

ديسمبر
2023

شروع

العدد 4

نسخة ختام الأنشطة معهد إدارة المشاريع لعام 2023

مجلة معرفية متنوعة، ربيع سنوية

وجهة مسار

مشروع العدد

شروع

الناشر

معهد إدارة المشاريع فرع المملكة العربية السعودية

رئيس المعهد

بدر بورشيد

نائب الرئيس لاستراتيجية التدريب والمشرف العام على المجلة

عبد الله القحطاني

نائب الرئيس الأعلى للتواصل والعلاقات العامة

ماجد غيث

المشرف العام على التصميم

امجاد القرين

فريق المجلة

صفية العيسى

نوفل عبد الهادي

بشرى العلي

هاني علاونة

قنوات التواصل

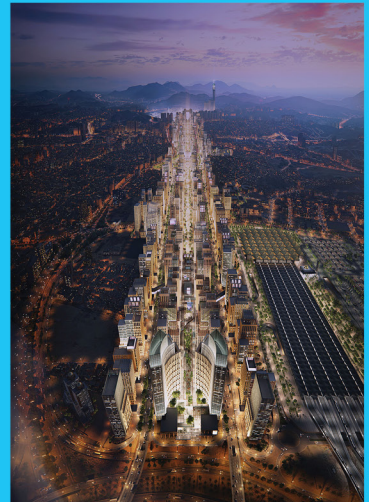
البريد الإلكتروني

Content@pmiksa.sa

الموقع الإلكتروني

pmiksa.sa

صورة ليلية لمشروع مسار في مدينة مكة المكرمة



محتوى العدد

معا نحو التميز

| | |
|----|--|
| 4 | كلمة الرئيس |
| 5 | وجهة مسار (مقال العدد) |
| 7 | الشراكات بين القطاعين العام والخاص (حوار العدد) |
| 11 | إدارة المخاطر |
| 15 | مؤشر ربحي يغفل عنه قادة الشركات |
| 17 | كيفية تقييم كفاءات مكتب إدارة المشاريع |
| 19 | إدارة مخاطر المشروع في المملكة |
| 21 | الأعوام الذهبية لإدارة المحافظ الرأسمالية |
| 23 | إدارة الجودة في المشاريع الإنشائية |
| 25 | الذكاء الاصطناعي وتحسين ممارسة إدارة المشاريع |
| 27 | تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع |
| 29 | القيادة العمياء للمشروع |
| 31 | مبادرة انضمام المعهد للمنصة الوطنية للعمل التطوعي |
| 32 | رحلة النمو والتقدم |
| 33 | متدى إدارة المشاريع: المنظومة المتكاملة لإدارة المشاريع |
| 35 | قمة مكاتب إدارة المشاريع: قيادة التميز، توجيه دفة النجاحات |
| 36 | إطلاق جائزة جديدة |
| 37 | تمكين مكاتب إدارة المشاريع بالقطاع الخاص |
| 39 | التحديات والفرص التي تواجه قادة المشاريع في المملكة العربية السعودية |
| 41 | لماذا تتأخر المشاريع الإنشائية في بلادنا |
| 42 | كاريكاتير: التحول الرقمي |
| 43 | راعي العدد |

تابعونا

كلمة الرئيس

كما نظم معهد إدارة المشاريع فرع المملكة العربية السعودية قمة مكاتب إدارة المشاريع في الرياض، والتي كانت جزءاً من مساهمة المملكة لتكون رائدة في تبني أفضل الممارسات الدولية لتوحيد معايير إدارة المشاريع على مستوى العالم.

النجاح بتنظيم هذه الأحداث الهامة يبدأ منكم وينتهي بكم، فأنتم من كنتم نشطاء وفعالين في إدارة مشاريع ناجحة زادت من مكانة المملكة وقوتها التنافسية لتشكّل حضوراً بارزاً في محافل إدارة المشاريع، ومن هنا نشكر جهودكم في تعزيز مكانة المملكة إقليمياً وعالمياً في مجال إدارة المشاريع، ونراهن عليكم بالوقت ذاته في بذل جهود مضاعفة لتنظيم أحداث مستقبلية استثنائية يتحدث عنها المتخصصون في كل أصقاع الأرض، وكلنا ثقة بتلك الجهود فقد جربناها مرات عدة، إذ ما زلنا نشعر بفعالية إنجازاتكم التي حققتوها في المنتدى العالمي لإدارة المشاريع وقمة إدارة المشاريع حتى اليوم، وستستمر مستقبلاً لسنوات عدة ويزداد أثرها.

مقال مجلتنا الأول هو مشروع وجهة مسار، أحد أهم مشاريع رؤية 2030 في رحاب الأراضي المقدسة، وسيكون حوار العدد مرتبطاً بالشراكات بين القطاعين العام والخاص، وسيتناول العدد مجموعة من المواضيع المرتبطة بالمخاطر والجودة والذكاء الاصطناعي وغيرها من المواضيع الهامة في إدارة المشاريع.

وكل الشكر والتقدير لشركاء النجاح من رعاة وأعضاء ومتطوعين المساهمين لإنجاح هذا العدد من مجلة شروع، وأثني على سعي المتطوعين الدائم في إخراج أفضل عدد ممكن من المجلة وسعيهم لتكون مجلة مستدامة لها أثرها الواضح في عالم إدارة المشاريع في مملكتنا، كما أدعوكم جميعاً لتكونوا شركاءنا بخبراتكم لتحقيق سعياً استثنائياً نحو التميز، وثبت من جديد أن المملكة قادرة على استضافة الأحداث العالمية وتحقيق النجاح بقيادةها وخبراتها. فشروع مجلة المتميزين في عالم إدارة المشاريع.



م. بدر محمد بورشيد

الأخوة والأخوات المهتمين في إدارة المشاريع بمختلف المستويات والمجالات في مملكتنا الحبيبة، مملكة الطموح وتحقيق الإنجازات. ونحن على مشارف إغلاق العام 2023، يسعدني مشاركتكم فرحي بأنها كانت سنة مليئة بالإنجازات لمملكتنا عموماً، ولقطاع إدارة المشاريع على وجه الخصوص.

أبرز الأحداث الهامة التي شهدتها المملكة هذا العام في مجال المشاريع كانت في انطلاق مجموعة كبيرة من الإستثمارات والمشاريع العملاقة بالإضافة الى فوز ملف المملكة بتنظيم بطولة كأس العالم 2034، تم الإعلان عن فوز مملكتنا الغالية لتنظيم إكسبو 2030.

ومن أبرز الأحداث الهامة لهذا العام في مجال إدارة المشاريع كانت في تنظيم المنتدى العالمي لإدارة المشاريع، الذي ضم متحدثين خبراء وصناع قرار ومديري المشاريع وقادة فكر ومهنيين في مجال إدارة المشاريع. وذلك بتنظيم معهد إدارة المشاريع فرع المملكة العربية السعودية.

مشروع وجهة مسار في مكة المكرمة الوجهة التطويرية برؤية تنموية واستثمارية

إعداد م. نوفل عبدالهادي
مدير مشاريع

المكرمة، وهو ما يتوافق مع الخطط الاقتصادية التي تسعى لدعم الاقتصاد المحلي، وإيجاد استثمارات ريادة وتكوين فرص عمل مستقبلية، داعمة لتحقيق رؤية 2030.

في نهاية عام 2022 تجاوزت نسبة تنفيذ مشروع وجهة مسار 91% استنادًا الى اللقاء التلفزيوني مع ياسر أبو عتيق الرئيس التنفيذي لشركة أم القرى للتنمية والإعمار، المالكة والمطورة لمشروع وجهة مسار. ومن المتوقع أن يضيف المشروع 9 مليارات ريال للنتاج المحلي لمدينة مكة المكرمة، والوصول إلى 30 مليون معتمر بحلول عام 2030.

● نهج إدارة مشروع وجهة مسار

يتضح مما وصل إليه المشروع من نجاحات حتى هذه اللحظة بأن هناك فريق عمل متميز يتبع أهم ما وصلت إليه المعايير العالمية في إدارة المشاريع. خصوصًا فيما يتعلّق بالإجراءات والعمليات الموصفة من قبل معهد المشاريع الأمريكي ومنهجيات إدارة مكاتب المشاريع وفق المعايير الدولية وغيرها.



بتاريخ 10 أبريل عام 2023 تم افتتاح الطريق المؤقت المسمى باسم الملك عبد العزيز بطول 3.65 كم وعرض 40 متر لكل اتجاه بانتظار اكتمال البنية التحتية لوجهة مسار، والتي تهدف إلى عزل حركة الآليات عن المشاة في رحاب مكة المكرمة، وذلك من خلال 3 طرق دائرية مخصصة للآليات وطريق يمر بقلب مكة المكرمة مخصص للمشاة.

يعدّ مشروع وجهة مسار مشروعًا رائدًا في رحاب الأراضي المقدّسة في مكة المكرمة، ويشكّل أحد المشاريع الرئيسية التي تهتمّ بها المملكة لتحقيق رؤية 2030 بجهود خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز ال سعود وولي العهد صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان حفظهما الله، فما هو مشروع وجهة مسار؟ وما هي التحديات التي واجهت فريق العمل للوصول للأهداف المرسومة؟



● ما هو مشروع وجهة مسار؟

يقوم مشروع وجهة مسار على مساحة 1.2 مليون متر مربع داخل مدينة مكة المكرمة، وذلك بالتزامن مع الحفاظ على الطابع الروحي والنتاج الثقافي لمكة المكرمة.

يشكّل مشروع وجهة مسار وجهة روحانية مزوّدة بقدرات التنقل الآمن، والضيافة الحديثة، وذلك من خلال عزل حركة المشاة عن حركة السيارات، وإدخال نظام المترو، والباصات الترددية، والقيام بشراكات استراتيجية مع الشركات الرائدة في تقديم خدمات الضيافة، وذلك لتقديم أسلوب مميز للمقيمين والزوار يجمع بين الأصالة والحداثة.

● كيف يتناسب المشروع مع الخطط الاقتصادية للمملكة العربية السعودية؟

تسعى إدارة مشروع وجهة مسار لاستقطاب المستثمرين لأول نظام استثماري متكامل ضمن مكة

يساعد توفير الأصول العقارية في مشروع وجه مسار في تشجيع المستثمرين لتقديم الخدمات التي تتلاءم مع متطلبات المجتمع الحديث في الوصول إلى نهضة عمرانية وخدمية حديثة.

كما وفّرت إدارة مشروع وجهة مسار العديد من الأصول بغرض تنويع المحافظ الاستثمارية، والاعتماد على أكثر من استراتيجية في توليد الإيرادات المتناسبة مع أحجام الاستثمار.

● مشروع وجهة مسار بالأرقام

3.5 كيلو متر طول الممشى الرئيسي الى الحرم

1.25 مليون متر مربع مساحة المشروع

100 مليار ريال تكلفة المشروع

82 برج سكني

117 برج فندقي

40 ألف غرفة فندقية

وبذلك يكون مشروع وجهة مسار قد ساهم في تحقيق إحدى مستهدفات رؤية المملكة برفع اعداد ضيوف الرحمن الى 30 مليون معتمر سنوياً بحلول 2030م من خلال تطوير المنطقة والخدمات في مدينة مكة المكرمة لزوارها من الحجاج والمعتمرين. وقاطنيها.



● التحديات والحلول الرئيسية في مشروع وجهة مسار

واجه المشروع العديد من التحديات أبرزها أن أرض المشروع لم تكن شاغرة عند وضع التصور العام، إذ كانت منطقة المشروع قائمة على 6 أحياء عشوائية لما يقارب 3625 شقة سكنية، وكانت أمانة منطقة مكة المكرمة وهيئة تطوير منطقة مكة المكرمة الجهات الرائدة في إيجاد الحلول لتسوية منطقة المشروع. إذ وصلت التعويضات للأسر المتضررة إلى 10 مليار ريال سعودي.



كما واجه المشروع تحديات وجود المياه الجوفية بسبب أعمال الحفر التي وصل عمقها إلى 30 متر تحت سطح البحر، إذ تظهر المياه الجوفية نتيجة تقاطع المشروع مع وديان إبراهيم والعتيبية والعشر، وتم التنسيق مع هيئة المساحة الجيولوجية لوضع حلول لإشكاليات هذه المياه.

● استثمارات واعدة متاحة للراغبين في مشروع وجهة مسار

أهم ما يميز مشروع وجهة مسار هو ما يتيح من تسهيلات استثمارية للراغبين. إذ يوفر المشروع ما يعادل 205 قطعة أرض تغطي مساحة 1.2 مليون متر مربع تشكّل خيارات استثمارية تجذب معظم أنواع المستثمرين.

كما يمتاز مشروع مسار بوجود مخطط عام متكامل يستقطب شراكات استراتيجية تشمل معظم القطاعات، وبخدمات تمكّن مكة المكرمة من زيادة قدراتها التنافسية والارتقاء بمستوى الحياة لزوارها وقاطنيها.

ويشكّل الدعم الحكومي الممنوح لمشروع وجهة مسار كأحد المشاريع الأساسية للوصول إلى رؤية 2030 نوع من التسهيل للمستثمرين بمشاركة القطاع العام كشريك في المشروع.

حوار العدد



الضيف
الدكتور سعود بن جبير

الشراكات بين القطاعين العام والخاص: محرك التنمية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية



المحاور
معتصم باكرع

في حوار جديد مع مجلة شروع، يتحدث الدكتور سعود بين جبير عن أهمية الشراكات بين القطاعين العام والخاص في تحقيق الأثر الاقتصادي المنشود، ومساهمتها في زيادة نسبة القطاع الخاص في الناتج المحلي، وتوازن المصالح بين الشركاء، وتحديد الأدوار والمسؤوليات والحوكمة.

بداية ماهو تأثير إدارة المنافع في المنظمات وماهي أبرز التحديات لسد الفجوة بين تخطيط الإستراتيجية وتنفيذها؟

قبل البدء في مناقشة واستعراض تأثير إدارة المنافع و أبرز التحديات في تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المنظمات، أود تقديم تعريف مبسط لإدارة المنافع ليتسنى للجميع فهم واستيعاب سياق النقاش، هناك الكثير من المقالات والأبحاث ساهمت في إعداد تعريف لإدارة المنافع ومن أبرز تلك التعاريف " هي منهجية استراتيجية يتم التركيز فيها على ربط الجهود داخل المؤسسة بأهداف ونتائج قابلة للقياس، فهي لا تقتصر على التركيز على المخرجات فقط وإنما تهدف إلى التركيز على النتيجة"

للأسف الكثير من المنظمات والمؤسسات لاتزال تقيس نجاح المشاريع بناء على معايير إدارة المشروع التقليدية وهي (الوقت، الميزانية، و نطاق المشروع)، وهنا لابد أن أנוه بأن هذه المعايير هي معايير طالحة ومهمة لقياس نجاح تنفيذ أي مشروع، في حين أردنا قياسه بشكل منفصل عن المنظمة وأثره على نجاح تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، ولكن تعتبر أقل ملاءمة عند تقييم النجاح الحقيقي للمشروع: مساهمته في أداء المنظمة ككل. في الواقع ، قد لا يُعرف النجاح النهائي للمشروع - سواء كان توفير التكاليف أو زيادة الإيرادات أو تحسين رضا العملاء - إلا بعد سنوات من تسليم المشروع بنجاح.

وبالإضافة الى ذلك أعتقد أن إدارة المنافع لها تأثير كبير لأي منظمة، لأن تحديد المنافع في أي مشروع أو برنامج تنوي المنظمة تنفيذه يهدف إلى زيادة نجاح تلك المشاريع والبرامج حيث تعمل على تحديد وتقييم ما إذا كانت ستحقق النتائج المرجوة وتضمن استمراريتها وتقيس فعاليتها في تضمين العائد على الاستثمار مع مرور الوقت.

ومن وجهة نظري، تتمثل أبرز التحديات لسد الفجوة بين تخطيط الاستراتيجية وتنفيذها فيما يلي:

- عدم وضوح الأهداف الاستراتيجية أو اتساع نطاقها.
- عدم تحديد مهام تنفيذ الاستراتيجية بوضوح.
- عدم كفاية أو ملاءمة الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.
- عدم تحديد مؤشرات أداء واضحة لكل هدف من أهداف الاستراتيجية.
- عدم المتابعة المستمرة أو تقييم الأداء لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

• ضعف الدعم المقدم من الإدارة العليا لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

• عدم توفير الحوافز اللازمة للموظفين لتحفيزهم على المشاركة الفعالة في تنفيذ الاستراتيجية.

توازن المصالح بين شركات القطاعين العام والخاص عامل جذب ونلاحظ أن هذا المبدأ دفع العديد من الجهات الفاعلة للدخول في شركات لتوزيع المزايا والمنافع على جميع الجهات بالتساوي، ما هي أبرز التحديات فيما يتعلق بالمسؤوليات والحوكمة؟

نلاحظ مؤخراً أنه تم الإعلان عن العديد من الشراكات والاندماج بين شركات كبرى على الصعيد المحلي والعالمي وذلك لغرض بناء تحالفات قوية وليتسنى لها فرص بناء شركات مع القطاع العام ولا شك أن الشراكة بين القطاعين العام والخاص لها مزايا وفوائد عديدة. **وأرى أن أبرز التحديات المرتبطة بالمسؤوليات والحوكمة في الشراكات بين القطاعين العام والخاص ما يلي:**

- عدم التحديد الواضح للمسؤوليات والأدوار فيما بين طرفي الشراكة.
- عدم وجود إطار حوكمة واضح يحدد الأدوار المنوطة بكل شريك في إطار مشروع أو نموذج الشراكة.
- عدم اعتماد نموذج فعال لإدارة المخاطر.
- عدم تضافر الجهود حول رؤية مشتركة تحقق المنافع والمصالح المرجوة من الشراكة.

في مقالتك حول حوكمة القطاع العام وإدارة مخاطر المشروع، ذكرت أن القطاع العام يتولى جوانب الحوكمة والشؤون القانونية، بينما يمكن للشريك من القطاع الخاص إدارة مخاطر المشروع بشكل أفضل. ما هو دور الباحثين والشركات الاستراتيجية في تحقيق تطبيق تلك الاعتبارات؟

لا بد ان نوضح بصورة مبسطة بأن مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص تعتمد على ترتيبات تعاقدية بين إحدى او عدة قطاعات حكومية وإحدى او عدة شركات من القطاع الخاص ضمن تحالفات في عدة مجالات لتوفير وتقديم الأصول والخدمات للقطاع العام في مشروعات معينه، وتختلف هذه التعاقدات بحسب المهام الموكلة للقطاع الخاص وعلى سبيل المثال وليس الحصر (تصميم المشروع، تمويله، البناء والتشييد، تشغيل والصيانه....)

ومن أهم الأهداف المرجوة من تلك الشراكات هي تحقيق اقتصاد مستدام وجذب وتنشيط الإستثمارات وتحقيق قيمة أفضل مقابل المال وتخفيض عبء الإنفاق والتمويل الحكومي ومشاركة المخاطر بشكل كبير مع القطاع الخاص والاستفادة من الخبرات العالمية وتطبيق المعايير الدولية المتبعة لدى الشريك من القطاع الخاص.

بالعودة إلى استفسارك بخصوص أهمية دور إدارة المخاطر والتي سيكون لها دور هام وكبير في حياة سير المشروع ودور الباحثون والشركات الاستراتيجية في تحقيق تطبيق تلك الاعتبارات، فهو يتمحور حول تصميم بعض أطر العمل الفعالة في إدارة المخاطر والتي تتيح تصنيف المخاطر حسب مستوى خطورتها وإمكانية حدوثها والآثار المترتبة عليها. إلى جانب إعداد هيكل واضح للحوكمة يحدد فيه مهام وأدوار طرفي الشراكة. وكما تعلم فإن مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص تكون ضمن إطار زمني طويل المدى تصل أحيانا الى 20 عام وتحتوي على الكثير من الأعمال والمخرجات ومؤشرات الأداء والمصاريف المصاحبة مما يزيد من احتمالية حدوث كم هائل من المخاطر والتي لا بد من العمل على تصنيفها ومتابعتها بشكل دوري والاستجابة لها والتي قد تؤثر على تحقيق أهداف الشراكة وبعض أنواع المخاطر والتي لا بد من مراقبتها بشكل مكثف (المخاطر المالية، القانونية، التشغيلية، الاستراتيجية، والتقنية)

ما هي الاعتبارات الاستراتيجية التي يمكن للقطاع الخاص الإعتماد عليها لتعزيز المنافع المكتسبة من الشراكات بين القطاعين العام والخاص في إدارة مشاريع البنية التحتية وتنفيذها بفعالية؟

قد تتضمن المزايا الأخرى لإدارة أداء الأعمال ما يلي:

- تستخدم برامج إدارة أداء الأعمال في تحديد أهداف المنظمة، ومن ثم وضع السياسات والأساليب

التي سيجري تطبيقها لتحقيق تلك الأهداف.

- تساعد إدارة أداء الأعمال على تحليل أهداف المنظمة لمساعدتها على توفير التكاليف وتحقيق المزيد من الإيرادات .
- إدارة أداء الأعمال هي وسيلة لمراقبة الأساليب التي تستخدمها المنظمة للوصول إلى أهدافها ثم استخدام البيانات لإيجاد طرق أفضل وأكثر كفاءة من حيث التكلفة.
- تتيح إدارة أداء الأعمال وضع مقاييس لقياس الأداء لتحسين أداء الأعمال.
- يمكن الاستفادة من ممارسات إدارة أداء الأعمال في تحسين أداء الموظفين والإدارة.

ماهي الإجراءات الأساسية بالنسبة لمديري محافظ الشراكة بين القطاعين العام والخاص؟

في البداية وليسهل عملية الربط لابد من تقديم تعريف عن إدارة المحافظ بشكل عام، وحسبما ورد عن معهد إدارة المشاريع (PMI)، فإن إدارة المحفظة هي "إدارة مركزية لمجموعة من المشاريع والبرامج لسد الفجوة بين الإستراتيجية وآلية تنفيذها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية." وهي تحليل وتحسين التكاليف والموارد والتقنيات والعمليات لجميع المشاريع داخل المحفظة. وهنا نستطيع إيجاز أهم المهام والإجراءات الرئيسية التي يقوم بها مديري المحافظ في مختلف القطاعات وهي على النحو التالي:-

- الإشراف على تطبيق منهجيات وأساليب إدارة المحفظة والحرص على الموائمة مع المبادرات الإستراتيجية ومراجعتها بشكل دوري والتنسيق مع أصحاب المحفظة للقيام بإعداد خطة شاملة للميزانية ومراجعتها والالتزام بها.
- تحليل طلبات التغيير للمشاريع والبرامج، والمبادرات الإستراتيجية أو طلبات التنفيذ للمبادرات الجديدة وفقاً للسياسات والإجراءات المعتمدة وتقديم التوصيات.
- الإشراف على إعداد التقارير الدورية عن حالة المشاريع والبرامج للمحفظة ومراجعتها بشكل دقيق ودوري من خلال أدوات مراقبة سير الأعمال المعتمدة.
- الإشراف على تحديد مصفوفة المخاطر والتحديات مع أصحاب المصلحة ومدراء المشاريع والبرامج وضمان التخطيط المستمر لتخفيف المخاطر ومتابعتها بشكل دوري.
- الإشراف على جميع الأعمال والأنشطة الخاصة بتخطيط وتنفيذ المحفظة (المشاريع والبرامج والمبادرات) بما يشمل:-

✓ إعداد خطط ومخططات المشاريع.

✓ الموازنة.

✓ وضع معايير الجودة وإدارة التكلفة وسير العمل وعوامل النجاح والمخرجات المطلوبة وغيرها من أنشطة

إدارة المشاريع.

- ضمان الإستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة داخل المحفظة وذلك من خلال تحديد جميع الافتراضات وكافة التداخلات وحصص أبرز المعالم الخاصة بالمشاريع والبرامج.

- الإشراف والتأكد من تحقيق المخرجات النهائية للمشاريع والبرامج بحسب الخطط المعتمدة ، وبالإضافة إلى توثيقها لضمان نقل كافة المعارف والخبرات والدروس المستفادة

(مرحلة دراسة الاحتياج ودراسات الجدوى الأولية، الإشراف ومتابعة إعداد تقرير مفهوم المشروع والتقرير الفني والمالي النافي للجهالة والقيام بجميع الأعمال التحليلية، تحليل الفجوات بالإستناد إلى السعة والطلب، المعطيات المالية التي سيتم استخدامها في تطوير النموذج المالي، الاثر المالي والاقتصادي والتجاري، النفقات الرأسمالية والتشغيلية للمشروع، وبالإضافة إلى جميع الإجراءات القانونية والخاصة باتمام التعاقد) وماتم ذكره هنا على سبيل المثال وليس الحصر لإيضاح بعض المهام والأنشطة الإضافية لمديري محافظ مشاريع وبرامج الشراكة بين القطاع العام والخاص.

ما هو تأثير زيادة عدد القطاعات التي تهتم بمشاريع الشراكة بين القطاع العام والخاص في نطاق عمل المحافظ وتبني المبادرات؟

هنا لابد ان نستذكر مقولة صاحب السمو الملكي الامير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز ولي العهد ورئيس مجلس الوزراء: "مستقبل المملكة وازدهارها، يقوم على العلاقة التشاركية بين القطاعين العام والخاص لذا يعد بناء قطاع خاص حيوي ومزدهر من الأولويات الوطنية".

وهذا دليل على اهتمام القيادة لتمكين وزيادة الدور المشترك بين القطاع العام والخاص والشركاء الدوليين في مختلف القطاعات والمجالات لتحقيق اقتصاد مزدهر من خلال خلق بيئة جاذبة للإستثمارات المحلية والأجنبية، وللعلم فإن من مستهدفات الرؤية المرتبطة بالقطاع الخاص بطول عام 2030 رفع مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي من 40% الى 65% في مختلف القطاعات والمجالات، وأيضاً زيادة معدل مساهمة الإستثمارات الأجنبية المباشرة في الناتج المحلي الإجمالي من 3.8% الى 5.8%.

هناك تأثير إيجابي وفعال في زيادة عدد القطاعات بمشاريع الشراكة بين القطاع العام والخاص بشكل عام على الصعيد الإقتصادي وجودة تقديم الخدمة وكفاءتها على الصعيد الإجتماعي، ولكن هناك دور كبير قد يكون شاق في إدارة المحافظ مع تزايد عدد المشاريع والبرامج مما يتطلب العمل على تطوير المهارات والكفاءات لإدارة تلك المحافظ من خلال تقديم دورات متخصصة ونقل المعرفة والدروس المستفادة من خبرات عالمية ومحلية سابقة.

أخبرنا عن تجربتك مع معهد إدارة المشاريع فرع المملكة العربية السعودية في دعم الممارسات المهنية ومدى جدوى تطبيق تلك الممارسات في الواقع العملي؟

إن رسالة المعهد هي المساهمة في تطوير إدارة المشاريع في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية ونشر ثقافتها وتعزيز الأنشطة المتميزة من خلال تمكين مزاوولي مهنة إدارة المشاريع وتزويدها بالمعرفة والموارد والأدوات اللازمة للإبداع.

من هنا أود أن أوضح بأن تجربتي مع المعهد تجربة ثرية استفدت الكثير من خلال مشاركتي في العديد من الأنشطة والتي بدورها كان لها الأثر في التعرف على عدد من القادات والرواد والممارسين في مجال إدارة المشاريع والتي بالطبع سيسهم في التعرف على أحدث الممارسات المهنية ومشاركة أبرز التحديات والصعوبات في تطبيق معايير إدارة المشاريع، وكما أود أن أشير بان الرئيس التنفيذي الحالي للمعهد المهندس بدر بورشيد والفريق كان لهم دور فعال بالتعريف عن المعهد بشكل أكبر وأبرز أهميته وأهمية تطبيق معايير ومفاهيم إدارة المشاريع في المنظمات والمؤسسات.

كلمة أخيرة تود أن تختم بها اللقاء.

أود أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لشخصك الكريم ولإتاحة هذه الفرصة لي، وأتمنى لك المزيد من النجاحات والتألق، كان لي الشرف بالإطلاع وقراءة بعض من مقالاتك وكتابتك فهي تتميز بعمق فكري وتميز في الطرح ومواكبة آخر التطورات والاحداث.



م. محمد عبدالعزيز بن جساس

للمخاطر (Risk strategy and planning) ومن ثم تعريف المخاطر (Risk Identification) وكذلك تحليل المخاطر (Risk analysis) ومن ثم استراتيجية الاستجابة للمخاطر (Risk response) وانتهاءً بالمراقبة وإغلاق المخاطر (Monitor and close risks).

هناك عدد من الأدوات والأساليب للتعرف على المخاطر وحصرها ولعل أبرزها الافتراضات والقيود (Assumptions and constraints analysis)، العصف الذهني (Brainstorming)، قائمة التدقيق (Checklists)، تقنية دلفي (Delphi technique)، آراء الخبراء (Experts Judgment)، مصفوفة السبب والأثر (Cause and Effect)، مخطط عظمة السمكة (Fish-bone diagram)، القوائم الفورية (Prompt lists)، تحليل السبب الجذري للخطر (Root-cause analysis)، قائمة القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT analysis)، بعد تحديد المخاطر والتعرف عليها يتم رصدها بسجل يطلق عليه سجل المخاطر (Risk Register) والذي يحتوي على (وصف الخطر، الاحتمالية، التأثير، مالك الخطر، طرق الاستجابة للخطر، الوقت المناسب للتعامل مع الخطر، مؤشرات إقتراب الخطر، خطة الطوارئ أو الخطة البديلة، المخاطر الجديدة والمخاطر المتبقية، وغيرها...).

أشارت أحد الدراسات بأن المؤسسات والشركات التي تستخدم إدارة المخاطر في مشاريعها بشكل جيد حققت 73% من أهدافها، بينما المؤسسات والشركات التي لا تستخدم إدارة المخاطر في مشاريعها بشكل جيد حققت ما نسبته 60% من أهدافها علاوة على ذلك التأثير على انتهاء المشاريع بالوقت المحدد وبالميزانيات المعتمدة والجودة المطلوبة.

كما أن إدارة المخاطر تساعد الشركات والمؤسسات

إدارة المخاطر Risk Management

في عام 1985 قررت شركة كوكا كولا (Coca Cola) المشهورة بالمشروبات الغازية الاحتفال بمرور 100 عام على تأسيسها وصاحب الاحتفال إجراء إحداث نقلة نوعية فقامت بتغيير علامتها التجارية الشهيرة إلى كوك (Coke) بدلاً من كوكا كولا (Coca Cola) بالإضافة إلى تغيير وصفها السرية لمشروباتها الغازية وكانت النتيجة إنتقادات واسعة من المستهلكين لدوافع عاطفية للتعليق بأسم "كوكا كولا"، ودوافع استهلاكية لعدم تقبل المستهلكين للطعم الجديد لمشروب الكوك (Coke)، الأمر الذي جعل مئات الآلاف من الشكاوى الغاضبة تتدفق على الشركة وانعكس ذلك على حصتها السوقية التي هبطت بشكل سريع.

بعدها تراجعت الشركة بالكامل عن هذا القرار الخاطيء، وعادت مرة أخرى إلى وصفها المعتادة وعلامتها التجارية، وتم سحب كافة علب الـ "كوك" الجديدة من الأسواق وكادت شركة كوكا كولا (Coca Cola) أن تقضي على قصة نجاح التي امتدت لأكثر من 100 عام في ثلاثة أشهر وهنا يظهر لنا عدم حسن التخطيط للشركة وعدم إدارة المخاطر بالشكل الأمثل والذي أجبر شركة كوكا كولا (Coca Cola) بمعالجة الأثر الناتج عن الخطر بعد وقوعه ونستفيد أيضاً أن الشركة أحسنت بالتراجع عن القرار طالما ثبت أنه خطأ.

يُعرف الباحثين الخطر (Risk) بأنه حدث لم يحصل بعد وله نسبة احتمالية للحدوث ويتصف بتأثير الخطر على الأهداف أو المنظمة بالإيجابية على شكل فرص (Opportunities) أو بالسلبية على شكل تهديدات (Threats)، لذا يتطلب التعرف والإستعداد للمخاطر قبل حدوثها كأجراء إستباقي ويمكن التنبؤ بها بمرحلة مبكرة من المشروع (مرحلة التخطيط على سبيل المثال) ويصاحب ذلك تقييمها وتحليلها ومن ثم الاستفادة من الفرص وعلى النقيض التخفيف من التهديدات.

تكون خطوات إدارة المخاطر ابتداءً من التخطيط



على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتوفير الحماية لأنفسها بالإضافة للتوقعات الاستباقية وإدارة التغيير وايضاً تُحسن من صنع القرار وقدرتها على تحسين مواردها وعوائدها الاستثمارية وتظهر أهمية إدارة المخاطر بأن التكاليف المدفوعة لتجنب الخطر أقل بكثير من معالجة الخطر بعد وقوعه.

يتعين على الجهات عند إدارتها للمخاطر على التعرف على سلوكيات مواجهة المخاطر كتحديد الفرص (Op- portunities) والتهديدات (Threats) وايضاً الرغبة في المخاطرة (Risk appetite) ومستوى القبول للمخاطر (Risk threshold) وكذلك العلامات التحذيرية قبل وقوع الخطر (Trigger condition) بالإضافة للأدوار والمسؤوليات والمالك للخطر (Risk owner).

يتم التعامل مع المخاطر المؤسسية على مستوى (Enterprise risk management) والمحافظة على القيمة (Value) للشركة وعدم التأثير على السمعة والأهداف الاستراتيجية وبراى ايضاً تحسين قدرة الشركة وثقافتها ونهجها في إدارة المخاطر وينطبق ذلك على مستوى المحافظ (Portfolios) والبرامج (Programs) والمشاريع (Projects) ويتم التصعيد (Es- calation) للمخاطر التي قد تؤثر على أهداف المنظمة من الأسفل إلى الأعلى.

تتمثل عوامل النجاح لإدارة المخاطر في عدد من المرتكزات:

- إدراك قيمة المخاطر في كافة المستويات بالمنظمة.
- الالتزام المؤسسي وخصوصاً المخاطر المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية بالمنظمة.
- دعم الرقابة والمرونة بالمنظمة وزيادة استثمار الفرص وتحقيق المنافع.
- الدعم والالتزام للقادة والمسؤولين بالمنظمة لتنفيذ استراتيجية إدارة المخاطر.
- قبول وتحمل المسؤولية للمخاطر وإدارتها.
- ضمان سلامة فعالية الإجراءات المتخذة في تطبيق سياسات إدارة المخاطر.
- الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية.
- توفير الموارد اللازمة لتطبيق سياسة إدارة المخاطر.
- الالتزام والمتابعة ورفع التقارير الدورية للمخاطر والتحديث عليها بشكل مستمر مع التوثيق ورصد الدروس المستفادة لمراعاتها بالمشاريع المستقبلية.
- تفعيل التواصل على مستوى المخاطر.

- أن يحقق العائد من إدارة المخاطر أعلى من المصروفات .
- رفع الوعي والتدريب والتمكين للموظفين لضمان الالتزام بسياسة إدارة المخاطر.
- تطوير أساليب اتخاذ القرار والتخطيط وتحديد الأولويات.

(igate) من خلال إيجاد حلول احتياطية وهذا لا يعني تجنب حدوث الخطر أو تأثيره بنسبة 100 %، كتوفير مولد كهرباء احتياطي لمشروع تبريد يعمل عند انقطاع الكهرباء الرئيسي.

5. القبول (Accept) الاعتراف بوجود الخطر وهنا لا يتم اتخاذ أي إجراء وتكون نوعية تلك المخاطر واحتمالية حدوثها ضعيفة ويكتفى بمراقبتها والتحديث على حالتها وتطوراتها.

كما يتم التعامل مع الفرص بـ 5 طرق لاستغلالها:

1. التصعيد (Escalation) يتم تصعيد الفرصة إلى سلطة أعلى خاصة عندما تكون خارج حدود وصلاحيات المسؤول أو مدير المشروع.

2. الاستغلال للفرصة (Exploit) تكون صفة الفرصة ومكاسبها عالية ونسبة تحقيقها مرتفعة.

3. المشاركة (Share) عندما تكون المنظمة غير قادرة على تحقيق الفرصة لوحدها ويمكن عمل مشاركة مع طرف ثالث لاستغلال الفرص وتقاسم الفائدة.

عادةً ما يتم تقييم المخاطر من خلال التعمق في فهم طبيعة المخاطر، ومستويات تأثيرها واحتمالية حدوثها بشكل نوعي وكمي وتظهر أشكال المخاطر على عدة فئات (استراتيجية، بشرية، مالية، تشغيلية، المشاريع، الأمن السيبراني وتقنية المعلومات، عدم الالتزام، السمعة، ...).

يتمثل التعامل مع المخاطر أو التهديدات إلى 5 استجابات:

1. التصعيد (Escalation) يتم تطبيقه في حال أن الخطر خارج حدود المشروع أو يكون أعلى من صلاحيات مدير المشروع وقد يتسبب في التأثير على قطاع أو مشروع آخر أو برنامج أو المنظمة.

2. التجنب (Avoid) يتم حماية المنظمة أو المشروع من الخطر وعادة ما يكون احتمالية حدوث وتأثير الخطر عالية وقد يتم تجنب الخطر بالمشاريع على سبيل المثال من خلال تحديث النطاق أو الجدول الزمني وطلب التغيير (Change request).

3. التحويل (Transfer) يتم نقل مسؤولية الخطر إلى طرف ثالث كالتعاقد مع شركات التأمين.

4. التقليل (التخفيف) من احتمالية أو تأثير الخطر (Mit-)



أو شواهد أو مسببات كافية بينما عدم التأكد فلا تتوفر معلومات كافية للاعتماد عليها في تحديد وتأثير الخطر ويتم الاكتفاء بالخبرات الشخصية.

عادةً ما تعد إدارة المخاطر والتصمين من كفاءتها عملية مستمرة وإذا تم اتباعها بالشكل الأمثل ستحقق نتائجها وتقلل من وقوع الخطر والخسائر الناتجة عنه.

خاماً وعلى ضوء الاحداث العالمية الحديثة تسببت جائحة كوفيد-19 في إحداث عدم اليقين في الصحة العالمية، مما عزز أهمية إدارة المخاطر وتفعيل الاجراءات الوقائية والاحترازية للحد من تعطل الأعمال، وتوفير بيئة صحية آمنة تقلل من الخسائر في الأرواح والممتلكات.

4. تحسين الفرصة واحتماليتها (Enhance) كإضافة مورد لاستغلال الفرصة.

5. القبول (Accept) الاعتراف بوجود الفرصة وهنا لا يتم اتخاذ أي إجراء وتكون نوعية تلك الفرصة واحتمالية حدوثها ضعيفة ويكتفى بمراقبتها والتحديث على حالتها وتطوراتها.

يمكن التفرقة بين المخاطرة والمخاطر حيث تعني المخاطرة المجازفة والنتيجة عن القرارات الإدارية بينما المخاطر فهي أحداث خارجية أو داخلية تحدث بسبب التهديدات الخارجية أو ما ينتج عنها، كما يتم التمييز بين المخاطر وعدم التأكد حيث أن المخاطر يمكن تحديد احتماليتها وتأثيرها بناءً على معلومات تاريخية



من خلال تطبيق نموذج شركة جريت بليس تو وورك لقياس بيئة العمل السعيدة حيث ان انجح الشركات العالمية استخدمت هذا المفهوم وفق الأبعاد التالية:

1- المصداقية:

يقيس بعد المصداقية القدر الذي يرى به الموظفون الإدارة صادقة (مقنعة، وجديرة بالثقة)، وذلك بتقييم إدراك الموظفين لممارسات الاتصال التي تجريها الإدارة، وأهليتها، ونزاهتها، وذلك من خلال الأبعاد الفرعية التالية:

الاتصال مزدوج الاتجاه: وهي التواصل فيما بين الإدارة والموظفين، وما إذا كان هذا التواصل مزدوج الاتجاه

الأهلية: وهي القدرات القيادية للإدارة وقدرتها على التعامل مع الموظفين

النزاهة: وهي التزام قيادة المؤسسة بالمعايير والمبادئ ومدى قدرتها على اتخاذ القرارات

2- الاحترام

يقيس بعد الاحترام مقدار شعور الموظفين باحترام الإدارة لهم، وذلك بتقييم مستويات الدعم، والتعاون والرعاية التي يحظى بها الموظفون في سياق تعاملات الإدارة معهم من خلال الأبعاد الفرعية التالية:

الدعم: وهي توفير فرص التدريب، والموارد والتجهيز، بالإضافة إلى مدى تقدير الإنجازات المهنية

التعاون: وهي جودة عمليات التفاعل والتعاون بين الموظفين والإدارة

الرعاية: وهي قدر اهتمام المدراء براحة الموظفين من خلال توفير بيئة عمل آمنة وصحية ومزايا من شأنها مساعدة الموظفين في حياتهم خارج مكان العمل، ويدرك المدراء الحريصون على رعاية مرؤوسيهم أثر العمل على الحياة الشخصية للموظفين

3- العدالة

يقيس بعد العدالة مدى إدراك الموظفين عدالة ممارسات وسياسات الإدارة، وذلك بتقييم مدى المساواة، والحيادية والإنصاف الذي يجده الموظفون في مكان العمل من خلال الأبعاد الفرعية التالية:

المساواة وهي درجة التوازن في معاملة كافة الموظفين فيما يتعلق بتوزيع المكافآت المادية وغير المادية

مؤشر ربحي هام يغفل عنه قادة الشركات



باسم بن محمد السيد

مدير إدارة التدريب بالأكاديمية السعودية للمياه بالمؤسسة العامة لتحتلية المياه المالحة

من الطبيعي ان يهتم أصحاب العمل وقادة الشركات لتحقيق أعلى مؤشرات النجاح والأرباح في شركاتهم ولكن من غير الطبيعي أن يغفلوا عن أهم مؤشر -عالي التأثير- من حيث الربح والخسارة.

يقول الملياردير الياباني كازو ايناموري صاحب شركة "كيوسيرا كوربوريشن" والذي صنف في قائمة 32 كأغنى 50 شخصية يابانية "سر نجاحي هو إسعاد العاملين" ومن عباراته الشهيرة قوله (انس المساهمين وركز على سعادة العاملين - إذا أردت بيضاً فاهتم بالدجاج أولاً - الموظف السعيد يؤدي عملاً جيداً وينتج ارباحاً أكثر)

هنا يتبين لنا سر فشل العديد من الشركات وهو تركيزهم على النتائج وإهمال المُنْتِج ومن ذلك التركيز على مؤشر الأرباح المادية وإهمال مؤشر إسعاد العاملين في بيئة العمل.

تقول ((جين ليم)) المدير التنفيذي لشركة ((ديليفرينغ هاينسس)) إن أسرع 20 شركة من حيث النمو بين شركات التجارة الإلكترونية استخدمت نموذج السعادة وكانت النتائج التي حققتها استثنائية حيث سجلت زيادة في حجم مبيعاتها الشهرية بنسبة بلغت 39% وانخفاضاً في معدل تغيب الموظفين المفاجئ عن العمل بنسبة 92%

إذا حري بأصحاب العمل وقادة الشركات العمل على تحسين بيئات العمل وتحقيق السعادة المؤسسة

5- الزمالة

يقيس بعد الزمالة شعور الموظفين بالزمالة في مكان العمل، وذلك بتقييم جودة الألفة، وكرم الضيافة، والمجتمع في مكان العمل التابع للمؤسسة، وذلك من خلال الأبعاد الفرعية التالية:

الألفة وهي مدى تمتع الموظفين بالمودعة مع زملائهم، وشعورهم بالأريحية، وبقدرتهم على الاعتماد على بعضهم البعض

كرم الضيافة وهي مدى شعور الموظفين بالود والترحاب في بيئة العمل وبأنهم قادرين على التمتع بأوقات طيبة من العمل والمرح بصحبة زملائهم في المؤسسة

المجتمع وهي المستويات الأكثر عمقا الصداقة الحقيقية التي تنشأ داخل مجموعة، ويقيم مدى شعور الموظفين بروح العائلة أو الفريق

وبتطبيق هذا النموذج ستتحقق السعادة المهنية لدى الموظفين والذي بدوره سيحقق نجاح الشركات وزيادة أرباحها.

الحيادية وهي إدراك الموظفين للدرجة التي تتجنب بها الإدارة المحاباة وتسعى بصورة فعالة إلى تعزيز التقييم العادل لهم بغرض تكليفهم بالمناصب والأعمال الإنصاف وهي مدى إدراك الموظفين أن الإدارة تعزز السلوك الشامل، وتتجنب التمييز

4- الفخر

يقيس بعد الفخر مدى شعور الموظفين بالفخر بعملهم، وذلك بتقييم مشاعرهم تجاه وظائفهم، وتجاه الفريق أو مجموعة العمل، ومكان العمل التابع للمؤسسة، وذلك من خلال الأبعاد الفرعية التالية:

الوظيفة الشخصية وهي نظرة الموظفين إلى مساهماتهم الفردية في المؤسسة

الفريق وهي مدى شعور الموظفين بالفخر بالفريق الذي ينتمون إليه، وإنجازاته

صورة المؤسسة وهي الكيفية التي يرى بها الموظفون المؤسسة وسمعتها على مستوى المجتمع الأوسع نطاقا

كيفية تقييم كفاءات مكتب إدارة المشاريع How to Assess PMO Competencies



م. ابايزيد السماني

خبير إدارة مشاريع

أحد أهم التحديات في تنفيذ مكتب إدارة المشاريع هو كيفية إنشاء فريق متماسك، كمياً ونوعياً، يعد عدد الموظفين أحد الجوانب الهامة بالإضافة إلى التأكد من أن فريق إدارة المشروع لديه كل المهارات اللازمة للأداء على مستوى عالي.

الكفاءة هي مجموعة من المعارف والمهارات والمواقف اللازمة لتحقيق غرض معين، الأدبيات على مهارات إدارة المشاريع وفيرة، معهد إدارة المشاريع (PMI)، على سبيل المثال، ينشر إطار تطوير كفاءات إدارة المشاريع (PMCDF-Project Management Competency Development Framework)،

والذي فيه معلومات مفصلة عن كفاءات مدير المشروع. ومع ذلك، بما أن PMOs تقوم بشكل دائم بالعديد من الوظائف المختلفة، فإن الكفاءة لإدارة المشاريع ستكون بالتأكيد مهمة للغاية، ولكن قد لا يكون كافياً تأهيل فريق PMO بشكل صحيح.

وبالتالي، هناك فجوة واضحة في الأدبيات المتعلقة بنموذج الكفاءة الذي يلبي على وجه التحديد احتياجات محترفي مكتب إدارة المشاريع، ويتناول المهارات التقنية والسلوكية اللازمة لأداء الوظائف المحتملة التي يمكن أن يوفرها مكتب إدارة المشاريع.

تقدم منهجية PMO VALUE RING في خطوتها الخامسة نموذجًا مصممًا لدعم تحديد أهم الكفاءات لدى مكتب إدارة المشاريع، وتقييم إجادة أعضاء الفريق من خلال عملية التغذية الراجعة على مستوى 360 درجة، وتقديم التوصيات -استنادًا إلى تجارب القادة المسؤولين عن PMOs

الناجزة -التي ينبغي تخصيص المهنيين لكل دور من دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) للحصول على أفضل أداء ممكن.

يقدم هذا العمل نموذجًا يضم 10 كفاءات، تم تحديدها من خلال عملية العصف الذهني والمقابلات مع 82 من قادة PMO ذوي الخبرة:

1. القدرة على التأثير: القدرة على الإقناع أو التأثير أو دفع الآخرين لدعم أو اتخاذ نفس الإجراءات المماثلة التي يمكن اتخاذها إذا كان لديه / لديها السلطة أو) المستوى الهرمي).

2. القدرة على التكامل: القدرة على الاتصال مع أصحاب المصلحة المشاركين في المشاريع والبرامج والمحافظة، وتحديد الترابط من أجل زيادة التأكيد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

3. إدارة الصراع: القدرة على التوسط في طريق مسدود في العلاقات الفردية أو مجموعات أصحاب المصلحة من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها وتقليل التأثير على أداء المشاريع.

4. التواصل الفعال: القدرة على تعزيز التواصل الفعال في المشاريع مع الأخذ في الاعتبار المستويات المختلفة للتسلسل الهرمي والتكيف مع الاحتياجات من المعلومات سواء في الشكل أو المحتوى.

5. إدارة المشروع: القدرة على تخطيط وتنفيذ ومراقبة المشاريع والبرامج بشكل فردي أو جنبًا إلى جنب مع مديري المشاريع وأصحاب المصلحة والرعاة.

6. إدارة العمليات: القدرة على تصميم وهيكلة وقياس أداء العمليات والعمل ضمن المعايير الراسخة التي تدعم تنفيذ المهام.

7. روح المبادرة: القدرة على البحث عن الفرص المتاحة للتحسين والابتكار وتحديدها، واقتراح وتنفيذ الحلول لتحسين أداء المشاريع.

8. العلاقة الشخصية: القدرة على إنشاء وصيانة وتوسيع واستخدام الشبكات المهنية والاجتماعية لضمان التسليم والنتائج المتوقعة.

9. التركيز على العميل: القدرة على تحديد وتلبية توقعات العملاء) أصحاب المصلحة (، ودفعة الحركة والقدرة على التكيف لإجراء تعديلات كلما تم تحديد الحاجة إلى التغيير.

10. إدارة المعرفة: القدرة على نشر ثقافة إدارة المشاريع وإدارة المعرفة المتراكمة خلال تنفيذ وتطوير المراحل في المشاريع وبعد إغلاقها.

المراجع: التحالف العالمي لمكاتب إدارة المشاريع (PMO Global Alliance)

منهجية حلقة القيمة لمكتب إدارة المشاريع (PMO VALUE RING)

EVALUATION



إدارة مخاطر المشروع في المملكة العربية السعودية: نهج شامل وفعال في ضوء تطور حجم الأعمال في المملكة

رامي عاطف محمد سالم

مدير مخاطر لمشاريع البترول والغاز EPC Lumpsum

نظرًا لأن المشاريع أصبحت معقدة وبشكل متزايد ، فإن إدارة مخاطر المشروع لم تكن أكثر صعوبة من أي وقت مضى في المملكة العربية السعودية مع تطور حجم أعمال وتعقيدها ، حالياً تبحث الشركات عن أساليب مبتكرة يمكن أن تساعدهم على الحفاظ على أهداف المشروع وأدائه. وهو إدارة المخاطر ٢,٠ أو هو نهج جديد لإدارة مخاطر المشاريع ظهر في السنوات الأخيرة يمكن أن يساعد الشركات في المملكة العربية السعودية على تحقيق هذا أهداف المشروع.

إدارة المخاطر ٢,٠ هي عملية اتخاذ قرار موضوعية تعتمد على البيانات وتركز على تعظيم قيمة المشروع وأدائه. على عكس ممارسات إدارة المخاطر التقليدية ، إدارة المخاطر ٢,٠ لا تعتمد على مصفوفات المخاطر الذاتية أو تقارير المخاطر المنفصلة أو أطر العمل. بدلاً من ذلك ، فإنه يؤكد على تطبيق التقنيات الكمية ، مثل أشجار القرار ، ومخططات التأثير ، والنمذجة الاحتمالية ، لتحسين البدائل وتحديد استراتيجيات التخفيف من المخاطر الأكثر كفاءة مثلاً مدير المشروع يجد أنه يوجد خطر في المشروع يدل أن توريدات الالولح الشمسية المستوردة سوف تتأخر عن الجدول الزمني المحدد لكن يعتبر هذا الخطر غير مؤثرة علي جدول الزموني.

أما لو طبقا إدارة المخاطر ٢,٠ فسوف نري تأثير هذا التأخير مع دمج باقي العمال وتأثير المخاطر الأخرى لنري قيمة الخطر حقيقية بالقيم المتوقعة التي يمكنها أن تشير أن المشروع سوف يتأخر إذا أهملنا تأخير الألواح الشمسية.

تم تصميم إدارة المخاطر ٢,٠ لصناع القرار داخل الشركة أو المشروع ، مما يساعدهم على اتخاذ خيارات مستنيرة وإدارة المخاطر بفعالية. إنه نهج أكثر شمولاً لإدارة مخاطر المشروع يأخذ في الاعتبار جميع جوانب المشروع ، بما في ذلك ثقافته واستراتيجيته وعملياته. تم تصميم إدارة المخاطر ٢,٠ ليتم دمجه في عملية صنع القرار ، مما يسمح لمديري المشاريع في المملكة العربية السعودية باتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على تقييمات شاملة للمخاطر.

تتمثل إحدى الفوائد الرئيسية لـ إدارة المخاطر ٢,٠ في أنه يوفر تقييماً أكثر دقة وموثوقية لمخاطر المشروع. باستخدام التقنيات الكمية ، يمكن للمنظمات تحديد مخاطر المشروع وترتيبها حسب الأولوية بشكل أكثر فعالية. وهذا يسمح لهم بتخصيص الموارد بشكل أكثر كفاءة واتخاذ قرارات أفضل بشأن استراتيجيات التخفيف من المخاطر

فائدة أخرى لـ إدارة المخاطر ٢,٠ هي أنه أكثر قابلية للتكيف مع الظروف المتغيرة. غالبًا ما تكون ممارسات إدارة مخاطر المشروع التقليدية ثابتة وغير مرنة ، مما يجعل من الصعب الاستجابة للمخاطر المتغيرة. من ناحية أخرى ، تم تصميم إدارة المخاطر ٢,٠ ليكون ديناميكيًا ومرنًا ، مما يسمح لمديري المشاريع في المملكة العربية السعودية بالتكيف مع المخاطر والظروف المتغيرة. وهذا يجعله نهجًا أكثر فاعلية لإدارة مخاطر المشروع في بيئة الأعمال سريعة التغير اليوم.

لتنفيذ إدارة المخاطر ٢,٠ ، تحتاج المنظمات في المملكة العربية السعودية إلى تحديد أنواع القرارات التي يتم اتخاذها عبر المشروع ، وكذلك الأفراد المسؤولين عن اتخاذها والسياقات التي يتم اتخاذها فيها. يجب عليهم تعديل عمليات صنع القرار من خلال دمج تقنيات تحليل المخاطر المناسبة لتسهيل اتخاذ قرارات مستنيرة وذكية تستند إلى تقييمات شاملة للمخاطر. يجب أن تضمن المنظمات أن ممارسات إدارة مخاطر المشروع الخاصة بهم مفهومة بشكل واضح ويتم تطبيقها باستمرار من قبل جميع الأطراف المعنية. يجب عليهم أيضًا تحديد طرق لأتمتة التحليل الكمي للمخاطر وتوفير الأدوات لصانعي القرار أو إجراء تحليل المخاطر بأنفسهم.

في الختام ، يعد إدارة المخاطر ٢,٠ نهجًا شاملاً وفعالاً لإدارة مخاطر المشروع مصمم خصيصًا لصانعي القرار داخل الشركة. إنه يزود صانعي القرار بتقييم أكثر دقة وموثوقية لمخاطر المشروع في المملكة العربية السعودية ، مما يسمح لهم باتخاذ قرارات أكثر استنارة حول إدارة المخاطر. يعتبر إدارة المخاطر ٢,٠ أيضًا أكثر قدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة ، مما يجعله نهجًا أكثر فاعلية لإدارة مخاطر المشروع في بيئة الأعمال سريعة التغير اليوم. من خلال دمج إدارة المخاطر ٢,٠ في عمليات صنع القرار ، يمكن للمنظمات تحسين تخطيطها الاستراتيجي ، وتحسين تخصيص الموارد ، وتعزيز المرونة الكلية للمشروع.





رزق الإمام عبده يونس
مدير التحكم بالتكاليف - PMO

الأعوام الذهبية لإدارة المحافظ الرأسمالية.

تشهد المملكة العربية السعودية في الأعوام الأخيرة نمواً كبيراً في الإنفاق على المحافظ الرأسمالية لتنفيذ مبادرات وبرامج التحول الوطني لرؤية 2030.

وستتناول خلال هذا المقال أحد أهم الأساليب الإدارية المستخدمة لتحقيق النجاح في التغيير وهي إدارة المحافظ. حيث تعرف المحفظة بأنها مجموعة من المشاريع والبرامج والمحافظ الفرعية والعمليات الممّعة من أجل تسهيل الإدارة الفعالة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتعد أولويات تنفيذ هذه المكونات أهم ما يميز المحفظة حيث يتم ترتيبها طبقاً لأولويات تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويجب أن تكون هذه المكونات ممثلة لاستثمارات المنظمة، ومتوافقة مع أهداف ورؤية المنظمة، وقابلة للقياس، يمكن ترتيبها طبقاً لأولويات، لتعطي المنظمة الميزة التنافسية.

يضمن هذا الأسلوب في الإدارة تحقيق العلاقة المتبادلة بين المشاريع والبرامج والمحافظ الفرعية وتخصيص الموارد، حيث تركز البرامج على تحقيق مجموعة من المنافع (PMI, 2017)، التي تتوافق مع الأهداف والاستراتيجية للمنظمة (PMI, 2018)، وتركز المشاريع على إنشاء مخرجات محددة تدعم أهداف تنظيمية محددة (PMI, 2017)، أما العمليات فهي تمثل الأنشطة التنظيمية اليومية مثل الإنتاج والتصنيع والتمويل والتسويق والخدمات القانونية والمعلومات والموارد البشرية والإدارية لتضمن تحقيق المنافع وتسليم المخرجات ومن ثم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ولتحقيق ذلك يجب أن يكون لدى المنظمة إطار استراتيجي يستخدم إدارة المشاريع والبرامج والمحافظ بالإضافة إلى ممارسات التمكين التنظيمي لتقديم استراتيجية تنظيمية متسقة لتحرز أداء ونتائج أفضل لتحقيق الاستفادة والميزة التنافسية. وذلك من خلال ربط مبادئ وممارسات إدارة المشاريع والبرامج والمحافظ مع عوامل التمكين التنظيمية (مثل الممارسات الهيكلية والثقافية والتكنولوجية والموارد البشرية) لدعم الأهداف الاستراتيجية. وتتوافق إدارة المحافظ مع الاستراتيجيات التنظيمية من خلال اختيار البرامج والمشاريع المناسبة وتحديد أولويات العمل وتوفير الموارد اللازمة. (PMI, 2013)

ومن أهم عوامل نجاح إدارة المحفظة ما يلي: (PMI, 2013)

1. إدارة استراتيجية وتنفيذية قوية لتقوم بالتخطيط والموائمة والمراجعة الدائمة للاستراتيجية والتركيز على الأهداف التي أنشئت من أجلها، ومدى وملاءمتها مع المتغيرات الخارجية والداخلية.
2. وجود خطة عامة تشمل جميع الخطط الفرعية اللازمة لإدارة المحفظة يتم تحديثها بشكل دوري للمحفظة.
3. استخدام أحدث المنهجيات والأدوات والنظم للتخطيط والتنفيذ والإشراف على أعمال المحفظة، وأولها وجود سياسة واضحة ومنهجية موحدة يسهل فهمها ويمكن تطبيقها وتطويرها وكذلك استخدامها عبر وسائل التكنولوجيا الحديثة من خلال تطبيقها على أحدث نظم إدارة المعلومات والتي تقوم بالربط الجيد لجميع مكونات المحفظة وكذلك الوحدات الإدارية والمعنيين، بحيث توفر المعلومات من أحدث الخطط، والمنهجيات، والمواصفات، والمخططات، والبرامج الزمنية المتكاملة التي تشمل ولا تقتصر على (الموارد المالية و البشرية والمعدات والاليات) لتمكن المنفذين من الوصول إليها بسهولة، وكذلك العامل مع النظم بشكل ميسر يعطى النتائج بشكل آني من تحديث للبرامج الزمنية والأعمال قيد التنفيذ وحالة المشتريات والتقارير الدورية وتقارير لوحات المعلومات التفاعلية لجميع المستويات الإدارية المختلفة بشكل ديناميكي.
4. التواصل والمشاركة الفاعلة للمعنيين لضمان نجاح المحفظة بتحقيق أهداف، حيث تبدأ قائمة المعنيين للمحفظة من الراعي وتتضمن جميع من لهم مدخلات أو تأثير على المحفظة سواء كان هذا التأثير إيجابياً أو سلباً، سواء كان المعني يعمل في البيئة الداخلية للمحفظة أو في البيئة الخارجية، وربط جميع المعنيين بنظام إدارة المحفظة المحكم الذي يوفر سبل التواصل المختلفة يفهمها الجميع على المستويات المختلفة - فلكل مستوى اهتماماته ومتطلباته من المحفظة، ومن تخصصات مختلفة - حسب طبيعة عمله بالمحفظة من (تقارير دورية - تحديثات للبرامج الزمنية - تحديثات المالية - تحديثات الموارد البشرية، الاليات، المعدات)، بريد الكتروني، ولوحات معلومات تفاعلية، اتصالات)
5. وجود نظام متكامل لقياس أداء العمل بالمحفظة، سواء على مستوى قياس تحقق الأهداف الاستراتيجية التي أنشأت من أجلها المحفظة، أو على أساس قياس التقدم في إنجاز الأعمال بمكونات المحفظة. وتعد من أهم الفوائد لإدارة المحافظ، المزيد من البرامج الناجحة، التنفيذ الأكثر فاعلية للبرامج والمشاريع، الكفاءة والفاعلية في استخدام موارد المنظمة، تعزيز الحوكمة والشفافية، تحسين الوعي بالمخاطر، وتحسين المشاركة والتواصل مع المعنيين، والتعاون بين المنظمات سعياً لتحقيق الأهداف المشتركة وضمان إدارة البرامج والمشاريع بشكل متناسق ومتوائم مع متطلبات المنظمة، وضمان أن برامج ومشاريع التغيير تتم بالطريقة الصحيحة. (TOS, 2011, p. 12) يتبع..





م. أحمد بن خليفه الملحم

مدير مشاريع - أرامكو السعودية

2- مراقبة الجودة:

- **الفحص والاختبار:** فحص واختبار المواد الانشائية والاعمال النهائية بشكل منتظم لتحديد العيوب وتصحيحها.
- **مراقبة العملية:** مراقبة العمليات الانشائية بشكل مستمر للتأكد من التزامها بمعايير الجودة والمواصفات.
- **إدارة عدم المطابقة:** إنشاء عملية لتحديد ومعالجة حالات عدم المطابقة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية على الفور.

3- ضمان الجودة:

- **عمليات التدقيق:** إجراء عمليات تدقيق داخلية وخارجية منتظمة للتحقق من اتباع عمليات إدارة الجودة بشكل صحيح.
- **التوثيق:** الاحتفاظ بسجلات مفصلة للأنشطة المتعلقة بالجودة وعمليات التفتيش والاختبارات والإجراءات التصحيحية المتخذة.
- **التدريب:** التأكد من أن أعضاء فريق المشروع يمتلكون المهارات والمعرفة اللازمة للحفاظ على معايير الجودة.

ادارة الجودة في المشاريع الانشائية



تعد إدارة الجودة في المشاريع الانشائية عملية حاسمة تهدف إلى ضمان تلبية المشروع لمتطلباته المحددة وتقديم المستوى المطلوب من الجودة.

وهو ينطوي على منهج منظم للتخطيط والتحكم وضمان جودة المشروع منذ بدايته وحتى اكتماله.

الهدف هو منع العيوب وتقليل إعادة العمل وتحقيق رضا العملاء.

فيما يلي الجوانب الرئيسية لها:

1- تخطيط الجودة:

- **تحديد أهداف الجودة:** وضع الخطوط العريضة بوضوح لمعايير الجودة والتوقعات والمواصفات التي يجب أن يفي بها المشروع.
- **تحديد أصحاب المصلحة:** فهم احتياجات وتوقعات جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك العملاء والهيئات التنظيمية والمستخدمين النهائيين.
- **تطوير مقاييس الجودة:** إنشاء معايير قابلة للقياس لتقييم جودة المشروع، مثل الأداء والسلامة والوظيفة.
- **خطة ضمان الجودة:** وضع خطة شاملة تحدد أنشطة الجودة والعمليات والمسؤوليات طوال دورة حياة المشروع.

6- إدارة الموردين والمقاولين:

- **التأهيل المسبق:** تقييم واختيار الموردين والمقاولين بناءً على تاريخ الجودة والقدرات والالتزام بالمعايير.
- **إدارة جودة الموردين:** مراقبة وتقييم جودة المواد والخدمات المقدمة من الموردين والمقاولين.

7- التواصل:

- **التواصل الشفاف:** الحفاظ على قنوات اتصال مفتوحة بين جميع أصحاب المصلحة في المشروع لضمان الفهم المشترك لمتطلبات الجودة والانجاز.

8- التواصل:

- **الالتزام بالمعايير:** التأكد من أن المشروع يتوافق مع معايير الصناعة ذات الصلة، والقوانين، واللوائح.

4- التحسين المستمر:

- **الدروس المستفادة:** توثيق وتحليل الخبرات من المشاريع السابقة لتحديد أفضل الممارسات ومجالات التحسين.
- **التغذية الراجعة:** جمع التعليقات من أصحاب المصلحة ودمجها في المشاريع المستقبلية لتعزيز عمليات إدارة الجودة.
- **تحليل البيانات:** الاستفادة من البيانات المجمعة لتحديد الاتجاهات، والتنبؤ بقضايا الجودة المحتملة، واتخاذ قرارات مستنيرة.

5- إدارة المخاطر:

- **تحديد المخاطر:** تحديد المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على جودة المشروع وتطوير استراتيجيات لتخفيفها.
- **إدارة التغيير:** تقييم تأثير التغييرات على جودة المشروع والتأكد من إدارة التغييرات والتحكم فيها بشكل صحيح.

تذكر أن إدارة الجودة هي عملية مستمرة تتطلب الالتزام والتنسيق بين جميع المشاركين في المشروع. من المهم تصميم استراتيجيات إدارة الجودة وفقاً للخصائص والمتطلبات المحددة لكل مشروع انشائي.





الذكاء الاصطناعي وتحسين ممارسة إدارة المشاريع

م. أنور محمد قسم الله

محترف إدارة المشاريع والهندسة المدنية
مدير برنامج في الهيئة الملكية لمدينة الرياض

وايضا يقول أستاذ الذكاء الاصطناعي في جامعة ستانفورد، أندرو إنج: "الذكاء الاصطناعي هو العلم الجديد لجعل الأشياء مفيدة تفهم أو تعلم أي جزء من المعرفة البشرية". تشمل الأمثلة المشهورة على الذكاء الاصطناعي الروبوتات والسيارات ذاتية القيادة والتطبيقات المساعدة الشخصية مثل سيربي وأليكسا

ما نحننا بصدده في هذا المقال هو قدرات الذكاء الاصطناعي على تغيير إدارة المشاريع للأفضل وإمكانية الاستفادة من تطبيقاته في علم إدارة المشاريع من خلال العديد من الجوانب مثل تحليل البيانات وتحسين توقعات المشروع وتنظيم العمليات وتقديم الدعم لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع.

إدارة المشاريع الى الأفضل مع الذكاء الاصطناعي

من المؤكد بان الذكاء الاصطناعي هو ثورة الحاضر والمستقبل، على الرغم من ذلك نرى ان بعض المنظمات لا تستفيد منه، على الرغم من التطور الكبير الذي صاحب صناعته وتوسع مفاهيمه وتطور البحوث فيه، وازافت بعض الخصائص المهمة فيه مثل اتخاذ القرارات والتحليل التنبؤي وتقديم النتائج والبدائل.

بالنظر للأعمال اليوم نجد ان فيها عددا كبير من المشاريع المختلفة الصغيرة والكبيرة والتي تحتاج الى التخطيط السليم والتحكم في مراقبة تنفيذها وإدارة وتقييم مخاطرها واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها،

التطور الكبير الذي شهده العالم في العقود الأخيرة على مستوى العلوم والاتصالات والبرمجيات أحدث واقع ادارى مختلف تماما على واقع علوم الإدارة المختلفة في العقود السابقة وتتجلى مظاهر الواقع الجديد في التراجع الكبير عن مجموعة لا يستهان بها من المفاهيم الفكرية الإدارية السابقة على حساب ممارسات إدارية جديدة يتبنى التطوير فيها مجموعة كبيرة من الجامعات والجهات البحثية المختلفة والمعاهد والمؤسسات والمنظمات العالمية ، يعتمد ذلك التطور الكبير في علم الإدارة على افضل الممارسات الامر الذي جعله مفضلا لدى غالبية أصحاب الاعمال ، وعلم إدارة المشاريع ليس ببعيد عن ما تشهد هذه العلوم من تطور ومفاهيم جديدة انتجت مجموعة من المنهجيات والعمليات الحديثة التي تحقق تضمن تحقيق افضل النتائج في المشاريع.

تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الذكاء الاصطناعي على انه "الذكاء الذي تديه الآلات والبرامج بهدف وضع التوقعات وتقديم الاقتراحات او اتخاذ القرارات التي تؤثر على العالم الحقيقي او الافتراضي لمجموعة من البشر او الأشياء"

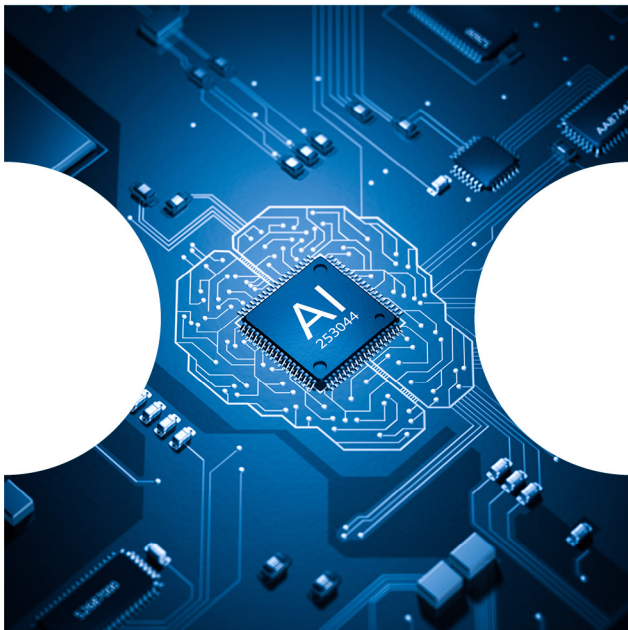
7- المراقبة والتحكم في جودة المشروع: تبرز أحيانا بعض المشكلات المتعلقة بالجودة يمكن بواسطة الذكاء الاصطناعي مراقبة المشروع ورصد تلك المشكلات قبل وقوعها واقتراح طرق للحل والتحسين.

8- التحليلات التنبؤية: الذكاء الاصطناعي يستخدم البيانات التاريخية للتنبؤ بالنتائج المستقبلية.

9- روبوتات المحادثات الفورية: روبوتات المحادثات الفورية المدعمة بالذكاء الاصطناعي تقدم دعمًا فوريًا لأعضاء الفريق من خلال الإجابة عن أسئلة واستفسارات أعضاء فريق العمل حول المشكلات الفنية المختلفة ومستندات المشروع.

10- تحسين التواصل الفعال: للذكاء الاصطناعي يعزز التعاون بين أعضاء فريق المشروع ويساهم في نقل المعرفة وتحسين الاتصال وتوفير بعض الأدوات المهمة مثل الترجمة الفورية وتقديم الاقتراحات باستخدام بعض المستندات والإرشاد الى مكان تواجدها.

ختاماً يمكن للذكاء الاصطناعي تحسين إدارة المشاريع بصورة لافتة، باستخدام الأدوات المختلفة للذكاء الاصطناعي التي تجعلنا نتجاوز عقبة عدم اليقين في المشاريع، وتسهيل عملية اتخاذ القرارات، كذلك التخطيط السليم، ويمكن كذلك التفكير في عدد لانهايي من التطبيقات التي تحسن من عمليات إدارة المشاريع وقدرات مدراء المشاريع.



لذا السؤال الان كيف يمكن للذكاء الاصطناعي فعل ذلك؟

القدرات الكبيرة للذكاء الاصطناعي تجعله يساهم في عملية التخطيط السليم حيث ان التخطيط الأفضل هو أحد اهم أسباب نجاح المشاريع ، كذلك ذكاء برامج تحليل البيانات التي اصبح بإمكانها تحليل انواع مختلفة من البيانات الوصفية غير المبوبة ، نجد أيضا انه يساهم في التفكير في دمج بعض التصورات والاتجاهات للوصول الى تحليل استباقي من اجل وضع الإستراتيجيات التي تساهم في تقليل المخاطر الى درجة انعدامها ، كما ان عملية ادخال البيانات أصبحت اسهل معه ، وأتمتة المهام المتكررة الامر الذي ساهم في تقليل وقت إنجازها الى اقل من النصف ، بالإضافة الى تحسين التنسيق بين أعضاء الفريق بتحديد من سيقوم بعمل المهمة التالية والتأكد من كونه قد قام بها بالفعل والتعقب حتى اكتمالها مما يوثر إيجابا على كفاءة العمل ،جميع ما تم ذكره ساهم في تحسين العمليات والإجراءات في إدارة المشاريع المختلفة.

إدارة المشاريع الى الأفضل مع الذكاء الاصطناعي

فيما يلي بعض الأمثلة على تلك التطبيقات:

1- إدارة وتخطيط الموارد: تحليل البيانات المتعلقة بتوفر نوعية وكمية الموارد المختلفة بالتالي تحسين كفاءة الاستخدام والإدارة بالتالي ضمان التوزيع الأمثل للموارد.

2- مراقبة وتتبع الأداء: من خلال تحليل أداء أعضاء فريق عمل المشروع يمكن للذكاء الاصطناعي مراقبة وتتبع الأداء وتزويد إدارة المشروع والإدارة العليا بتقارير تفصيلية عن الأداء العام وتقديم بعض المقترحات التي تساهم في تحسين الأداء.

3- تقدير تكلفة المشروع: الذكاء الاصطناعي يساهم في تحسين تقديرات تكلفة المشروع بالاستفادة من تحليل البيانات السابقة والعوامل المؤثرة الداخلية والخارجية.

4- تقدير وقت المشروع: الذكاء الاصطناعي يساهم في تحسين تقديرات وقت المشروع بالاستفادة من تحليل البيانات السابقة والعوامل المؤثرة الداخلية والخارجية.

5- إدارة المخاطر: تحليل البيانات التاريخية والتحليلات التنبؤية لتحديد المخاطر المحتملة وانواعها ووضع الاستراتيجيات للحل او المعالجة او التحويل.

6- تحسين البرنامج الزمني: الذكاء الاصطناعي يقوم بتحليل البرامج الزمنية واقتراح طرق مختلفة للتحسين.



ملاك لافي المحمدي

مسؤول إشراف إدارة مشاريع - المؤسسة العامة لتطوية المياه المالحة..

تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع

يساهم الذكاء الاصطناعي اليوم على تغيير عالم الأعمال بسرعة متزايدة، وإدارة المشاريع ليست استثناءً في ذلك. يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لأتمته المهام وتحسين عملية اتخاذ القرار وزيادة الإنتاجية.. يستعرض هذا المقال أبرز 7 تطبيقات للذكاء الاصطناعي في هذا المجال.

● إدارة المخاطر (Risk Management):

يساعد الذكاء الاصطناعي مدراء المشاريع على تحديد المخاطر والتخفيف من أثرها بشكل أكثر فعالية من خلال تحليل البيانات التاريخية وتحديد الأنماط (Patterns Recognition). حيث يساهم في تقليل احتمالية تأخر المشاريع أو تجاوز الميزانية.

● التواصل (Communication):

يقضي مدراء المشاريع معظم وقتهم في التواصل مع فريق العمل وأصحاب المصلحة. حيث يؤثر التواصل الفعال في نجاح المشاريع. تستخدم روبوتات الدردشة (Chatbot) وبرامج إدارة المشاريع في تفعيل التواصل بين فريق العمل من خلال توفير تحديثات حول المهام، وتقليل مخاطر تأخير المشروع أو إلغائه.

● إدارة الجودة (quality assurance):

إدارة جودة المشروع هي عملية تنطوي على أن التأكد من أن المشروع يلبي متطلبات الجودة الخاصة به وذلك من خلال مراقبة أداء المشروع. تستخدم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تقديم المرئيات بالاستفادة من أنظمة التوصيات (Recommendation system).

● التخطيط (Project Planning):

تعد مرحلة التخطيط مرحلة جوهرية في إدارة أي مشروع. فهي تساعد على ضمان اكتمال المشاريع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية وبمعايير الجودة المطلوبة. يمكن للذكاء الاصطناعي باستخدام روبوتات أتمته العمليات (Robotic Process Automation) إتمام العديد من المهام المتضمنة في تخطيط المشروع، مثل إنشاء جداول المشروع، وتعيين المهام لأعضاء الفريق، وتتبع التقدم. مما يساعد مدراء المشاريع للتركيز على المزيد من المهام الاستراتيجية.

● تخصيص الموارد (Resource Allocation):

يمكن استخدام نماذج الامتثال (Optimization Models) لتحسين كفاءة وفعالية تخصيص الموارد في المشاريع. وذلك بالاستفادة من خبرة المنظومة وبيانات مشاريعها السابقة، وتأخذ هذه النماذج في الاعتبار مجموعة متنوعة من العوامل، مثل توافر الموارد وتكلفتها والوقت المطلوب لإكمال المهام. مما يمكن مدراء المشاريع من تخصيص الموارد بأكثر الطرق فعالية، وتقليل التكاليف، وتحسين فرص النجاح.

◀ إدارة التغيير (Change Management):

يعد تحليل السيناريوهات (Scenario Analysis) من نماذج الذكاء الاصطناعي المستخدمة في تقييم وقياس احتمالية حدوث أي حدث. كما يستخدم لاكتشاف التأثير المحتمل للأحداث أو القرارات المختلفة على المشروع من خلال تصوير سيناريوهات مختلفة لمساعدة مدراء المشاريع على اتخاذ قرارات أفضل حول كيفية إدارة التغيير.

◀ التدريب ونقل المعرفة (Training & Knowledge Transfer):

يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي في التدريب حسب الاحتياجات المحددة لكل فرد وذلك بإضفاء طابع شخصي للتدريب (Personalizing models). كما يمكن الاستفادة من التطبيقات المختلفة في متابعة التقدم وتقديم التغذية الراجعة الفورية.

وعلى الرغم بأنه لا يزال استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع في مراحله الأولى، إلا أن العوائد المحتملة كبيرة. يمكن أن تساعد التطبيقات التي تعمل بالذكاء الاصطناعي مدراء المشاريع على تحسين الكفاءة، الإنتاجية، الدقة، وتقليل المخاطر. ومع استمرار التطور في الذكاء الاصطناعي، من المحتمل ظهور المزيد من التطبيقات لدعم مدراء المشاريع من إتمام المشاريع بنجاح ..





رائد بن سالم النعماني
مدير مشاريع

القيادة العمياء للمشروع

سلسلة مقالات: كُنْه إدارة المشاريع

على الجسر الصحيح الذي سيوصلنا إليها؟ ماذا لو اختفت تماماً، وهذا حدث كثيراً ويحدث باستمرار نتيجة التقلبات التي نعيشها اليوم، والأحداث المتسارعة التي تجعل الأفراد والمنظمات ربما يغيرون أهدافهم استجابةً لتلك المتغيرات، وحينها على المشاريع أن تتغير وتوجه البوصلة تجاه الأهداف الجديدة، أو حتى أن تُقف وتنتهي على حالها التي وصلت إليه.

ولذلك تجد في نماذج ميثاق المشروع قسم خاص بأهداف المشروع، وللأسف غالباً ما يتم تجاهل هذا القسم ولا ينظر له من قبل مدير وفريق المشروع.

تصور معي قارئ العزيز في هذا المثال البسيط، لو أن مدير المشروع وفريقه يعملون ضمن مشروع هدفه إيصال شخصية مهمة إلى المطار، وبطبيعة الحال ستكون هناك مخراجات مهمة كتوفير وسيلة نقل مجهزة وقائد مركبة وتحديد المسار؛ تخيل أن يقوم مدير المشروع وفريقه بقيادة هذه السيارة وهم منكبون على خططهم ومراقبة مؤشر الحرارة والوقود كمخاطر معتمدين فقط على الخطة والمسار بين أيديهم، دون أن يروا الأفق من حولهم! والأجسام المتحركة والسيارات الأخرى؛ لا أعتقد أنهم سيصلون وجهتهم دون حوادث وتجاوز لإشارات المرور ومخالفات مرورية

إن أي مشروع يكون ضمن سياقٍ ما، وهذا السياق قد يتمثل في رغبة فرد بإنشاء متجر إلكتروني، أو منظمة تريد تأسيس إدارة جديدة، أو مصنع يريد إنشاء خط إنتاج لمنتج جديد، أو مركز أبحاث يسعى للوصول إلى نتيجة ما؛ فهذه السياقات تعني بالضرورة أن المشروع له غاية وأهداف من أجلها أطلق، ومن أجلها عُين مدير للمشروع وفريق عمل، ومن أجلها خصصت ميزانية.

نستطيع أن نقول إن أي مشروع هو جسر الوصول إلى تلك الغايات والأهداف، فالمشروع ليس غاية بحد ذاته، كما أنه لا يستمر كعمل تشغيلي، ولذلك من الأبدديات في علم إدارة المشاريع من سمات المشروع: له بداية ونهاية.

لذلك يجب على مدراء المشاريع وفرقهم أن يرفعوا مستوى نظرهم إلى الأفق قليلاً؛ فالغالب أنك تجد مدير المشروع وفريقه منكب ومركز تركيزاً عميق على المشروع ونماذجه وجدوله الزمني وتدفقاته النقدية والمخاطر والمشكلات القائمة وإدارة فريق العمل، وكيف يجب تحقيق مخراجات المشروع ضمن الجودة والتكلفة والوقت المحدد؛ فتجده في غاية الانشغال وفي قمة الالتزام.

وفي خضم زوبعة المهام المهمة -تلك المناطة بفريق إدارة المشاريع- يغفل الكثير عن مراقبة الغايات والأهداف التي من أجلها كان هذا المشروع؛ هل مازلنا

تدشين المشروع وبعد بالفعل وُصِّرت الملايين في سبيل تحقيق مخرجات المشروع؛ وكان مدير المشروع بين فترة وأخرى يراقب حالة المنافسين المحتكرين للسوق، وبطبيعة الحال هم كذلك يراقبون السوق، فتبين لمدير المشروع أن المنافسين علموا عن مصنعه وقاموا بإنشاء تحالف تجاري بينهم، هذا من شأنه أنهم سيتحكمون بالسعر وقد لا يحقق المشروع غايته التي تتمثل في حصة من السوق مربحة، فقدم مقترح لصاحب المشروع مفاده إيقاف المشروع أقل خسارة من الاستمرار فيه، فتم إيقاف المشروع.

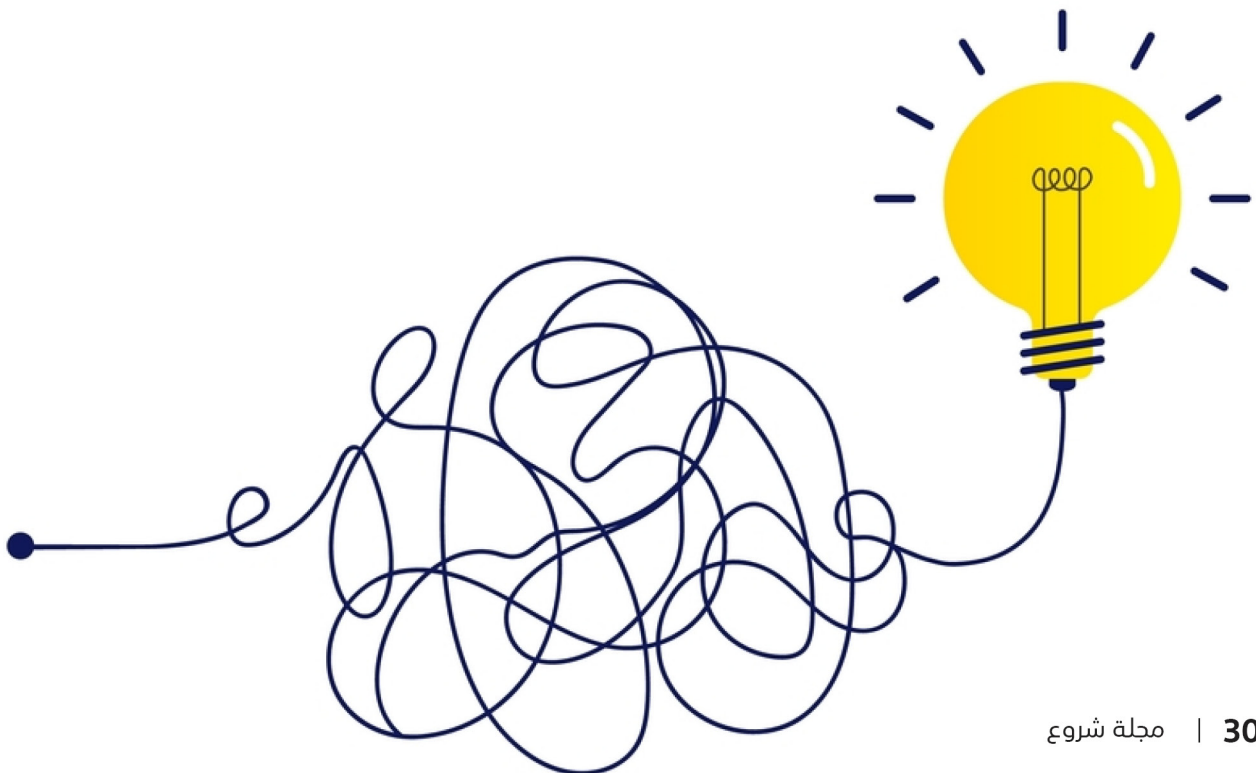
لعلي استطعت إيصال الفكرة وأهمت مراقبة الغايات والأهداف للمشروع ضمن السياق، ويكمن الحل أولاً: في سن تشريعات وتنظيمات تسمح للجهات خصوصاً الحكومية بإيقاف مشاريعها متى احتاجت إلى ذلك مع عدم الإضرار بالمقاول وحفظ حقوقه، ثانياً: إيجاد صيغ تعاقدية أكثر مرونة تُراعي المقاصد والغايات، وتسمح بإجراءات إيقاف قبل الانتهاء، مع حفظ الحقوق، أفهم أنك يا مدير المشروع قد لا تملك تلك الصلاحية العليا، ولكن بيدك أو توصي -على أقل تقدير- بأن المشروع ومخرجاته ما عادت تحقق الأهداف، أو أن هناك احتمال كبير بأن غايات المشروع لن تتحقق.

لا تنتهي، هذا إن وصلوا وجهت والشخصية المهمة ما زالت على قيد الحياة.

قد يكون المثال السابق مبتذلاً، لكن ما أردت أن أوصله من خلال هذا المقال: أن مراقبة غيات وأهداف المشروع لا تقل أهمية عن مراقبة نطاق المشروع وقيوده.

فالحالة الصحية والمثالية أن يخصص فريق قيادة المشروع جزءاً من وقتهم للإجابة على السؤال التالي: هل ما زال المشروع بمخرجاته الحالية سيحقق غاياته وأهدافه؟ هل ما زالت تلك الأهداف موجودة أصلاً أو تبدلت؟ وحينها يقرر فريق المشروع إما المضي قدماً أو طرح خير إيقاف المشروع على طاولة النقاش.

ذكر لنا أحد أفضل المدربين والممارسين لإدارة المشاريع قصة عن مدير مشروع كان يقود مشروع إنشاء مصنع سيليكون في المملكة العربية السعودية، بعد دراسة الجدوى والتحقق من حالة المنافسين الذين يعدون على أطباع اليد الوحيدة حول العالم، وكون السيليكون يعتمد بالدرجة الأولى على ذرات الرمل وهي مورد متاح بوفرة في الأراضي السعودية، تم





غادة كريم عصفور

مهندسة اتصالات واليكترونيات
ادارة اشراك المتطوعين

مبادرة انضمام المعهد للمنصة الوطنية للعمل التطوعي

تتألق روح التطوع كعنصر حيوي في رحلة تكوين مجتمعنا السعودي، حيث يبرز العمل التطوعي كمحرك رئيسي للتقدم والتعاون. ويعد التطوع في معهد إدارة المشاريع - فرع السعودية فرصة ممتازة للمهنيين في مجال إدارة المشاريع للتواصل والتعاون مع زملائهم، والمساهمة في الأعمال التطوعية التي تعود بالفائدة على المجتمع من جهة وعلى التنمية المهنية الشخصية من جهة أخرى.

ويسعى معهد إدارة المشاريع - فرع السعودية دائماً إلى تعزيز القيم المجتمعية والتطوعية في مجال إدارة المشاريع. ومن هذا المنطلق يطيب لمعهد إدارة المشاريع - فرع السعودية أن يعلن عن فرصته واعتزازه بانضمامه كجهة تطوعية إلى المنصة الوطنية للعمل التطوعي. هذه الخطوة تمثل تعبيراً حياً عن التزام المعهد بتعزيز ثقافة التطوع والمساهمة في بناء مجتمع أقوى، حيث إن هذه المنصة تتيح فرصة توثيق الخبرات التطوعية المليئة بالتجارب والحصول على شهادات تقديرية تعكس إسهامات المتطوعين في رحلة التطوع المثيرة نحو بناء مجتمع متكامل. إن نجاح هذه المبادرة يساهم في تحقيق طموحات الرؤية السعودية ٢٠٣٠ التي تهتم بتطوير العمل التطوعي ورفع نسبة المتطوعين إلى مليون متطوع قبل نهاية عام ٢٠٣٠ م.

فوائد إضافة المعهد إلى منصة التطوع الوطنية:

- توفر فرص تطوعية متنوعة: من خلال إضافة المعهد إلى منصة التطوع الوطنية، يصبح بإمكان المشاركين في مجال إدارة المشاريع الاستفادة من فرص تطوعية متنوعة. يتم توفير مجموعة واسعة من المشاريع والفعاليات التطوعية التي يمكن للمتطوعين المشاركة فيها، وتشمل تلك المشاريع تنظيم الفعاليات، والتدريب، والمشاركة في المشاريع الاجتماعية والخيرية. يتيح ذلك للمهنيين في مجال إدارة المشاريع تطبيق مهاراتهم ومعرفتهم لصالح المجتمع وتحقيق الفائدة العامة.
- تعزيز التواصل والتعاون: تساعد إضافة المعهد إلى منصة التطوع الوطنية على تعزيز التواصل والتعاون بين المشاركين في مجال إدارة المشاريع. يمكن للمتطوعين التواصل مع زملائهم في المجال وتبادل الخبرات والمعرفة، وذلك يساهم في تطوير الصداقات وبناء شبكات احترافية قوية. يعمل التعاون المشترك على تحقيق نتائج أفضل في المشاريع التطوعية وتعزيز التطور المهني للمشاركين.
- تعزيز الاعتراف والتقدير: تمثل منصة التطوع الوطنية بيئة مرموقة تعترف بها الجهود التطوعية. بمجرد المشاركة في مشروعات التطوع المقدمة عبر المنصة، يحصل المتطوعون على شهادات وتقديرات تعكس تفانيهم وإسهامهم الإيجابي في المجتمع. هذا يساهم في تعزيز سمعة المشاركين وتحسين فرصهم المهنية في مجال إدارة المشاريع.

رحلة النمو والتقدم

إنجازات استثنائية لمعهد إدارة المشاريع فرع السعودية



أ. أميرة محمد المحارب

عضوة فريق مراقبة مؤشرات أداء العضوية والرضا

تلك المبادرة التي من خلالها انضم المعهد للمنصة الوطنية للعمل التطوعي، والتي تعنى بإضافة ساعات العمل التطوعية لجميع متطوعي الفرع وإصدار شهادات موثقة لعملهم التطوعي.

إحصائيات:

هذه الأرقام ليست مجرد إحصائيات، بل تمثل إشارة إلى الروح الحية التي تحيط بالفرع:

أكتوبر 2023

أكتوبر 2022

2023

2022

5,916

3,918

إجمالي الأعضاء

53%

معدل النمو السنوي

في مشهد ملهم للتقدم والتطور تبرز إنجازات معهد إدارة المشاريع فرع السعودية كمثال للمبادرة والابتكار في مجال إدارة المشاريع. حيث تظهر وراء الأرقام والإحصائيات قصص سعي تعكس التزامًا جادًا بتلبية احتياجات وتطلعات أعضائه وصولاً إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للفرع. وكنيجة لتفاني الفرع بتلبية احتياجات أعضائه جاءت ارقام الاحصائيات خلال الفترة ما بين شهري اكتوبر لعام ٢٠٢٢ الى اكتوبر ٢٠٢٣ لتعبر عن نمو استثنائي، حيث ارتفع إجمالي عدد الأعضاء من ٣,٩١٨ إلى ٥,٩١٦ عضو، مما يعكس نسبة نمو ملحوظة بلغت ٥٣% والتي هي نتيجة لمساعي الفرع في تقديم تجارب جديدة تعزز الاستدامة والنمو.

كما يتم العمل على استبيانات دورية تهدف للوصول إلى تفضيلات الأعضاء ثم تقديم التوصيات ليتم عكسها وتطويرها باستمرار. واستنادًا إلى نتائج الاستبيان الأخير لشهر أكتوبر كانت أحد التوصيات والتي تخص تفضيلات الأعضاء لآلية حضور الفعاليات بتوفير خيارات متنوعة تشمل نهجًا متوازنًا من ٥٠% للحضور الشخصي و ٥٠% للحضور الافتراضي، بالإضافة إلى جلسات مسجلة تلبية لجميع الاحتياجات وتحسبًا لمختلف ظروف الأعضاء المستفيدين. معدل النمو في تلك الفترة يعكس الاستراتيجيات الذكية والتفاعل القوي مع احتياجات الأعضاء ليثبت أن الفرع يزدهر وينمو مع أعضائه بدأً بيد.

ختاماً، أبرز الفرع التزامًا قويًا يهدف إلى تحسين تجربة الأعضاء والوصول إلى الأهداف الاستراتيجية للفرع من خلال إطلاق ١٤ مبادرة تغطي مجموعة واسعة من المجالات، حيث بدأ الفرع بالعمل على عشر مبادرات منها. ناهيك عن إتمام واحدة من هذه المبادرات،



المنتدى العالمي لإدارة المشاريع: ريادة وتميز في نسخته الثانية GPMF



إنجاح هذه الرؤية وتحقيقها من خلال فتح آفاق جديدة للنشاط الاقتصادي وتعزيز عجلة التنمية الاقتصادية.

كما أعرب عن اعتزازه بالنمو المتسارع والإنجازات العظيمة التي حققتها المنتدى منذ إنطلاقه، مسلطاً الضوء على النتائج الملموسة التي حققتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تقوم عليها.

ختم رئيس المنتدى كلمته بالتأكيد على العلاقات والشراكة الناجحة بين المملكة العربية السعودية وكوريا الجنوبية. شدد على أهمية هذه الشراكة في بناء فرص مشتركة تسهم في ازدهار قطاع إدارة المشاريع وتجذب الشركات الكورية الواعدة.

أكد محافظ المؤسسة العامة لتحتية المياه على فخره واعتزازه بكفاءة الكوادر والقيادات الوطنية الشابة في مجال إدارة المشاريع. كما أكد السفير الكوري على تزايد اهتمام الشركات العالمية بالمشاريع السعودية، مشيراً إلى الفرص المشتركة بين كوريا الجنوبية والمملكة في تعزيز الابتكار والتنمية الاقتصادية.

انطلق المنتدى العالمي لإدارة المشاريع في نسخته الثانية، بفعالياته المثيرة التي أقيمت في الرياض، حاملاً شعار "المنظومة المتكاملة لإدارة المشاريع: الطريق نحو التميز" بحضور كلاً من محافظ المؤسسة العامة لتحتية المياه، معالي المهندس عبد الله العبد الكريم، وسعادة سفير جمهورية كوريا الجنوبية لدى المملكة العربية السعودية، بارك جون يونغ. يأتي هذا المنتدى في سياق تبادل الخبرات واستعراض أحدث التقنيات في مجال إدارة المشاريع، حيث شهدت الفعاليات مشاركة مديري المشروعات وصناع القرار من مختلف أنحاء العالم.

ركز المنتدى على محاور مهمة تتنوع بين البنية التحتية، التكنولوجيا، والابتكار، وكذلك المدن الذكية والتنمية الاجتماعية. حيث شكلت هذه المحاور المحور الأساسي لمناقشات مديري المشاريع والخبراء الرائدة في مجال إدارة المشاريع.

عبر رئيس المنتدى ومعهد إدارة المشاريع، المهندس بدر بورشيد، في كلمته على انطلاق أهداف المنتدى من رؤية المملكة 2030، مؤكداً بذلك على دور المنتدى في



شهد المنتدى حضورًا قويًا، حيث تجاوز عدد الحاضرين 8,000 زائر من أكثر من 100 دولة. تنوع الحضور بين مسؤولين حكوميين وخبراء دوليين ومحلين يعكس جاذبية المنتدى وأهميته على مستوى العالم. استضاف المنتدى جلسات حوار حول "المنظومة المتكاملة للمشاريع الكبرى" و"عمليات التحول التنظيمي في المؤسسات والجهات المختلفة". تمت مناقشة قضايا مهمة كالتحول الرقمي وإدارة المشاريع وتحول صناعة الطيران والمشاريع السياحية الصديقة للبيئة.

كما تم خلال المنتدى توقيع مذكرات تفاهم وتكريم الرعاة، مما أضفى لمسة ختامية مميزة على الفعاليات. كما يستمر المنتدى في جلب الابتكار والريادة في مجال إدارة المشاريع، مؤكدًا دوره الريادي في تعزيز التفاعل وتحفيز التطوير الاقتصادي.



قمة مكاتب إدارة المشاريع

PMO Summit

وعلى هامش القمة، تم توقيع 5 مذكرات تفاهم مع جهات من القطاعين الخاص والعام، بهدف تعزيز التعاون وتبادل الخبرات والمعرفة في مجال إدارة المشاريع.

تأتي أهمية قمة مكاتب إدارة المشاريع كونها منصة رائدة لتبادل الأفكار والتطبيقات والطلول للمواضيع المتعلقة بمكاتب إدارة المشاريع ضمن أصحاب المصلحة الرئيسيين والمهتمين والعاملين في المجال. كما تساعد الشركات والمؤسسات في إيجاد وتبني أفضل ممارسات إدارة المشاريع، والتعرف على نخبة من مديري المشاريع، إلى جانب تطيل احتياجاتها لتطوير قدراتها وتدريب العاملين فيها على كيفية تحديد أولويات المشاريع.

كما أشاد المشاركون في القمة بمستوى التنظيم والمحتوى العلمي المقدم، مؤكدين على أهمية عقد مثل هذه الفعاليات لتعزيز دور مكاتب إدارة المشاريع في المملكة

انعقدت الدورة الثانية من قمة مكاتب إدارة المشاريع (PMO Summit) في مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية بالرياض، برعاية معالي الرئيس التنفيذي المكلف لهيئة الطرق المهندسة بدر الدلامي.

وشارك في القمة نخبة من الخبراء والقادة في إدارة المشاريع ومكاتبها من القطاعين العام والخاص، وتمت مناقشة موضوعات مهمة مثل توحيد عمليات إدارة المشاريع، وتحويل نجاح المشاريع من خلال تنفيذ بوابات المراحل، وقدرة مكاتب إدارة المشاريع على إدارة مشاريع التحول والتشغيل في وقت واحد. كما شهدت القمة توقيع مذكرات تفاهم مع شركاء مستقبليين لمؤسسة إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية، وتكريم الفائزين من المؤسسات والأفراد بجوائز المعهد.

تغطيات



إطلاق جائزة جديدة



م / عبد الله عبد الرحمن القحطاني
مجلة شروع - المشرف العام

أهمية الجائزة:

من خلال الاعتراف والاحتفاء بإنجازات قادة المشاريع الشباب، نهدف إلى إلهام الجيل القادم من القادة السعوديين الشباب في إدارة المشاريع. لا تعترف هذه الجائزة بالإنجازات الفردية فحسب، بل ترسل أيضاً رسالة قوية حول أهمية تمكين الشباب وتزويدهم بفرص للتميز في هذا المجال المتطور باستمرار.

بينما نواصل تمهيد الطريق للابتكار والتميز في إدارة المشاريع، تعتبر جائزة قائد المشروع الشاب كمنارة تقودنا نحو مستقبل تقوم فيه المواهب الشابة بتشكيل وإعادة تعريف مشهد تسليم المشاريع الناجح.

انضموا إلينا في الإشادة بالإنجازات الاستثنائية للعقول الشابة التي تساهم في النهوض بإدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية. جائزة الشاب القائد للمشاريع ليست مجرد جائزة. بل احتفال بالإمكانات والشغف والإمكانيات غير المحدودة التي تنتظر قادتنا الناشئين.

نفخر في معهد إدارة المشاريع فرع المملكة العربية السعودية بالاحتفاء وتشجيع المواهب الاستثنائية في مجال إدارة المشاريع. في مبادرة رائدة، يسعدنا تقديم "جائزة الشاب القائد للمشاريع" وهي جائزة تمنح للمواهب الشابة المتميزة في إدارة المشاريع (18 عامًا فما دون).

الاحتفاء بتميز الشباب في إدارة المشاريع:

جائزة الشاب القائد للمشاريع دليل على التزامنا برعاية وتعزيز المواهب السعودية الشابة في العالم الديناميكي لإدارة المشاريع. في عالم لا يعرف فيه الابتكار حدوداً عمرية، فإننا نؤمن بتقدير وتشجيع القدرات الاستثنائية للأفراد الشباب الذين يخطون بالفعل خطوات كبيرة في مشهد إدارة المشاريع.

تكريم الجيل القادم من القادة:

تم تقديم هذه الجائزة لأول مرة خلال النسخة الثانية من قمة مكاتب إدارة المشاريع أحد مبادرات المنتدى العالمي لإدارة المشاريع، مما يمثل لحظة تاريخية لمجتمع إدارة المشاريع. هذه الجائزة كانت من نصيب الطالبة نور مازن السادات والتي تبلغ من العمر 16 عاماً حيث أظهرت صفات قيادية مثالية وإبداعاً وفهماً عميقاً لمبادئ إدارة المشاريع.



تمكين مكاتب إدارة المشاريع بالقطاع الخاص السعودي احتياج مؤسسي ومتطلب استراتيجي

د. ابراهيم عزت

استشاري ادارة المشاريع وتطوير الأعمال

في ظل النمو المطرد ومشهد الأعمال المتطور في المملكة العربية السعودية حالياً وما تشهده المملكة من طفرة في المشاريع بكافة أحجامها، في جميع الجهات القطاعات، وتحول المملكة إلى جهة جذب لعلاقة عالم المال والأعمال من جميع مناحي ودول العالم، أصبح تمكين عمل مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) أمراً بالغ الأهمية بشكل متزايد، وخاصة داخل القطاع الخاص. حيث إنه من الملاحظ اهتمام المؤسسات الحكومية والمنظمات شبه الحكومية بالمملكة بإنشاء وتفعيل وتمكين عمل مكاتب إدارة المشاريع، لترشيد العمل بتلك الجهات، بما يمكن من إنجاز المشاريع ضمن الزمن المخطط وبأقل التكاليف الممكنة، وبما يضمن موائمتها وتحقيقها للأهداف الاستراتيجية.

يعتبر القطاع الخاص من أهم الروافد وركائز العمل الرئيسية بالأعمال والمشاريع، وتتداخل أعماله ومهامه مع الجهات الحكومية والمؤسسات شبه الحكومية في صور كثيرة، سواءً مباشرة أو غير مباشرة.

وتبرز حاجة مؤسسات القطاع الخاص في المملكة إلى مواكبة النمو والارتفاع في مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع بالمؤسسات الحكومية وشبه الحكومية، حتى يتمكن القطاع الخاص من مجاراة عمل تلك المؤسسات والقيام بالمهام المنوطة له على أفضل وجه ممكن، وصولاً إلى المشاركة في النجاح وتحقيق الأهداف.

وتؤكد هذه الحاجة رؤية المملكة الطموحة 2030، التي تركز على التنويع الاقتصادي والتنمية المستدامة، ويساعد في تحقيق ذلك مكاتب إدارة المشاريع، من خلال مواءمة المشاريع مع الأهداف الإستراتيجية للرؤية وتنفيذ أفضل الممارسات في إدارة تلك المشاريع.

ونظراً لأن القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية يمر بتغيرات كبيرة، فإن مكاتب إدارة المشاريع هي في قلب هذا التحول. ومع ذلك، فإن مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع يختلف عبر مكونات هذا القطاع، حيث يواجه العديد منها تحديات مثل قيود الموارد والمقاومة التنظيمية للتغيير. وبسبب هذا التباين الضوء على الحاجة إلى اتخاذ إجراءات لتمكين مكاتب إدارة المشاريع، لا سيما بالنظر إلى أنه على مستوى العالم، تفشل نسبة كبيرة من المشاريع في الالتزام بما خطط لها، ويرجع ذلك غالباً إلى ضعف عمليات إدارة المشاريع.

ونوجز فيما يلي بعض الاستراتيجيات المقترحة لتمكين مكاتب إدارة المشاريع بمكونات القطاع الخاص:

• دعم الإدارة العليا ومشاركة القيادة:

يعد دعم الإدارة العليا أمرًا بالغ الأهمية لنجاح عمل مكاتب إدارة المشاريع. حيث ينبغي التأكيد على المديرين التنفيذيين بتأييد أنشطة مكاتب إدارة المشاريع والتفاعل معها بشكل نشط، حيث إن معظم المشاريع المكتملة بنجاح كان لها رعاية داعمون.

• مواءمة مكاتب إدارة المشاريع مع الإستراتيجية التنظيمية:

ينبغي أن يتوافق مكتب إدارة المشاريع مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ويعمل كجسر بين الرؤية الإستراتيجية وعمليات التنفيذ والتشغيل، وتضمن هذه المواءمة أن تساهم أنشطة مكتب إدارة المشاريع في تحقيق الأهداف التنظيمية طويلة المدى.

• بناء قدرات ومهارات مكتب إدارة المشاريع:

يعد الاستثمار في التطوير المستمر لموظفي مكتب إدارة المشاريع أمرًا حيويًا، ويعتبر التدريب المستمر على عمليات إدارة المشاريع هو ممارسة يتبعها معظم المؤسسات عالية الأداء. ويشمل ذلك برامج التدريب المتخصصة، والشهادات المهنية، وتعزيز ثقافة تبادل المعرفة.

• دمج التكنولوجيا والأدوات:

يعد اعتماد أدوات وتقنيات إدارة المشاريع الحديثة أمرًا أساسيًا لتعزيز فعالية مكتب إدارة المشاريع، حيث يمكن أن يؤدي هذا الاعتماد إلى إحداث ثورة في إدارة المشاريع، مما يجعل العمليات أكثر كفاءة واعتمادًا على البيانات.

• تعزيز ثقافة التميز في إدارة المشاريع:

يعد تطوير العقلية الموجهة نحو التركيز على أداء المشاريع داخل المنظمة أمرًا بالغ الأهمية، ويتضمن ذلك دمج أفضل ممارسات إدارة المشاريع في صلب عمل المنظمة.

• ادراج ممارسات مكاتب إدارة المشاريع ضمن الاشتراطات العامة ومتطلبات التصنيف والتأهيل:

يمكن للمنظمات الحكومية والجهات المالكة ادراج ممارسات مكاتب إدارة المشاريع ضمن الاشتراطات العامة ومتطلبات التصنيف والتأهيل لمكونات القطاع الخاص، بالإضافة إلى وثائق المنافسات ومستندات الطرح، بما يشجعها على تمكين وتفعيل عمل مكاتب إدارة المشاريع، حتى تتمكن من المنافسة والظفر بالمشاريع والأعمال من الجهات المسندة، كما يمكن أن يتم ذلك على مراحل بحيث يتم رفع مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع بمكونات القطاع الخاص بشكل تدريجي.

تمثل الاستراتيجيات المشار إليها مقترحات لتمكين وتفعيل دور مكاتب إدارة المشاريع بالقطاع الخاص السعودي، ويمكن القيام بدراسات وأبحاث أكثر تفصيلاً للعمل على اقتراح استراتيجيات أخرى لتحقيق ذلك، حيث يعد تمكين مكاتب إدارة المشاريع في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية ضرورة استراتيجية بالغة الأهمية، ومع تقدم البلاد نحو تحقيق أهداف رؤية 2030، ستلعب مكاتب إدارة المشاريع دوراً حاسماً في دفع هذا التحول. كما يعد إدراك منظمات القطاع الخاص للقيمة الإستراتيجية لمكاتب إدارة المشاريع المتمكنة من الأهمية بمكان، كون مستقبل إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية واعدًا، وتقع مكاتب إدارة المشاريع في جوهرها.

IMPOSSIBLE



م. نوفل عبدالهادي
مدير مشاريع

التحديات والفرص التي تواجه قادة المشاريع في المملكة العربية السعودية

في سياق توطين الخبرات في نظام الوظائف في المملكة العربية السعودية، يواجه مديرو المشاريع تحديات متنوعة. ومع تحويل 2423 منشأة إلى شركة في الربع الثالث من 2023، وهذا ما أكد على ارتفاع الطلب على المديرين المهرة،

وضرورة وجود استراتيجيات فعّالة لتنمية المواهب وتعزيز المهارات في مجال إدارة المشاريع. يُنصح بتصميم برامج تدريب مخصصة تغطي مناهج إدارة المشاريع العالمية وتلائم مع احتياجات مشاريع المملكة. بالإضافة إلى ذلك، يجب تعزيز مبدأ الإرشاد ونقل المعرفة من خلال برامج إرشادية تسهل نقل الخبرات من القادة التنفيذيين إلى الكوادر الوطنية في هذا المجال.

تحديات التكامل التقني في إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية تتطلب تكاملاً فعّالاً لمواجهة التحديات التقنية والابتكارات في إدارة المشاريع. يتعين على مديري المشاريع التكيف مع التقنيات الجديدة وضمان تدفق البيانات وتأمين الأمان السيبراني، مع وضع آليات للمراقبة والتقييم المستمر لتحقيق أهداف المشروع بفعالية، ويمكن لمديري المشاريع الاستفادة من البنية التحتية الرقمية القوية التي تقدمها المملكة، إذ احتلت المملكة المرتبة الثانية ضمن دول

تقف المملكة العربية السعودية حاليًا في نقطة تحول تجعلها واحدة من الوجهات الرائدة للاستثمارات دون المساس بتراتها الثقافي. ويواجه مديرو المشاريع في هذا السياق تحديات وفرصًا فريدة. يقوم هذا المقال باستكشاف هذه التحديات والفرص، مسلطًا الضوء على كيفية تمكين مديري المشاريع لتحقيق نجاح مشاريعهم في هذا السياق.

بفعل التقلبات الاقتصادية العالمية، تواجه المملكة العديد من التحديات المالية في إدارة المشاريع. يجد مديرو المشاريع أنفسهم أمام حالات عدم اليقين في تقدير نشاط السوق، مما يجعل من الصعب التنبؤ بمتطلبات الموارد المالية بدقة. وتأثرت المملكة أيضًا بالأحداث العالمية، مثل تداعيات جائحة كوفيد-19، مما يستلزم من مديري المشاريع التعامل مع اضطرابات في سلاسل التوريد وتخصيص موارد إضافية لشراء الموارد الأساسية في الوقت المناسب، خصوصًا مع نمو حجم الصادرات غير النفطية بنسبة 40% بين عامي 2018 و2022 ليسجل قيمة 28.7 مليار دولار. يمكن تقليل تأثير هذه التحديات من خلال إجراء تقييم شامل للمخاطر، ووضع خطة استراتيجية للطوارئ، واستخدام إدارة المشروع بأسلوب الإدارة الرشيقة للتكيف مع التغييرات.

مجموعة العشرين فيما يتعلّق بالتنافسية الرقمية.

اهتمام المملكة بتطوير البنية التحتية يوفر لمديري المشاريع فرصًا حيوية للمساهمة في تحقيق التنوع الاقتصادي وتوسيع الصناعات خارج قطاعي النفط والغاز، إذ يُتوقع نموّ سوق العقارات من 64.43 مليار دولار عام 2023 إلى 94.19 مليار دولار عام 2028 بمعدل نمو سنوي مركب 7.89%. يمكن لمديري المشاريع أيضًا دعم الممارسات البيئية والاستدامة، بما في ذلك دمج مصادر الطاقة المتجددة ونظم إدارة النفايات الفعّالة. وتشكّل قوة التنوع البشري الموجود في المملكة العربية السعودية مجتمع غني بالخبرات المحلية والوافدة من دول متعددة. يسمح هذا التنوع بتأسيس استثمارات دولية تخدم عدة أهداف في عدة مناطق جغرافية. يمكن لمديري المشاريع الذين يستثمرون الوقت في فهم التنوع البشري السعودية بناء علاقات أقوى مع أصحاب المصلحة، وهو ما يخلق أساسًا لتعاون مستقبلي،

كما تفقد الحكومة السعودية مبادرات استثمارية تدفع النمو الاقتصادي، إذ دعمت الحكومة المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمبلغ تجاوز 21 مليار دولار عبر بوابة التمويل منذ إطلاقها. ويجب على مديري المشاريع مواكبة هذه المبادرات لتحديد مصادر التمويل المحتملة ومواءمة مقترحات المشاريع مع أولويات الاستثمار المحددة في المملكة.

وبينما نختم هذا الطرح للتحديات والفرص التي تواجه مديري المشاريع في المملكة العربية السعودية، فمن الضروري أن ندرك أن دمج الخبرة والابتكار والتفكير الاستراتيجي سيكون القوة الدافعة وراء التغلب على التحديات والاستفادة من الفرص. ومن خلال تبني هذه الازدواجية، يمكن لمديري المشاريع رسم مسار نحو التميز، والتأكد من أن مساعيهم لا تساهم في نجاح المشروع فحسب، بل أيضًا في النمو المزدهر للمملكة العربية السعودية.





هاني علاونه

مهندس مشاريع محترف

لماذا تتأخر المشاريع الإنشائية في بلادنا

في الحقيقة تأخر المشاريع الإنشائية هي ظاهرة عالمية وليست محصورة في بلادنا العربية؛ ففي إحدى الدراسات الإستطلاعية التي قام بها معهد إدارة المشاريع العالمية والتي شملت أكثر من 40 ألف مدير مشروع في قطاع الإنشاءات حيث خرجت هذه الدراسة بالتالي : 72% منهم عايشوا تأخر المشاريع بشكل دائم ، 70% منهم قد عايش زيادة نطاق العمل للمشروع، و73% منهم أقرروا بأن غالبية المشاريع التي عملوا بها تجاوزت الميزانية المرصودة لها.

فالأرقام المذكورة أعلاه تستدعي الوقوف على الأسباب المؤدية إلى هذه النسب الكبيرة، وقبل البدء باستعراض جزء كبير من هذه الأسباب أود التطرق إلى تعريف التأخير في تسليم المشاريع حيث يُعرف بتجاوز المدة الزمنية المنصوص عليها في العقد ومدة التأخير هي الفرق بين المدة الزمنية المخططة للمشروع والمدة الفعلية لإنجازه.

ولا يخفى على من يعمل في هذا القطاع الكبير أن أسباب التأخير كثيرة جداً منها ما يكون بعذر (غالبيتها تكون مغطاة بالظروف الطارئة الخارجة عن إرادة أصحاب المصلحة) : كالظروف الجوية والكوارث الطبيعية (سيول ، ثلوج ، والأمراض والجوائح التي تستدعي إيقاف الأعمال) ، والتغييرات على التصميم سواء من الاستشاري أو المالك ، وأخطاء التصميم ، ظروف الموقع غير الواضحة كطبيعة التربة وانهياراتها ، وموافقات السلطات المحلية والتراخيص اللازمة لمباشرة الأعمال والتغييرات التي تطرأ على القوانين الناظمة لها ، وإضرابات العمالة في الموانئ ووسائل النقل سواء كانت الجوية أو البحرية أو البرية وما إلى ذلك من أسباب .

أما أسباب التأخير التي تقع على عاتق المقاول المنفذ (أسباب بدون عذر) فهي كثيرة جداً منها: سوء إدارة المقاول المالية و الإدارية للمشروع مثل عدم دقة التسعير الأمر الذي يؤدي لتأخير عمليات الشراء للبحث عن اقل الأسعار المطابقة للمواصفة ، وعدم التمعن بالمواصفات الخاصة بالمشروع وقدرته على الالتزام بها ،

وعدم دقة تقدير الوقت اللازم للتنفيذ، التأخر في مباشرة العمل من التاريخ التعاقدى ، وجود كوادر ضعيفة فنياً و/أو قليلة الخبرة ، ونقص الموارد (العمالة / الآليات / المواد) والتي يكون سببها غالباً عدم وجود السيولة أو الوفرة المادية ، تأخر تقديم المخططات الهندسية القابلة للتنفيذ و موافقات المواد ، تأخر تقديم الاستفسارات المتعلقة بالتناقضات في وثائق العطاء ، والتأخر في اتخاذ القرارات ، عدم وجود خطة واضحة للتنفيذ ، الإخلال بالعقود الفرعية مع مقاولين الباطن ، وعدم تعاون / تناغم فريق العمل وهذا يظهر جلياً بين طاقم الكهروميكانيك والمدني/المعماري من جهة وبين فريق الكهرباء والميكانيك من جهة أخرى. وهناك الكثير من الأسباب الفرعية التي تتولد مما سبق بحيثيات تخص كل مشروع .

وهناك بعض الأسباب التي يتحرج البعض من ذكرها سأتجراً هنا بذكر سببين منها من واقع خبرة راوحت ال18 سنة في هذا المجال : السبب الأول : عدم منطقية المدة التعاقدية للمشروع منذ البداية ؛ حيث تكون المدة المنطقية على سبيل المثال 50 شهراً لأحد المشاريع حيث يطلب المالك خفضها إلى 30 شهراً (عشان عيونك يتمون) ويتم طرح العطاء بناءً على ذلك ويتقدم المقاولون بالموافقة على هذه المدة دون تحفظ فقط للفوز بإحالة العطاء عليهم على مبدأ " لكل حادث حديث " .

والسبب الثاني : عدم وجود رغبة جدية من بعض طاقم أصحاب المصلحة (ممثل المالك ، الاستشاري ، المقاول) بإنهاء المشروع لأسبابهم الخاصة وذلك من خلال تأخير الأعمال وتسليمها والموافقات ...الخ (كلما طال مدة تنفيذ المشروع زادت فرصة استمراريتهم بالعمل).

نتمنى في قابل الأيام تحسن نسبة المشاريع المنفذة ضمن المدة الزمنية التعاقدية المنطقية مع تطبيق أفضل المعايير والممارسات في إدارة المشاريع وأخلاقيات المهنة للرفع من سوية هذا القطاع الضخم .

كاريكاتير العدد

التحول الرقمي

طابعة ثلاثية الأبعاد للمنازل بالرياض





عن المؤسسة:

مؤسسة حكومية سعودية تعنى بتحلية مياه البحر، وإيصال المياه المحلاة المنتجة لمختلف مناطق المملكة العربية السعودية. تأسست عام 1974 بهدف تلبية احتياجات المملكة المتزايدة للمياه في ظل التحديات البيئية والتغيرات المناخية.

إدارة المشاريع:

تتميز المؤسسة بفريق عمل متخصص وملتزم في إدارة مشاريعها بكفاءة وفعالية. تسعى باهدة لتحقيق أعلى معايير الجودة في هذا المجال.

التعاون مع معهد إدارة المشاريع:

تُعد المؤسسة شريكاً لمعهد إدارة المشاريع فرع المملكة العربية السعودية، حيث تقدم دعماً فعالاً لمبادراته. تمتاز المؤسسة بالتفوق في إدارة المشاريع، مما يسهم في تعزيز نجاح واستدامة المشاريع التي تعمل عليها.



GLOBAL PROJECT
MANAGEMENT FORUM
المنتدى العالمي لإدارة المشاريع

انضموا إلينا في الحدث الأكبر في المنطقة والذي سيعقد في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، خلال الفترة من 2 - 3 يونيو 2024، لتشاركوا في المنتدى العالمي لإدارة المشاريع، وهو الحدث الرائد في مجال إدارة المشاريع في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

انتظرونا في المنتدى العالمي لإدارة المشاريع في نسخته الثالثة

سيتمد هذا الحدث على مدى يومين، حيث ستتاح لكم الفرصة للتعلم من خبراء وقادة الفكر الرائدة في مجال إدارة المشاريع. ستتمكنون أيضاً من تبادل الأفكار مع المحترفين الآخرين، واكتساب فهم عميق لأحدث الاتجاهات والتطورات في عالم إدارة المشاريع.

لمزيد من المعلومات والتسجيل

www.gpmf.sa



Project
Management
Institute®
Kingdom of
Saudi Arabia

in pmi_ksa_chapter

✕ PmiKsaChapter

@ pmi_ksa_chapter

🌐 pmiksa.sa