

مشروع



Project
Management
Institute.
Kingdom of
Saudi Arabia

الناشر

معهد إدارة المشاريع فرع المملكة العربية السعودية

مجلة معرفة متخصصة تصدر كل ربع العدد
الثالث، مارس 2023

رئيس المعهد

بدر بورشيد

نائب الرئيس للتسويق والاتصال (التواصل والعلاقات العامة)

ماجد غيث

المشرف العام على المجلة

أحمد المالكي

قنوات التواصل

البريد الإلكتروني

Content@pmiksa.sa

الموقع الإلكتروني

pmiksa.sa

رئيس التحرير

معتصم باكراع

فريق العمل لعدد شهر مارس

بشرى المجاهد، نوفل عبدالهادي، معتصم كتوعه، هادية
الخماسي، علي الشريف

صورة الغلاف



تصميم وتحرير

أمجاد القرين، آية عابد، نوف المالكي

محتوى العدد

معاً نحو التميز

- 6 كلمة الرئيس
- 7 كلمة رئيس التحرير
- 8 مشروع العدد: "بوابة الدرعية، إحياء للتاريخ"
- 12 لبيب
- 14 زاوية الكتب: كتاب مشروع فاشل
- 16 الذكاء العاطفي و إدارة مكاتب إدارة المشاريع
- 18 برنامج التوجيه
- 20 هل صناعة التشييد تحتاج لشهادة احترافية؟
- 22 إدارة التغيير وتتبع الفوائد؟
- 24 التحول الرقمي وإدارة المشاريع
- 28 الخطوات العملية لتأسيس مكاتب إدارة المشروعات
- 32 النمو في عدد الأعضاء 25%
- 34 إدارة المشاريع الإبداعية
- 36 تعريف بإدارة المحافظ واختلافها عن إدارة المشاريع والبرامج
- 38 رحلة تحول رقمي ناجحة؟
- 40 VRIO Analysis Framework in PM

تابعونا

PmiKsaChapter 

pmi_ksa_chapter 



"بوابة الدرعية، إحياء للتاريخ"



كلمة الرئيس



م. بدر بورشيد

أخواني وأخواتي مجتمع إدارة المشاريع في مملكتنا الغالية. بتوفيق الله ثم جهود متطوعينا نعود اليكم بعدد جديد و الأول لعامنا الجديد 2023 لمجلة شروع. المجلة المهنية التطوعية في مجال إدارة المشاريع و علومها و منهجياتها و التي نحرص فيها من خلال دورتنا الحالية في معهد إدارة المشاريع فرع المملكة العربية السعودية من خلالها على استدامة القيام بدورنا المجتمعي في نشر ثقافة المجال و تطويره و تزويد كافة ممارسيه و العاملين فيه بأحدث المنهجيات و الممارسات العالمية لنساهم معرفيا و مجتمعيا في تطوير مجتمعنا المحلي بما يعود بالفائدة على اقتصادنا و مشاريعنا الوطنية.

و نستهل معكم عددا الثالث بتقرير عن مشروع الدرعية أحد المشاريع المميزة و التي بتوفيق الله ثم جهود قيادتنا الرشيدة ساهمت في وضع وطننا الغالي على خارطة المشاريع المميزة عالميا.

ونستمر فيه بمشاركتكم احر المقالات و المساهمات التي وطلتنا من افراد و ممارسين المجال و أعضاء المعهد في وطننا الغالي الغني بالخبرات المحلية و الإقليمية و العالمية و التي تعمل جنبا الى جنب من أجل تحسين و تطوير منظومة ادارة المشاريع في وطن الجميع.

و ندعوكم من خلال هذا العدد التسجيل معنا و دعمنا في تنظيم المعهد للمنتدى العالمي لإدارة المشاريع بنسخته الثانية المبادرة الأكبر التي نهدف من خلالها تثبيت موقعنا في خارطة المؤتمرات المهنية المتخصصة على مستوى العالم.

و أخيرا أتقدم بجزيل الشكر و التقدير للمتطوعين و المشاركين في هذا العدد لمساهماتهم الفعالة و دورهم المحوري في استدامتها للعدد الثالث على التوالي و أدعوكم جميعا لتشاركونا خبراتكم لنستمر معا نحو التميز .

كلمة رئيس التحرير



معتصم باكرع

نستكمل معكم إصدار العدد الثالث من مجلة شروع، الصادرة من معهد إدارة المشاريع فرع المملكة العربية السعودية والتي شرعت أبوابها لأحدث الممارسات المهنية والتطبيقات العملية في مجال إدارة المشاريع كما يسعدنا أن نواصل تقديم آخر التحديثات المعتمدة وفقاً للتطلعات ومواكبة لما يحقق رؤية 2030 في تموضع يأخذ من إدارة المشاريع واستدامتها حجر الأساس.

بدءاً من ميثاق المشروع وانتهاء بالمخرجات، وتوثيقاً للدروس المستفادة، وكما أن لكل مشروع نظامه الخاص ولا يوجد هناك مشروعان يتشابهان في جميع التفاصيل والمعطيات، فإن كتاب مجلة شروع هم مرآة الواقع المهني والتطبيق العملي فهم نخبة من الممارسين والخبراء في إدارة المشاريع، عكست أرقامهم دقة التنفيذ وفق النطاق وتماشياً مع الميزانية المرصودة للمشروع.

واقتبس من رئيس معهد إدارة المشاريع المهندس بدر: ((يسعدني أن تكون الطموحات كبيرة تترجم على أرض الواقع بأرقام، عملنا كثيراً واجتهدنا لرفعة الوطن، وتمكين الشباب في المملكة العربية السعودية، لم نعرف المستحيل ولم نكن ننظر للخلف، كان تقدمنا على حسب خطط مدروسة، ونية خالصة هدفها النمو والرقى بين كبار الدول المتقدمة)).

إن ما تشهده المملكة العربية السعودية من مشاريع عملاقة ونوعية لتعزيز جودة الحياة، وتطبيق آخر المنهجيات والتقنيات في إدارة المشاريع، هو ما يدفعنا إلى بلورة الإحداثيات لتعزيز التطلعات وتنفيذ الأهداف، وقد قمنا بعمل كورس تدريبي عن منهجية إدارة المشاريع قام به نخبة من الخبراء المتطوعين لنقل وتبسيط المفاهيم حرصاً على تقديم المنفعة، وتأييداً لتضامير الجهود المشتركة نحو الارتقاء المهني.

ختاماً أقدم شكري للأعضاء المتطوعين في المعهد، وإلى جهودهم في إبراز خبراتهم العملية في صناعة إدارة المشاريع وكما أقدم شكري إلى جميع المهنيين والخبراء في المجال، الذين يشاركونا الرحلة ويضيفون لنا انعكاس رؤيتهم وتفاصيل تجربتهم.

مشروع بوابة الدرعية في المملكة العربية السعودية إحياء للتاريخ والتراث

م.نوفل عبدالهادي

مدير مشاريع في شركة مرافق للكهرباء والمياه



كان لخدم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز وولي العهد سمو الأمير محمد بن سلمان رؤية تطويرية لبوابة الدرعية بسبب المقومات التي تملكها، فصادقوا على مشروع تطوير بوابة الدرعية، ووضعوا حجر الأساس عام 2019 لتطوير مشروع سياحي، وتاريخي، وثقافي، ورياضي عالمي.

التعاون والشراكات في بوابة الدرعية

اهتمت هيئة تطوير بوابة الدرعية بعقد تعاون وشراكات مع هيئات عدة ووزارات ومؤسسات لها خبرة كافية في مجال الأعمال التي تناسب مشروع تطوير بوابة الدرعية بما يخدم رؤية السعودية 2030. التعاقد مع هذه الشراكات للوصول للمشروع المنشود. للشركاء المحليين حصة وافرة من الاستثمارات في بوابة الدرعية في قطاعات متاجر التجزئة والخدمات السياحية، كما كان حضور مستثمرين من تايلند وإسبانيا وكولومبيا دليلاً على إيمان المستثمرين

من داخل الصحراء العربية، سطعت واحة خضراء جواهرها مزارع وأشجار نخيل مثمرة، موقعها الجغرافي يبعد 20 كم عن عاصمة المملكة العربية السعودية باتجاه الشمال الغربي، إنها الدرعية أحد ركائز ماضي المملكة وحاضرها ومستقبلها.

في ذكرى تأسيس المملكة: أهمية الدرعية

تختصر مدينة الدرعية 300 عام من تاريخ عريق للمملكة في مكان جغرافي واحد، خصوصاً بعد تقديم الدعم اللازم من المعنيين لتصبح عاصمة المملكة الثقافية.

تقدّم بوابة الدرعية المشاريع التي تعكس تراث المملكة الأصيل للوصول إلى تجارب متميزة على صعيد التعليم والمعيشة بمستوى رفاهية عالي، دون إغفال الجوانب الترفيهية التي تزيد من رضا زوار المدينة.

تشكّل الدرعية نقطة الانطلاق لتأسيس المملكة الحديثة، خصوصاً بعد تصنيف منظمة اليونسكو لحي الطريف التاريخي كأحد مواقع التراث العالمي.

بقوة الاقتصاد السعودي والمستقبل المزدهر للسياحة فيه بحسب ما قال جيري إنزيريلو الرئيس التنفيذي لمجموعة هيئة تطوير بوابة الدرعية.

salini
saudi arabia
شركة سالييني العربية السعودية المحدودة

سالييني Salini

وقعت شركة سالييني عقداً لتولّي مهام حفر وردم النطاق السفلي لمواقف السيارات والمكوّن من عدة طوابق، وذلك بهدف خدمة مشروع ميدان الدرعية الذي سيتضمن أماكن ترفيهية وفنادق ومتاجر، كما سيكون هو القلب التجاري والثقافي للمنطقة. حيث سيوفر الميدان مرافق ترفيهية وعدد من الفنادق الفاخرة ومتاجر ومكاتب مصممة وفق أدق الشروط على المستوى العالمي، إضافة إلى مسجد الملك سلمان، ووحدات سكنية من المتوقع أن تنتهي في عام ٢٠٢٤م وفق الطريقة النجدية في البناء.

حقائق وأرقام تخص مشروع تطوير بوابة الدرعية

ستكون بوابة الدرعية وجهة يقصدها السياح من مختلف أنحاء العالم



ستكون بوابة الدرعية وجهة يقصدها السياح من مختلف أنحاء العالم، ومن المتوقع استقبال 27 مليون سائح سنويًا بحلول عام 2030. وسيضم المشروع حوالي أكثر من 150 مطعم ومقهى ومن دول مختلفة، وما يعادل 28 فندقًا ومنتجعًا.

يمكن الوصول إلى بوابة الدرعية سيرًا على الأقدام من محطة مترو الرياض بما لا يتجاوز ثلاث دقائق، و15 دقيقة في حال الرغبة بالقدوم بالسيارة من قلب العاصمة الرياض، و25 دقيقة من مطار الملك خالد الدولي. كما يتضمن مشروع بوابة الدرعية أكثر من 26 معلم ثقافي وستة متاحف وفق الخطة الموضوعة لتطوير المشروع.

مجموعة من الجوائز التي حصدها مشروع تطوير بوابة الدرعية

حصد مشروع تطوير بوابة الدرعية العديد من الجوائز على مستويات عدة منها العمرانية والبشرية. إذ نالت هيئة تطوير بوابة الدرعية جائزة أفضل مشروع مستقبلي في مجال الترفيه والبيع بالتجزئة ضمن حفل المنتدى العالمي **RLI Connect** في نوفمبر عام 2022.

ونالت بيئة عمل الدرعية **جائزة أفضل بيئة عمل في آسيا** لعام 2022 بحسب تصنيف المنظمة العالمية لثقافة مكان العمل **Best Large Workplaces in Asia**، وذلك بعد منافسة مع 70 مؤسسة آسيوية أخرى بما يرتبط بعلاقات الموظفين وبرامج العمل والمزايا المقدمة عند العمل ضمن الشركة.

وظفرت الهيئة عام 2021 **بجائزة التميز المؤسسي** عن فئة الهيئات والمؤسسات والمراكز الحكومية بالتنافس مع 400 جهة، إذ أثبتت الهيئة قدرتها على تحقيق كفاءة في الإنفاق الذاتي المستدام وفق أعلى المعايير.

وكان لمشروع بوابة الدرعية نصيب من **جوائز Wan للعمارة العالمية** عام 2021 فيما يخص مشاريع المستقبل، إذ حاز المشروع على **الميدالية الفضية** لأفضل معماريين لتحويل مشروع جوهرة المملكة لوجهة سياحية متميزة الزوار.

كما حاز مشروع ميدان الدرعية على **جائزة أفضل مطور في المملكة العربية السعودية** لسنة 2021 من مجلة **Construction Week** المتخصصة بالمشاريع التطويرية والإنشائية.

ونالت الهيئة **جائزة الحدث الاستثنائي الصادرة عن مؤسسة Heavent** عن تنظيم الافتتاح الاستثنائي على المستوى الملكي لمشروع جوهرة المملكة عام 2019 بالشراكة مع شركة الرؤى



التحديات التي تواجه مشروع تطوير بوابة الدرعية وسبل التغلب عليها

على الرغم من الإنجازات التي يحققه مشروع بوابة الدرعية، إلا أن هناك العديد من الصعوبات التي تعيق التقدم وتحقيق نسب الإنجاز في المشروع.

أزمة سلاسل التوريد العالمية

يعاني العالم نتيجة لظروف عديدة من أزمات في سلاسل التوريد، ونقص الإمداد، وارتفاع التكاليف الخاصة بإتمام عمليات التوريد، وهو ما يشكل نفقات إضافية على المشروع.

تسعى المملكة لإنهاء مشاكل التوريد من خلال تأهيل مقاولين محليين أكفاء قادرين على تخفيف تحديات إنهاء المشاريع وتسليمها، والتخطيط لإنشاء مستودعات تخزين عملاقة تغطي احتياجات المملكة لإنهاء المشاريع.

تزامن تنفيذ العديد من المشاريع مع مشروع تطوير بوابة الدرعية

تعدد المشاريع الاستراتيجية التي تسعى لتحقيق رؤية 2030 كمشروع نيوم، وهو ما يزيد من مستوى التحدي في توزيع الموارد المالية اللازمة لبناء تلك المشاريع، وهو ما تراعيه الحكومة بالتخطيط الدقيق للموارد وتوزيع النفقات بحسب الأولوية لكل مشروع.

بوابة الدرعية حاضنة التاريخ للأجيال القادمة

كان لسمو ولي العهد رؤية ثاقبة بالتخطيط لمدينة الدرعية كحاضنة لتاريخ المملكة للأجيال القادمة، وحرص لتنفيذ هذا الأمر على توجيه المعنيين في مشروع بوابة الدرعية للعمل على الكم التراثي والحضاري الكبيرين -واللذان يعكسان الهوية الثقافية للدرعية- مع المظاهر الطبيعية والمعالم التاريخية الأثرية التي تعكس الحضارة العربية السعودية.

كما وجه سمو ولي العهد إلى الوصول إلى حالة اقتصادية متوازنة مع مخزون ثقافي متنوع، يعكس الثقافة الحضارية للمملكة بشكل عمراني حديث، وتطوير القدرات البشرية، لتكون الدرعية بوصلة سيادية تجمع بين العراقة والحداثة، والشهرة المحلية والعالمية.

تسعى هيئة تطوير الدرعية جاهدة برعاية حكومة المملكة العربية السعودية لأن يكون مشروع بوابة الدرعية مشروعاً استثنائياً يحقق تطلعات خادم الحرمين الشريفين وولي عهده فيما يخص رؤية 2030، ويكون عاملاً لجذب السياح على مستوى العالم للمشروع السياحي الأبرز على مستوى المنطقة والعالم.



م. معتمد صافي كتوعه
مدير استراتيجية التحول الرقمي والمشاريع

لييب 2023م

في عام 1969م انطلقت الرحلة التاريخية للقمر على مركبة ابولو 11، وعندما هبط رائد الفضاء نيل ارمسترونج على القمر كأول انسان يخطو على القمر، صدح بكلمات خلدت منذ ذلك الزمن وقال: "خطوة صغيرة واحدة لإنسان، وقفزة كبيرة للبشرية". وفعلاً، برؤية قائد ملهم، سمو سيدي ولي العهد الأمير محمد بن سلمان ال سعود حفظه الله، انطلق معرض ومؤتمر لييب 2023م الذي احتضنته عاصمة المملكة العربية السعودية الرياض، الذي يعد اسم على مسمى كأكبر مؤتمر تقني في العالم. فقد اجتمع جل الشركات العالمية التقنية في مكان واحد، لعرض الإمكانيات الاكيدة للمضي نحو المستقبل بخطى ثابتة. وقد كان مدعاة للفخر كيف أن القادة التقنيين اجتمعوا تحت سقف واحد للحديث في كل ما يخص الرقمنة والتقنية بكل فروعها. ولكم أن تتخيلوا حجم الفرص الواعدة لربط الأعمال بالتقنيات التي تساهم في تقدم المنظمات وازدهار الدول من خلالها. ولننظر لبعض الإحصائيات التي تؤكد كبر حجم لييب 2023م وتأثيره على مستوى العالم.

حضر مؤتمر لييب 2023م اكثر من 172 الف زائر من كل انحاء العالم على مدار اربعة ايام مليئة بالأحداث والفعاليات. حيث يعد المؤتمر كأكبر حراك تقني في التاريخ متفوقاً على كل المؤتمرات التقنية التي حصلت. فقد شهد وجود اكثر من 1000 مستثمر تجاوز

حجم اجمالي اصولهم 2 ترليون دولار، فلكم أن تتخيلو هذا الكم من الاستثمار في الذراع التقني العالمي الذي تخطى كل التوقعات، وقد بلغت الصناديق الاستثمارية والصفقات متجاوزة أكثر من 9 مليار دولار. ولا ننسى نشر المعرفة والابحاث حيث حضر أكثر من 740 متحدث على 11 منصة داخل المؤتمر الذي كان مكتظاً بتهافت الطامحين والعالمين لإستسقاء اخر المعارف التقنية ومستجداتها. واحتوى المعرض على أكثر من 900 جناح للشركات والمنظمات العالمية لعرض انجازاتهم وإمكانياتهم الرقمية والتقنية التي ستغير مسار المستقبل وكيف أن التقنية الحديثة هي مطلب مهم للإستدامة والإزدهار.

وبناء على تجربتي الشخصية من زيارة المعرض، فقد كان المؤتمر باهر بكل ما تحمل الكلمة من معان، من تنظيم وتنسيق وكيف أن اللغة السائدة كانت تتحدث عن اخر التقنيات الكبيرة وكيفية الأستفادة منها. وأكثر ما لفت انتباهي هو قسم "الكراج" وهو القسم الذي تم اعداده خصيصاً لرواد الاعمال الذي بلغ حجم استثماراته 124 مليون دولار من تقنيات ناشئة عظيمة تخدم حاجة الأنسان. وكما كان جميلاً الشغف والحماسة في اعين كل من كان موجود، وكيف أن اعمالهم تصدح تقنية ورقمنة ستغير مسار العالم. فقد تجولت وتواصلت مع ممثلين من كبريات الشركات والمنظمات لكل ما يخدم التقنية والرقمنة، على سبيل المثال لا الحصر: مايكروسوفت، اوراكل، ديل، فييم، هواوي، وموبايلي وشركة الاتصالات السعودية وغيرهم الكثير ممن كانوا يتسارعون لعرض ما لديهم من سحر التقنية، كالذكاء الإصطناعي، والتحول الرقمي وسلاسل الكتل والبيئات السحابية والجيل الخامس من الاتصالات والتطبيقات الحديثة. في نهاية المطاف الطموح عنان السماء والمستقبل سيكون واعدا بإذن الله وتمكين التقنية الحديثة لخدمة البشرية كلها بدأ من عاصمة العز الرياض في المملكة العربية السعودية.





زاوية الكتب

عماد علي الغامدي
المدير العام لمكتب إدارة المشاريع
السعودية القابضة

كتاب

مشروع فاشل

130 نصيحة حتى لا تصبح مشاريعك كذلك!!

صدر للمهندس عماد علي الغامدي كتاب في إدارة المشاريع بعنوان مثير: مشروع فاشل، 130 نصيحة حتى لا تصبح مشاريعك كذلك!! وهو يلخص خبرة الكتاب ودروسه المستفادة خلال 15 سنة قضاها في إدارة المشاريع بمختلف أنواعها وأحجامها ومجالاتها، وعایش الكثير منها والتي كان مصيرها يتأرجح ما بين التعثر والفسل الذريع!

في هذا الكتاب يحاول الكاتب أن يوصل فكرة جديدة ومهمة بطريقة سهلة ولغة سلسة؛ وهي أن عالم المشاريع لا يوجد به طريقة معتمدة أو مؤكدة لتحقيق النجاح، لكن مجرد تجنب الطرق المؤدية للفسل، يجعل المشاريع تسير منطقيا وبطريقة تلقائية في الطريق الصحيح حتى ترسو بأمان على بر النجاح. كما أنه يؤكد على أن تعثر المشاريع أو فشلها لا يكون من قبيل الصدفة أو سوء الحظ، بل هو مجرد نتيجة طبيعية للقيام ببعض الأعمال التي قد تبدو غير مؤثرة، أو تجاهل البعض الآخر المهم منها، وهنا تبدأ عوامل الفسل في التكون داخل المشاريع، لتكبر وتنتشر مع كل تكرار، حتى تفشلها!

فعلى سبيل المثال فإن اختيار الموقع غير المناسب للمشروع يعد من "مكونات الفسل" التي تتواجد بداية في كثير من المشروعات، فإن تم تعيين مدير مشروع لا يملك الخبرة والمهارة اللازمة فهذا مكون ثان، وإن لم يخطط للمشروع بشكل كاف فقد زادت المكونات واحدا، وهكذا تتراكم مكونات الفسل حتى يصبح النجاح معها أمرا شبه مستحيل!

إذا ببساطة فسل المشاريع ما هو إلا مخرج منطقي لمدخلات معطوبة أو ممارسات خاطئة يقام بها بقصد أو بغيره، منذ يوم المشروع الأول!

يتكون الكتاب من ثلاثة أبواب، يتمثل الأول منها في شكل مقدمة تهدف لتعريف العموم بماهية الفسل في المشاريع ومعناه الدقيق. فإذا كان نجاح المشروع يعني تحقيق الوضع الأمثل في الحصول على مخرجاته وتحقيق الفوائد

يستهل الكاتب نصائحه في الباب الثالث بالنصيحة الأولى / ابدأ مشروعك ولديك إيمان مستفيض بالنجاح وتصور كامل عن النتيجة النهائية!

”ابدأ وكلك ثقة في خالك وبأنه قد يسرك لما تقوم به وسيعينك على نجاحك. كن بارعا في تجسيد ألامك وتخيلها كجبال شامخة أمامك وأنت تسلك لها الطريق وكل خطوة تقربك نحوها أكثر. احتفظ بهذه الصورة في مخيلتك دوما وستكون بمثابة الشعلة التي تضيء لك الطريق، وخير معين ورفيق!“

”عندما تتعقد الأمور وتشتد الأزمات وتصبح ألامك بعيدة المنال؛ افتح نافذة من الأمل

لترى حلمك المتجسد واضحا جليا أمامك، وشد له العزوم حتى تغلب كل التحديات التي سوف تواجهك كلما تقدمت أكثر في مشروعاتك.“

وهكذا يرى الكاتب أن كل بداية لا تبنى على اليقين التام بالنجاح، وكل فكرة لا يستطيع عقل صاحبها أن يستوعبها ويتخيل حصولها، فمن الصعب فعليا تحقيقها على أرض الواقع، مالم تختلف المعطيات أو تتغير!

هذا وتتنوع النصائح في الباب الثالث بين ما يتعلق منها بالجانب الخاص بمدير المشروع أو صاحب العمل وفريقه

ومهاراته، وما يمكن اعتباره من الممارسات الإدارية العامة والمنهجيات العالمية في إدارة المشاريع، وصولا إلى الدروس الخاصة الاستفادة من كثير من المشاريع في مختلف المجالات، والتي حتما ستفيد من يقرأها وتختصر عليه الكثير من الجهد والوقت.

يقع الكتاب في 220 صفحة من القطع الصغير، ويتوفر في المكتبات العامة، ويمكن طلبه من الكاتب مباشرة أو عن طريق الموقع الإلكتروني لدار تكوين العالمية للنشر أو مكتبة جرير.

المرجوة منه، بجانب إحداث الأثر الإيجابي الذي تم إطلاق المشروع من أجله؛ فإن الفشل يكون بحصول عكس ذلك، فلا تتمكن المشاريع من تحقيق أهدافها الموضوعة لها مسبقا، وتعجز عن الوفاء بمتطلباتها المعرفة والمحددة سلفا!

كما يوضح **الباب الأول** الآثار المترتبة على فشل المشاريع وانعكاساتها على كافة المعنيين بالمشروع فردا أو فريق عمل وصولا إلى المجتمع الكامل. وهنا يشير الكاتب إلى أنه - ولسوء الحظ - لا توجد خاصية للتراجع عن المشاريع الفاشلة واستعادة ما صرف عليها من جهد أو وقت أو مال، بل

مصدرا مستمرا للإحباط وتترك أثرا مستداما يصعب الشفاء منه، يمس كل من له علاقة بالمشروع بدلا من أن يقدم له الفائدة المنتظرة!

بينما يهدف **الباب الثاني** إلى إيصال المفهوم الأوسع للمشاريع، وطبيعتها الخاصة التي تميزها عن غيرها من الأعمال الإدارية، ويفيد بأن المشاريع ليست حكرًا على المهندسين والفنيين، ولا هي فقط هي تلك التي تحصل في مواقع البناء والإنشاء، حيث لا صوت يعلو على هدير الآليات وأصوات معدات الحفر! بل إن الفكرة أشمل من ذلك بكثير ويمكن تطبيقها على مختلف الأعمال لتصبح مشاريعا تدار بطريقة منهجية ضمن خطة وإطار زمني موضوع ونطاق عمل معتمد، فتتحقق نتائج مبهرة

بدلا من كونها أعمالا روتينية مملة! كما يعرج بشكل سريع على بعض المفاهيم والمصطلحات الأخرى في عالم إدارة المشاريع اليوم.

أما **الباب الثالث** وهو لب الكتاب والأكثر أهمية، فيحوي 130 نصيحة أعتبرها الكاتب ”عوامل للنجاح“ في حال القيام بها كما يجب، وسببا مباشرا للفشل في حال تجاهلها، وقد صيغت في أسلوب شائق يثير الفضول، ويستحث الهمم، وفي شكل ثمار شهية سهلة الفهم والتطبيق.



الذكاء العاطفي و إدارة مكاتب إدارة المشاريع



أيمن سيف الدين محمد أحمد
مدير حوكمة مكاتب إدارة المشاريع

الخدمة) وذلك منعاً لشعور الفريق بأنه في حالة مشاركة مشكلة أو طلب مساعدة من المكتب سيتم تصنيف الفريق داخل المنظمة و اسمه بعدم الكفاءة أو انعدام الخبرة.

مكتب إدارة المشاريع PMO مكتب خدمي 100% لذلك لا بد له من الحرص بصورة دائمة على رضا عملائه وطمأنينتهم ووالذي يتم من خلال التواصل الفعال، فهم متطلباتهم بشكل دقيق، منحهم ما يطلبونه بالتحديد وبالتأكيد سرية المعلومات والمشاكل التي يتم طرحها والطول المقدمة.

فمثلا إذا طلب أحد الأقسام الداخلية أو فريق العمل في أحد المشاريع المساعدة في إعداد بعض الإجراءات الداخلية و تصميم مخططات سير الأعمال فلا بد من فريق مكتب إدارة المشاريع PMO من ضمان سرية هذه الطلبات ولا يحق له الإفصاح امام إدارة أخرى او فريق عمل آخر بأن الفريق X او الإدارة X سبق وان طلبت خدمة مشابهة أو ان لديهم ضعف أو قصور في هذه الجزئية ولكن بإمكان المكتب أن يشارك ما قام به مع الجميع من باب مشاركة المعرفة و الدروس المستفادة داخل الشركة و توضيح الأثر والقيمة التي أضيفت بعد تقديم الخدمة دون الإشارة لطالب الخدمة أو صاحب المشكلة فالجميع يهتم بحل المشكلة إذا ما واجهته مستقبلا ولا أحد يهتم بمن حدثت معه المشكلة في الأساس.

أحد أهم التحديات التي تواجه مكاتب إدارة المشاريع (الداخلية) هي أن الموظفين في الشركة في الغالب لا يميلون لطلب المساعدة من المكتب كما أنهم لا يصرحون في حالة مواجهتهم لتحدي معين او عقبة معينة، كمان أن الناس بطبعهم لا يميلون لمشاركة مشاكل العمل خصوصا داخل المنظمة أو الجهر بعباراة (لا نعرف أو لا نستطيع).

المقصود بمكاتب إدارة المشاريع الداخلية هي تلك المكاتب التي تم طلب تأسيسها داخل الشركات لخدمة الشركة واقسامها الداخلية وليس لتقديم خدمة معينة لأحد العملاء أو أحد الجهات الخارجية.

في ظل وجود مكتب إدارة المشاريع PMO في مثل هذه البيئة فإنه سيكون من الصعب عليه تقديم الخدمات المتوقعة منه وذلك بسبب أن الجميع غير منفتح للتعامل مع المكتب، وعليه في مثل هذه الحالات لا بد لفريق المكتب أولا من بناء علاقات احترافية وصحية مع بقية زملائهم في الشركة ليكونوا منفتحين معهم من ناحية مشاركة التحديات أو طلب الخدمات ولا بد لفريق العمل في المكتب من توضيح أن كل ما يتم تقديمه و عمله لا يندرج بأي حال من الأحوال تحت بند (ضعف فريق العمل (طالب الخدمة) وعدم قدرته على القيام بمهام معينة) وإنما يندرج تحت بند التحسين والتطوير و رفع كفاءة الإداء , ولا بد من الحرص على ذكر كفاءة الفريق (صاحب المشكلة \ طالب



إن مكتب إدارة المشاريع الذي يتبع الأسلوب المتعارف عليه والذي يقوم على فرض الوصاية على الآخرين وتوجيههم ومراقبة أعمالهم في الغالب يكون رد العاملين هو رفض التعامل معه أو رفض الالتزام للتوجيهات الصادرة منه وتبرير ذلك بإن العاملين في ال PMO لا يفهمون طبيعة المشروع وغيرها من المبررات التي تهدف لإبعاد المكتب عنهم وذلك لإحساسهم بأن المكتب يقوم فقط بتصيد أخطائهم وإظهارهم بمظهر الفريق الضعف أو الإدارة غير الملمة بكيفية إدارة أعمالها.

خلاصة القول لابد للعاملين في مكاتب إدارة المشاريع PMO من الحرص على إبراز خدماتهم والتسويق لها بصورة سليمة تحث العاملين داخل المنظمة للانفتاح وطلب هذه الخدمات ومشاركة التحديات التي تقابلهم وطلب المساعدة في أي وقت وذلك لن يتم إلا من خلال التواصل الفعال والروح الإيجابية ومعرفة التعامل مع الشخصيات المختلفة في كل الأوقات.

برنامج التوجيه

إعداد قادة و مدراء محترفين في إدارة المشاريع

حسين السلامين ، حسن الحاجي، محمد الشغب
مدير مشاريع، مدير مشاريع، قائد التميز التشغيلي



تتميز الأمم والدول بتميز مشاريعها التنموية وبنائها التحتية وهذا لا يكون متاحاً إلا بوجود قادة ومدراء لهذه المشاريع الكبيرة والعلاقة. وحتى تضمن هذه الدول إنجاز المشاريع بكل جودة وفي الوقت المناسب وحسب الميزانيات المرصودة فإنها تسعى لتطبيق منهجيات وأدوات تضمن لها التميز والإتقان. وسعت المنظمات لإيجاد أفضل الممارسات في إدارة المشاريع حول العالم ومن ضمنها معهد إدارة المشاريع والذي أنشأ خارطة طريق لأفضل الممارسات والمنهجيات والأدوات اللازمة لإدارة ومتابعة وضمان سير المشاريع في الطريق الصحيح. ومن هذا المنطلق و من أجل المساهمة و المشاركة في إدارة مشاريع المملكة العربية السعودية التنموية والطموحة، نظم معهد إدارة المشاريع - فرع المملكة العربية السعودية برنامجاً فريداً من نوعه و بشكل تطوعي ليساهم في إعداد القادة و المدراء لهذه المشاريع المتنوعة و المتزامية الأطراف في مملكتنا الحبيبة. أطلق على البرنامج مسمى (برنامج التوجيه Mentorship Program) حيث بدأ هذه البرنامج في عام ٢٠٢٠م وبلغ عدد المشاركين في البرنامج (١٣٢) وبلغ عدد الموجهين المتطوعين (١٠) موجهاً، استمر البرنامج مدة (٦) أسبوعاً بمعدل (٣) ساعة اسبوعياً حيث ساهم هذا البرنامج في تأهيل واعتماد (٧٠) مشاركاً بالشهادة الاحترافية في إدارة المشاريع (PMP/CAPM).

وفي هذا تتم ٢٠٢٣ انطلق البرنامج مرة أخرى وبدعم كبير من الإدارة العليا بالفرع السعودي لمعهد إدارة المشاريع حيث تجاوز عدد المشاركين (٤٣٠٠) مشاركاً من (١٨) دول مثل الجزائر و الأردن و مصر والسودان وعدد الموجهين (٢٠) موجهاً وعلى مدار (٩) أسابيع لنقل المعرفة والعلوم المتنوعة في إدارة المشاريع حيث تقام محاضرة في كل أسبوع و لمدة ساعتان، بالإضافة إلى محاضرة إضافية اختيارية يتم فيها مناقشة مواضيع محددة و كذلك بعض

الأفكار والمنهجيات وتتم فيها الإجابة على تساؤلات المشاركين وتعد في عطل نهاية الأسبوع.

تم إعداد هذا البرنامج من قبل مدربين معتمدين من معهد إدارة المشاريع الدولي وبشكل احترافي ليتواءم ويضمن الفهم الشامل والعميق لمنهجيات إدارة المشاريع بدلاً عن التلقين. حيث تم رسم خارطة طريق للمشاركين يبدأ فيها المشاركون بمتابعة فيديوهات سابقة معدة بشكل احترافي وكذلك قراءة بعض المراجع و المصادر الأخرى المكملة للفيديوهات لضمان الفهم والاستيعاب و ينبغي أن ينتهي المشاركون من إنجازها قبل الحضور إلى المحاضرة الأسبوعية و التي يتم فيها الشرح للأفكار و يتم حل أسئلة محاكاة ترسخ الفهم لهذه الأفكار في نفس المحاضرة، بالإضافة إلى طرح أسئلة يومية على مدار الـ ٩ أسابيع تشمل معظم الأفكار و الطريقة التي تأتي في الاختبارات للحصول على الشهادة الاحترافية و يتنوع طرح الأسئلة في مختلف وسائل التواصل الاجتماعي.

و لضمان سير البرنامج كما هو مخطط له تم توزيع المشاركين على الموجهين للمتابعة و الشرح و للإجابة على استفساراتهم في مجتمعات و مجموعات تفاعلية في تطبيق الواتس أب من أجل ضمان نقل المعرفة و المفاهيم بكل احترافية خلال أوقات المحاضرات و على مدار اليوم حتى يتمكن المشاركون من الحصول على المعرفة أولاً و الشهادة الاحترافية في إدارة المشاريع (PMP/CAPM) من أجل إعداد قادة و مدراء للمشاريع تكون مشاركاتهم فاعلة في شركاتهم و مؤسساتهم الحكومية و الخاصة للمساهمة في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

ما يجعل هذا البرنامج مميزاً جداً كونه يحقق أهداف كثيرة ولكل الأطراف المشاركة. بالنسبة للمتدربين، فسوف يشاركون في برنامج عالي الجودة وتفاعلي يشمل محاكاة لأسئلة وأفكار الاختبار لتعنيهم على تجاوزه وقناة تواصل مع نخبة من الموجهين لتقديم شرح المادة ومصادر تزيد من معرفتهم واستعدادهم للاختبار. أما بالنسبة للموجهين المتطوعين، فلقد وجدوا مجالاً لتنمية مهاراتهم في التواصل والإلقاء، وأيضاً مشاركة المعلومات وشرح المادة وهو إثراء مفيد للمعلم والمتعلم كما نعلم: يقول التربويون إذا أردت أن تتعلم شيء فقم بتعليمه لشخص آخر، وبالطبع يعتبر التطوع، الهدف النبيل وأحد ركائز رؤيتنا في المملكة. أما بالنسبة لفرع معهد إدارة المشاريع - فرع المملكة العربية السعودية فقد ساهم في تمكين وتشجيع كل المشاركين على التواصل وزيادة الوعي بإدارة المشاريع.

هل صناعة التشييد تحتاج لشهادة احترافية؟



بشرى المجاهد

استشاري الاستراتيجية وإدارة مكاتب
المشاريع وتطوير الاعمال.

مرحباً بكم في هذه المساحة أنا بشرى وسأكون مرشدكم لأعرفكم على الشهادات المهنية الصادرة من معهد إدارة المشاريع العالمي وستكون ضربة البداية بالشهادة الأحدث حالياً شهادة PMI-CP هل سمعت عنها من قبل؟ إذا كانت اجابتك بالإيجاب فدعني أهنئك على المواكبة ومعرفة كل جديد عن معهد إدارة المشاريع العالمي وهذا يدل على حرصك وسعيك المستمر بتطوير نفسك ومقدراتك ومواكبة المستجدات وأما إذا كانت إجابتك بالنفي فلا بأس وهذا دورنا في معهد إدارة المشاريع فرع المملكة العربية السعودية PMI-KSA في نشر العلم والمعرفة وأفضل الممارسات بالمجال ودعنا نبدأ عن ماهية هذه الشهادة ؟

شهادة محترف التشييد في مشاريع البيئة المبنية وهي الترجمة لإسم الشهادة PMI-CP - Con- struction Professional in Built Environment Projects وعند البحث عن لفظ "البيئة المبنية" نجد أنها تعني حسب مجلس صناعة التشييد (CIC) أن البيئة المبنية: "... تشمل جميع أشكال المباني (الإسكان ، والصناعية ، والتجارية ، والمستشفيات ، والمدارس ، وما إلى ذلك) ، والبنية التحتية للهندسة المدنية ، فوق وتحت الأرض على حد سواء وتشمل كذلك المناظر الطبيعية بين المباني وحولها ونضيف لها كذلك جميع البنى التحتية الاقتصادية: النقل والطاقة والاتصالات والمياه وأنظمة النفايات وجميع البنى التحتية الاجتماعية: كالمستشفيات ، مرافق تعليمية ، سجون والمباني السكنية والتجارية والصناعية". ولنعلم بعض الحقائق عن صناعة التشييد بالعالم فهي تعتبر الأضخم على الإطلاق وتستحوذ على حوالي 13% من الناتج العالمي الإجمالي ويتوقع أن يصل الإستثمار العالمي في هذا المجال لحوالي 70 ترليون دولار بحلول 2035م ومن الإشكالات الفعلية في هذه الصناعة هي النقص الملحوظ

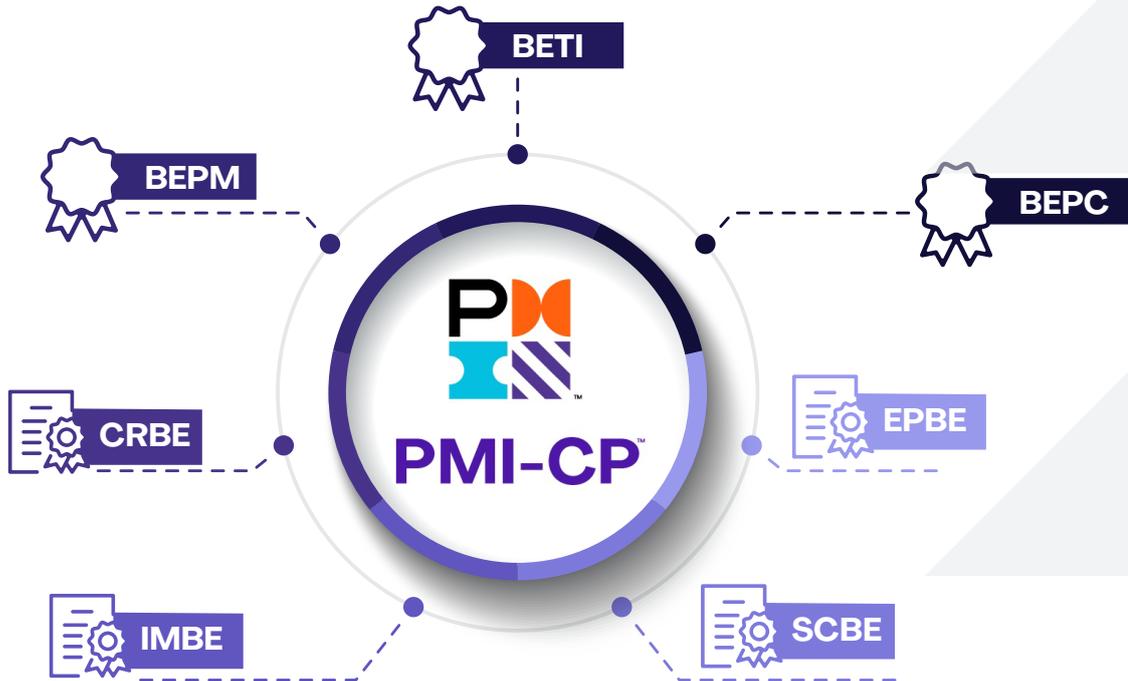
والمطرد في الأيدي الماهرة بالعالم وتجاوز التكاليف المرصودة للمشاريع بالإضافة للفشل في تلبية هدف أو أكثر من الأهداف والمنافع الخاصة بالعمل لهذا كان يتوجب على معهد إدارة المشاريع العالمي النظر بمنظور أصحاب الأعمال والجهات المسؤولة عن هذه الصناعة ومحاولة إيجاد حلول ومخرجات تعين على إيجاد حلول عبر التدريب ونقل المعرفة وتطبيق أفضل الممارسات في تحسين مهارات الأفراد والجهات التي تدير هذه الصناعة وضبط العمليات والإجراءات والسياسات في مشاريع التشييد الضخمة حسب دراسات صادرة من شركة ماكنزي للاستشارات الإدارية.

تغطي الشهادة عدة مجالات مثل إدارة العقود , إدارة أصحاب المصلحة , إدارة النطاق , الإستراتيجية , حوكمة المشروع , وتعتبر بمثابة اعتماد رسمي للمهنيين والمحترفين في صناعة التشييد وتكسيبهم المهارات والمعرفة اللازمة لإدارة مشاريع التشييد الكبيرة والعملاقة بالعالم .

المتطلبات للتقديم لهذه الشهادة ونيلها خبرة أكثر من 3 سنوات في مجال التشييد والإنشاءات في ال"البيئة المبنية" بجانب دورة تحضيرية إلكترونية لعدد 7 محاور تمثل المنهج وتحتوى 3 من هذه الدورات شهادات اعتماد مصغرة وعند اكتمالها تكون مؤهلاً لإجتياز الشهادة الكاملة كمحترف ,مدة الاختبار 230 دقيقة وتضمن 170 سؤالاً متعدد الخيارات كماهي طبيعة شهادات معهد إدارة المشاريع العالمي وتستهدف هذه الشهادة كما أسلفنا كل المهتمين بهذه الصناعة من المختصين ومدراء المشاريع و المهندسين والمشرفين والعاملين بصناعة التشييد.



لمزيد من المعلومات يمكنكم الدخول على رابط معهد إدارة المشاريع العالمي PMI.ORG أو حضور هذه الورشة المفتوحة على منصة يوتيوب : من خلال المسح على الرمز المرفق.





خالد محمد السهلي
مدير مشاريع

إدارة التغيير وتتبع الفوائد ؟

إدارة التغيير - Change Management

المنظمات للتحويل للوضع المستقبلي «المرجو». فدور التخطيط الاستراتيجي في وضع الرؤية والأهداف الاستراتيجية التي تسعى إدارة الشركة إلى تحقيقها بنا وضمان التوظيف المناسب للموارد المتاحة التي يمكن بواسطتها الوصول الى تلك الأهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف ومن هذه الخطط والأهداف تنبثق المبادرات سواء اطلاق برامج او مشاريع مباشرة والتي بالتأكيد تهدف الى اجراء تغييرات كثيرة على مختلف المستويات ويكون لها تأثير مباشر على الموظفين والعملاء والمستفيدين وكل من له علاقة بتلك التغييرات "المعنيين"

فكل تلك المبادرات والبرامج قد تم تعريفها وتحديد الهدف والمنفعة منها في مرحلة التخطيط الاستراتيجي كما اثناء تلك المرحلة تعريف المنافع في اول مراحل دورة إدارة المنافع بشكل متزامن Benefit identify.

إدارة التغيير وإدارة المنافع ودورهما أثناء تنفيذ المشاريع

إدارة المشاريع وإدارة التغيير تخصصان مختلفان، ولكن يتكاملان لتقديم قيمة مضافة للمنظمة. وبالتالي مدير المشروع يركز في المقام الأول على تطبيق المهارات والأدوات والتقنيات على الأنشطة المطلوبة لتنفيذ التغيير المخطط له (مثل: نظم جديدة، منتج جديد) بطريقة منظمة ضمن النطاق والوقت والتكلفة ومعايير الجودة.

وفقاً لـ بينما يؤدي "مدير التغيير" دوراً أساسياً في ضمان تحقيق المشاريع (مبادرات التغيير) للأهداف المرجوة منها في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية المخصصة لها من خلال زيادة مشاركة الموظفين

هل التغيير مجرد قرار يتم اتخاذه؟

لو كان الأمر بهذه البساطة لنجحت جميع المشاريع والمبادرات التي يتم اتخاذهها يجب ان نعي ان أي عملية تغيير ستواجه مقاومة حتى تلك التغييرات التي تطرء على مستوى الافراد كتلك المبادرات الخاصة في تغيير سلوك غذائي او عادة صحية رياضية

وهناك دراسة أجرتها جامعة هارفرد ان عدد 60 % الى 70% من مبادرات التغيير تفشل في تحقيق التأثير.

أهمية إدارة التغيير

التغيير عبارة عن عدد من العمليات وسلسلة من المراحل تهدف للانتقال من الوضع الحالي الى الوضع المستقبلي المستقبلية، ويبدأ بقرار بعد تشخيص الواقع، وإدارة التغيير هي عمل ممنهج لإدارة هذه العمليات وتطبيق أطر عمل ومعايير وتنفيذ استراتيجيات لإحداث التغيير والسيطرة عليه والتكيف معه لنقل منظمة ما من الوضع الحالي إلى حالة مستقبلية لتحقيق الفوائد المتوقعة والمرجوة متزامنا مع اطلاق المبادرات والمشاريع.

إدارة التغيير وإدارة المنافع ودورهما أثناء التخطيط الإستراتيجي

إدارة التغيير لها دور كبير في تعزيز ودعم عملية التخطيط الإستراتيجي التي تعتبر طريق



دراسة الجدوى « في مرحلة تحديد المنافع.

دور الرعاة وقادة المنظمات في تحقيق التغيير

التغيير ضرورة لا يمكن تفاديها وإحداث هذا التغيير والإدارة الفعالة له عن طريق تطبيق المنهجيات الخاصة بإدارة التغيير ترفع من نسبة نجاح الإستراتيجيات والمشاريع التي تتخذها المنظمات والمؤسسات للتطور والتقدم وتنمية قدراتها التنافسية. إدارة التغيير ليست نهجا واحدا تناسب جميع أنواع التغييرات، ولكن يتم تفصيلها.

تمثل المقاومة أكبر تحدي في تبني التغيير وهي طبيعة بشرية التي لا يجب تجاهلها، بل يجب توقعها وتحليل أسبابها والعمل على خطط لاحتضانها وأساس كل ذلك هو المشاركة والتواصل الفعال.

دورة القادة جوهرية في عملية التغيير، فالقائد هو مسؤول التغيير الأول والذي يجب من خلال تقديم الرعاية Sponsoring للتغيير بحيث يكون التغيير في مقدمة أولوياتهم ويزرعون ثقافة التغيير بالمنظمة. من خلال الدعم والتمكين والايمان بعمل التغيير وتوفير الموارد المالية والبشرية لإحداث هذا التغيير.

والتزامهم؛ حيث يركز مدير التغيير على التغيير في الجانب المتعلق بالأشخاص، بما في ذلك التغييرات في إجراءات العمل والأنظمة والتقنية والأدوار الوظيفية والهياكل التنظيمية.

وكما ان المشاريع هي وسيلة احداث التغيير في المنظمات فنجاح تلك المشاريع يشترط تحقق الفائدة منها وتلك الفائدة لن تحصل اذا لم يكن هناك خطة تغيير تضمن اشراك المعنيين وزيادة التأثير بما يحقق المنفعة المرجوة .

وكما ينطبق على إدارة المشاريع فان أطر العمل والعمليات الاستراتيجية لإدارة التغيير تتناسب بشكل طردي مع نوع المشروع والتأثير المتوقع وخصوصا التأثير على المعنيين-أصحاب المصلحة والمتأثرين بذلك التغيير - في سواء داخليا كالموظفين ام خارجيا كالعلاء..

في دراسة لمقارنة الشركات المتبينة لمناهج ادارة التغيير وجدو ان احتمالية النجاح للمشاريع ستة اضعاف مقارنة بالشركات التي لا تتبنى نهج او اطر عمل لإدارة التغيير.

لا يتم البدء بأنشطة إدارة التغيير الا بعد ان يكون هناك تغيير متفق عليه ودارسة جدوى وميثاق مشروع واضح تمت الموافقة عليه وميزانيات محدده متفق عليها أيضا، وفي أحيان كثيرة تبدأ أنشطة إدارة التغيير قبل البدء في تنفيذ مشروع التغيير نفسه مثل أنشطة مشاركة المعنيين ورفع درجة الوعي في المنظمة على التغيير القادم.

أفضل موقع ل إدارة التغيير وتتبع المنافع في الهيكل التنظيمي للمنظمة

لكي نضمن الموائمة بين تنفيذ ومتابعة المشاريع وتتبع مراحل المشروع وإدارة التغيير وبدء أنشطة إدارة التغيير بشكل مناسب لكل مرطه من مراحل المشروع يجب ان تكون إدارة تابعه للإدارة الاستراتيجية في المنظمة وتكون جزء او قسم من اقسام مكتب إدارة المشاريع المؤسسي بحيث يكون يتأكد من تنفيذ المشاريع حسب المنهجية المعتمدة والتي تضمن تسليم المشروع وتضمن إدارة التغيير بالتأكد من اشراك المعنيين رفع الوعي اثناء تنفيذ المشروع ولاحقا من تتبع فوائد المشروع ومقارنتها بم تم تحديده في « وثيقة



م. النذير كمال الدين احمد
مهندس اتصالات

التحول الرقمي وإدارة المشاريع

لماذا يعتبر التحول الرقمي مهمًا جدًا؟

يعتبر التحول الرقمي مفهومًا سهل الفهم، ولكنه مفهوم صعب التنفيذ. يأتي هذا من عدم تنشيط العمل بأكمله. وفقًا لاستطلاع MarketPulse الأخير الذي أجرته IDG، فإن ما يقرب من 1 من كل 5 خطوط من مستخدمي الأعمال الذين يمكن أن يشاركوا في التحول الرقمي لا يفعلون ذلك.

تتمثل الخطوة الأولى في تحقيق التكامل السلس في فهم سبب أهمية التحول الرقمي.

الحقيقة البسيطة هي أن الشركات التي تنشئ وتنفذ خطة تحول رقمي ترى إيرادات أعلى وأداءً متزايدًا واحتفاظًا أفضل بالعملاء بسبب تسليم المشروع في الوقت المحدد.

وجد تقرير Accenture's Technology Vision 2021 أن أكبر عشرة في المئة من الشركات الرائدة في مجال الابتكار التكنولوجي تحقق ضعفين إلى ثلاثة أضعاف نمو الإيرادات مقارنة بمنافسيها. كشفت نفس الدراسة الاستقصائية أيضًا:

تتفق تسعة من عشرة شركات (90%) ومديري تكنولوجيا المعلومات على أنه لكي تكون مؤسساتهم مرنة، فإنها تحتاج إلى المضي قدمًا في التحول الرقمي سريعًا مع وضع السحابة (Cloud) في جوهرها.

يتفق معظم المحترفين على أن المرونة والإبداع والوتيرة المثيرة لعالم العمل الافتراضي اليوم أفضل بكثير من البيئة اليدوية بطيئة الحركة في العام الماضي حتى يتضح لهم أنهم ربما يتعاملون مع المزيد من القرارات والمهام في يوم واحد أكثر من معظم الأشخاص من جيل مضى في عام واحد.

مرحبًا بكم في عصر التحول الرقمي. ليس اتجاهًا، أو أملًا كاذبًا، أو بعبءًا، أو منقذًا فوريًا، فالثورة التكنولوجية الحالية هي بدلاً من ذلك قوة تحويلية تسحب كل منظمة من العصور القديمة إلى العصر الحديث.

في هذا المقال، نغطي كيف يغير التحول الرقمي كيفية معالجة المؤسسات لتحسين الإستراتيجية، ولماذا من المهم تسخير قوة التكنولوجيا، وكيف تؤثر الهجرة الرقمية على مديري المشاريع، ولماذا اختيار الحل المناسب هو المفتاح لتحقيق مكاسب تجارية كبيرة.

ما هو التحول الرقمي؟

التحول الرقمي هو دمج التكنولوجيا الرقمية في وظائف الأعمال للمؤسسة. إنها تعزز الدقة والمساءلة والدقة في التكنولوجيا الرقمية لتحسين أنظمة الأعمال وتعزيز الكفاءة وسرعة التشغيل في جميع أنحاء المؤسسة.

تعتبر استراتيجية التحول الرقمي الناجحة خاصية مهمة وتساعد على تعزيز بيئة التآزر التي تركز على النتائج والمشاريع الناجحة والعمليات التجارية الفعالة والتفاعل السلس بين أعضاء الفريق.

لكن لا يجب أن تكون الأمور على هذا النحو. تغيير إدارة المشروع لاستيعاب المزيد من الأتمتة لا يجب أن يغير ثقافة الشركة. يجب التفكير بعناية في التغييرات والإبلاغ عنها في جميع أنحاء الشركة قبل طرح تغيير شامل.

ربما الأهم من ذلك، يجب تحديد مديري المشاريع والأعضاء الرئيسيين الآخرين في فريق الإدارة ومنحهم الوقت والأدوات اللازمة لترحيل المنظمة بأكملها إلى عصر رقمي جديد.

التحول الرقمي في إدارة المشاريع

يغير التحول الرقمي طريقة عمل مديري المشاريع. في حين أن مديري المشاريع كانوا دائمًا مسؤولين عن التخطيط والمشتريات وتنفيذ المشاريع، إلا أنهم أيضًا في الصف الأول في تبني حلول إدارة المشاريع الجديدة.

في الواقع، اعتمد معظم مديري المشاريع بالفعل أتمتة العمليات وتقنية سير العمل، حتى لو كان ذلك في مجالات قليلة، مثل إعداد التقارير أو الجدولة. ويدرك معظمهم أنه يمكن تعزيز دورهم في إدارة المشاريع من خلال استخدام منصات إدارة المشاريع الرقمية.

تأثير التحول الرقمي على إدارة

المشاريع

فيما يلي ست طرق تعمل فيها الرقمنة على تسريع الانتقال إلى حلول إضافية قائمة على التكنولوجيا وتغيير أدوار إدارة المشروع. تجد العديد من المنظمات الآن:

1. التعاون مبسط للغاية (collaboration)

تسمح الأدوات الرقمية الجديدة بالتعاون في الوقت الفعلي بين جميع أعضاء المشروع بدون سلاسل بريد إلكتروني معيبة أو اجتماعات Zoom زائدة. يعمل المستوى الأعلى من التعاون الذي يقوده مديرو المشاريع على تعزيز العلاقات الأفضل، ومزيدًا من الوقت للتعلم الإبداعي، وزيادة الاحتفاظ بالموظفين.

2. التواصل بين أعضاء فريق المشروع أكثر كفاءة (communication)

التواصل الافتراضي موجود لتستمر، ويرجع الفضل في ذلك إلى حد كبير إلى تأثير COVID-19 على

أفاد ثلثا المديرين التنفيذيين (63%) أن وتيرة التحول الرقمي لمؤسستهم تتسارع.

يقول أفضل من تسعة من عشرة (93%) من المديرين التنفيذيين إن مؤسساتهم ابتكرت بشكل عاجل ودعوة للعمل في عام 2021.

يمكن العثور على ميزة أخرى لدمج التكنولوجيا داخل المنظمة. يساعد التحول الرقمي في جعل الاتصال أكثر بساطة ويحسن التعاون بين أعضاء الفريق والمعنيين. في الوقت نفسه، ينقل التركيز من العمليات التجارية إلى النتائج القابلة للقياس.

من خلال وضع التكنولوجيا على العمليات التقليدية للشركة، تمنح الإدارة الضوء الأخضر لموظفيها لقضاء المزيد من الوقت في الإبداع والتجريب والأهداف المستقبلية - ووقت أقل في التعامل مع نماذج مشروع المدرسة القديمة وإعداد التقارير.

هل عملياتك جاهزة للتحول الرقمي؟

من السهل معرفة سبب رغبة شركة ما في الانخراط في تحول رقمي، لكن الكثير منها يتعثر خارج باب النجاح من خلال عدم الاستعداد بشكل صحيح.

وفقًا لتقرير رؤية التكنولوجيا 2021: «لسنوات، كانت المؤسسات متفائلة في تقييماتها الذاتية، معتقدة أنها تتقدم في تحولاتها الرقمية أكثر مما هي عليه بالفعل»

لماذا هذا؟ لأنه بينما تتطور التكنولوجيا وتندمج في عمليات الشركة على قدم وساق، يحصل التأخير واللامبالاة من قبل القيادة.

«القيادة في المستقبل غير المؤكد (uncertain) ستتطلب من الشركات أن يصبحوا خبراء في التغيير. إذا استمرت الشركات في الحصول على منظور واضح وتركيز حاد على تحولاتها الرقمية المعجلة، وإعادة تصور كل شيء من موظفيها إلى البيانات والبنى والأنظمة البيئية، فيمكنهم الظهور كقادة.»

يبدأ التحضير للرقمنة (digitization) عندما تقرر قيادة الشركة إجراء تحول شامل في الأعمال. هذا ليس قرارًا يتم اتخاذه بسهولة لأن التحول قد يتسبب في حدوث اضطرابات في الطريقة التي تمارس بها الشركة أعمالها - بدءًا من كيفية الحصول على قهوة غرفة الاستراحة الخاصة بها إلى كيفية إدارتها للبنود في عقود بملايين الدولارات. من المحتمل أن يزعج هذا التحول الموظفين الذين لا يحبون التغيير أو يتسبب في مشاكل مع الموردين والشركاء.

عجلة الشركة، فمن المرجح أن يروا مجالات التحسين، وسيكونون قادرين على التنبؤ بجدولة أعباء عمل المشروع الخاصة بهم وجدولتها بشكل أكثر فعالية، والتخطيط للمبادرات المستقبلية، والشعور بأنهم أكثر تكاملاً مع فريق إدارة المشروع كما يرون نتائج المشروع الناجحة التي حققتها الشركة.

ما الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في التحول الرقمي الناجح؟

يتطلب التحول الرقمي مستوى عميقاً من التخطيط من قبل الإدارة العليا. في حين أن الانتقال إلى التكنولوجيا الجديدة قد يبدو أمراً لا مفر منه، فإن تحويل المنظمات التقليدية إلى قوى رقمية لن يحدث من خلال القوة التنفيذية المطلقة أو من خلال الاعتماد على القدرات الرقمية الجاهزة. وهنا حيث يتعين على القادة الذين يرغبون في مواكبة الثورة الرقمية أن يتعاملوا بحذر مع إستراتيجية التحول الرقمي الخاصة بهم.

أولاً، يتطلب اختيار المسار التكنولوجي الصحيح فهماً عميقاً لعمليات الشركة وثقافتها والجمع بين تلك المعرفة المهمة والمنصة الصحيحة التي يمكن أن تعمل بسلاسة داخلها. إن القادة والخبراء في أي شركة هم الأنسب لقيادة تكلفة التحول الرقمي وتحقيق معدلات نجاح عالية.

أفضل طريقة للقيام بذلك هي الاعتماد على مفهوم المطورين المتخصصين. هؤلاء الأشخاص، الذين هم في الأساس قادة وأصحاب مصلحة في مجال ما، هم الأكثر احتمالية أن يطمحوا ويخلقوا ودمج الحلول التي يمكن أن تعمل في مجال خبرتهم المحددة. إن وضع التكنولوجيا مباشرة في أيدي هؤلاء المطورين المتخصصين سيحقق أرباحاً كبيرة عندما يتعلق الأمر بالتحول الرقمي الناجح للشركات التقليدية.

تمنح الحلول التي لا تحتوي على تعليمات برمجية القوة للمطورين المتخصصين بطريقة لا يمكن لحظها القديم أو حلول تخطيط موارد المؤسسات الأخرى.

التحول الرقمي يغير كيفية سير العمل واحتياجات الإدارة، بما في ذلك المجالات الثلاثة المهمة:

التجمع في مكان واحد والعمل عن بُعد. يتم الآن استبدال أدوات الاتصال السابقة، البريد الإلكتروني، بأدوات اتصال في الوقت الفعلي لتسهيل الاتصال الفوري من مباني المكاتب الفعلية إلى المكاتب البعيدة.

3. تخصيص وإدارة الموارد أسهل (Allocating)

يحتاج مديرو المشاريع لمعرفة ما يحدث على الفور. الأدوات الرقمية ذات الواجهات المتطورة تسمح بذلك. يمكنهم إدارة الموارد وتعيين المهام والتحقق من أي عدد من الإحصائيات المتعلقة بالمشروع عبر الأدوات الرقمية.

4. النتائج الآن (Results now)

لقد ولت الأيام التي كان فيها مدير المشروع يقضي معظم اليوم في محاولة لجعل الناس يلتزمون بعملياتهم وتقاريرهم. في العالم الرقمي اليوم، يتعلق الأمر كله بدعم العمل الذي يقدم نتائج قابلة للقياس الكمي.

5. يتم اتخاذ القرارات من خلال البيانات وليس التخمين (decisions are made via data)

كلما زادت رقمنة الشركة، زادت البيانات الضخمة ومؤشرات الأداء الرئيسية التي تطلبها لاتخاذ القرارات. بمجرد أن تكون البيانات في مكان واحد ويسهل الوصول إليها وتحليلها، فإنها تمثل منجماً من الذهب للمعلومات لإدارة المشروع، وتحليلات العمالة، وتوقعات الميزانية.

يمكن أيضاً استخدام هذه المعلومات القيمة عند تغيير عمليات إدارة المشروع المتعلقة بالتقارير ووثائق الامتثال والأصول الأخرى المتعلقة بالمعلومات.

6. تظهر فرق المشروع وأعضاء الفريق الملكية (Ownership)

التعاون هو ميزة أساسية للقدرات الرقمية المحسنة، وهو يفعل أكثر من مجرد مساعدة فريق المشروع الداخلي أو الشركة، فهو يضيف إحساساً بالملكية في كل شخص لديه مقعد في منصة التكنولوجيا. بمجرد أن يفهم المستخدمون كيف يؤثر الترس الفردي على

لوحات تحكم قابلة للتخصيص (Dashboards)

تمكن القدرة على تنظيم لوحات المعلومات لمديري المشاريع من رؤية كيفية التأثير في الوقت الفعلي على المشاريع، والميزانيات، وقضايا الموظفين والكثير. القدرة على إعداد لوحات المعلومات هذه لرؤية المعلومات ذات الصلة بالفريق فقط تبسط العمليات وتبسطها وتعزز اتخاذ القرار الذكي.

مصدر واحد للحقيقة (A single source of Truth)

من خلال جمع معلومات المشاريع في مكان واحد، توجد تقنيات منعزلة في جميع الشركات إلى حد ما، ولكن الحل الجيد للبرامج سيسمح لك بتوصيلها ببوابة فورية سهلة الوصول إليها يمكن الوصول إليها من قبل جميع أعضاء الفريق.

تدفقات العمل المرنة (Flexible workflows)

التحول الرقمي يعني المرونة المطلقة. إذا كان حل إدارة المشروع الخاص بك لا يمكنك من إنشاء مهام سير عمل وأدوات مخصصة بسهولة وبسرعة - وسرعة تفكيكها أو تغييرها - فأنت لا تشارك في المستقبل الرقمي.

خاتمة

تؤكد إحدى الإحصائيات من تقرير رؤية التكنولوجيا 2021 التأثير الذي يحدثه التحول الرقمي في جميع الصناعات: يتفق 83 في المائة من المديرين التنفيذيين على أن استراتيجيات الأعمال والتكنولوجيا الخاصة بمؤسستهم أصبحت لا تنفصل - حتى لا يمكن تمييزها.

يشير هذا إلى أن الشركات التي تحصل على حلول تقنية ذات قدرات قوية تسمح لها بالتدفق مع تغييرات الأعمال والابتكارات التكنولوجية سيكون لها نتائج أكثر نجاحًا وسيظهرون كقادة بلا منازع في صناعاتهم.



الخطوات العملية لتأسيس مكاتب إدارة المشروعات

أحمد الفكي

مستشار أول مكاتب إدارة
المشاريع

وفقًا لـ PMI، يُعرّف مكتب إدارة المشاريع PMO على أنه: "هيكل تنظيمي يمكن استخدامه لوضع معايير موحدة للمحافظ أو البرامج أو عمليات الحوكمة المتعلقة بالمشروع وتسهيل مشاركة الموارد والمنهجيات والأدوات والتقنيات."

تزايدت في الفترة الأخيرة الحاجة إلى مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) لما لها من دور رئيسي و فعال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات وذلك من

خلال ضمان تنفيذ المبادرات والبرامج والمشاريع وفق المدة الزمنية و التكلفة المستهدفة و بمعايير جودة عالية و مشكلات أقل.

أتناول في هذه المقالة خطوات تأسيس مكاتب إدارة المشروع من ناحية عملية مع الوضع في الاعتبار بأن خبراء مكاتب إدارة المشروعات حول العالم ينصحون بالبعد عن نماذج مكاتب إدارة المشروعات المعدة مسبقا (Pre-established Model) حيث تختلف خصائص وموارد وحجم واستراتيجية كل منظمة عن الأخرى؛ مما يستدعي أن يكون كل مكتب ادارة مشروع مختلف عن الآخر في طبيعة الخدمات والأدوات والمنهجيات المستخدمة لذا عكست في هذه المقالة الخطوات الرئيسية بشكل عام.

خطوات تأسيس مكاتب إدارة المشروعات (PMOs):



جمع البيانات (Collect Data) :

بعد مرحلة تحديد الأطراف المعنية مباشرة تبدأ عملية جمع البيانات اللازمة عن المنظمة و مشاريعها و ذلك من خلال دراسة المستندات و التقارير السابقة و اجراء المقابلات و عقد اجتماعات وورش العمل و جلسات العصف الذهني المكثفة مع الأطراف المعنية لمعرفة و تقييم الوضع الراهن للمنظمة.

تحديد الجهات و الأطراف المعنية (Stakeholder):

ينبغي تحديد جميع الجهات و الأطراف المعنية المتداخلة في المنظمة و معرفة احتياجاتهم و توقعاتهم و كذلك معرفة الأدوار والمسؤوليات المنوطة بكل منهم و من ثم تحليل مدى تفاعلهم و مشاركتهم في المنظمة و ترتيب أولوياتهم و معرفة الفوائد التي يتوقعونها من مكتب إدارة المشروع.



تقييم الوضع الراهن للمنظمة (Current Situation Assessment):

بعد جمع البيانات اللازمة ينبغي لمكتب إدارة المشروع دراسة وتقييم الوضع الحالي للمنظمة أو البرنامج أو المشروع -حسب موقعه و الدور المنوط به- . غالبا يتم التركيز على دراسة وتقييم ثلاثة عوامل رئيسية فيها وهي:

• الموارد البشرية والهيكل التنظيمي (Human Resource & Org. Structure):

وذلك بدراسة الموارد البشرية الحالية للمنظمة و تقييم مهاراتهم و قدراتهم و خبراتهم العملية والمعرفية و الهيكل التنظيمي ودراسة الأدوار والمسؤوليات للأطراف المعنية ومدى ملاءمتها للأهداف الاستراتيجية و مشاريع المنظمة.

• العمليات و الاجراءات (Processes & Procedures):

دراسة و تحليل العمليات و الاجراءات المتبعة حاليا في المنظمة لانجاز الأعمال المختلفة مثل عمليات و اجراءات ادارة التكاليف أو توريد المواد .. الخ.

• الأدوات و التقنيات (Tools & Technology):

دراسة و تقييم الأدوات و التقنيات التي تستخدمها المنظمة حاليا مثل أنظمة إدارة أداء المنظمة EPM وأنظمة إدارة معلومات المشروع PMIS وغيرها من الأدوات و التقنيات التي تستخدمها المنظمة لإدارة مشاريعها و قياس أداءها و تحليل و استخلاص التقارير و عرضها في شكل لوحات بيانات؛ ومن المعلوم بمكان أن استخدام الأدوات و التقنيات المناسبة -خصوصا في عصر التطور الرقمي- الحالي يلعب دورا كبيرا في تسهيل تسيير العمل ويساهم بشكل كبير في تقليل الزمن و الجهد و التكلفة اللازمة لانجاز العمل.

تصميم مكتب إدارة المشروع (PMO Design) :

بعد الانتهاء من تقييم الوضع الراهن للمنظمة وبناء على الفوائد المتوقعة من مكتب إدارة المشروع تبدأ عملية تصميم مكتب إدارة المشروع والتي تكون بمثابة خارطة الطريق التي سينتجها مكتب إدارة المشروع للوصول للفوائد المتوقعة منه. خارطة الطريق هذه تشمل الآتي:

1. تحديد الخدمات (Services) التي يقدمها مكتب إدارة المشروع لتحقيق الفوائد (Benefits) المتفق عليها وتوضيح درجتها ونوعيتها بالتفصيل.

2. تحديد واعتماد الهيكل التنظيمي للمنظمة (Org. Structure): وذلك بتدريب الموارد البشرية الموجودة حالياً أو تعيين موظفين جدد بناء على المهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ الخدمات المطلوبة من مكتب إدارة المشروع ؛ و بعد ذلك يتم مراجعة و تعديل واعتماد الهيكل الوظيفي للمنظمة بما يخدم تحقيق الفوائد المرجوة.

3. تحديد واعتماد الأدوار والمسؤوليات (Roles & Responsibilities) لكل كيان ، قسم و فرد في المنظمة.

4. تطوير وانشاء الأدلة التشغيلية (Manuals) والنماذج (Templates) التي سيتم استخدامها في عمليات المنظمة.

5. اختيار الأدوات و تقنية المعلومات التي سيتم استخدامها لتنفيذ هذه الخدمات حسب ما تحتاجه المنظمة وبرامجها و مشاريعها. أمثلة لبعض الأنظمة: **Microsoft EPM, SAP, Oracle Unifier, Power BI ..etc**

6. حوكمة (Governance) جميع العمليات والعلاقات داخل المنظمة و تحديد مصادر المعلومات و كيفية اتخاذ القرارات. **تحديد من؟ سيفعل ماذا؟ متى؟ كيف؟ وأين؟.**

7. تحديد مؤشرات قياس الأداء (KPIs) وإنشاء لوحة البيانات (Dash-board).

بعون الله و توفيقه نكون قد أكملنا خطوات تأسيس مكتب إدارة المشروعات (PMO Setup) و جاهزين للانطلاق لعمليات تشغيل مكتب إدارة المشروع (PMO Run) وهذا ما سنتناوله لاحقاً بإذن الله.

PROJECT
MANAGEMENT

معهد إدارة المشاريع فرع المملكة العربية السعودية يحقق نموًا في عدد الأعضاء يزيد عن 25 ٪ ونموًا عاليًا في الحاصلين على الشهادات الاحترافية في عام 2023

1,188

شهادة PMP منذ العام الماضي

281

شهادة PMI-RMP منذ العام الماضي

النمو في عدد الشهادات:

250%

زيادة في عدد الشهادات الحاصل عليها
اعضاء المعهد منذ العام الماضي.

النمو في عدد الأعضاء:

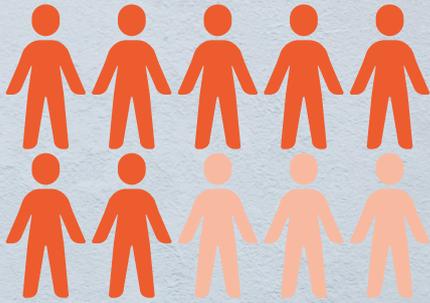
25%

زيادة في عدد الاعضاء منذ العام
الماضي.



عبدالله القحطاني
استشاري مكتب إدارة المشاريع

7 من كل 10

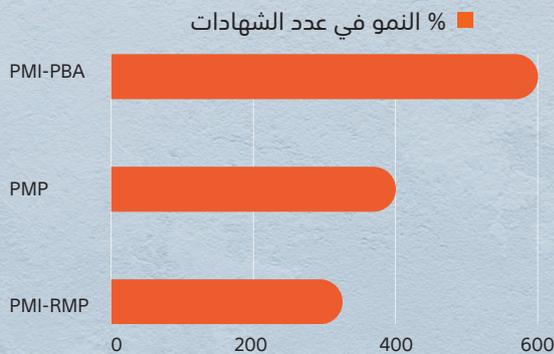


من اعضائنا حاصلين على
شهادات معتمدة من المعهد

شهد معهد إدارة المشاريع (PMI) فرع المملكة العربية السعودية زيادة بنسبة 25% في العضوية منذ بداية العام، وذلك بفضل المبادرات المبتكرة والشراكات الناجحة. وصل معدل الزيادة في عدد الشهادات المكتسبة إلى نمو بلغ 250%، مما يعكس التزام المعهد بتطوير أعضائه.

حققت شهادة PMI-PBA أعلى معدل نمو خلال الأشهر القليلة الماضية، جاءت شهادة PMP في المرتبة الثانية وشهادة PMI-RMP في المرتبة الثالثة، مما أحدث تأثيرًا كبيرًا في مجال إدارة المشاريع. حدد المعهد هدفًا يتمثل في زيادة عدد الأعضاء الحاصلين على شهادات من المعهد بنسبة 10% خلال العام.

النمو في الاعتمادات المهنية



لدعم نمو الأعضاء، عقد المعهد دورتين لبرنامج إدارة المحافظ الاحترافية في الرياض وجدة، حصرًا للأعضاء وقدمت مجانًا. بالإضافة إلى ذلك، استفاد الأعضاء من برامج الإرشاد PMP و 6 ندوات عبر الإنترنت على مدار العام، مما يوفر الوصول إلى خبراء في مجال إدارة المشاريع وأحدث اتجاهات إدارة المشاريع.

بشكل عام، يُظهر نمو معهد إدارة المشاريع فرع المملكة العربية السعودية في نمو اعداد الاعضاء، والتركيز على تطوير أعضائه، والتزامه بتوفير أفضل الفرص الممكنة للنجاح في مجال إدارة المشاريع.



معتصم باكرع

رئيس التحرير، مدير مشاريع إبداعية

إدارة المشاريع الإبداعية

العمل بناء على تفاعل الجمهور واستهلاكه للمحتوى وزيادة المبيعات.

كمدير مشروع إبداعي تقع عليك عدة مسؤوليات بحسب الإستراتيجيات المطلوبة، والتي تتقاطع مع مهارات الفريق وإمكانياتهم، تصنيفها بشكل سليم وتطوير الموظفين ووضع الميزانيات المعتمدة للحملات التسويقية والإعلانية، وكذلك تحديث سجل المخاطر، مع ضمان تنفيذ الأعمال في الوقت المحدد، وفي إطار الميزانية.

الموائمة بين أعمال الكاتب، والمصمم، والسينارست، والمنتج الذي يجيد استخدام برامج المونتاج، وكذلك السوق الإلكتروني الذي يتعامل مع الخوارزميات لكي يظهر الإعلان عند البحث عنها في محرك البحث جوجل بناء على استهدافه للكلمات المفتاحية المناسبة، وتحقيق الأهداف من الحملات سواء المبيعات أو زيادة المتابعين عن طريق تقديم محتوى يلائم احتياجاتهم، وكذلك بناء علاقة جيدة مع الجمهور المستهدف بالإضافة إلى تعزيز الوعي للعلامة التجارية.

قد تكون مدير مشروع إبداعي مسؤول عن تلك العملية بشكل كامل، ولكن كما أوضحت سابقاً تختلف المهام بحسب القطاع، بل من الممكن أن يتغير المسمى الوظيفي ما بين مدير الإعلام الرقمي، أو مدير التسويق الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي أو مدير مشروع إبداعي جميعهم يخدمون أهداف قسم الاتصال المؤسسي في المنظمة.

من ناحية أخرى فأن الفرق بين المشاريع التقليدية والإبداعية يكمن أن تنفيذ الأعمال ليس لضمان

تختلف عن إدارة المشاريع التقليدية فهي تقدم العديد من الخدمات مثل التسويق، والإعلام والرقمي، والإنتاج الفني، فهو مسؤول عن تنظيم العمل بين افراد الفرق المتنوعة التخصصات، والتواصل مع أصحاب المصلحة، مع الالتزام بحدود الميزانية والنطاق المعتمد لإنجاز المشروع، ولكن لماذا سميت مشاريع إبداعية؟

لأن المخرجات ليست منتجات ملموسة، وإنما مواد سمعية، أو بصرية، أو مرئية، وقد تكون خليط بينهم تخاطب المتلقي في المقام الأول بناء على الرؤية الإستراتيجية لإدارة الاتصال المؤسسي في المنشآت الحكومية والقطاع الخاص أو القطاع الثالث الغير ربحي، فهو عمل يشترك فيه كتاب المحتوى الإبداعي والمصممين، والمصورين، والمنتجين، في موضوع يتمحور حول الموائمة بين الفكرة والتنفيذ.

لتحقيق أهداف المنشأة وتوصيل رسائلها فإن كتابة نص يلفت الانتباه للقراءة ويبنى الوعي ليس مثل كتابة مقال مطول تثقيفي أو مقال تسويقي، فهي عملية إبداعية تحتاج إلى مدير مشروع إبداعي، يقوم بتنسيق الجهود المشتركة بين أعضاء الفريق بطريقة تناسب الفئة المستهدفة وتحقق الرؤية وتعكس تطلعات المؤسسة وتعكس نبرتها على المحتوى المقدم.

تختلف إدارة المشاريع الإبداعية عن التقليدية، بأنك تتعامل مع أشخاص مبدعين، وتقيس نتائج



استدامة وتلبية المعايير باستمرار مثل التصنيع والإنشاءات، أو حتى مساعدة فريق تطوير البرمجيات في المشاريع التقنية، بل إن مديرو المشاريع الإبداعية يديرون فرقاً من الأشخاص (ذوي الأفكار) لذلك فإن أدوات المشروع التقليدية تختلف عن المشاريع الإبداعية.

تعمل تقنيات المشاريع الإبداعية عن طريق أتمتة المهام الإدارية، والمشاركة الفورية عبر التطبيقات والبرامج التفاعلية، التي تتيح تسليم الأعمال من كل قسم مع إمكانية مشاركة التعليقات.

وإذا عملت في أي وكالة إبداعية لصناعة المحتوى، أو للدعاية والتسويق، سوف تجدهم يقدمون خدماتهم في أي صناعة مثلاً شركات بيع حبوب القهوة المختصة وأدواتها والأندية الرياضية تستفيد من تلك الوكالات الإبداعية للمساعدة في التسويق لجذب العملاء إلى حساباتهم على وسائل التواصل الاجتماعي، لاستعراض وجذب الجمهور لخدماتهم، أو على موقعهم على الويب للحجوزات، عموماً هو مجال واعد يضم العديد من المبدعين في بيئة رائعة، ومحفزة لتلبية طلبات العميل وفق تصوراته مع مساعدته على وضع الإستراتيجيات المناسبة له، وتصحيح مسار توقعاته بناء على الوضع الحالي للسوق.

تختلف الوكالات الإبداعية التي تقدم خدماتها الرقمية بحسب أنواعها، وكلما كبرت تلك الوكالات ازداد عدد الخدمات وكانت شمولية تلبية احتياجات العميل، وأصبحت تستهدف منظمات كبير لجودة ما يقدمونه، تستطيع أن تستبدل أي منتج في حال وجود أي خلل أو عيب في التصنيع، ولكن في الوكالات الإبداعية وبيع الخدمات فإن جودة المخرجات هي ما تصنع تلك العلامات وتبني سمعتها.

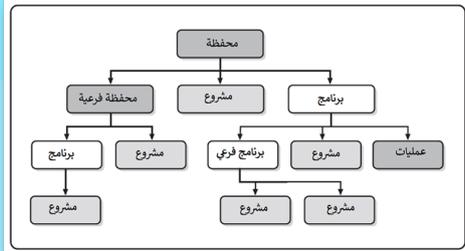
ميزانريك المالية سواء كنت فرد أو مؤسسة أو كيان ومنظمة هو ما يحدد الجودة المطلوبة وكذلك التعاقدات طويلة الأجل لضمان استدامة تلك الخدمات في الإعلام الرقمي إلى الجمهور المستهدف في عصر أصبح التواجد الرقمي ضرورة وليس ترف.

تعريف بإدارة المحافظ واختلافها عن إدارة المشاريع والبرامج



رياض الملاك
مدير محفظة - شركة العزّاب للإستشارات

على المنتج أو النتيجة, وأن إدارة البرامج تتسع لتشمل إدارة عدة مشاريع لتحقيق المنافع المرجوه بينما إدارة المحافظ تشمل إدارة عدة مشاريع وعدة برامج بالإضافة إلى إدارة العمليات تحت مظلة المحفظة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية. نلاحظ أنه على عكس المشاريع والبرامج فإن المحافظ قد تشمل العمليات أيضا. ويمكن تمثيل ذلك بشكل التالي



ونعيد السؤال, هل الإختلاف الأساسي أو الوحيد لإدارة المحافظ عن إدارة المشاريع والبرامج يتمثل بالتركيب والمكونات؟
الجواب: لا طبعاً

هذا الإختلاف يمثل جانب واحد وبسيط ويتبعها إختلافات في عدة أوجه منها النطاق, وإدارة التغيير والتخطيط ومقياس النجاح وتحقيق الأهداف والمتابعة والمراقبة وغيرها من الأختلافات لكن هناك محور وجانب في منتهى الأهمية تتميز به إدارة المحافظ عن ما سواها (إدارة المشاريع والبرامج) وهي أن إدارة المحافظ معنية بشكل أساسي

ما نعرفه بشكل عام أن المشروع يتكون من عدة أنشطة, وأن البرنامج يتكون من عدة مشاريع, بينما المحفظة تتكون من مجموعة مشاريع وبرامج ومحافظ فرعية بالإضافة للعمليات. ولكن هل هذا فقط ما يميز المحفظة عن غيرها ؟

حتى تتمكن من تسليط الضوء على جوهر إختلاف إدارة المحافظ (البورتفوليو) عن إدارة المشاريع وإدارة البرامج لا بد من أن نستذكر في البداية تعريف ما هي المحفظة (البورتفوليو) وما هو البرنامج وما هو المشروع إستناداً إلى مرجعية معهد إدارة المشاريع العالمي (PMI)؟

المشروع عبارة عن مسعى مؤقت يتم إجراؤه لإنشاء منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة.

البرنامج يُعرّف البرنامج بأنه مجموعة من المشاريع ذات الصلة , والبرامج الفرعية , وأنشطة البرنامج تُدار بطريقة منسقة للحصول على مزايا غير متوفرة من إدارتها بشكل فردي.

المحفظة (البورتفوليو) تعرف المحفظة بأنها مشاريع وبرامج ومحافظ فرعية وعمليات تدار كمجموعة لتحقيق أهداف إستراتيجية

يتضح من التعريف أعلاه, أن إدارة المشاريع تتركز في إدارة أنشطة المشروع للحصول

ليست محددة بشكل وثيق بمدة زمنية محددة لكنها ملتبطة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وتشمل إدارة المحافظ وحسب الطبعة الثالثة لمنهجية إدارة المحافظ الصادر عن معهد إدارة المشاريع على خمسة مجالات معرفه أساسية هي

- (١) الموائمة الإستراتيجية
- (٢) وإدارة الحوكمة
- (٣) إدارة الأداء
- (٤) إدارة الإتصال
- (٥) وإدارة المخاطر

وتعتبر خطة إدارة الأداء وخطة إدارة الإتصال وخطة إدارة المخاطر كلها تعتبر خطط فرعية من خطة إدارة المحفظة الأساسية التي توفر لمدير المحفظة كيفية إدارة كل جوانب الأنشطة والإجراءات المختلفة. وتشمل كل مجال معرفة الى عدة إجراءات (مجموعها ١٦ إجراء - موزعة على مجالات المعرفة الخمسة). وكل إجراء يحتاج إلى مدخلات لينتج عنه مخرجات باستخدام وسائل وأدوات متعددة

باختيار العمل الصحيح (المشاريع والبرامج) التي تتمكن من خلاله من تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية بينما تعنى إدارة المشاريع وإدارة البرامج بتنفيذ الأعمال بالشكل الصحيح. وعليه فإن إجراءات إدارة المحافظ تتمحور في عمليات تقييم المبادرات وترتيب الأولويات إستنادا الى مجموعة معايير محددة يتم من خلالها قبول المبادرات التي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

لذلك نجد أن أول إجراء في إدارة المحافظ يتعلق بإنشاء خطة المحفظة الإستراتيجية والتي تعكس رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية التي تتطلع المنظمة إلى تحقيقها من خلال المحفظة. وأحد المكونات المهمة للخطة الإستراتيجية للمحفظة هي مرجعية الأولويات التي نقيس عليها مدى موائمة المبادرات المرشحة للانضمام تحت مظلة المحفظة فنقبل من المبادرات ما ينسجم وما يساهم في تحقيق الأهداف والأستراتيجيات ونعدل ما يمكن تعديله ليبح موائما للإستراتيجيات ونرفض ما عدا ذلك. ثم إن المكونات (المشاريع والبرامج) تحت مظلة البورتفوليو تحتاج الى مراجعة موائمتها مع الأهداف الأستراتيجية بشكل دوري ومستمر أو كلما دعت الحاجة لذلك. بمعنى أننا لا نختار المشاريع والبرامجها لذاتها بل لمدى مساهمتها في تحقيق الأستراتيجيات وعلية فهي عرضة للتعديل أو حتى الإلغاء في حال أصبحت غير متوائمة مع الإستراتيجية بسبب ظروف داخلية أو خارجية فالمحافظ على عكس المشاريع والبرامج

كيف أطلق معهد ادارة المشاريع - فرع المملكة العربية السعودية رحلة تحول رقمي ناجحة؟



المهندس محمد علي شعلان

نائب الرئيس لشؤون التحول الرقمي (متطوع)

عندما تم انتخاب مجلس إدارة معهد ادارة المشاريع - فرع المملكة العربية السعودية في النصف الثاني من عام 2020 بقيادة المهندس بدر بورشيد و عضوية الدكتور عبد الرحمن العجمي كنائب أول للرئيس لشؤون التكنولوجيا والابتكار تم اعتبار التحول الرقمي أولوية قصوى وتم البدء بالرحلة دون تأخير.

و نظراً لإدراك الجميع ان التحول الرقمي هو رحلة لا مرحلة ، فقد تبنى فرع المعهد عقلية "إبدأ، نفذ ، طور" ، بحيث يمكن تقديم قيمة فورية لأعضاء الفرع والمتطوعين والمجتمع المحلي مع التحسين المستمر والمواءمة مع توجهات المملكة ذات الصلة ، تغيرات التكنولوجيا ، الاستراتيجيات المحلية واستراتيجيات المعهد الأم .

وفي الوقت ذاته فان هذه العقلية ساعدت في قياس راي المستفيدين و المهتمين ومعرفة مدى رضاهم من خلال التفاعلات المباشرة او من خلال وسائل التواصل الاجتماعي بشكل يسهم في خلق اجواء ايجابية و يتيح الانتفاع بالملاحظات و اجراء التعديلات و التغييرات بسرعة و فاعلية.

كنت محظوظاً جداً ان تم إختياري لتأسيس وقيادة فريق من المتطوعين المؤهلين لتخطيط وإدارة رحلة التحول الرقمي لفرع معهد ادارة المشاريع في المملكة العربية السعودية.

في يوليو 2020 ، تمت مناقشة مسودة خطة رحلة التحول الرقمي وعقدت ورشة عمل أولية لجمع التعليقات وإعداد عناصر العمل والمواءمة مع مزايا الأعضاء. ركزت الخطة على بناء الفريق وتحديد المجالات الرئيسية التي يمكن أن تصنع قيمة حقيقية ذات أثر.

كان هناك العديد من المبادرات و البرامج و المشاريع ضمن رحلة التحول الرقمي، نشير منها الى :

- بناء موقع الكتروني مناسب لفرع المعهد حتى يكون حاضنة للأنشطة والمعرفة ومركزاً للتفاعل مع الأعضاء و المتطوعين.
- الحصول على منصة فعالة للمشاركة والتواصل و إدارة المستندات و تقديم خدمات البريد الإلكتروني بما فيها حملات نشر المعرفة.

• اختيار منصة لإدارة الندوات عبر الإنترنت و ترتيب جلسات العمل بشكل فعال و منصة اخرى لإدارة المؤتمرات الافتراضية خاصة الفعاليات التي تمت ضمن فترة كورونا.

• تجهيز او اختيار منصة لاستقبال طلبات المشاركة في الجوائز العالمية لإدارة المشاريع و تقييم الطلبات بصورة تفاعلية محكمة تتيح التواصل بين المقيمين و المتقدمين و منسقي الجوائز.

• تعزيز تجربة المستخدمين لأنشطة معهد ادارة المشاريع - فرع المملكة العربية السعودية و اجراء التدريب و التقييم و التوثيق اللازم.

• تكوين منصة لتنسيق المهام ضمن الإدارات و فرق العمل و اللجان المتعددة بما يحقق كفاءة التشغيل و التواصل بين فرق العمل المختلفة.

أبرز اعضاء الفريق خبراتهم المتنوعة و استخدموا مهاراتهم في إدارة المشاريع و البرامج للتخطيط للرحلة بشكل فاعل و متميز مع النظر الى وضعية معهد ادارة المشاريع كمؤسسة غير ربحية لديها بعض الأولويات مع التزامها المطلق بصناعة القيمة و من هذه المحددات :

• ضرورة تخفيض النفقات المرافقة للمشاريع حيث لا يمتلك المعهد ميزانيات ضخمة و انما يعتمد على الرعايةات و المساهمات و الشراكات.

• الاستدامة و الفعالية و البساطة لأن المتطوعين هم المسؤولون عن ادارة هذه المنظومة مع وجود تغيرات مستمرة في بقاء المتطوعين و ادوارهم حسب نشاطهم و وقتهم المتاح و فعاليتهم و تطلعاتهم المهنية و الشخصية.

• ضرورة توفر الرشاقة و المرونة في جميع مكونات رحلة التحول الرقمي من أجل سهولة التأسيس و الإعداد مع امكانية الانتقال الى مبادرات و برامج اخرى كلما تغيرت الاحتياجات أو التقنيات.

و هكذا فقد تم اختيار الأدوات التقنية بناء على المحددات السابقة و تم الإعتماد بشكل كلي على تطبيقات و خدمات سحابية من مزودين مختلفين ، و في غضون شهر واحد بدأت العجلة تدور و الإنجازات تتوالى و تمكن الفريق بحمد الله من طرح العديد من الأنشطة و الخدمات لخدمة اعضاء المعهد و تطلعات المتطوعين و مجلس الإدارة في تناغم كامل مع توجهات المملكة العربية السعودية و مهنة ادارة المشاريع.

ومما يزيد الأمر جمالا هو أن جميع الأنشطة و الفعاليات و الأدوات و ما يحيط من منظومات و فعاليات تم و يتم التخطيط لها و تأسيسها و تشغيلها من قبل متطوعين دون الإستعانة بالشركات المتخصصة إلا في الحدود الضيقة و دون تكاليف إضافية تذكر ، و اليوم يفخر معهد ادارة المشاريع- فرع المملكة بانه قد قام بتنسيق أكثر من 100 ندوة عبر الإنترنت عدا عن الفعاليات الكبرى و المؤتمرات الهامة و عمل على الإعداد لمسابقات عالمية في ادارة المشاريع بوجود محكمين محليين و دوليين ، وشارك في العديد من الفعاليات الوطنية و الأحداث البارزة محليا و عالميا.

و درس ممتع تبرزه هذه الرحلة هو ان العنصر البشري هو فعلا الأهم في صناعة التحول الرقمي مع ضرورة وجود منظومة متكاملة للحوكمة تسمح بتوزيع الأدوار و تقسيم الجهود و استمرارية العمل و ضخ دماء جديدة . و لا بد من دعم مجلس الإدارة بشكل مستمر لتحديد اهداف واضحة يمكن معها التخطيط لرحلة تحول رقمي تؤتي ثمارها حيث ان هذه الرحلة لا تنفك عن استراتيجيات العمل و نشاطات الإدارة.

وهذه الرحلة كانت تحدياً و فرصةً، عمل من خلالها ما يزيد عن 60 متطوعاً ضمن مجموعات عمل و فرق متخصصة و احيانا بشكل فردي بدءاً من البحث عن الأدوات و التقنيات و التواصل مع الموردين مرورا بالتفعيل و التشغيل و استقطاب متطوعين جدد بشكل مستمر ، وكذلك التعاون مع فرق العمل الأخرى في معهد ادارة المشاريع فرع السعودية و الفروع الأخرى.

و كانت هذه ايضا تجربة ثرية و فريدة، تقابل خلالها متطوعين من شركات و ثقافات و مهن مختلفة في مدرسة تعلمنا منهم الكثير، و يجمع اكثر المتطوعين على ان الاجتماعات و النقاشات و الفعاليات قد اضافت للجميع مهارات مهنية في الاتصال و العمل الجماعي و حل المشكلات في بيئة لا مثيل لها من اناس يحبون الوطن و المهنة و العمل و العلم و العطاء.

بدأت الرحلة منذ اكثر من عامين و هي مستمرة تضيف قيمة جديدة كل يوم ، و لأن الإنسان محورها فلا بد ان نشكر متطوعينا الذين ساهموا في هذه الرحلة من استمر معنا و من قرر التوقف لبعض الوقت لأعباء شخصية او مهنية و نذكر منهم علي بن داود ، رؤى السليمانى ، مريم الغريب ، محمد رجب ، سمير غفردان ، اياد بوطيقة ، نورة المناعي ، نوشاد تنوير ، محمود جانم ، تقوى دويب ، احلام العمري ، ابراهيم الحسين و اخرون ممن ساهموا باوقات و افكار صنعت الفرق و قدمت اضاءات متميزة في رحلة التحول الرقمي.

VRIO Analysis Framework in Project Management (PM) Comprehensive Approach



Eng. Waleed Akhtar M Sultan,

Ph.D. Researcher, DBA Candidate, MBA. PfMP,
PgMP, PMP, PMI-RMP, PMI-ACP, PMI-PBA, PMO, FMP,
AVS, KPI-P, P3O, MoP, CP3P, CE, CSS, CMAIS, P3GP

The VRIO Analysis Framework in Project Management (PM) is a comprehensive approach that brings a new perspective to the field of project management. VRIO, which stands for value, rarity, imitability, and organization, provides a unique lens for evaluating the resources and capabilities of a project. This framework has never before been discussed in the context of project management, making it a novel and groundbreaking concept.

The VRIO analysis is a framework used to evaluate the internal resources and capabilities of a firm in order to determine its potential for sustained competitive advantage. The acronym VRIO

stands for Value, Rarity, Imitability, and Organization, which are the key factors that determine the value of a resource or capability and its potential to provide a sustained competitive advantage..

Value: The first element of VRIO Analysis is Value(Lopes et al., 2018). This refers to the extent to which a company's resources and capabilities are valuable to the company. This includes both tangible and intangible resources and capabilities. Tangible resources are physical assets such as buildings, equipment, and inventory. Intangible resources are non-physical assets such as intellectual property, brand recognition, and customer relationships. (Lin et al., 2012).

Rarity: The second element of VRIO Analysis is Rarity. This refers to the extent to which a company's resources and capabilities are rare. This means that the resources and capabilities are not widely available to other companies.

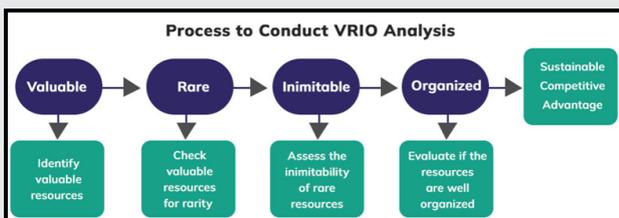
Imitability: The third element of VRIO Analysis is Imitability. This refers to the extent to which



a company's resources and capabilities are difficult to imitate. This could include patents, trade secrets, or complex processes.

Organization: The fourth element of VRIO Analysis is Organization. This refers to the extent to which a company is able to effectively utilize its resources and capabilities. This includes the ability to coordinate activities, allocate resources, and manage operations

Source: <https://crowjack.com/guide/vrio-analysis>



The relationship between VRIO Analysis and Strategic Management



During strategy formulation, a firm can use the VRIO analysis to evaluate its internal resources and capabilities and determine its potential for sustained competitive advantage. During strategy implementation, the firm can use the VRIO analysis to guide its investments in improving the value, rarity, imitability, and organization of its resources and capabilities. Finally, during strategy evaluation, the VRIO analysis can be used to assess the effectiveness of the firm's previous strategic decisions and to identify areas for improvement. Thus, the VRIO analysis is a valuable tool throughout the entire strategic management process, from the initial evaluation of a firm's resources and capabilities to the ongoing evaluation of its strategic performance.

Cost Management: Evaluate the value and rarity of resources and capabilities required for the project to determine the cost of acquisition. Consider the imitability and organization factors when estimating the cost of maintaining these resources to ensure that the project remains within budget.

Quality Management: Identify the resources and capabilities required to maintain high-quality standards. Conduct a VRIO analysis to ensure that the identified resources are rare, valuable, and difficult to imitate. Develop quality metrics to monitor the effectiveness of the identified resources and capabilities.

Resource Management: Use the VRIO analysis to identify the critical resources required to complete the project. Develop a plan to acquire and allocate resources based on the analysis, taking into account the imitability and organization factors to ensure effective resource management.

Communications Management: Leverage the VRIO analysis to identify key resources and capabilities required for effective communication. Develop a communication plan that incorporates the identified resources and capabilities to ensure that communication is clear, timely, and effective.

Risk Management: Evaluate the impact of identified risks on critical resources and capabilities required for the project. Use the VRIO analysis to identify and prioritize risks based on the rarity and value of resources and capabilities. Develop a risk mitigation plan that leverages the identified resources and capabilities to reduce the impact of risks..

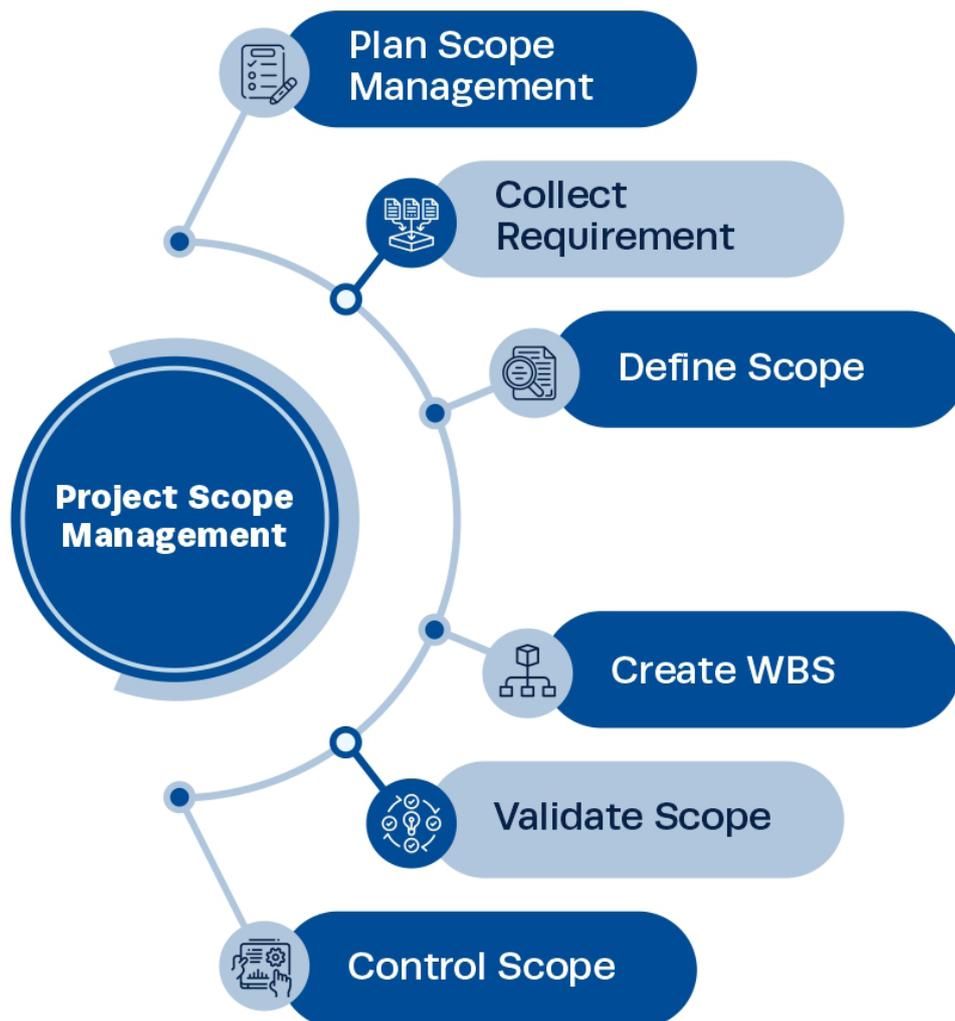
Procurement Management: Conduct a VRIO analysis to identify critical resources and capabilities required for procurement. Develop a procurement plan that ensures the availability of these resources and capabilities in a timely and cost-effective manner.

Stakeholder Engagement: Use the VRIO analysis to identify key resources and capabilities required for effective stakeholder engagement. Develop a stakeholder engagement plan that leverages the identified resources and capabilities to ensure that stakeholders are engaged and informed throughout the project lifecycle.

Agile Management: Use the VRIO analysis to identify critical resources and capabilities required for agile management. Develop an agile management plan that leverages the identified resources and capabilities to ensure that the project is delivered with speed, flexibility, and adaptability.

Scope Management: Conduct a VRIO analysis to identify the resources and capabilities required to meet project objectives. Use this analysis to refine the project scope and ensure that the project is feasible given the available resources.

Schedule Management: Use the VRIO analysis to identify critical resources required to meet project milestones. Ensure that these resources are available in a timely manner to prevent delays and maintain the project schedule.



المنظومة المتكاملة لإدارة المشاريع ... الطريق نحو التميز

13-12 يونيو 2023
الرياض، المملكة العربية السعودية

إنجازات المنتدى 2022



65

وسيلة إعلامية



18

مذكرة تفاهم



48

متحدثًا



2609

مشاركًا



17

دولة

تنظيم



STRATEGIC
EXHIBITIONS & CONFERENCES

للتسجيل في المنتدى
يرجى مسح الكود



لباقات الرعاية
يرجى مسح الكود



وكيف عرفت أنه يشتغل
أجيب يا!



بشري