

شروع SHURU

- المرشح الجديد - مشروع روع العـدد
- كوفي توك - منصة اجتماعية تجمع مدراء المشاريع
- صروح الوطن - زيارة محطة بوابة البحر الأحمر للحاويات



الناشر

معهد إدارة المشاريع فرع المملكة العربية السعودية

رئيس المعهد

بدر بورشيد

المشرف العام على المجلة

عبد الله القحطاني

نائب الرئيس الأعلى للتواصل والعلاقات العامة

فاجد غيث

المشرف العام على التصميم

أمجاد القرين

رئيس التحرير

نوفل عبد الهادي

نائب رئيس التحرير

هاني علاونة

فريق المجلة

بُشرى العلي

صفية العيسى

غادة الفارس

نجود الشهري

شروع SHURU

قنوات التواصل

الموقع الإلكتروني

 miksa.sa/shuru

لمشاركاتكم

 shuru@pmiksa.sa

الفهرس

4	كلمة الرئيس
5	مشروع العدد: (المربع الجديد: رمز الابتكار والاستدامة والتقنية المستدامة)
7	إدارة الجودة
9	تحديد الأدوار والمسؤوليات
10	إدارة التغيير وإدارة المحافظ
12	دور إدارة المعرفة في تعظيم الفائدة من الدروس المستفادة للمشاريع
15	القيادة الإيجابية كمدخل لبناء مواطن منافس عالمياً
	إطلاق إمكانات الشراكات بين القطاعين العام والخاص: نظرة فاحصة على الاختلافات بينهما والدروس
18	المستفادة
20	في إدارة التغيير: لن تستطيع السير وحيداً . . . وإن فعلت فلن تصل بعيداً
22	التخطيط الاستراتيجي وإيمان أفراد المنظمة
23	تأثير التواصل على إدارة المشاريع
25	إحصائيات الحاصلين على شهادات PMI
27	صروح الوطن - زيارة محطة بوابة البحر الأحمر للحاويات
29	«كوفي توك» منصة اجتماعية تجمع مدراء المشاريع
32	ملخص كتاب: (Your Strategy Need a strategy)
37	تمكين المرأة: العمل الإيجابي Affirmative Action في التوظيف
38	قصة نجاح مشروع: (في رحلة ملهمة من شغف العائلة إلى إنجاز عالمي)
40	PMO: Setup, Operation & Evaluate
43	Project Cost Management Challenges and Opportunities
45	Taking Off with Resilience: The Most Effective Risk Management Strategies for Airport Projects
47	The Impact of Emotional Intelligence on Career Decision
49	3 Common Strategy Failures and How to Recover
51	Cross-Cultural Public Relation in a Globalized World
53	Sustaining Project Resources
54	كاريكاتير
55	شريك النجاح

كلمة الرئيس



م. بدر محمد بورشيد

رئيس المعهد

المشاريع، إلى إطلاق برامج تدريبية رائدة، مرورًا بتعزيز شراكات استراتيجية مع القطاعين العام والخاص، كل خطوة كانت بمثابة لبنة في بناء صرح المعرفة والتطور في مجال إدارة المشاريع في مملكتنا العظيمة.

ومع فجر عام جديد، تتجدد آمالنا وطموحاتنا نحو مستقبل واعد بالإبداع والابتكار. نتطلع إلى توسيع دائرة تأثيرنا، وذلك من خلال تبني أحدث التقنيات وأفضل الممارسات في إدارة المشاريع. إننا ندعو كل متخصص ومهتم بعالم إدارة المشاريع إلى الانضمام إلينا في هذه الرحلة المثيرة، لتكون معًا جزءًا من قصة نجاح تُسطر في تاريخ المملكة.

في الختام، أودّ أن أعبر عن شكري وتقديري لمن ساهم منكم والمهتمين في إثراء مجلة شروع بالمقالات القيّمة والأفكار النيّرة. مجلّتنا أحد مصادر الإلهام لرواد قطاع إدارة المشاريع، وهي تجسيد لالتزامنا بمواكبة كل جديد في هذا القطاع. لنمضي معًا قدمًا نحو مستقبل مشرق يليق بمملكتنا الحبيبة وبجهودكم القيّمة.

أعضاءنا رواد إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية.

لا يخفى عليكم ظهور دور معهد إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية PMIKSA كمنارة هادية نحو الريادة والتميز في عالم إدارة المشاريع مع تسارع عجلة التطور، وتشابك خيوط الإبداع مع مسارات التحدي، إنه لمن دواعي سروري أن اكتب هذه الكلمة الافتتاحية في مجلة «شروع» لأشارككم رؤيتنا المستقبلية لعام 2024 التي تتطلع إلى آفاق جديدة للإبداع والابتكار في سماء المملكة العربية السعودية وفي جميع أنحاء العالم، لكل المهتمين بمجال إدارة المشاريع.

لقد كانت رحلتنا محفوفة بالتحديات، لكنّها في الوقت نفسه، كانت مليئة بالإنجازات التي تزيّن مسيرتنا. من تنظيم المنتديات العالمية لإدارة

مشروع المربع الجديد

رمز الابتكار والاستدامة والتقنية المستدامة



أبرز ما يميّز مشروع المربع الجديد هو المكعب الموجود في وسط المشروع، والذي سيكون صرًا لافتًا للانتباه بسبب أصالتها المعمارية ذات الطراز النجدي، والمترافقة مع تصميمات بصرية واستخدام تقنيات مستقبلية تمثّل أحدث ما توصل له العلم في هذا المجال، وستشكّل فيما بينها تفاعلاً استثنائيًا يعزّز أمجاد حضارة الرياض ومستقبلها.

سيكون المكعب أطول مبنى في الرياض بارتفاع 400 متر، وسيتوسط 11 منطقة ترفيهية أساسية، توفّر كل منها تجارب استثنائية، ويتضمّن المكعب برجًا مبنياً من القواعد الحلزونية، كما راعت إدارة المشروع توفير وجهات ضيافة فريدة، والعديد من المناطق الثقافية والسياحية، ومساحات البيع بالتجزئة، ودعوة أبرز الفنادق ذات التصنيف العالمي بإجمالي عدد غرف يتجاوز 9000 غرفة فندقية، ودون إغفال وجود قسم مخصص للوحدات السكنية يصل عددها إلى المائة ألف وحدة.

يمكنك الاستثمار في مشروع المربع الجديد لتكون شريكًا مساهمًا في هذا المشروع الذي

في قلب العاصمة السعودية الرياض، يتميز المربع الجديد كواحد من أبرز المشاريع التي تحظى برعاية صندوق الاستثمارات العامة السعودي. يتم وضع هذا المربع الجديد في مدينة العرّاقية، بهدف تحويله إلى مركز حضري متطور يتجاوز التوقعات المرتبطة برؤية المملكة لعام 2030، التي أعلنها صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبد العزيز - حفظه الله - وذلك بفضل الله ثم تصميمه الرائد والمبتكر.

يهدف مشروع المربع الجديد إلى جعل مركز مدينة الرياض واحدًا من أهم 10 مراكز مدن يشهدها العالم، ويوفّر كل ما يرغب الزائر باقتنائه سيرًا على الأقدام في غضون 15 دقيقة فقط. ويمتدّ على مساحة جغرافية تتجاوز 19 كيلو متر مربع.

يعتمد مشروع المربع الجديد على مبدأ المساحات الخضراء والتي تحتوي منتزهات طولية وواجهات من الطبيعة الخالصة، وتستخدم هذه المساحات بشكل يحافظ على البيئة والاستدامة، تم التخطيط لمشروع المربع الجديد لتوفير نمط حياة عصري، إذ سيتمكّن القاطن أو الزائر من التجوّل في المربع الجديد بما يتماشى مع أحدث معايير الحياة اليومية على مستوى العالم، ودون إغفال نظم التنقل الحديثة التي تسمح بالوصول للمرافق الترفيهية والرياضية وفق أفضل الممارسات العالمية.

يُتوقع أن يساهم بإدخال 180 مليار ريال سعودي من الناتج المحلي غير المرتبط بالناتج النفطي وتأمين ما يقارب من 334 ألفاً من الفرص الوظيفية بحلول عام 2030. إذ يوفر المشروع 4.1 مليون متر مربع من المساحات المكتبية، وما يتجاوز 980 ألف متر مربع مخصصة للمناطق التجارية، و8.1 مليون متر مربع مخصصة للمرافق المجتمعية، و620 ألف متر مربع للمساحات الترفيهية.

وأخيراً وليس آخراً، من الواضح الدور البارز الذي سيحظى به مشروع المربع الجديد كأيقونة للرقية والتطور في قلب محبوتنا الرياض، موفراً نمط حياة عصري لا مثيل له. ويُعد بأن يكون معززا للنمو الاقتصادي غير النفطي، ومساهمًا في الناتج المحلي السعودي وتوفير الفرص الوظيفية. مشروع المربع الجديد يفتح الباب أمام العديد من الاستثمارات التي تعيد تشكيل مستقبل الرياض وترسم ملامح غدٍ مشرق.



إدارة الجودة



م. رياض الملاك

مدير محافظة شركة العرب للاستشارات

قد يتبادر إلى الذهن أنّ الجودة تتعلق "بالأفضل"! بأن يكون لدينا المنتج الأفضل أو الخدمة الأحسن أو الإجراءات والوسائل الأكثر فاعلية للحصول على أقصى درجات الإتقان. لكن في الحقيقة هناك عوامل ومعايير لا بُد من مراعاتها عند الحُكم على الجودة. فعند صناعة باب مثلاً فمن السهولة الحُكم على جودة دقة قياس أبعاد الباب. لكن إذا تطلب الأمر الحُكم على جودة الطعم أو المذاق لطعامٍ مُعين فهنا الأمر يرجع إلى إحساس كل شخص وتقبله للطعم فلا نستطيع أن نقول لمن لم يُعجبه الطعم أنّ حُكمه خاطئاً أو العكس.

للوصول إلى تعريف أكثر وضوحاً حول الجودة (جودة المنتج أو الخدمات) لا بُد من استعراض مفاهيم الجودة من زوايا مُختلفة، فالمفهوم التقليدي للجودة يتحدث عن الملائمة للاستخدام (هل يؤدي المنتج العمل الذي صُنِع لأجله) ويبقى هذا مفهوم فضفاض وغير مُحدّد المعالم فمن الممكن أن الثلاجة التي صنعت للتبريد تقوم بتبريد الطعام لكنها تصدر أصوات مزعجة مثلاً أو تستهلك طاقة مُكلفة.

وَصَّح العالم جارفن (1987) ثمانية أبعاد مُهمّة لمفهوم جودة المُنتج: وهذه القواعد تتلخص في التالي:

1. الأداء: هل سيقوم المنتج بالوظيفة المطلوبة منه والمُصمّم لأجلها؟ (هل تطبع الطابعة خمس أوراق بالدقيقة مثلاً).

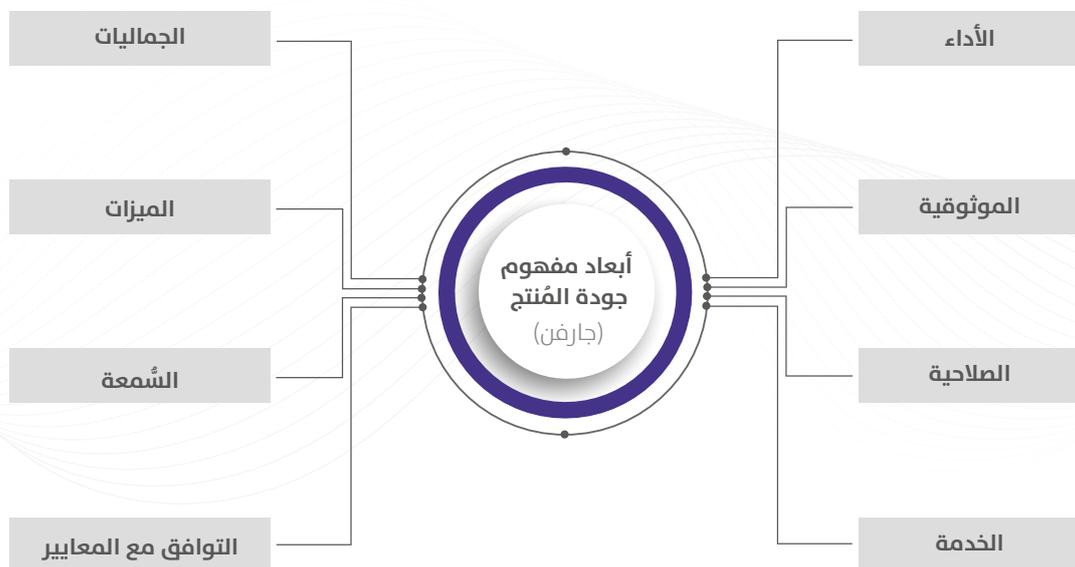
2. الموثوقية: كم مرة يفشل المنتج؟ (هل تعمل الطابعة بدون مشاكل)

3. **الصلاحية:** ما هي مدة المنتج؟ (كم العمر الافتراضي للمنتج أو لأهم مكوناته الرئيسية)
4. **الخدمة:** ما مدى سهولة إصلاح المنتج؟
5. **الجماليات:** كيف يبدو المنتج؟ هل شكله جذاب ومريح
6. **الميزات:** هل الطابعة ملونة مثلاً؟
7. **السُّمعة:** ما هي سمعة الشركة أو منتجها؟
8. **التوافق مع المعايير:** هل المنتج مصنوع بالضبط مطابقاً للمواصفات؟ وتم إضافة ثلاثة أبعاد أخرى لتغطية مفهوم الجودة الخاص بالخدمة، وهي:
9. **الاستجابة:** ما المدة التي استغرقها مزود الخدمة للرد على طلبك للخدمة؟
10. **الاحتراف:** هي معرفة ومهارات مقدم الخدمة، وتتعلق بكفاءة المنظمة في تقديم الخدمات المطلوبة.
11. **الاهتمام:** مدى اهتمام وكفاءة خدمة العملاء لدى المؤسسة.

ومن الطبيعي أن تختلف درجة اهتمامنا بهذه العوامل حسب رغبتنا وحاجتنا، فمثلاً قد لا يهمني أو قد لا أعطي اهتمام كبير لشكل المنتج مقارنةً بجودة الخدمة أو الميزات. وقد لا تهمني الميزات التي قد لا أحتاجها بقدر اهتمامي بالموثوقية والصلاحية التي يتمتع بها المنتج.

المفهوم الحديث للجودة يتحدث عن أن الجودة تتناسب عكسياً مع التغييرات؛ بمعنى لا بُد من الحفاظ على نفس مستوى الجودة إن لم يكن أفضل وأن تعمل الشيء نفسه بطريقة صحيحة أول مرة وفي كل مرة لأن التغيير يعتبر أكبر عدو أو مناقض للجودة فنرى أن المطاعم أو المشروبات العالمية لم يدعوا أن بضاعتهم هي الأفضل بقدر تأكيدهم أنك سوف تحصل على نفس الطعم ونفس المذاق ونفس الخدمة في أول مرة وكل مرة وفي كل فروعهم.

هذا من حيث مفهوم الجودة. فماذا عن المحافظة على مستوى الجودة وتحسينها؟ هذا ما سنكتب عنه في مقالات قادمة.



لكي تنجح المشاريع؛ يجب أن يكون لها هيكل فريق إدارة مشروع واضح يتألف من أدوار ومسؤوليات مُحددة وُتفق عليها للأشخاص المشاركين في المشروع ووسيلة للتواصل الفعال بينهم.

تضم جميع المشاريع أصحاب المصلحة الأساسيين التاليين:

1. الرعاة التجاريون: الذين يؤيدون الأهداف

ويضمنون أن الاستثمار التجاري يوفر قيمة مقابل المال.

2. المستخدمون: الذين بعد اكتمال المشروع،

سيستخدمون المنتجات لتمكين المؤسسة من الحصول على الفوائد المتوقعة.

3. الموردون: الذين يقدمون الموارد والخبرات

التي يتطلبها المشروع (قد تكون داخلية أو خارجية). حيث يجب تمثيل جميع أصحاب

المصلحة الثلاثة بشكل فعال في فريق إدارة المشروع؛ اثنان من كل ثلاثة لا يكفي.

إذا كانت تكاليف المشروع تفوق الفوائد، فسيتم اعتبار المشروع فاشلاً. وبالمثل،

إذا كانت نتيجة المشروع لا تلبي احتياجات المستخدمين أو الاحتياجات التشغيلية، أو

لا يمكن تسليمها بشكل عملي من قبل الموردين، فإن الفشل أمرٌ لا مفر منه. حيث

يتم تمثيل مصالح أصحاب المصلحة في لوحة المشروع، ويوجد هيكل فريق إدارة

المشروع مُحدّد الأطراف المختلفة في الأهداف المشتركة للمشروع.

لجميع هؤلاء الأشخاص المعنيين، يوفر هيكل فريق إدارة المشروع المحدد الإجابة على

السؤال: ما هو المتوقع مني؟



م. أبو يزيد السمانى احمد عبدالقادر

مدير مكتب إدارة المشاريع في
شركة المياه الوطنية

تحديد الأدوار والمسؤوليات

من أهم المبادئ التي تُميز المنهجية هو تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل فرد. حيث حددت منهجية إدارة المشاريع في البيئة المُحكّمة الأدوار والمسؤوليات وتم الاتفاق عليها ضمن الهيكل التنظيمي الذي يشرك أصحاب المصلحة من أصحاب الأعمال والمستخدمين والموردين. لن يساعد أي قدرٍ أو جهدٍ من الجدولة أو التحكم في حالة مشاركة الأشخاص الخطأ، أو إذا لم يُشارك الأشخاص المناسبون، أو إذا كان الأشخاص المعنيون لا يعرفون ما هو المتوقع منهم أو ما يمكن توقعه من الآخرين.

عادةً ما يكون المشروع مُتعدد الوظائف، وقد يشمل أكثر من منظمة واحدة، وقد يتضمن مزيجاً من الموارد بدوام كامل أو بدوام جزئي. من المرجح أن تكون الهياكل الإدارية للأطراف المشاركة في المشروع مختلفة مع أولويات وأهداف ومصالح يجب حمايتها. قد لا تكون هياكل الإدارة اليومية للخطة مُصمّمة أو مُناسبة لعمل المشروع.

إدارة

التغيير وإدارة المحافظ



حنان بنت سعد المزيد

مديرة برامج مكتب إدارة المشاريع - مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث

والبرامج) وما يترتب على ذلك من احتمالات تعديل أو تغيير في نطاق العمل أو الجدول الزمني والميزانية، حيث أن أيّ تغيير على خط الأساس الموافق والمتفق عليه من الإدارة يتطلب تقديم طلب تغيير بعد إعداد دراسة وافية وتحديد مدى تأثير هذا التغيير على أي من محددات المشروع الأساسية مثل النطاق أو الجدول الزمني أو الميزانية ويُرفع الطلب مشفوعاً بالتفاصيل للجنة المعنية بدراسة طلبات التغيير ليتم دراستها وأخذ القرارات المناسبة بشأنها وهو نمط شبيه بما تعلمناه عن إدارة التغيير في مجال إدارة المشاريع، وفي هذه الحالة يكون التغيير ناتج عن أسباب داخلية مرتبطة بمكونات المحفظة أو أدائها دون أي تغيير أو تعديل في استراتيجية المؤسسة أو أهدافها، إنما للحفاظ على مواءمة المحفظة ومكوناتها مع الإستراتيجية والتوجّه والأهداف المتفق عليها لتحقيق رؤية المنظمة.

من المعلوم أنّ إنشاء المحافظ (Portfolio) يهدف إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال دراسة وتحليل المبادرات واختيار المشاريع والبرامج التي تنسجم مع استراتيجية المؤسسة وتساهم في تحقيق أهدافها؛ وعليه فإنّ هذه المشاريع والبرامج في الأغلب (إلا في الحالات الإلزامية) ليست مطلوبة لذاتها وإنما وجودها واختيارها تحت مظلة المحفظة (Portfolio) هو مرتبط بمدى انسجامها ومساهمتها بتحقيق الإستراتيجية ودعم نجاح المحفظة ومن هنا فإن استمرارية هذه المكونات (المشاريع والبرامج) ودرجة أهميتها قابلة للتغيير، وعليه فإنّ إدارة التغيير في سياق إدارة المحفظة يكمن في أحد الحالتين:

الحالة الأولى: وهي (التقليدية) التي قد تنتج خلال دورة حياة إدارة المكونات (المشاريع

بالإضافة إلى خطة تنفيذ المحفظة. ويترتب على ذلك تعديل أو إلغاء أو إضافة مكونات المحفظة بكل ما يترتب على ذلك من تبعات مثل تحليل أصحاب العلاقة وغير ذلك. وبهذا نكون قد حافظنا على الانسجام والمواءمة بين المحفظة ومكوناتها مع تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال إدارة التغيير الاستراتيجي على مستوى المحفظة.

في النهاية يجدر التنويه أنه كما هو الحال في إدارة التغيير على مستوى إدارة المشاريع التي تطلب عرض طلب التغيير على لجنة متخصصة بهذا الأمر، كذلك فإن إدارة التغيير الاستراتيجي واتخاذ قرار التغيير يتم من خلال "هيئة أو لجنة الحوكمة" المناط بها الإشراف العام على تحقيق الأهداف الاستراتيجية ولها صلاحيات اتخاذ القرارات بهذا الشأن.

الحالة الثانية: والتي تُركّز على الحفاظ على انسجام ومواءمة المحفظة ومكوناتها مع توجّه المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية. بمعنى أن المحفظة أنشئت للتوائم مع استراتيجية الشركة ويجب الحفاظ على هذه المواءمة خلال دورة حياة المحفظة. وإدارة التغيير هنا هي التي تُعنى بالمحافظة على توجه المحفظة ومكوناتها مع الأهداف الاستراتيجية ويكون إدارة التغيير الاستراتيجي هنا في أحد المجالين التاليين أو كليهما:

المجال الأول: أن يفقد المشروع قيمته أو أهميته مما يؤدي إلى ضعف أو انعدام مساهمته في تحقيق الاستراتيجية بسبب عوامل السوق أو المنافسة أو أي عوامل أخرى قد تسبب في انحراف المشروع عن الهدف الأساس من إنشائه رغم أن أداء المشروع قد يكون سليماً وحسب الخطة الزمنية أو الميزانية المقررة. في هذه الحالة لا بُد من إعادة دراسة مواءمة المشروع وأهميته وقد يتطلب الأمر تعديله أو إلغائه.

المجال الثاني: أن يكون أداء جميع مكونات المحفظة سليمةً وحسب المخطط لها، إلا أنه طرأ تغيير ملموس وأساسي في استراتيجية المؤسسة وتوجهها وهنا قد تخرج المحفظة ومكوناتها عن المواءمة المرجوة مع توجّه المؤسسة الجديد وتُصبح المحفظة تسير باتجاه لا يُساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المعدلة والجديدة للمؤسسة. وفي هذه الحالة لا بُد من إعادة توجيه المحفظة للتوائم مع التوجّه والاستراتيجية الجديدة ويكون ذلك بإدارة التغيير الاستراتيجي من خلال مراجعة شاملة لكل الوثائق الأساسية التي تمثل خصائص المحفظة مثل الخطة الاستراتيجية ووثيقة المحفظة ومكونات المحفظة وخارطة الطريق للمحفظة



دور إدارة

المعرفة في تعظيم
الفائدة من الدروس
المستفادة للمشاريع



مؤيد الفاخري

مدير عام مركز المعرفة - وكالة الوزارة للاستراتيجية
والتخطيط بوزارة الخارجية

(الضمنية) والتي يجب إدارتها بمنهجيات وأدوات لتحويلها إلى معارف صريحة (كتاباً وتوثيقاً) ثم يتم تعظيم الفائدة منها من خلال مشاركتها مع أصحاب المصلحة واستثمارها بشكل مثالي عبر جلسات لنقل المعرفة وتبادل الخبرات ومشاركة التجارب والتعلم منها.

لذا من المهم تضمين دور إدارة المعرفة في عملية إدارة الدروس المستفادة للمشاريع، ولعل أبرز الخطوات المناسبة للعمل على ذلك كالاتي:

أولاً: تطوير نموذج عمل لتسجيل الدروس المستفادة في إجراءات إدارة المشاريع: يجب العمل على تطوير نموذج مثالي لتسجيل الدروس المستفادة ضمن إجراءات إدارة المشاريع لدى مكاتب إدارة المشاريع من أجل توثيق الدروس المستفادة في كل مرحلة من مراحل المشروع، والنماذج كثيرة ومتعددة لتحقيق ذلك، ولكن من وجهة نظري أرى أنه من المُستحسن أن يتضمن حقول النموذج كالاتي: وصف الدرس المستفاد - نوع الدرس المستفاد

تُعتبر الدروس المُستفادة من أهم العناصر الأساسية في مجال إدارة المشاريع؛ كونها قيمة معرفية فُهممة تدعم أصحاب المصلحة كافةً من : مدراء المشاريع ومسؤولي مكاتب إدارة المشاريع ومسؤولي العقود والمشتريات وغيرهم من أجل دعم المشاريع الجديدة لتجنب وقوع نفس الأخطاء أو لإعادة تكرار النجاحات أو تطوير الإجراءات المتعلقة بإدارة المشاريع.

في البداية من المهم التطرق الى ما هو **المقصود بالدرس المستفاد وتحديداً في المشاريع؟**

الدروس المستفادة هي العبر والأحداث التي واجهتك وأثرت عليك سلباً أو إيجاباً خلال إحدى مراحل تنفيذ مشروع ما وقد تعلمت منها. قد تكون إما كقصص نجاحات أو مشكلات واجهها مدير المشروع أو أي صاحب مصلحة له علاقة بالمشروع وتأثر بها في إدارته للمشروع أو أثرت على بعض فُخرجات و/أو نتائج المشروع بسببها. وهي إحدى أشكال المعارف والتي ترمي إدارة المعرفة أنها من أهم الموارد المعرفية

هنا وبعد توثيق الدروس المُستفادة، لا يكتفى فقط بأن يتم توثيقها ونشرها في القاعدة المعرفية الخاصة بالمنظمة، وإنما أيضاً العمل على الاستفادة القصوى من هذه الموارد المعرفية واستثمارها بالشكل الذي يعود بالفائدة على كافة أصحاب المصلحة من خلال برامج ومبادرات لنقل وتبادل المعرفة واستناداً الى منهجيات متعددة لتنفيذها، يمكن أن اختصرها بالآتي:

• **مراجعة التجارب السابقة بطريقة After Action Review AAR**

نشاط يقوم به الجيش الأمريكي لعمل لقاء أو تقرير مع شخص قام بمهمة أو عمل أو مشروع لمشاركة تجربته حول هذا العمل او المهمة وماذا تعلم منها. ويستند النشاط الى ثلاثة عناصر:

1. ما هو الهدف من العمل/المهمة؟
 2. ماهي النتائج الفعلية لها ومستوى الاختلافات بينها وبين الخطة؟
 3. ماذا تعلمت من هذا العمل أو المهمة؟
- بحيث يتم العمل على كتابتها ونشرها كتقرير، وكذلك يمكن توسيع الدائرة المعرفية من خلال العمل على عقد لقاء مع نفس الشخص للنقاش حولها مع زملائه في المنظمة.

• **مجتمعات الممارسة Community of Practice**

هذا المفهوم ظهر لأول مرة من قبل Jean Lave & Etienne Wenger في عام 1991 من خلال كتابهم: Situated Learning.

فكرة تنفيذ مجتمعات الممارسين في قطاع الأعمال باختصار هي أن يُضم مجموعة من الأشخاص من مختلف الإدارات والأقسام، ولكن يعملون في نفس المهام ونفس الممارسات والاهتمامات المُشتركة، حيث يتم عمل لقاءات

“قصة نجاح، عوائق ومشكلات”، وصف الأثر على سير ونتائج المشروع، وصف مدى التعلّم من هذا الدرس المُستفاد.

بعض المُنظمات تضع إجراءات كتابة الدروس المستفادة في مرحلة الإغلاق كمتطلب، ولكن لتكون أكثر دقة من الأفضل أن يتم العمل على آلية بحيث تكون لكل مرحلة من مراحل حياة المشروع أن يتم كتابة الدروس المستفادة فيها.

ثانياً: إدراج خطوة لمراجعة محتوى الدروس المستفادة واعتمادها من قبل مسؤول إدارة المعرفة:

من المهم جداً أن يلعب مسؤول إدارة المعرفة دوراً هاماً لضمان مراجعة المحتوى الذي تم كتابته في نموذج الدروس المستفادة والعمل على إمكانية تعديله مع مدير المشروع المعني لجعل المحتوى بأفضل صيغة مُمكنة كقيمة معرفية قابلة للتداول والمشاركة قبل إغلاق هذا المتطلب.

ثالثاً: توثيق الدروس المستفادة الجديدة في القاعدة المعرفية للمنظمة كأصل معرفي صريح:

بعد أن يتم اعتماد الدروس المستفادة، يقوم مسؤول إدارة المعرفة في توثيقها في القسم الخاص للدروس المستفادة في منصة المعرفة الخاصة للمنظمة وذلك بعد أخذ الموافقات اللازمة لنشرها في القاعدة المعرفية الخاصة بالدروس المستفادة. بحيث يجب على أي مدير مشروع أن يطلع على الدروس المُستفادة فيها قبل بدء مشروعه الجديد كمتطلب أو خطوة استباقية له.

رابعاً: تنفيذ جلسات معرفية لتعظيم الفائدة من الدروس المستفادة للمشاريع:

بشكل دوري في مكان واحد لتبادل المعارف والخبرات والمهارات والتحديات التي مرت بهم بناءً على الممارسة والاهتمام المشترك. قد يكون تنفيذ هذه المجتمعات بشكل تقني أو لقاءات حضورية في مكان واحد. وهي تعتبر من أبرز الأنشطة في مجال إدارة المعرفة تحديداً.

بالنسبة للدروس المستفادة، فيمكن الاستفادة من تلك الموارد المعرفية لتبادل الدروس المستفادة بين أعضاء هذا المجتمع الممارس لإدارة المشاريع والاستفادة منها لعدم تكرار نفس الأخطاء أو الاستثمار من هذه الدروس لدعمهم في إدارة مشاريعهم بشكل أفضل.

• جلسات العصف الذهني Brainstorming sessions

إقامة جلسات العصف الذهني لتوليد وإنتاج المعرفة الجديدة من أصحاب المصلحة الداخليين في المنظمة، حيث تستهدف فتح المجال لمناقشة الموضوعات أو التحديات التي تم حصرها بين المشاركين في الجلسة؛ لتبادل الآراء والمعارف والخبرات بين المشاركين حول هذا الموضوع أو التحدي أو القضية وبناءً على منهجيات محددة لإدارتها، للخروج بأفكار إبداعية كطول وفرص لكل موضوع داخل الجلسة والاستفادة منها لصالح المنظمة.

يمكن استثمار هذه الجلسات لمناقشة الدروس المستفادة التي تكررت كثيراً في أكثر من مشروع (كمشكلات أو تحديات أو قصص نجاح) لمناقشتها مع كافة أصحاب المصلحة والخروج بأفكار ومعارف جديدة تساهم في حلها ومعالجتها أو الخروج بتوصيات وفرص تؤدي إلى تطوير الإجراءات والعمليات المرتبطة بإدارة المشاريع.



القيادة

الإيجابية كمدخل لبناء مواطن مُنافس عالميًا



حاتم شهاب

المدير العام في شركة الغد المشرق
للاستشارات

مقدمة

في عالم يتسم بالتحوّلات السريعة والمنافسة الشديدة، تبرز أهمية اعتماد نهج القيادة الإيجابية، المُستندة إلى نظرية القيادة المُركزة على نقاط القوة، كأساس لبناء مواطنين قادرين على المنافسة على الصعيد العالمي. برنامج تنمية القدرات البشرية يُقدم إطاراً يدعم هذا النهج، مؤكداً على الجوانب الإيجابية كجوهر للتفكير والقيادة الفعّالة. في هذا السياق، وحيث أنّ المُخرَج النهائي لبرنامج تنمية القدرات البشرية هو "مواطن منافس عالميًا"، فإن القيادة الإيجابية تعتبر بمثابة الرافعة والأداة المحورية لتحقيق هذا المُخرَج، عبر تعزيز قيم مثل المرونة والعزيمة والمُثابرة. القيادة الإيجابية ليست مُجرد مفهوم نظري، بل هي منهجية عملية تسعى إلى تحفيز الأفراد والمنظمات والمجتمعات على استثمار أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات لتحقيق أهدافهم والإسهام في التنمية المستدامة. وفي هذا السياق، يبرز برنامج تنمية القدرات البشرية كمرجع رئيسي يوجّه جهود القيادة الإيجابية نحو تحقيق هذه الغاية.

القيادة الإيجابية: المفهوم والأبعاد

تُعرّف القيادة الإيجابية بأنها نهج يُركّز على بناء القوى والإمكانات الإيجابية للأفراد والمجموعات، مُستغلاً هذه الإمكانات في تحقيق الأهداف ومواجهة التحديات. وتتجلى أبعادها في تعزيز الثقة، والأمل، والإلهام، والمرونة. حيث يسعى القادة الإيجابيون إلى إيجاد بيئة داعمة تُشجع على الإبداع والابتكار والتعلم المستمر، مما يُمكن الأفراد من تحقيق إمكاناتهم الكاملة.

برنامج تنمية القدرات البشرية كأساس للقيادة الإيجابية

يُعتبر برنامج تنمية القدرات البشرية إطارًا شاملاً يهدف إلى تطوير القدرات الفردية والمؤسسية في مختلف القطاعات. حيث يتضمن هذا البرنامج مجموعة من المبادرات والأنشطة المُصمَّمة لتعزيز المهارات والكفاءات والقيم اللازمة للمنافسة في السوق العالمية من خلال التركيز على القيادة الإيجابية، يمكن للبرنامج أن يلعب دورًا حاسمًا في تمكين الأفراد من أن يُصبحوا مواطنين منافسين عالميًا، قادرين على المساهمة بفعالية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

القيادة المُركزة على نقاط القوة

القيادة الإيجابية تركز على فلسفة تحفيز الأفراد على استخدام نقاط قوتهم وإمكاناتهم الكامنة لتحقيق الأهداف الشخصية والجماعية. هذا النهج يشجع على تبني وجهة نظر تركز على الإمكانيات بدلاً من القيود، وبالتالي يعزز من قدرة الأفراد على التعامل مع التحديات وتحويلها إلى فرص. وفي هذا الإطار يقدم البرنامج منظومة متكاملة من: المهارات الأساسية والمهارات المستقبلية والقيم والسلوكيات والمعارف.

أهداف برنامج تنمية القدرات البشرية

برنامج تنمية القدرات البشرية يضع في صميمه مجموعة من الأهداف الأساسية التي تعكس قيم القيادة الإيجابية، ومنها:

1. تعزيز قيم الإيجابية والمرونة وثقافة العمل الجاد: يعمل البرنامج على تطوير بيئة تشجع على النظرة الإيجابية والمرونة في مواجهة التحديات تجاه الحياة وفي العمل، وتقدير أهمية الجهد والاجتهاد بالإضافة إلى تقدير قيمة العمل الجاد كأساس للنجاح والتميز.
2. تعزيز قيم العزيمة والمثابرة: يركز البرنامج على غرس قيم العزيمة والمثابرة لدى الأفراد، معتبرًا إياها عناصر حيوية لتجاوز الصعاب والوصول إلى الأهداف المنشودة. العزيمة والمثابرة تعتبران من أهم الصفات التي يمكن أن تسهم في بناء شخصية قوية وقادرة على المنافسة.
3. تعزيز ودعم ثقافة الابتكار وريادة الأعمال: يسعى البرنامج إلى خلق بيئة محفزة على الابتكار وتشجيع الشباب على تبني روح ريادة الأعمال. من خلال تعزيز هذه الثقافة، يهدف البرنامج إلى تمكين الأفراد من تطوير أفكار جديدة ومبتكرة يمكن أن تسهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
4. تعزيز هذه الأهداف من خلال مبادرات برنامج تنمية القدرات البشرية يعكس الالتزام ببناء مواطن منافس عالميًا، ليس فقط من خلال تطوير مهاراته وقدراته الفردية، بل أيضًا من خلال غرس القيم والمبادئ التي تمكّنه من التفوق في مختلف السياقات. ويتطلب تحقيق هذا الهدف جهودًا متواصلة ومتكاملة تشمل الأفراد، المؤسسات التعليمية، والمجتمع بأسره، لضمان تنمية شاملة ومستدامة تتوافق مع متطلبات العصر وتحدياته.

التطبيقات العملية والتأثير:

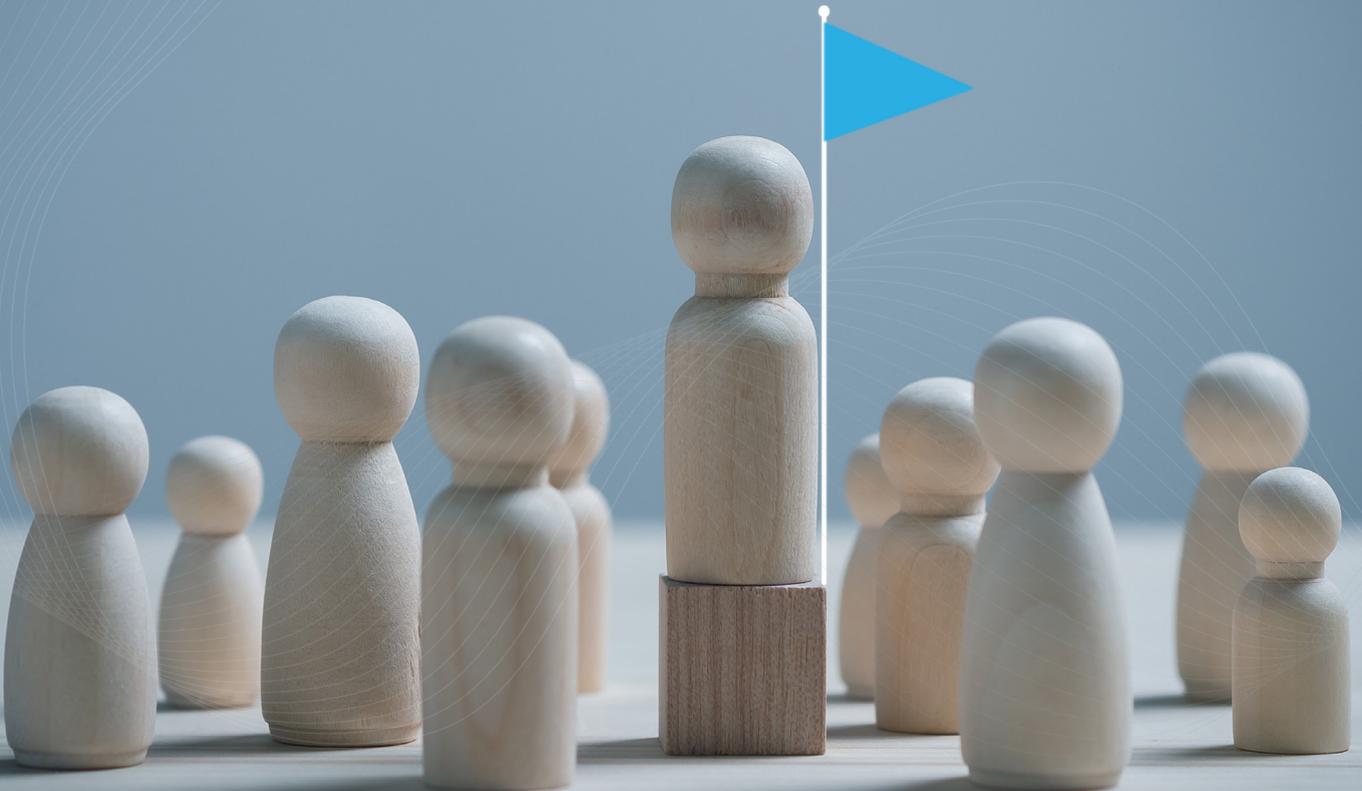
تتجلى التطبيقات العملية للقيادة الإيجابية في إطار برنامج تنمية القدرات البشرية في مجموعة

من الإجراءات والسياسات التي تهدف إلى تحقيق التنمية الشخصية والمهنية للأفراد. من خلال التركيز على الإيجابية، المرونة، والابتكار، يتم تمكين الأفراد من التغلب على التحديات وتحقيق النجاح في مختلف المجالات. كما أن تعزيز قيم العزيمة والمثابرة يؤدي إلى بناء شخصيات قوية قادرة على المثابرة في وجه الصعاب.

ولعلنا نلخص أهم التطبيقات العملية لتعزيز قيم الإيجابية والمرونة، حيث تشمل:

- **تعزيز بيئة العمل:** إيجاد بيئات عمل تشجع على الابتكار، التعاون، والتميز.
- **التطوير المهني المستمر:** تقديم برامج تدريبية وورش عمل تركز على تطوير المهارات الأساسية والمتخصصة.
- **الصحة النفسية والرفاهية:** تبني استراتيجيات تعزز الصحة النفسية والرفاهية للأفراد، مما يساعد على تحسين الأداء والإنتاجية.
- **تعزيز القيم الإيجابية:** تشجيع القيم مثل الأمانة، الاحترام المتبادل، والمسؤولية الاجتماعية.

ختامًا، القيادة الإيجابية المدعومة بأهداف ومبادئ برنامج تنمية القدرات البشرية تُقدم نموذجًا فَعَالًا لبناء مواطنين منافسين عالميًا. ومن خلال تبني نهج مركّز على نقاط القوة، يمكن للمنظمات تحقيق التطور وإعداد أجيال قادرة على التعامل مع التحديات العالمية والإسهام بفعالية في النمو منظماتهم محلياً وإقليمياً، بل وعالمياً.



تعريف وهيكل الشراكة بين القطاعين العام والخاص:

الشراكات بين القطاعين العام والخاص هي شكل من أشكال التعاون حيث يتقاسم القطاعان العام والخاص الموارد والمخاطر والمسؤوليات والمكافآت لتقديم مشروع أو خدمة. ويختلف هيكل الشراكات بين القطاعين العام والخاص، ولكنه يشمل عادةً كيانًا حكوميًا واتحادًا من القطاع الخاص، مما يشكل علاقة تعاقدية تمتد على مدى دورة حياة المشروع. ويهدف هذا النهج التعاوني إلى الاستفادة من نقاط القوة في كلا القطاعين لتحسين الكفاءة والابتكار والفعالية من حيث التكلفة.

توزيع المخاطر:

إحدى السمات المميزة للشراكات بين القطاعين العام والخاص هي توزيع المخاطر بين الشركاء من القطاعين العام والخاص. في مجال المشتريات التقليدية، يتحمل القطاع العام عادةً معظم مخاطر المشروع. وفي الشراكات بين القطاعين العام والخاص، يتم إنشاء آليات لتقاسم المخاطر لتخصيص المسؤوليات وفقًا لقدرة كل شريك على إدارة مخاطر محددة. ويشجع هذا النهج المبتكر لتقاسم المخاطر الكفاءة ويحفز الشركاء من القطاع الخاص على الاستثمار في الجودة والأداء.

التمويل والتمويل:

غالبًا ما تتضمن الشراكات بين القطاعين العام والخاص مزيجًا من التمويل العام والخاص. وفي حين يمكن استخدام الأموال العامة في بعض عناصر المشروع، فإن التمويل الخاص يعد عنصرًا حاسمًا. يجلب شركاء القطاع الخاص الموارد المالية والخبرة في تمويل المشاريع والحافز لتسليم المشاريع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية. ويؤدي المزج بين الأموال



محمد جمعان

مدير مشاريع

إطلاق إمكانات الشراكات بين القطاعين العام والخاص: نظرة فاحصة على الاختلافات بينهما والدروس المستفادة

في ظل المشاريع الكبرى للحكومة كمشاريع رؤية 2030 للتحويل الاقتصادي برزت الشراكات بين القطاعين العام والخاص كنموذج ديناميكي للتعاون بين القطاعين العام والخاص لتوفير البنية التحتية والخدمات الأساسية. وخلافًا لأساليب الشراء التقليدية، تنطوي الشراكات بين القطاعين العام والخاص على شراكة طويلة الأمد بين جهة حكومية وشريك من القطاع الخاص. في هذه المقالة، سوف نستكشف الاختلافات الرئيسية التي تميز مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتعمق في الدروس القيمة التي يمكننا استخلاصها من تنفيذها.

صحيح أمراً بالغ الأهمية. تضمن الإستراتيجية الشاملة لإدارة المخاطر تقاسم المخاطر بشكل مناسب، مما يعزز علاقة العمل التعاونية والبناءة بين الشركاء.

ج. التواصل الشفاف:

يعد التواصل الشفاف أمراً حيويًا لنجاح الشراكات بين القطاعين العام والخاص. إن التواصل المنتظم بين الشركاء من القطاعين العام والخاص وأصحاب المصلحة والجمهور يبني الثقة ويساعد على مواجهة التحديات بشكل استباقي.

د. المرونة في تصميم العقود:

وينبغي أن تكون عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص مرنة وقابلة للتكيف مع الظروف المتغيرة. إن الطبيعة الديناميكية لمشاريع البنية التحتية تتطلب عقوداً قادرة على استيعاب التحديات غير المتوقعة دون المساس بنجاح الشراكة.

أخيراً، تمثل الشراكات بين القطاعين العام والخاص أداة قوية لتنفيذ مشاريع البنية التحتية المعقدة والمشاريع الاقتصادية الكبرى. ومن خلال فهم الاختلافات المتأصلة في الشراكات بين القطاعين العام والخاص واحتضانها، تستطيع الحكومات وكيانات القطاع الخاص أن تفتح إمكانيات جديدة للتعاون والابتكار والتنمية المستدامة كما تشجع على ذلك رؤية 2030.

وبينما نواصل التعلم من عمليات تنفيذ الشراكة الناجحة بين القطاعين العام والخاص، تصبح إمكانية إحداث تغيير تحويلي في الطريقة التي نتعامل بها مع مشاريع البنية التحتية واضحة بشكل متزايد، مما يمهد الطريق لمستقبل أكثر مرونة وكفاءة واستدامة.

العام والخاص إلى تعزيز السلامة المالية للمشاريع التي قد تواجه قيوداً على الميزانية في سيناريو المشتريات العامة البحتة.

الابتكار والكفاءة:

ويعزز التعاون بين القطاعين العام والخاص في الشراكات بين القطاعين العام والخاص الابتكار والكفاءة. ويقدم الشركاء من القطاع الخاص وجهات نظر تعتمد على السوق، وأحدث التقنيات، والخبرة الإدارية. ومن الممكن أن يؤدي هذا الابتكار إلى تطوير مشاريع بنية تحتية أكثر استدامة وتقدماً من الناحية التكنولوجية، مما يعود بالنفع على أصحاب المصلحة من القطاعين العام والخاص.

نهج دورة الحياة:

تعتمد الشراكات بين القطاعين العام والخاص نهج دورة الحياة في تسليم المشاريع وإدارتها. وعلى عكس المشتريات التقليدية، حيث يقوم القطاع العام عادة بتسليم المشروع المكتمل للتشغيل والصيانة، فإن الشراكات بين القطاعين العام والخاص تشمل شركاء من القطاع الخاص في مرحلتي التشغيل والصيانة. تضمن هذه المشاركة طويلة المدى التركيز على الأداء والجودة والتحسين المستمر طوال عمر المشروع.

الدروس المستفادة:

أ. إطار قانوني واضح:

إن إنشاء إطار قانوني وتنظيمي قوي أمر ضروري لنجاح الشراكات بين القطاعين العام والخاص. يمكن أن يساعد الوضوح في الأدوار والمسؤوليات وآليات حل النزاعات في بناء الثقة بين الشركاء من القطاعين العام والخاص.

ب. الإدارة الفعالة للمخاطر:

يعد تحديد المخاطر وتخصيصها وإدارتها بشكل



فيصل العميل

في إدارة التغيير:

لن تستطيع السير وحيداً... وإن فعلت فلن تصل بعيداً

لو قُدِّر لك أن تُراقب البنية الداخلية لإحدى ساعات اليد الميكانيكية أثناء عملها لأدهشتك الدقة المتناهية التي تصطبُّ بها التروس بأقطارها المُختلفة جنباً إلى جنب، والكيفية التي تتداخل أسنانها مع بعضها البعض ومع بقية المكونات الأخرى، والسرعات المختلفة التي تدور بها بالتزامن لتحريك عقارب الساعة. كل ذلك لتحقيق هدف واحد فقط وهو رصد الوقت بدقة. وعلى الرغم من أن بيئات العمل، وهياكل المنظمات أكثر تعقيداً وتتأثر بعوامل مختلفة، لتحقيق أهداف متعددة على أكثر من مستوى، إلا أن صورة البنية الداخلية للساعة قد تكون صورة مجازية مثالية للكيفية التي يجب أن تعمل بها المنظمات. فالتروس الداخلية للمنظمة قد تكون وحدات العمل المختلفة والأنظمة التي تحكمها.

مع انطلاق المشروع الوطني الطموح رؤية 2030 بدأت مرحلة التغيير الكبير الذي وصلت وتصل آثاره إلى كافة قطاعات الأعمال العامة والخاصة. وتجد بعض منظمات العمل، التي ركنت طويلاً إلى موروث إداري يعود إلى سنوات وربما عقود ماضية من دون أي تحديث، مُجبرَةً على مواكبة هذا التغيير. في هذا السياق يبرز نموذج (Nadler-Tuchman) كأحد الأدوات العملية المُستخدمة في إدارة التغيير.

يقوم النموذج على فكرة تقسيم المنظمة إلى أربع مكونات رئيسية: المهام المطلوب إنجازها، والأفراد، والهياكل الإدارية، وثقافة العمل بشقيها: الرسمي ممثلاً بالإجراءات والعمليات وغير الرسمي ممثلاً بالقيم والتوقعات. وتنتج المنظمة مخرجاتها عن طريق تفاعل هذه المكونات مع بعضها البعض. المُثير للاهتمام هو ما توصل إليه (نادلر) من أن التفاعل بين مكونات المنظمة قد يكون أكثر أهمية من خصائص المكونات نفسها. وأن المنظمات تعمل بشكل أفضل وأكثر فعالية حينما تعمل المكونات في توافق مع بعضها البعض. وأن أي تغيير لأحد المكونات يستدعي الانتباه لأثره على بقية المكونات الأخرى. وهذه نقطة مهمة، فالتركيز على تطوير أحد أجزاء المنظمة دوناً عن البقية قد يُنتج رد فعل عكسي يؤثر سلباً على الأداء العام للمنظمة. وتحميل عبء التغيير على أحد المكونات قد يكون حلاً مؤقتاً ناجحاً لبعض الوقت، ولكنه حتماً سيضر بهذا الجزء وبالمنظمة ككل على المدى الطويل إذا ما أُعتمد كحل دائم ووحيد.

التغيير بطبيعته مُربك وغير مُحبّب، وإذا ما تم تبنيه على مستوى عميق يصل إلى أساسيات تكوين المنظمة فإنه غالباً يخلق مقاومة داخلية لمواجهة تزداد شدتها خصوصاً عندما تفرضه عوامل خارجية. لذا تبرز أهمية الإدارة الشاملة على مستوى المنظمة بالكامل للاستجابة له، وتراعي مستويات النضج الإداري للمكونات المختلفة للمنظمة. قد يعتقد بعض قادة الوحدات الإدارية بأنهم يستطيعون تطوير وحداتهم بمعزل عن بقية الوحدات الأخرى في نفس المنظمة. وإذا حاولوا القيام بذلك منفردين فلن يصلوا بعيداً في محاولتهم التطويرية لأنهم وإن نجحوا في تطوير أعمالهم في حدود صلاحياتهم الإدارية فسيظلون يؤثرون ويتأثرون ببقية وحدات المنظمة. كما أن الأهداف الكبيرة والمهمة تتحقق بمشاركة الجميع. بينما قد يرى البعض الآخر من القادة بأن الأمر لا يستدعي بذل مجهود كبير فـ "الشغل ماشي" في كل الأحوال، ولكن يجب أن يتذكر أولئك بأن حتى الساعة المُتعطلة والمُتوقفة تُعطي قراءة صحيحة للوقت مرتين يومياً.



محمد بن يحيى المغيدي

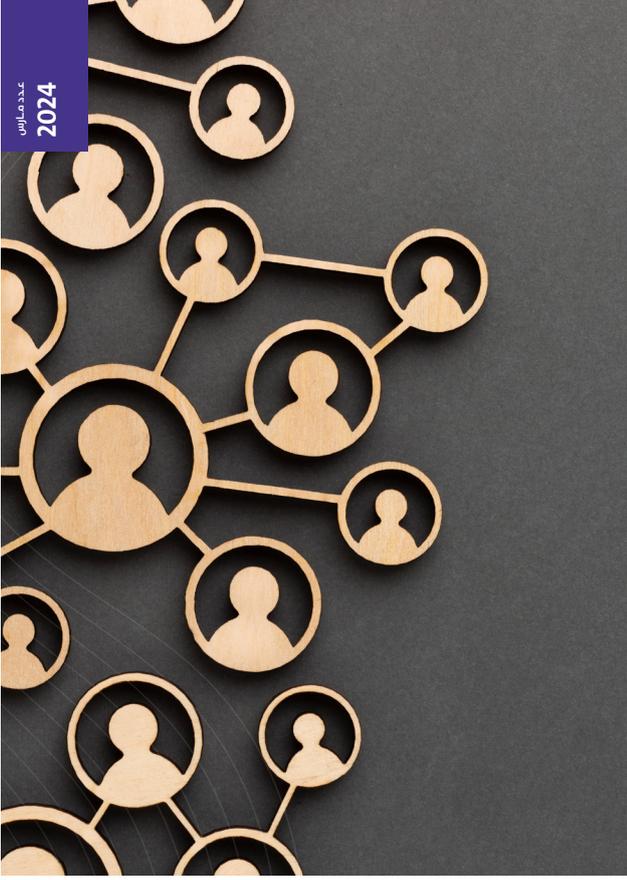
مسؤول اول عمليات الموارد البشرية

وتنفيذ الخطة في أي ظرفٍ كان. فعدم إيمان الأفراد وخصوصاً التنفيذيين داخل المنظمة قد يؤدي لفشلها كما حدث مع عملاق الأجهزة الذكية في وقتها ورمز بداية ثورة الهاتف النقال شركة NOKIA. فسقوطها لم يكن بسبب عدم مواكبتها واستشرافها للمستقبل كما يعتقد البعض، بل انها قد قامت بمئات الأبحاث لمواجهة المستقبل والبقاء في القمة، ولكن من أهم مسببات سقوطها هو عدم إيمان أفرادها التنفيذيين بمرحلة التحول واستيعابهم النتيجة النهائية من ذلك وعدم شعورهم بمخاطر البقاء في منطقة الراحة هو ما أدى لصعوبة تنفيذ خطط التحول والتغيير وجعلها تتخلف عن الركب حتى خرجت من المنافسة.

التخطيط الاستراتيجي وإيمان أفراد المنظمة

يعد التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، فالتخطيط الاستراتيجي أسلوب في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل لاختيار الاستراتيجية الأكثر ملاءمة مع الإمكانيات المتاحة وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها. كما أن العالم اليوم تعدى وتجاوز محيطه الجغرافي مع ثورة التقنية والمعلومات والذكاء الاصطناعي والتطور التكنولوجي المتسارع، وأن رياح التغيير بما تحمله من متغيرات عديدة باتت تطال كل الأطراف بلا شك، ومن أهم مقومات ومبادئ التخطيط الاستراتيجي كعملية تفكير منظم ونتاج فكري هي الواقعية والالتزام والشمول ومركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ. فالتخطيط الاستراتيجي أداة لتحديد المسار ومواجهة المتغيرات بكافة أشكالها، ويساعد في تحديد القدرات الحالية والمستقبلية وتقليل المخاطر المحتملة.

يعد التعبير عن التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية توجيه أصحاب المصلحة التنظيميين لتحقيق المستقبل المتصور للمنظمة وإنشاء الإجراءات والعمليات التطويرية اللازمة التي تعزز أداء المنظمة، ولذلك فإن أنشطة التخطيط الاستراتيجي تعتبر حاسمة في تحديد نمو وتطور المنظمة مما يترجم نجاحها. ويجب على فرق التخطيط التنظيمي إدراك وتفسير التغيرات في بيئة العمل للاحتفاظ بالميزة التنافسية للمنظمة. حيث يجب تعيين اشخاص مؤمنين بعملية التحول



تأثير التواصل على إدارة المشاريع

كما نعلم أن إدارة المشاريع هي عملية تخطيط وتنفيذ ومراقبة المشاريع لتحقيق النتائج المرجوة لكن لا يمكن تحقيق أي منها بدون عنصر أساسي يغفل عنه الكثيرون وهو التواصل الجيد والفعال والذي يعد أمرًا حيويًا في إدارة المشاريع لكونه يعزز التنسيق والتعاون والفهم المشترك بين أعضاء الفريق ويساعد على تفادي المشاكل التي قد تنتج عن سوء الفهم أو النزاعات أو عدم التبليغ عن وجود مشاكل في المشروع بشكل منتظم والتي تعيق التقدم والإنتاجية، كما أفاد ديفيد غروسمان في "تكلفة التواصل الضعيف" أن دراسة استقصائية أجريت على 400 شركة تضم كل منها 100 ألف موظف أشارت إلى متوسط خسارة لكل شركة يبلغ 4.62 مليون دولار سنويًا بسبب عدم كفاية التواصل بين الموظفين.

لذلك يعد التواصل الفعال بين أعضاء الفريق عنصر أساسي ومهم في إدارة كل مشروع وله أثر واضح وملمووس، ولعلي أستطيع تلخيص بعض من أثاره على إدارة المشروع في النقاط التالية:

نورة خالد العيد

محلل دعم مكتب إدارة المشاريع

والإنتاجية، عندما يكون أعضاء الفريق قادرين على التواصل بشكل فعال، فإنهم يتفادون المشاكل التي قد تنتج عن سوء الفهم أو عدم التبليغ عن وجود مشكلة أو خطر، مما يجعلهم قادرين على العمل بكفاءة أكبر وخلق تعاون مشترك بين جميع أعضاء الفريق لإنجاز المزيد من المهام وتحقيق معدل إنتاجية أعلى.

• تقليل أثر المخاطر

إن التواصل الجيد في جميع مراحل المشروع يساعد على اكتشاف المخاطر في وقت مبكر من خلال عقد ورش عمل مشتركة مع المعنيين في المشروع أو غيرها من الوسائل التي تمكّن فريق العمل من مناقشة جميع المخاطر المحتملة وتحليلها لوضع الخطط الأنسب للتعامل معها بشكل استباقي وبالتالي تفادي حدوثها أو التقليل من أثر الحدوث الذي يؤثر سلبيًا على المشروع، كما يساعد التواصل الفعال أيضا

• حوكمة التواصل والتعاون الفعال من المنظومة

ينتج عن التواصل الفعال فهم متبادل ومشارك بين أطراف المشروع المختلفة بشأن المتطلبات والأهداف والتحديات والمخاطر وغيرها، مما يمنع حدوث سوء الفهم ومواجهة المشاكل.

• زيادة الكفاءة والإنتاجية

للتواصل الفعال دور أساسي في تعزيز الكفاءة

من خلال الإبلاغ عن وجود أخطار جديدة محتملة أو التحديث بشأن المخاطر السابقة بشكل منتظم والتعامل مع المخاطر وتقليل أثرها.

• إدارة النزاعات

يساعد التواصل الفعال من خلال الحوار وفهم الجوانب المختلفة للنزاع وإعطاء مساحة لإبداء الرأي والاستماع الجيد لجميع أطراف النزاع على تجاوز الصراعات وتحقيق بناء الثقة والحفاظ على تقدم المشروع.

• متابعة التقدم

التواصل الفعال والجيد يبقي أعضاء الفريق على اطلاع عن أداء المشروع والتبليغ بشكل منتظم عن مستوى التقدم وأي تحديثات أخرى مما يساعد في التعامل مع أي تحديات قد تعيق سير العمل وتقدم المشروع.

بشكل عام، إن التواصل الجيد والفعال في جميع مراحل المشروع يعزز التنسيق والتعاون والفهم المشترك بين أعضاء فريق المشروع، مما يجعلها مهارة مهمة لمدير المشروع وجميع أعضاء الفريق لمساهمتها في تحسين أداء المشروع وتحقيق النتائج المرجوة بنجاح.



احصائيات الحاصلين على شهادات PMI

م. رياض الملاك

#	PMI-RMP	PMI-PfMP	PMI-SP	PMI-PBA	CAPM	PgMP	PMI-ACP	عدد الشهادات	PMP	عدد الأشخاص
الترتيب	RMP	PfMP	SP	PBA	CAPM	PGMP	ACP	الشهادات	PMP	الأشخاص
1	السعودية 6,087	أمريكا 457	أمريكا 808	الصين 1,825	أمريكا 1,825	أمريكا 32,445	أمريكا 17,810	الصين 599,144	الصين 578,439	الصين 586,352
2	أمريكا 1,974	السعودية 317	السعودية 516	أمريكا 1,296	كندا 8,893	الصين 1,389	الصين 17,355	أمريكا 438,973	أمريكا 382,791	أمريكا 418,236
3	مصر 1,880	الهند 165	مصر 373	السعودية 1,080	السعودية 2,421	الهند 548	الهند 3,810	كندا 96,371	كندا 82,312	كندا 91,547
4	الإمارات 1,139	كندا 107	كندا 244	كندا 490	الهند 1,826	السعودية 483	كندا 3,193	الهند 74,382	الهند 67,212	الهند 71,138
5	كندا 802	الصين 69	الإمارات 196	تايوان 333	ألمانيا 1,474	كندا 330	السعودية 1,672	السعودية 49,579	اليابان 44,665	اليابان 45,312
6	قطر 581	الإمارات 63	أستراليا 116	مصر 275	بريطانيا 1,309	الإمارات 176	فيتنام 1,460	اليابان 45,803	السعودية 37,003	السعودية 40,734

Referring to Certification registry in the PMI website, the number of different PMI certification by end of January 2024 shows the following:

1) Saudi Arabia Got Ranking-1 over the world in the number of Risk management certification (RMP) by having (6,087 RMP certification (35. 7%) out of 17,049 RMP certificates worldwide.

2) Saudi Arabia Got Ranking-2 over the world in the number of :

► Portfolio management certification (PfMP) by having (317 PfMP certification (18%) out of 1,765 PfMP certificates worldwide.

► Schedule Management certification (SP) by having (516 SP certification (15. 1%) out of 3,415 SP certificates worldwide.

3) Saudi Arabia Got Ranking-3 over the world in the number of

► Business Analysis certification (PBA) by having (1,080 PBA certification (14. 3%) out of 7,555 PBA certificates worldwide.

► Certified Associate in Project Management certification (CAPM) by having (2,421 CAPM certification (2. 5%) out of 66,618 CAPM certificates worldwide.

4) Saudi Arabia Got Ranking-4 over the world in the number of

► Program management certification (PgMP) by having (483 PgMP certification (14. 3%) out of 5,803 PgMP certificates worldwide.

5) Saudi Arabia Got Ranking-5 over the world in the number of

► Agile Certified Practitioner (ACP) by having (1,672 ACP certification (2. 7%) out of 61,030 ACP certificates worldwide.

► Number of PMI different certifications by having (49,579 certification (3%) out of 1,661,541 certificates worldwide.

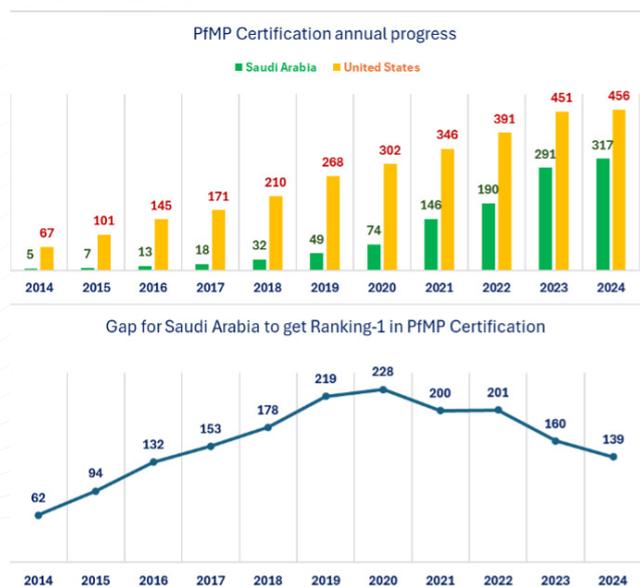
6) Saudi Arabia Got Ranking-5 over the world in the number of

► Agile Certified Practitioner (PMP) by having (37,003 PMP certification (2. 5%) out of 1,498,188 PMP certificates worldwide.

► Number of people who got one or more certifications by having (40,734 certification (2. 7%) out of 1,587,563 certificates worldwide.

Also, Saudi Arabia is progressing towards ranking-1 in the number of portfolio management certification PfMP. The gap is now only 139 PfMP certificate for Saudi Arabia to get ranking-1 in PfMP certification.

This is a remarkable opportunity to strive for the top rank in PfMP as a significant milestone to achieve before the end of this year. Such an achievement will undoubtedly have a positive impact on the knowledge and skills acquired in effectively managing the goals of Saudi Arabia’s vision.





المهندس/محمد عبد الجواد

مستشار إدارة المشاريع ومدير التواصل والعلاقات
العامّة بالمنطقة الغربية

بمعهد إدارة المشاريع PMI فرع المملكة العربية السعودية

صروح الوطن زيارة محطة بوابة البحر الأحمر للاحويات

صروح الوطن هي مبادرة نوعية من مبادرات معهد ادارة المشاريع PMI فرع المملكة العربية السعودية تهدف الى تمكين اعضاء المعهد من القيام بزيارات ميدانية للمشاريع الوطنية المتميزة طبيعة وحجما مما يسمح بتبادل واكتساب الخبرات وكذلك اظهار التفاصيل الرئيسية لتلك المشاريع والجهود المبذولة فيها والكفاءات الوطنية العاملة بها وكانت اول تلك الزيارات لصروح الوطن هي زيارة شركة محطة بوابة البحر الأحمر للاحويات بميناء جدة الاسلامي نظرا لكون مشروعها هو اول مشروع في قطاع الموانئ البحرية بالمملكة يتم انجازه بنظام الشراكة الاستثمارية بين القطاع العام والخاص بنظام ال BOT (البناء والتشغيل ثم نقل الملكية) وقد احدث هذا المشروع نقلة نوعية في خدمات محطات الاحويات على مستوى المملكة كون المحطة تميزت بغاطس بعمق ١٨ مترا على طول القناة الملاحية بطول 3000 متر وعمق 20 مترا بحوض الدوران بقطر 650 مترا مما مكن المحطة من استقبال السفن الام (طول 400 وعوض 60 وجسم غاطس بعمق 16 مترا) والحاملة لأكثر من 12 الف حاوية والتي كان ميناء جدة الاسلامي لا يستطيع استقبالها سابقا نظرا لمحدودية الغاطس مع ان تلك السفن تمر في مسارها الملاحي من امام الميناء ولا تستطيع الدخول وكانت ترسو في موانئ اخرى في الدول القريبة لتقوم سفنا اصغر بنقلها لميناء جدة الاسلامي مما كان يحرم ميناء جدة الاسلامي من تعظيم الدخل والعوائد كما وفرت المحطة رافعات عملاقة كانت الاول من نوعها بالمملكة تستطيع حمل 4 حاويات قياسية مقاس 20 قدما او حاويتين مقاس 40 قدما لتتمكن المحطة من تفريغ السفن الام في الوقت المطلوب ، واستمع اعضاء المعهد في بداية الزيارة الى عرض تفصيلي عن المحطة ومرافقها وانجازاتها منذ بداية تشغيلها في عام 2010 م قدم العرض احد الكفاءات الوطنية العاملة بالمحطة المهندس/مؤيد مصلي وتلخصت اهم

تلك الانجازات في (مناولة المحطة لأكثر من ٢٥ مليون حاوية وباستثمارات بلغت حوالي 10 مليار ريال واتفاقية BOT طويلة الاجل تنتهي في عام 2049 م كما ولدت المحطة فرص وظيفية تصل الي 2000 وظيفة مباشرة يشغل معظمها كفاءات وطنية متميزة) تبع العرض جولة ميدانية بالمبني الرئيسي توقفنا خلالها عند غرفة التحكم الرئيسية والتي تعمل بنظام أتمتة شامل يحقق التكامل المطلوب لتشغيل مرافق المحطة المختلفة بفعالية يمكن معها متابعة مؤشرات القياس بشكل لحظي عن طريق لوحة متابعة اداء متطورة لتحقيق مستهدفات الامان والجودة وعند توقفنا عند غرفة التحكم بالرافعات العملاقة.



تم ملاحظة ان معظم مشغلي الرافعات هم من الكفاءات النسائية الوطنية مما يواكب مستهدفات رؤية المملكة 2032 في دعم وتمكين المرأة والتي تدعم محطة بوابة البحر الاحمر تحقيقها بشكل مستمر منذ نشأتها وانتهت الزيارة الميدانية بجولة في ساحات التشغيل بالمحطة تم خلالها الاطلاع على المعدات التشغيلية والارصفة البحرية والرافعات العملاقة وفي ختام الزيارة قام ممثلي المعهد بتكريم منسوبي محطة بوابة البحر الاحمر وتسليمهم درع يؤكد على شكر وامتنان المعهد للشركة على ترتيب تلك الزيارة القيمة ويعبر عن اعجاب الزوار من المعهد بما رأوه خلال الزيارة من تقنيات حديثة وفريق عمل متميز ومحترف.





رزان سندي

جدة

معهد إدارة المشاريع بالسعودية PMI يطلق باكورة لقاءات

- كوفي توك - في جدة



حصد اللقاء الأول لمبادرة "كوفي توك" التي أطلقها معهد إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية PMI، في مطلع فبراير 2024، إقبالا ملحوظاً من المهندسين ومدراء المشاريع المرخصين.

وتفاعل الحضور مع ضيف اللقاء استشاري إدارة العقود والمشاريع الكبرى والنقل العام معالي الدكتور المهندس بسام غلمان الذي تحدث عن "إدارة مشاريع القطارات والنقل السككي"، وحاوره مدير التواصل والعلاقات العامة بالمنطقة الغربية بمعهد إدارة المشاريع المهندس محمد عبد الجواد. وأكد غلمان خلال حديثه على أهمية تكامل أقسام المشروع وضرورة التزام كافة الأطراف بدورهم المحدد. وأسهب في شرح أسس اختيار نوع العقود المناسبة لطبيعة المشروع، معتبراً عقود الفيديو هي الأفضل لمشاريع السكك الحديدية لأنها تحفظ حقوق الأطراف باختلاف التخصص والظروف المحيطة بالمشروع.

وقدمت نائبة رئيس العضويات الاستاذة هاجر العيسى في بداية الأمسية عرضاً تعريفياً بالمعهد وأهدافه وخطته المستقبلية.

ويهدف المعهد من خلال مبادرته "كوفي توك" إلى خلق مساحات مشتركة لتبادل المعرفة والخبرات بين مدراء المشاريع وحاملي رخص إدارة المشاريع بكافة مستوياته، واستدامة الخبرة وخلق بيئة تسمح بالتبادل المعرفي لتطوير قطاع إدارة المشاريع، بالإضافة إلى تعزيز الوعي العام بمفهوم إدارة المشاريع، وتسليط الضوء على أهميته ودوره المحوري في تطوير منظومة الأعمال. وإبراز الكفاءات الوطنية ومشاريعهم المميزة وتمكينهم من عرض مشاريعهم.

وفي ذات السياق كرم معهد إدارة المشاريع فريق جاما أحد الفرق المشاركة في مشروع F1 in School المكون من 6 من طلاب المرحلة الثانوية، نظير مشروعهم الذي حظي برعاية شركة أرامكو السعودية ومبادرة إثراء.

فكرة المشروع التي كانت عبارة عن "تصميم سيارة سباق فورملا" بمواصفات خاصة، حيث افتازت بالشمولية والدقة واحترافية الالتزام بأسس إدارة المشاريع.

وأثنى مدير التواصل والعلاقات العامة بالمنطقة الغربية بمعهد إدارة المشاريع المهندس محمد عبد الجواد أثناء تكريم الفريق بفكرتهم وطموحهم العالي متمنياً لهم التوفيق، وتابع: "الشكر موصول لثقة القيادة في معهد إدارة المشاريع وزملائي الأعزاء على تكليفي بالإشراف على المبادرة وتفعيلها، وسنعمل دائماً معاً من أجل دعم قطاع إدارة المشاريع وتوسيع دوائر الخبرة فيه".



وأكد سعادة رئيس معهد إدارة المشاريع فرع المملكة العربية السعودية سعادة المهندس بدر بورشيد على إيمان المعهد بأهمية المبادرات المجتمعية في رفع الوعي العام بإدارة المشاريع، وبالتالي زيادة حاملي الرخص المؤهلين لإدارة المشاريع باحترافية، وتوطيد اتصالهم بأصحاب الخبرة في المجال، الأمر الذي سيساهم في تطوير قطاع إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية، والمساهمة في رفع كفاءة الكوادر البشرية، وزيادة أعداد محترفي إدارة المشاريع لمواكبة تطلعات رؤية ٢٠٣٠ السديدة ومشاريعها الرائدة، بالإضافة إلى المساهمة في تمكين المرأة عبر زيادة عدد السيدات الحاصلات على رخص إدارة المشاريع. وأضاف: "يمكننا هذا النوع الاجتماعي من اللقاءات من خلق حلقة وصل قادرة على جمع المحترفين معاً من كافة الأجيال والتخصصات الدقيقة، كما تعتبر ذراعاً واعداً لدعم الموهوبين، ومنبراً تخصصياً لكل أصحاب الخبرة الطويلة في مشاركة خبراتهم وملاحظاتهم. وأشكر كل الزملاء العاملين على مبادرة كوفي توك على تفانيهم ومبادرتهم لتحقيق هذه الأهداف الواعدة".

مُلخَص كتاب

YOUR STRATEGY NEEDS A STRATEGY

استخدمت في اختيار الإستراتيجية الأمثل للمنظمات على مر العصور بدايةً من عام ١٩٦٠ واستخدام نماذج وأدوات التحليل التقليدية مثل Gap analysis ، و swat analysis ، ومروراً بمطلع الثمانينات وظهور أدوات جديدة مثل مصفوفة بي سي جي ونموذج المتغيرات الخمسة “5Ps- وغيرها من النماذج ومن ظهور نماذج أخرى خلال مدخل الألفية الثالثة مثل الخرائط الإستراتيجية وسلسلة القيمة واستراتيجية الابتكار والمحيط الأزرق .

بعد ذلك تعمق مؤلفي الكتاب في الحديث عن النموذج الذي نشره الكاتب المؤلف الرئيسي (مارتن ريفز) ألا وهو “لوحة ألوان الاستراتيجية” أو كما يُعرف بـ The Strategy palette . ويمثل هذا النموذج ثلاثة أبعادٍ تُحدّد اختيار النهج الإستراتيجي : -القابلية للتنبؤ والقابلية للتكيف والقسوة ، هذه الأبعاد مُقسّمة على خمس بيئات عمل لكل بيئة نهجٍ معيّن لتحديد الاستراتيجية.

حيث تُعرّف القابلية على التنبؤ بمدى قدرة المنظمة على التنبؤ بمستقبل المتغيرات الإستراتيجية الرئيسة في بيئتها والتي بالتأكيد سوف تُؤثر على القضايا الإستراتيجية الرئيسة



خالد محمد السهلي

من أفضل وأكثر الكُتب في عالم الأعمال التي قمت بقراءتها كتاب “Your Strategy Needs a strategy” . ويتناول الكتاب كيفية اختيار النموذج الأمثل لاستراتيجية أي منظمة بما يتناسب مع بيئة أعمالها.

لم يكتب مؤلفي الكتاب (Martin Reeves, Knut Haanæs, and Janmejaya Sinha) إلى التطرق لكيفية إعداد استراتيجية ما في إطار بيئة مُستقرة يمكن التنبؤ بها فحسب، بل توسعوا ما إذا كانت الظروف المحيطة بمجال المنظمة محفوف بالمخاطر والتقلبات والتغيرات المفاجئة.

السؤال الذي طرحه مؤلفي الكتاب بعد إجرائهم أكثر من لقاء مع رؤساء تنفيذيين لأكبر الشركات حول العالم: “هل يتم استخدام نهج أو إطار استراتيجية مُوحد لجميع المنظمات مهما اختلفت؟ هل ممكن تتعدد النماذج لشركة او منظمة “.

الكتاب يتكون من ٨ فصول: في مُقدمة الكتاب تحدثوا عن التغيرات التي طرأت على النماذج والأدوات ال ٨١ للتخطيط الإستراتيجي التي

للحلوليات مارس وأيضاً قد استشهد بمثال لشركة الألبان السعودية المراعي ومن ثم فإن أُسس تحقيق ميزة تنافسية مُستدامة معروفة ويمكن تحقيقها من خلال المكانة التنافسية من خلال خلق سمعة أو تاريخ جيد للمنظمة أو قيادة التكلفة من خلال زيادة الحجم.

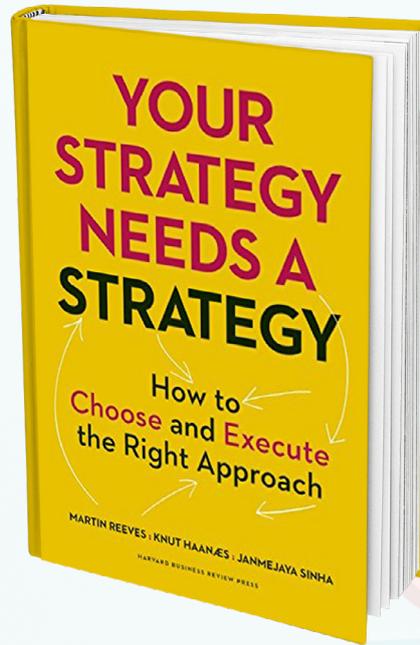
ففي هذه البيئات دائماً الأكبر سينتصر. الحجم الكبير يقلل التكاليف، ويستغل الموارد، ويمكن الجهة من النمو والحفاظ عليه في ظل بيئة مُستقرة، هذا النهج التقليدي ينجح من خلال التحليل والتخطيط والتنفيذ الجيد وذلك نظراً لأن هذه الشركات تعمل وتستطيع بالتخطيط الاستباقي وقراءة التنبؤات الأمر الذي يجعل اختيار هذا النهج أمر حتمي.

تُعدّ أساليب وأدوات وتقنيات الإستراتيجية المرتبطة بهذا النهج مشهورة لأن هذا النهج قد اعتمد على نطاق كبير من قبل المنظمات والجامعات الشركات الاستشارية ولا يزال يتمتع بالاهتمام، ومن بين الأدوات الاستراتيجية الـ 81 التي تم تحديدها، تم تصنيف 49 أداة تابعة للنهج الكلاسيكي. تتضمن أدوات الاستراتيجية هذه تحليل SWOT، وتحليل 3 سي (المنظمة، المنافسين، العملاء) وقوى بورتر الخمس 5Ps، ومصفوفة مجموعة أدوات بي سي جي، وخرائط الاستراتيجية.

يعتبر هذا الأسلوب الأمثل أيضاً في الهيئات والمنظمات الحكومية القائم دورها على التشريعات التنظيمية.

للمنظمة. كما تُعرّف المرونة بأنها قدرة المنظمة لوحدها أو مع شركاء آخرين على تشكيل بيئة العمل وخلق ما يُعرف بال-ECO Sys.tem والقسوة تُشير إلى مدى قدرة المُنظمة في الاستمرار بأعمالها في بيئة صعبة لا تساعد.

حيث في البُعد الأول يندمج المتغيران قابلية التنبؤ والمرونة ويشكلان بذلك مصفوفة واحدة وتكون أربعة أساليب استراتيجية: الكلاسيكية، والتكيفية، والتشكيلية، والابتكارية. وترتبط هذه الأساليب الإستراتيجية ببيئة واحدة من أربع بيئات موضحة في المصفوفة ادناه: بيئة يمكن التنبؤ بها وغير قابلة للتشكيل، وبيئة يمكن التنبؤ بها وقابلة للتشكيل، وبيئة لا يمكن التنبؤ بها وغير قابلة للتشكيل، وبيئة لا يمكن التنبؤ بها وقابلة للتشكيل. بينما يرتبط البُعد الثالث والذي تمت إضافته لاحقاً على هذا النموذج "القسوة" بمنهجية التجدد. هنا سوف أُسهب بالحديث عن كل نوع مع مثال لمنظمة أو شركة وفيما يلي شرح مفصل لها:



1. أسلوب الاستراتيجية الكلاسيكي (كن عملاقاً)

أسلوب الاستراتيجية التقليدي هو أفضل نهج للبيئة المُستقرة التي يمكن التنبؤ بها، حيث تكون قواعد المنافسة أو السلوك ثابتة، مما يجعلها غير قابلة للتغييرات المستمرة. هذه البيئات المتوقعة وغير المرنة هي حالات استمرار للماضي مع تطورات تدريجية يمكن التنبؤ بها. القطاع اللوجستي والمصانع مثال على ذلك وقد ذكر الكاتب مثال شركة الصناعات العالمية

مؤشرات قياس هذا النهج: الحصه السوقية، والتوسع، والنمو.

الاستعداد والسرعة في التغيير نهجاً متبعاً، فبالنظر للتطورات التي حصلت خلال مجال عملها في مجال التقنية واستضافة الخوادم ومن ثم الانتقال للحوسبة السحابية والتحول الرقمي الضخم الذي حصل في مجال التقنية. أيضاً يعتبر مجال التجزئة الخاص بالأزياء أحد المجالات التي يطبقها هذا النهج نظراً للتغيرات المستمرة في هذا السوق.

مؤشرات قياس هذا الأسلوب: مُعدل النمو المتقلب، والصناعات الناشئة، والتغييرات التقنية العالية، وحيوية المنتج الجديد.

3. أسلوب الإستراتيجية الابتكاري (كُن الأول، كُن الريادي، كُن المبتكر)

نهج الإستراتيجية الابتكاري هو الأنسب للبيئات التي يمكن التنبؤ بها والمرنة. الشركات الريادية والمبتكرة سلاحها دائماً الابتكار وتقديم شيد جديد للسوق نموذج عمل جديد منتج جديد موجود.

استغلال الفرص ومشاكل العميل واحتياجه اهم سمات النجاح من خلال تكوين قطاعات ناشئة وتقوم بذلك بأن تبادر لطرح نماذج اعمال جديدة مبتكرة.

النهج العام للإستراتيجية الابتكارية يعتمد على الريادة وعادةً ما تستخدمه الشركات الناشئة ونجد أن أغلب الشركات الكبرى تنتهز الفرصة للاستحواذ عليها نظراً للنمو الهائل في هذا القطاع. والعمليات الرئيسية المُتبعة تشتمل على الإبداع، والخيال، والبناء، والمثابرة. ويبدأ هذا النهج بتصور فرصة نشأت بسبب التحول التكنولوجي، أو تغيّر سلوك العملاء، أو نشوء توجهات كبيرة لقطاع معين. وبمجرد الاتفاق على رؤية واضحة، يتحرك رواد الأعمال نحو

2. أسلوب الإستراتيجية التكيفي (كن الأسرع)

أسلوب الإستراتيجية التكيفية هو الأنسب للبيئات التي لا يمكن التنبؤ فيها ولا يمكن تغييرها. في هذه البيئات المنظمات تعمل على التكيف مع المتغيرات “تتغير مع المُعطيات وتنسجم معها” وذلك من خلال المُراقبة المُستمرة لبيئتها وتحقيق مكتسبات سريعة وإعادة تشكيل أهدافها وتحديث استراتيجياتها، وإعادة تنظيم مواردها Resources Reutilized، وإعادة تكوين قدراتها Capabilities. لأنه من الممكن في وقت قصير تجد المنظمة نفسها خارج اللعبة. أسلوب الإستراتيجية التكيفية أسلوب تطوري ومرن، الأمر الذي يستلزم وضع اختيارات للطول واختبارها من خلال التجارب، ثم اختيار أفضل الطول بعد التجربة ومن ثم التوسع Scale-UP. التركيز في هذا النمط يكون على خلق مرونة استراتيجية تسمح للمنظمة التكيف مع التغيرات في بيئتها.

ويعتبر هذا الأسلوب أقل تحليلاً من الكلاسيكي لأنها قائمة على التجربة بينما الكلاسيكي قائم على حسن التخطيط والتحليل صَنَقَتْ مجموعة بوسطن للاستشارات 17 أداة استراتيجية يُمكن استخدامها مع النهج التكيفي. وتتضمن هذه الأدوات الاستراتيجية المنافسة القائمة على الوقت، وميزة المبادرة الأولى، والقدرات الديناميكية، والإستراتيجية باعتبارها قواعد بسيطة، والميزة التكيفية، والميزة التنافسية العابرة.

من الأمثلة على منظمات ذات البيئة التكيفية شركة الاستشارات التقنية “تاتا” التي تبنت التكيف مع التغييرات المستقبلية وحُسن

واضح لهذه البيئات وقد حددت أبحاث مجموعة بوسطن للاستشارات 5 أدوات استراتيجية يمكن استخدامها مع نهج التشكيل وهي منحني S، واستراتيجية النظام البيئي، والتنافس التعاوني، والابتكار المفتوح، وإطار القيمة المشتركة. من الأمثلة على المنظمات التي تتبع هذا النهج منصة علي بابا، ومنصة تطبيقات أبل، ومنصة نون، وقوقل ماب.

مؤشرات نجاح هذا المجال: بيئة العمل ونسبة الأرباح، وحيوية المنتج الجديد.

النهج المتجدد (كُن حياً... اعد الترتيب)

يهدف هذا النهج والأسلوب لتمكين المنظمات من استعادة حيويتها وقدرتها التنافسية وذلك عندما تعمل في بيئة قاسية، ويُبين المؤلفين أن السبب وراء ذلك هو أن الشركات لم تُقم بأعداد استراتيجية متوائمة مع بيئة أعمالها ما جعلها خارج اللعبة أو وجود أزمة داخلية أو خارجيه كالأزمة الاقتصادية عام 2008 يمكن أن تؤثر بقوة على حيوية المنظمة وقدرتها التنافسية. لذلك يوصي المؤلفون بالعمل بشكل حاسم وسريع لاتباع هذا الأسلوب الاستراتيجي والذي يهدف غالباً في التركيز على استعادة المنظمة لحياتها واعادة تنظيم الأعمال وكمثال على ذلك من الممكن أن تجد المنظمة تعمل في مجال الالكترونيات وتغلق فروعها وتتحول رقمياً من خلال المنصات الإلكترونية او مثال آخر: إغلاق فروع التركيز على مجالات ذات المردود الأعلى، وتعيين الموارد عليها بغرض حفظ التكاليف، والحفاظ على رأس المال.

يُعد هذا الأسلوب مؤقت وانتقالي "دفاعي" تعمل الشركة والمنظمة بعده في استخدام أي من الأساليب الأربعة التي ذكرت مسبقاً كالكلاسيكي والتكيفي وغيرها.

إنشاء شركة قادرة على تحقيق هذه الرؤية، ثم يقوموا بتوفير الموارد اللازمة لنجاح الشركة ويستمرؤا في السعي لتحقيق الرؤية. وقد حددت أبحاث مجموعة بوسطن للاستشارات 7 أدوات استراتيجية يمكن استخدامها مع النهج القائم على الابتكار. هذه الأدوات الاستراتيجية هي منحنيات اعتماد الابتكار، والابتكار غير المستمر، والابتكار الهدام، والابتكار في القيمة، والتنافس على المستقبل، ونقطة التحول، واستراتيجية المحيط الأزرق.

من الأمثلة على هذا القطاع الشركات التي تستغل عملية التحول الرقمي الهائل لصالحها من خلال تكوين تطبيقات تخدم العميل وتوجد خدمة غير موجودة سابقاً مثل شركات الدفع تمارا وتابا.

مؤشرات قياس هذا النهج: النمو العالي، والريادة بالسوق، ورضى المستخدمين الجدد.

4. أسلوب الإستراتيجية التشكيلي (كن ا لمو سيقار)

أسلوب الإستراتيجية التشكيلي هو أنسب أسلوب يمكن اتباعه للبيئات التي لا يمكن التنبؤ فيها وفيه مرونة للتغيير والتشكيل. وتوجد هذه البيئات عادة في القطاعات الاقتصادية الحديثة التي لا يوجد فيها شركات عملاقه وعريقة. ويإمكان العديد من الشركات أن تدخل إلى هذه القطاعات ففي الأسواق المبعثرة - غير المنظمة والتي تنشأ حديثاً - تعمل بعض المنظمات في أخذ القيادة والتعاون مع الآخرين، وتشكيل قوانين السوق وتنظيماته من خلال تشكيل البيئة Ecosystem. يوصي المؤلفون بالتعاون مع الشركات الأخرى التي يمكنها بشكل جماعي تبني هدف مُشترك ومشاركة المخاطر خصوصاً في ظل عدم وجود رؤية أو اتجاه

3. يمكن للمنظمة استخدام أكثر من أسلوب أو منهج كوضع استراتيجيه كلاسيكية لأداء المنظمة بشكل عام ومن ثم وضع استراتيجيات متخصصة تتناسب مع وحدات أعمالها مثل استراتيجية لقطاع التسويق وقطاع التجزئة.
4. إن الاستراتيجية الكلاسيكية خصوصاً للقطاعات الناشئة لا تكون مُجدية خصوصاً في ظل كثرة المُتغيرات والتطورات بالأعمال.
5. أهمية وجود القيم المؤسسية والتي تخلق رؤية المنظمة وقيادتها والتي ستصبح ثقافة داخل المنشأة، استدل هنا بشركة مارس في نجاحها من خلال زرع الثقافة المبنية على الثقة والمسؤولية والكفاءة والجودة، وطريقتها في وضع استراتيجية خاصة للتسويق ونشر علامتها التجارية.
6. من المهم وجود استراتيجية وخطة لتنفيذها، كما يجب أن يوجد هيكل تنظيمي يُسهل من مهامها وأن يعكس توجهاتها، في عام 2008 استحوذت شركة مارس على شركة ويليام ريجلي حيث قامت بإعادة تشكيل الهيكل الاستراتيجي إلى Business unit حيث ساهم ذلك بكثير من المرونة وتمكين الكفاءات من الإبداع في كل وحدة أعمال.
7. 90% من الشركات التي تم عمل الدراسات عليها خلال إعداد هذا الكتاب تُعد خطتها الاستراتيجية بشكل سنوي دون النظر في التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال.
- مؤشرات نجاح هذا النهج: ضبط النفقات وتقليلها، ومؤشر التدفق المالي.
- في النهاية، أود تلخيص أبرز النقاط والتوصيات التي وردت في هذا الكتاب على النحو التالي:
1. لا توجد استراتيجية واحدة تصلح للجميع، بيئات الأعمال المختلفة تتطلب أساليب استراتيجية مختلفة. وتجاهل ذلك يؤدي إلى الفشل. على سبيل يعد استخدام نفس أسلوب الاستراتيجي للقطاع النفطي الذي يعتبر يمكن التنبؤ في أي تغييراته في العرض والطلب كما انه مستقر نسبيا قياسا بمجال التقنية والتغييرات الهائلة التي تتغير مع الوقت ولا يمكن التحكم فيها لذلك يعتبر النهج التكيفي والتشكيلي خيارا امثل لها.
 2. أي عمل أو نموذج عمل يمر بدورة حياة، وتتطلب كل مرحلة منها نهجًا مختلفًا. عادة ما يتم إنشاء الشركات في الأرباع الرؤية أو التشكيلية للوحة الإستراتيجية وتميل إلى الانتقال عكس اتجاه عقارب الساعة من خلال الأرباع التكيفية والكلاسيكية قبل أن تتعطل بسبب المزيد من الابتكارات والدخول في دورة تجديد على سبيل المثال، أنشأت شركة أبل جهاز iPhone الخاص بها باستخدام نهج visionary ، ثم استخدمت استراتيجية تشكيل لتطوير نظام بيئي تعاوني مع مطوري التطبيقات، وشركات الاتصالات، ومقدمي المحتوى، ويتنافس المنافسون على المراكز مع العروض المتقاربة بشكل متزايد، فمن المرجح أن استراتيجياتهم سوف تصبح على نحو متزايد على التكيف أو الكلاسيكية. وكما سنرى، استخدمت "كوينتايلز" أيضًا مثل هذه السلسلة المتعاقبة من المناهج الإستراتيجية.

غادة الفارس

إحصائي موارد بشرية

العمل الإيجابي

AFFIRMATIVE
ACTION
في التوظيف

القطاع العام والخاص بوضع أهداف وجدول زمنية محددة مُرتبطة بالحاكم الاتحادي وذلك لتوظيف النساء والأقليات العرقية وتدريبهم حتى يتحقق التوازن في أماكن العمل. كذلك تم حظر جميع الشركات التي تتلقى الدعم الفيدرالي في حالة استخدامها لمعايير التوظيف التي تميل إلى التمييز ضد الأقليات.

في عام 2022، لازالت المحكمة العليا في الولايات المتحدة الأمريكية تحت على دعم استمرار سياسات العمل الإيجابي في الشركات الكبرى مثل شركة Ap- American Airlines و كذلك الجامعات الأمريكية برغم انهم قطعوا شوطاً كبيراً في تحقيق الهدف الذي بُني عليه وهو تحقيق التوازن إلا أن هذا الهدف انتج هدفاً آخراً وهو زيادة التنوع الذي ساهم في رفع مستوى الابتكار المُستمر في عالم التجارة والأعمال مما انعكس على اقتصاد الدولة. وفي ظل التطورات المُتسارعة في مملكتنا الحبيبة كان التوجُّه المُبارك من قياداتنا الرشيدة بإنشاء مركز التوازن بين الجنسين والذي يرعاه معهد الإدارة العامة وهو يهدف إلى تكافؤ الفرص في بيئات العمل التشاركية لكلا الجنسين. وذلك من خلال إعداد دراسات واستشارات تدعم التوازن كذلك تركز على التدريب والتأهيل لتقليص الفجوة بين الجنسين وكما أنها تعمل على حُطّ تعرُّز الثقافة التنظيمية لدعم مفهوم التوازن بين الجنسين.

حقيقة لا تُبَار عليها، "إدارة التنوع" هي إدارة أكثر إنتاجية وعملية تقوم على مجموعةٍ مِنَ الموظفين غير المتجانسين جنسياً وعرقياً وثقافياً لخلق وجهات نظر مُتنوعة في حل المشاكل التنظيمية سواء للمنظمات الحكومية أو القطاع الخاص، لذلك نلاحظ أن أكثر المنظمات تفوقاً وتميزاً في العالم هي أكثرهم تنوعاً.

مشروع العمل الإيجابي هو إحدى الطرق التي تُساهم في تكافؤ فرص العمل والمعنية بإزالة الحواجز الاصطناعية التي تحول دون توظيف النساء وأفراد الأقليات وذلك عن طريق دعم حملات التوظيف المُمنهجة وتوفير فرص التدريب لهم. فقد عرف الكاتب Shafritz تكافؤ فرص العمل (EEO Equal Employees Opportunity) بأنه مفهوم يحمل دلالات سياسية، وثقافية وعاطفية وهي مجموعات من الإجراءات والممارسات الخاصة بالتوظيف التي تمنع فعلياً استبعاد أي فرد من فرص العمل على أساس العرق واللون والجنس والدين والعمر والأصل القومي.

تكافؤ فرص العمل (EEO) لها أهمية سياسية وهي في الحقيقة قضية وطنية تُساهم في بناء مُجتمع مُنتج ومُتصالح ومُستقر وخالي من التمييز. لذلك تم استخدام مشروع العمل الإيجابي Af- Action firmative في الولايات المتحدة الأمريكية لتعزيز سياسة تكافؤ فرص العمل وتحسينها كعلاج حكومي لآثار التمييز طويل الأمد ضد هذه المجموعات، حيث بدأ هذا المشروع في عام 1961 ميلادي في عهد الرئيس الأمريكي جون كينيدي. ثم توسع مشروع العمل الإيجابي Affirmative Action في عهد الرئيس الأمريكي جونسون وذلك في خطاب ألقاه في Howard University عام 1965 حيث قال: " أنت لا تأخذ شخصاً أعاقته السلاسل لسنوات وتحرره ثم توصله إلى خط البداية في السباق ثم تقول: أنت حر في التنافس مع الآخرين! ". كذلك أصدرَ أمراً يُطالب رؤساء المنظمات في كل من

قصة نجاح مشروع: في رحلةٍ مُلهمة من شغف العائلة إلى إنجازٍ عالمي

صفية العيسى

مديرة التسويق - PMI KSA



ومع مرور الوقت، تمكنت الشركة من اكتساب خبرة واسعة وبناء علاقات قوية مع العملاء، لتصبح الشريك الموثوق والمفضل في رحلة أعمالهم.

وفي خضمّ أزمة كورونا، واجهت الشركة تحديًا هائلًا مثل باقي الشركات، ولكن بفضل الخبرة الطويلة في عالم الأعمال، تمكنت الشركة من إدارة المخاطر بذكاء وكفاءة عالية، وحوّلت هذه الأزمة إلى فرصة للنمو والتطور. فمع إطلاق مبادراتها المبتكرة مثل "Think Digital" و "معسكر سمارتك الرقمي" و "تقويم سمارتك التسويقي"، نجحت سمارتك في تعزيز ريادتها في مجال طول الأعمال والتسويق الرقمي، وحققت إنجازات عالمية يشار إليها بالبنان، مثل كسر رقم قياسي في موسوعة غينيس.

منذ نعومة أظافره، نشأ الأستاذ فهد العوفي في بيئة غنية بالمعرفة وشغفٍ لا ينضب بالتعلم، فكان اهتمام عائلته باختيار أفضل المدارس والمعلمين بمثابة بذرةٍ نبتت في تربةٍ خصبة لتزهر إبداعًا وتميزًا.

ومع وصوله إلى المرحلة المتوسطة، ولد لديه شغفٌ جديدٌ بتقنية المعلومات، وازدادت رغبته في استكشاف العالم الإبداعي والغوص في مجالاته كال تصميم والإخراج.

ومن هنا بدأت رحلة سمارتك، شركته التي تُقدم طول الأعمال المتكاملة لتساهم بشكل كبير في تحقيق النمو والازدهار للعلامات التجارية والمؤسسية. فمع تأسيسها عام 2009، انطلقت سمارتك بقيادة الأستاذ فهد العوفي وفريقه مؤمنين بقدراتهم وطموحهم الذي لا حدود له.

ويؤمن ضيفنا بأهمية تطوير الأعمال كأحد أهم عوامل النجاح في مجال التسويق. فمع وجود فريق متخصص في تطوير الأعمال والتسويق في آن واحد، تصبح سمارتك قادرة على تقديم حلول متكاملة تلبي احتياجات العملاء بشكل احترافي يحقق النمو لعلاماتهم التجارية والمؤسسية.

ويفضل التقدم التقني والتحول الرقمي، لم تعد المسافات عائقًا أمام توسع سمارتك. فشركاؤها متواجدون في جميع مدن المملكة، وتوسع سمارتك جاهدة لتصبح رائدة في مجال حلول الأعمال والتسويق الرقمي على مستوى العالم.

وأخيراً، يوجه ضيفنا خالص شكره وتقديره لصاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان - حفظه الله - على دعمه ورعايته لحاضنة الأعمال التي كانت بمثابة منعطف هام في مسيرة سمارتك. كما يشكر والديه وعائلته وكل من ساهم في مسيرته الملهمة.

وفي ختام هذا اللقاء، نؤكد على أنّ سمارتك تُمثل نموذجًا مشرّفًا للشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية. ونُبارك للأستاذ فهد العوفي وفريقه هذا النجاح المُبهر، ونتمنى لهم المزيد من التوفيق والازدهار.



PMO SETUP OPERATION AND EVALUATION



KHALID ABDALSAYED

PMO Consultant

Project Management Offices (PMOs) serve as a centralized hub for various project management functions, aimed at driving improved outcomes for organizations. In a study led by Hobbs and Aubry (2007), 27 common PMO services were identified based on insights from 500 professionals involved with PMOs worldwide. In this article, we explore the essential aspects of PMO setup, operation, and evaluation, highlighting their significance in enhancing organizational performance through effective project management practices.

The focus of any PMO is to understand its clients, their needs, and how to meet those needs by creating clear and sufficient benefits, regardless of the PMO's level of maturity or specific role within the organization, ultimately generating perceptible and measurable value.

An organization's need for a PMO depends on several factors. In general, if an organization is struggling with poor project management performance, resource utilization, projects not aligning with organizational goals, or risk management, a PMO may be the right solu-

tion to address these challenges. PMO experts generally discourage the direct adoption of pre-established PMO models when setting up a new PMO. This is because organizations vary in terms of their characteristics, resources, size, and strategies, requiring each PMO to tailor its services, tools, and methodologies accordingly.

Steps for Establishing a PMO

1. Engage with Stakeholders

Begin by engaging with key stakeholders to gain a thorough understanding of the goals and objectives behind establishing the PMO. Identify the anticipated benefits and specific value stakeholders expect the PMO to deliver. Ensure stakeholder buy-in by addressing concerns and explaining how the PMO will contribute to problem-solving and achieving desired outcomes.

2. Develop the PMO Charter

Draft a PMO Charter that defines the purpose, objectives, scope, authority, and responsibilities of the PMO within the organization.

3. Conduct a Gap Analysis

Perform a gap analysis to assess current project management practices.

Utilize tools like SWOT analysis to identify strengths, weaknesses, opportunities, and threats related to establishing the PMO.

Involve stakeholders in the analysis, discuss the report, clarify gaps, and develop solutions collaboratively.

4. Establish PMO Structure and Governance

Conduct a needs assessment to determine the most suitable structure and management model for the PMO.

Clearly define roles, responsibilities, and accountability within the PMO to ensure operational effectiveness.

5. Develop PMO Processes and Methodologies

Establish clear guidelines and templates for various PMO functions (e. g. , project management, resource management, risk management) to ensure consistency and facilitate efficient implementation.

6. Implement Performance Measurement and Reporting

Develop key performance indicators (KPIs) and reporting mechanisms to monitor the PMO's performance and effectiveness.

Ensure these measures align with the strategic objectives and goals of the PMO.

7. Build the PMO Team

Assemble a skilled and experienced team to support the PMO's functions.

Define clear job descriptions and provide ongoing training and development opportunities for the team.

8. Alignment with Organizational Culture

Ensuring that the PMO's practices, processes, and values align with the organization's culture.

9. Change Management

Manage change effectively by addressing resistance and fostering a culture of continuous improvement.

10. Communication and Stakeholder Engagement

Ensure effective communication and stakeholder engagement for PMO success. Develop a communication plan to inform stakeholders about PMO activities, progress, and value. Regularly engage with stakeholders, seek input, and address concerns to build trust and secure support.

While a PMO talks about "what functions should be performed", the stakeholders say, "What benefits and results do we need." Therefore, **PMOs Should speak the language of stakeholders by focusing on benefits and results.**

The Operational Stage or The PMO Run

The operational stage of the PMO follows

the establishment phase, ensuring the delivery of value and maintaining the delivery process. Outputs from the establishment stage are implemented and adjusted as needed for operational requirements and stakeholder value. During this stage, the PMO focuses on project monitoring, reporting, resource and risk management, quality assurance, change management, stakeholder engagement, and continuous improvement. Establish a robust monitoring and evaluation system to track performance and impact, with an agile mindset for adaptation.

The journey of a successful PMO begins with a well-defined and clear charter and continues with ongoing monitoring, adaptation, and stakeholder engagement.

PMO Maturity

PMOs can provide the same function but with varying levels of sophistication and value generation. Different approaches can coexist within a PMO to deliver on stakeholder expectations. It's important to note that being strategic, tactical, or operational is not the primary objective of a PMO, but rather meeting the specific needs of stakeholders. The maturity of a PMO is the level of sophistication in providing services to clients, which ultimately determines the value it generates. The PMO should prioritize aligning functions with stakeholder expectations and improving execution to enhance perceived value. The PMO's level of maturity is determined by its ability to generate value for clients and the organization.

Even a strategic PMO may have low maturity and not generate the perceived value.

Alignment and maturity

Maturity without alignment is nothing. You are good at something nobody cares about because you are doing something that will not deliver the benefits that stakeholders expect; you are just wasting time, money, resources, etc. **“Nothing is more useless than having maturity when you don't have alignment.”** America Pinto Said this.

The successful PMO

A successful PMO understands and adapts to unique client needs and expectations. Managing expectations throughout the PMO lifecycle is crucial to making the PMO a reliable partner. By doing so, the PMO achieves improved stakeholder satisfaction, enhanced project success rates, increased credibility, stronger stakeholder support and engagement, better collaboration and communication, and an increased likelihood of obtaining necessary resources for future projects.

In conclusion, establishing, operating, and evaluating a PMO is critical for effective project management. Structuring the PMO, developing KPIs, building a skilled team, prioritizing communication, and focusing on operational excellence to generate perceptible and measurable value. Continuous evaluation and adaptation are essential to meet evolving needs. A well-executed PMO improves project outputs, stakeholder satisfaction, and organizational success.

PROJECT COST MANAGEMENT CHALLENGES AND OPPORTUNITIES



Hamad Al Sane

Saudi Railway company (SAR)

Introduction:

Cost management is a critical aspect of project success yet cost overruns and scope creep are common issues worldwide. This article discusses in general the challenges faced in identifying, managing, and controlling project costs, along with the need for effective cost control in construction projects. It emphasizes the importance of engaging cost organizations and highlights the barriers to the global recognition and standardization of the cost management profession.

Cost Overruns:

Project cost escalation is a common problem, affecting budget and other aspects of the project. Studies have shown significant cost escalations in construction and infrastructure projects, with rail projects experiencing average cost increases of 45%, tunnels, and bridges at 34%, and roads at 20%. The World Bank reports

that underestimating costs is a global issue, with cost overruns of 50-100% being common. Major projects worldwide, such as the most challenging highway project in the history of the United States the Boston Central Artery/Tunnel Project and the Channel Tunnel, have experienced substantial cost overruns, leading to financial and logistical challenges.

Fragmentation of the Profession:

The project cost management profession lacks global recognition, primarily due to the absence of a universally recognized professional title and common standards. Various professional disciplines, such as cost engineers, quantity surveyors, construction economists, and project managers, provide cost management services worldwide. However, the absence of official registration requirements for practicing in the field allows other professionals lacking special-

ized technical competencies to undertake cost management tasks.

Opportunities for Collaboration:

To address the challenges faced by the project cost management profession, collaboration among global associations is necessary. Organizations such as the International Cost Engineering Council (ICEC), the Association for the Advancement of Cost Engineering International (AACE International), the Pacific Association of Quantity Surveyors (PAQS) and others need to work together to establish common standards, competencies, and certification programs. The formation of a well-funded, all-encompassing global association would provide a unified identity and representation for the profession. This association could facilitate knowledge sharing and elevate global standards, ultimately benefiting all cost management associations and firms. In addition, Invest in comprehensive education and training programs that equip professionals with specialized technical competencies in cost management. This would ensure that individuals performing cost management tasks possess the necessary expertise.

Conclusion:

Effective project cost management is essential for successful project outcomes and economic growth. However, cost overruns persist globally, necessitating the recognition and standardization of the project cost management profession. Collaboration among international associations and the establishment of a robust

global association are crucial steps in raising the profile, standards, and business opportunities for cost management professionals worldwide. By uniting efforts and sharing knowledge, the profession can overcome its fragmentation and contribute to improved cost control practices across the construction and infrastructure sectors. As well as some other solutions that can be considered such as automating project cost management tasks in order to optimize and control project cost and expenses.



TAKING OFF WITH RESILIENCE

THE MOST EFFECTIVE RISK MANAGEMENT STRATEGIES FOR AIRPORT PROJECTS

Airports are complex ecosystems – intricate hubs humming with activity, where efficiency and safety reign supreme. Yet, these monumental projects stand as targets for an array of risks, from financial and operational hiccups to environmental concerns and security threats. Successfully navigating these complexities requires robust risk management strategies, capable of safeguarding progress and ensuring smooth take-off, landing, and everything in between.

Identifying the Turbulent Landscape:

The first step to mitigating risk is understanding its diverse forms. For airport projects, these can include:

- **Cost overruns:** Construction delays, material price fluctuations, and unforeseen technical challenges can bloat budgets, impacting project viability.
- **Schedule disruptions:** Delays in key phases, supplier issues, or weather disruptions can push back deadlines, causing ripple effects throughout the project and impacting operations.
- **Safety and security breaches:** Construction accidents, cyberattacks, or security lapses can jeopardize passenger safety and damage public trust.
- **Environmental impact:** Construction can



Dr. Hasan Tayyeb

Head of Development in NEOM Airports

disrupt ecosystems, pollute air and water, and generate excessive waste, prompting legal and reputational issues.

- **Stakeholder discontent:** Local communities, airlines, and government bodies may oppose the project due to noise, traffic congestion, or perceived economic drawbacks.

Equipping the Cockpit with Effective Tools:

Once recognized, risks demand proactive management. Here are some crucial tools at your disposal:

- **Comprehensive risk assessment:** Identify, analyze, and prioritize potential risks based on their likelihood and impact. Tools like risk matrices and scenario planning can facilitate this process.
- **Robust contingency plans:** Develop detailed plans for each identified risk, out-

lining mitigation strategies, responsible parties, and communication protocols. These plans should be regularly reviewed and updated.

- **Effective communication:** Clear and consistent communication with stakeholders, from construction workers to government officials, is essential for managing expectations, addressing concerns, and garnering support.
- **Technology-driven solutions:** Utilize software tools to track risks, monitor progress, and facilitate real-time decision-making. Building Information Modelling (BIM) can identify potential clashes and optimize workflows, while digital twins can simulate scenarios and test mitigation strategies.
- **Flexible design and contracting:** Incorporate flexibility into project design and contracts to accommodate unforeseen changes and minimize disruption. Phased construction can also be a valuable tool for managing risk.

Landing Gracefully in a Sustainable Future:

Beyond immediate threats, airport projects must consider the long-term. Integrating sustainability principles into risk management strategies can yield significant benefits:

- **Environmental risk mitigation:** Utilizing sustainable materials, minimizing waste, and incorporating renewable energy sources can reduce environmental impact and comply with regulations.

- **Enhanced resilience:** Sustainable design considerations, like flood-proofing and heat-resistant materials, can build airports resilient to climate change and other environmental challenges.
- **Positive stakeholder engagement:** Demonstrating a commitment to sustainability can attract responsible investors, engage local communities, and enhance brand reputation.

Examples of Take-Off Success:

By embracing best practices, airport projects worldwide have successfully navigated turbulence. Singapore's Changi Airport, for instance, implemented a comprehensive risk management plan during its expansion, mitigating cost overruns and exceeding completion deadlines. Meanwhile, Denver International Airport's commitment to sustainability, with its extensive solar energy installations and water conservation efforts, has set a global benchmark.

Conclusion:

The skies ahead for airport projects may be dotted with unforeseen clouds, but with effective risk management strategies and a commitment to sustainability, every departure can be a smooth take-off towards a safe, efficient, and resilient future. Remember, every airport project is a journey, and by equipping the cockpit with the right tools and a clear vision, you can ensure a triumphant landing, ready for every passenger to take flight.

THE IMPACT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON CAREER DECISION

Abstract:

Many theoretical as well as applicative studies of career decision-making argued that the more increasing rate of development, innovations, and the ability to face changes in workplaces requires a continued environment of learning new skills, adapting new ways of thinking, and using modern technologies to increase the job performance from current situation to future one throughout the one's lifetime that is stressed by Ganti, Krausz, Osipow (1996).

Within this context, Ganti et al (1996) proposed and empirically validated the taxonomy of many different difficulties associated with a career choice in that an individual could experience through time. This article is interesting in exploring the role of adopt-



Dr Chiraz Rouissi

Assistant Professor at Jeddah University

ing emotional intelligence (EI) in career decision-making difficulties; meanwhile, discussing the examination of decision-making difficulties.

Keywords: Emotional Intelligence, Career Decision-Making difficulties, Intelligence Quotient

Introduction:

Ganti and al (1996), indicate that three main types of difficulties are related to the career decision-making process obviously: 1) lack of readiness, 2) lack of information, then 3) inconsistent information. These main difficulties have another division into two groups according to time of occurrence; such difficulties are encountered before starting the

decision-making process, while others are encountered after the decision-making process begins. The first type of difficulty that it is often encountered before the beginning of the decision-making process is a Lack of readiness in which it may happen due to a lack of motivation, indecisiveness, and /or dysfunctional beliefs. Sampson, Reardon, Peterson, & Lenz (2004) address the cognitive information processing theory that it includes the role as well as the impact of dysfunctional career beliefs in the career decision-making process (Krumboltz, 1994). On the other side, there is a lack of information encountered during the decision-making process that related to decision-making itself, specific occupations, and/or the way of obtaining information (Nevo, 1987); while the third difficulty is inconsistent Di Fabio, Palazzeschi & Bar-On, 2012).

During the third millennium, emotional intelligence becomes obvious in the way of thinking of human being that effects the reaction towards managers, leaders; not only that but it effects the decision makers as well (Santos et. al. , 2018; Al Tahee, 2004).

The difference between Intelligence Quotient (IQ) which reflects accumulated knowledge intelligence, and Emotional Intelligence (EI) which means the ability of people (leaders, managers, department chiefs in universities) to face threats; becomes very obvious because the second depends on the

exchangeable effects among employees in organizations and/or among students in universities who are starting to think about their careers in future (Ran et al. , 2022; Cherniss & Goleman, 2003).

But EI became a major area of interest in many scientific aspects during the last decades which currently referred to (social emotional intelligence) (Bar-On, 2000, 2004, 2006), researchers introduced the concept of EI to examine its relation to career-related issues (Brown et al. , 2003; Carson & Carson, 1998). Conclusion.

As a result, still, career decision-making difficulties should still be considered more seriously in other cultures and larger universes in the future. Because career decision-making changes over time and it should focus on other aspects such as health factors, resilience, and well-being as well, especially if the EI is considered as a malleable factor that could improve through training and innovating as described in the literature (Br- On, Maree, & Elias, 2007; Di Fabio & Kenny, 2011; Judge et al. , 1997).

These results could be different in other aspects of business according to the services that are submitted in which EI might be more beneficial, meanwhile strengthening the effectiveness of the process of career decision-making.

3 COMMON STRATEGY FAILURES AND HOW TO RECOVER



ENG. Turki Murit

IT Project Manager

This article explores three common strategy failures and provides practical solutions for recovery. From lack of alignment and insufficient planning to resistance to change, each failure is addressed with actionable steps.

By implementing these strategies, organizations can overcome challenges, realign efforts, and drive positive outcomes.

1. Lack of Alignment:

One of the main reasons for strategy failure is the lack of alignment between departments and the overall business goals. This can manifest through conflicting priorities, misallocation of resources, unclear goals, and siloed operations. Without a clear understanding of the company's objectives, strategies can easily go off track.

To recover from this:

- **Establish clear communication:** Foster regular dialogue between departments and leadership to ensure everyone understands the overall business goals and how their work contributes.
- **Develop shared objectives:** Define measurable goals aligned with the overall strategy and cascade them down to individual teams.
- **Promote cross-functional collaboration:** Encourage teamwork and knowledge sharing across departments to break down silos and foster a unified approach.

2. Insufficient Planning:

Another common strategy failure is the lack of proper planning.

Projects often fail due to inadequate planning, which leads to scope creep, missed deadlines, and budget overruns.

To recover from this:

- Invest in thorough planning: Dedicate time to define clear objectives, scope, and timelines with realistic milestones.
- Identify and mitigate risks: Proactively assess potential challenges and develop contingency plans.
- Establish clear communication and accountability: Regularly track progress, communicate updates, and hold team members accountable for their deliverables.
- Utilize project management tools: Implement tracking software or methodologies to manage tasks, resources, and timelines effectively.

3. Resistance to Change:

Resistance to change is a significant obstacle in implementing strategies successfully. Employees may resist new technologies or processes, leading to resistance and ultimately strategy failure.

To recover from this:

- Embrace transparency and communication: Clearly communicate the rationale behind the change, its benefits for both the organization and employees, and address concerns proactively.
- Involve employees in the process: Seek feedback, encourage participation in decision-making, and provide opportunities for training and support.
- Highlight success stories: Showcase the positive outcomes of the change to boost morale and encourage wider adoption.
- Celebrate milestones and achievements: Recognize and reward employees who embrace the change and contribute to its success.

Addressing strategy failures is crucial for organizational progress. By implementing effective recovery measures such as clear communication, shared objectives, thorough planning, risk mitigation, employee involvement, and celebrating achievements, organizations can adapt, grow, and thrive. Learning from past mistakes and implementing the suggested strategies will position organizations for sustainable success in a dynamic business landscape.



Nojoud Alshehri

Multi-Culture Identity Researcher

CROSS-CULTURAL PUBLIC RELATION IN A GLOBALIZED WORLD

In the rapidly evolving global marketplace, businesses are no longer confined by geographical borders. As companies seek to capitalize on opportunities in diverse markets, the importance of cross-cultural public relations (PR) has become increasingly evident. Cross-cultural PR is not merely a matter of language translation; it involves understanding and respecting the unique cultural nuances of different regions to effectively communicate messages that resonate with diverse audiences. In this article, we delve into the significance of cross-cultural PR in the era of globalization, exploring its challenges, strategies, and real-world applications.

One of the primary challenges in cross-cultural PR is navigating the complexities of cultural diversity. What may be considered appropriate or persuasive in one culture could be perceived quite differently in another. For instance, colors, symbols, and even gestures can carry vastly different meanings across various regions. As such, PR professionals must conduct comprehensive research and analysis to ensure their communications are culturally sensitive and resonate positively with target audiences.

Effective cross-cultural PR requires more than just a superficial understanding of cultural differences. It demands a deep appreciation for the values, beliefs, and communication styles of different communities.

By embracing cultural diversity, organizations can tailor their messages and strategies to align with the preferences and expectations of local consumers. This might involve adapting marketing campaigns, adjusting product offerings, or customizing brand messaging to better reflect the cultural context of each target market.

Moreover, globalization has intensified competition on a global scale, necessitating a strategic approach to differentiation.

Cross-cultural PR can serve as a powerful tool for building a distinctive brand identity that resonates with consumers across borders. By authentically representing the values and aspirations of diverse communities, organizations can forge stronger emotional connections with their audience, fostering brand loyalty and advocacy.

Crisis management presents an critical aspect of cross-cultural PR. In times of crisis, cultural considerations become even more pronounced, as the way a crisis is perceived and responded to can vary significantly across different regions. PR professionals must be adept at navigating cultural sensitivities and expectations during crisis situations, demonstrating empathy, transparency, and a commitment to addressing concerns in a culturally appropriate manner.

Failure to do so can result in reputational damage and loss of trust among stakeholders.

Real-world examples illustrate the importance of cross-cultural PR in practice. For instance, multinational corporations like Coca-Cola and McDonald's have successfully adapted their marketing strategies to resonate with diverse cultural audiences while maintaining a consistent brand identity globally.

Similarly, organizations operating in regions with distinct cultural norms, such as Japan or the Middle East, have employed tailored PR campaigns to establish trust and credibility among local consumers.

In conclusion, cross-cultural PR is a vital component of modern communication strategies in the era of globalization. By embracing cultural diversity, organizations can effectively engage with global audiences, differentiate themselves in competitive markets, and navigate crises with sensitivity and empathy. In an increasingly interconnected world, mastering the art of cross-cultural PR is not just a strategic advantage but a prerequisite for success in international business endeavors.

SUSTAINING PROJECT RESOURCES

Meshabbab Ali Alqahtani

Planning, Performance & Quality Team Leader

Since the 17 Sustainable Development Goals (SDGs) have come to light on 2015, the awareness has gotten bigger toward practice of resources utilization. The need of efficient expenditure is increasing year by year and meeting its requirements becomes challenging for practitioners.

Ensuring sustainable consumption and production (SCP) patterns support improved human well-being and separates economic growth from resource use and environmental degradation.

To achieve (SDG 12): ensuring sustainable consumption and production patterns; on resource waste and loss, we should understand and focus on how to accomplish target point 12. 2 (Hub, 2023).

This is achieved by strengthening and communicating knowledge and scientific basis for resource efficiency and SCP. The indicator (12. 2. 2) reports that Domestic Material Consumption (DMC) involves the quantity of materials that are directly used in a national economy. This includes materials extracted in the country, plus materials imported directly through trade in goods and services, minus

materials exported directly to other countries. Material Footprint (MF) provides an additional perspective by considering resources required across the global supply chain to produce a good/service and attributing them to the final demand.

Furthermore, there is ambiguity in the terminology of resource waste and loss, which differentiates any project management and makes systematic comparison of project outputs, challenging (S. AlQahtani, Khan, Ahmed, & A. AlQahtani, 2024).

In a project context, resource loss related to the decrease in the quantity or value of the resources such as the loss in equipment or supply. On the other hand, the resource or material waste applies to the resource that is utilized inefficiently or does not add value for project.

There are several forms for resource waste, including excess inventory, unnecessary steps in a process, in creating project resources that do not improve the value stream system and idle materials or resources (Lean, 2020; ProAI, 2023).

Overall, waste and loss of resources can have negative consequences in any project. Waste can be costly, as previously mentioned it involves using resources in a way that does not add value, whilst loss can have a negative effect on a project's bottom line (Lock, 2020; ProAI, 2023).

Project management often strives to reduce waste and loss to maximize efficiency and profitability (S. AlQahtani et al. , 2024). Here are some strategies and suggestions that may help reduce waste and loss of resources in projects.

- Implementing processes or systems to reduce waste or loss.
- Analyzing the existing data will improve the efficiency of the value stream as measured with the performance metrics.
- Identifying and addressing sources of waste or loss through eliminating the root causes of waste and loss.
- Implementing a reliable mechanism for measuring the contribution of the project to reduce waste or loss.
- Seeking opportunities for improvement.
- Presenting the volume of resources that are needed at any given point in project time.

كاريكاتير العدد

ريادة الأعمال





خدمات الفحص الروبوتية Robotic Inspection Services

فحص وتفتيش الخزانات عن طريق الروبوت، مما يساهم في التحرك والتفاعل مع الأجزاء المختلفة لتقييم حالة الخزان والكشف عن أي مشاكل محتملة. وفحص الأجزاء المختلفة لتقديم تقرير دقيق عن حالة الخزان، مما يمكن من تحديد الصيانة اللازمة وتقليل مخاطر أو التسرب المحتملة.

يساهم المشروع في:

- ◀ تقليل مدة الفحص.
- ◀ وتوفير في استهلاك الموارد وتكاليف الفحص.
- ◀ الكفاءة.
- ◀ ضمان إجراء فحوصات دقيقة وآمنة في الخزانات.

نتظركم في



نحقق الحلم

قيادة، تمكين، استدامة

2-3 يونيو 2024 الرياض المملكة العربية السعودية

WE ACHIEVE THE DREAM

LEADERSHIP, EMPOWERMENT, SUSTAINABILITY

2-3 JUNE 2024

2-3 JUNE 2024 | RIYADH, KSA



Project
Management
Institute®
Kingdom of
Saudi Arabia

SCAN TO VISIT
GPMF WEBSITE



GPMF.sa

in pmi_ksa_chapter



PmiKsaChapter



pmi_ksa_chapter



pmiksa.sa/shuru