذا المؤتمر واحد من أفضل المؤتمرات التي رأيته

Lee R. Lambert

CEO of Lambert counseling group and one of the founders of the #pmi professional (PMP) certification

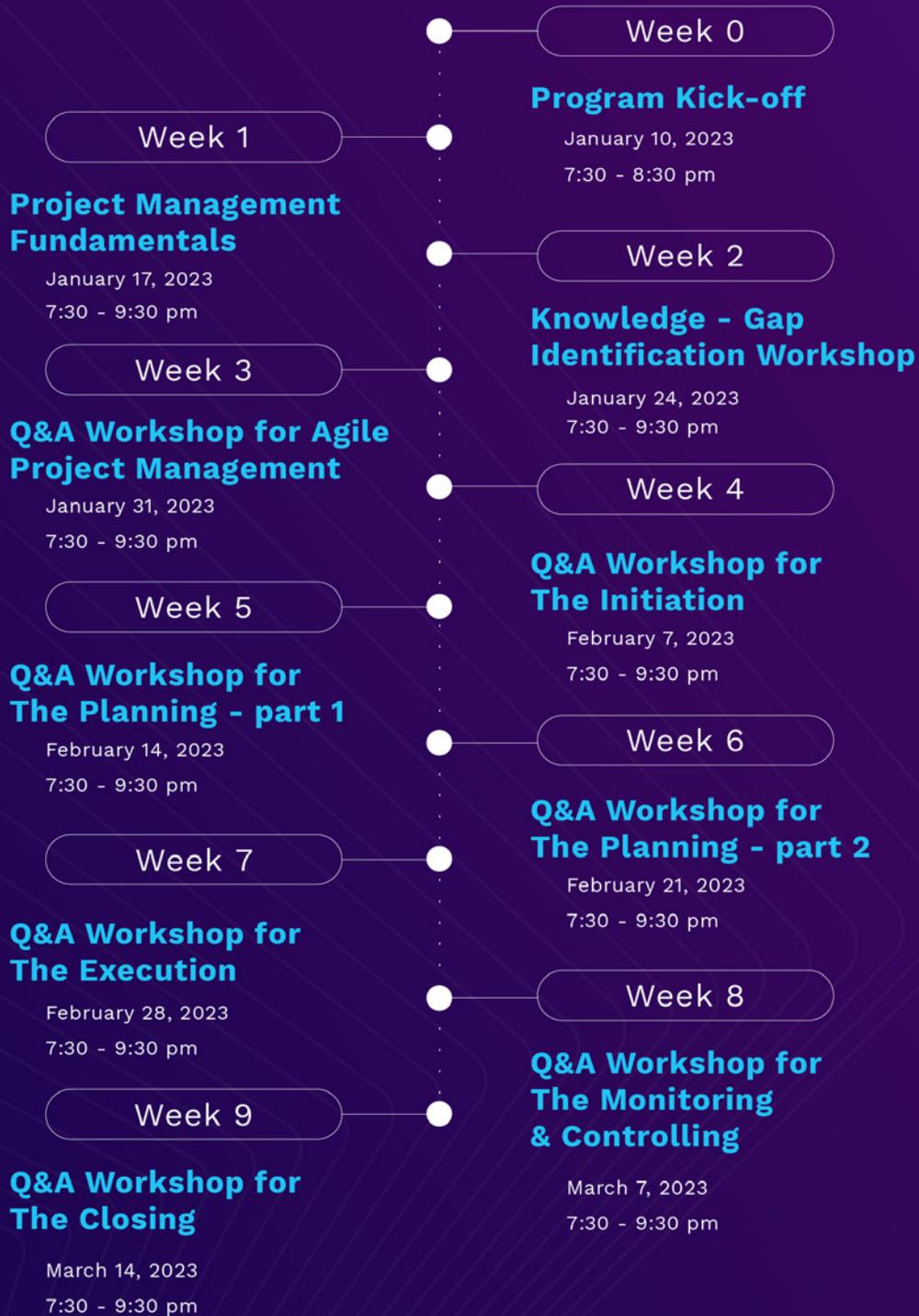


Project
Management
Institute.
Kingdom of
Saudi Arabia



PMP Mentorship Program 2023

Join Us
Learn and Earn
20 PDUs
2 PDUs per Session



PMP Mentorship Program 2023

Join Us
Learn and Earn
20 PDUs
2 PDUs per Session



Registrar Now

Arabic

9 weeks PMP exam preparation roadmap

Weekly Q&A workshops every Tuesday

Mentoring Groups

Program Kick-off Tuesday Jan 10th

Program Mentors



Ahmad Shaikh

Lead Project Engineer, Saudi Aramco

PMP, PMI-RMP



Meshal Al Juead

Project Manager, Al Muhaid Consulting Engineers

PMP, PMI-RMP, PMI-ACP, PMI-PBA



Hassan Alhajji

Project Manager, John Crane

PMP, PgMP



Abdullah Al-Hussain

Quality Manager, NOV

PMP, CSSBB



Alaa Almosa

Project Engineer Saudi Arabian Engineering Company

PMP



Hussain Al-Eissa

Project Engineer, Alruwais Contracting

PMP, PMI-ACP



Abdulrahman Hashish

Sr. Project Engineer, Saudi Aramco

PMP, PMI-RMP, PMI-ACP



Hassan Al Marhoon

Electrical Engineer, Adwan Marketing co.

PMP, ACP



Abdulkarim Alamoudi

Programme Management Specialist, BAE Systems SDT

PMP



Hussain AlSalamin

Director of Project Management Department, Energy Manager, King Faisal University

PMP, CEM, CEA, CMVP, CMRP



Mohamed Megahed

Project Manager, SAK Consult

MSC, PMP, RMP, PBA, ACP, PSM1, VMA, TOT, ATP



Mohammed Al-Shaghab

Lead Project Engineer, Saudi Aramco

PMP, PMI-PBA, PMI-RMP, PMI-ACP, CSM, CSPO



Ali AlAmir

Lead Project Engineer, Saudi Aramco

PMP, CSPO, CSM, PMI-ACP



Fadel Alelaq

Senior Project Engineer, Saipem

PMP



GLOBAL PROJECT
MANAGEMENT FORUM
المنتدى العالمي لإدارة المشاريع

يُنظم معهد إدارة المشاريع فرع المملكة العربية السعودية فعاليات الدورة الثانية من المنتدى العالمي لإدارة المشاريع وهو حدث عالمي من المقرر انعقاده لمدة يومين خلال الفترة من 12 إلى 13 يونيو 2023 بفندق فيرمونت الرياض تحت شعار "مستقبل إدارة المشاريع: ما بين الرقمنة والتكيف مع التغيير"

سيشهد الحدث الذي يستمر لمدة يومين مشاركة كبار المتحدثين ومديري المشاريع وصناع القرار وأبرز المهنيين وقادة الفكر في مجال إدارة المشاريع من شتى أنحاء المنطقة لمناقشة مستقبل قطاع إدارة المشاريع وتأثيره في مستقبل العالم

لمزيد من المعلومات والتسجيل

www.gpmf.sa



Project
Management
Institute
Kingdom of
Saudi Arabia

كن جزءاً من أكبر منتدى لإدارة المشاريع في المنطقة



PmiksaChapter



Pmiksachapter5



Pmi_ksa_chapter



Pmi_ksa_chapter



Pmiksa.sa