

مجلة إدارة المشاريع

JOURNAL

of Project Management



لجنة إدارة المشاريع - شركة آثار القبضة
النشرة الأولى نوفمبر 2022

ABOUT US

من نكون

لجنة مكونة من مجموعة من المتخصصين في إدارة المشاريع بمختلف الخبرات والمدارس، من جميع القطاعات الحكومية والخاصة والغير ربحية نتعاون سوياً في إدارة المشاريع ومع الخبرات الأخرى لكي ننهض بمتسوى النجاحات التي ترغب منظماتنا في تحقيقها ولكي نكون نموذجاً ناجحاً على مستوى كبرى شركات المملكة العربية السعودية

الرسالة

دعم المنظمات وتمكينها لرفع كفاءة تحقيق مستهدفاتها الإستراتيجية وفق أفضل الممارسات والمنهجيات والخبرات للوصول إلى النمو والإستدامة والأثر والقيمة الإقتصادية

الرؤية

أسلوب عمل نموذجي ممنهج ومؤتمت يساعد على رفع كفاءة التشغيل واتخاذ القرارات التصحيحية والاستباقية وفق أعلى معايير الجودة وأفضل النماذج والأدوات، وكادر بشري محترف متعلم مميز



مقتطفات في إدارة المشاريع

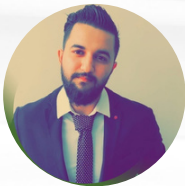
لماذا إدارة المشاريع؟!

إن الحاجة الملحة لضمان اتباع منهج ومعايير موحدة لإدارة المشاريع في المؤسسات والمنظمات، كان من أبرز الأسباب التي أدت إلى نشأة فكرة مكتب إدارة المشاريع وذلك للتمكن من تسليم المشاريع في الوقت المحدد وضمن حدود الميزانية وحسب النطاق. حيث يعرف مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأنه: كيان أو قسم داخل المؤسسة يقوم بتوجيه كل ما يتعلق بعمل المشاريع والبرامج الخاصة بالمؤسسة وإدارتها ضمن صلاحيتها.

ووظيفة مكتب إدارة المشاريع بشكل أساسي هو : (تحسين أداء ونتائج إدارة المشاريع، ومساعدة مدراء المشاريع في تحقيق أهداف المشاريع، بحيث يتم التعامل مع المشاريع المتنوعة والمختلفة على أنها محفظة (Portfolio) مشاريع تدار بشكل تكاملي) بالإضافة إلى مهام أخرى تختلف باختلاف نوع مكتب المشاريع مثل تطوير المنهجيات والسياسيات والتخطيط وقياس نتائج الأداء والتأكد على موافقة المشاريع والأهداف الإستراتيجية للشركة وإدارة المخاطر والموارد والمستهدفات المالية والجدول الزمني وتمكين وتدريب فرق العمل وتطوير المهارات الإدارية متى ما أتيحت له الفرصة لذلك.

وحسب معهد إدارة المشاريع PMI فإنه يعمل على توحيد عمليات الحوكمة المتعلقة بالمشروع، ووظيفته تسهيل مشاركة الموارد والمنهجيات والأدوات والتقنيات وتحسين أداء ومخرجات المشاريع والمساعدة على تحقيق أهداف أصحاب المصلحة في المشروع. ويتم تصنيف مكتب إدارة المشاريع بناءً على مستوى التحكم والتأثير بأداء المشاريع إلى ثلاث أنواع: (الداعم، المتحكم، الموجه). وهذا مرهون بظروف عدة ومتنوعة تحكم باختيار حجم الدور الذي سيمارسه المكتب لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة والفعالية.

بالتالي استطاع مكتب إدارة المشاريع إثبات أهميته وجدوى وجوده في الشركات كمركز للنضج والتحكم يقوم بتوجيه البوصلة وتزويد الإدارة العليا بالمعلومات التي تساعد على اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة آمنة مستدامة لتحقيق أكبر قيمة ممكنة.



أنس الأديب

هل فعلاً نعمل بما لا نتبناه دون علمنا؟

هل تؤمن على سيارتك سنوياً ضد الحوادث رغم أنك اكملت ثلاث سنوات دون حوادث؟ هل تتأكد من وجود إطار احتياطي قبل أن تسافر برّاً؟ هل تتأكد من حمل سماعاتك الشخصية وشاحنك قبل صعود الطائرة في كل رحلة؟

لننتقل لجانب آخر من الأسئلة بعد أن أجبت بنسبة كبيرة بنعم في الأسئلة السابقة.

هل تفاقمت يوماً عن التأكد من وجود وسلامة الإطار الاحتياطي؟ هل فكرت لماذا تدفع مبلغ سنوي رغم إيمانك بنسبة كبيرة ألا يحصل لك حادث مثل السنوات السابقة؟

ونحن نخوض في حياتنا اليومية وفي زحام المهام وضيق الوقت، هناك عدة تصرفات تخرج منا دون علمنا أو إرادتنا الكاملة بل بالتعود، وعند النظر في بعض تلك التصرفات تكون على النقيض تماماً مما نؤمن به ونتبناه. أتحدث هنا عن إدارة المخاطر، والتي تقوم على جانبين مهمين وهما احتمالية حدوث الخطر المحتمل والجانب الآخر هو مدى أثر هذا الخطر المحتمل في حال حدوثه. في الأمثلة السابقة تصرفاتنا تدل على علمنا بأن هناك احتمالية حدوث خطر ونعلم يقيناً أثر الخطر إن حدث وبالتالي لا نكاسل عن تطبيق إدارة المخاطر رغم أنه قد لانستبدل الإطار الاحتياطي إلا بعد السفره الثامنة لنا بالسيارة. فلماذا في كل سفره تكرر عملية التأكد من سلامته؟

ولماذا لا نتبع نفس النهج في مجالنا الوظيفي؟ اتفق معك عزيزي القارئ أن الاحتمالية تعني أن الخطر قد لا يحصل وبالتالي هناك وقت ومجهود بذلوا وذهبوا هباءً منثوراً. مما يبين أن أثر إدارة المخاطر لا تأتي ثماره بسرعة وإنما تحتاج إلى صبر وأحياناً لا يأتي أبداً. وهذا بحد ذاته عكس الغريزة الإنسانية وخصوصاً في عصرنا الحالي حيث أن الانتظار لا مكان له وكل أمور حياتنا ومتطلباتنا تأتي ثمارها بأسرع مما نتوقع.

في هذه الحالة نعتقد أنه يجب أن نركز على مدى أثر الخطر إن حدث مهما ضغفت احتمالية حدوثه والتي بدورها ستخفف من حسرة ضياع الجهد والوقت.

ختاماً عزيزي القارئ. طالما تطبق إدارة المخاطر في حياتك الشخصية والخاصة. باعتقادك مالمذي يمنعك من تطبيقها في عملك؟ والذي بدوره يطرح التساؤل التالي - هل تتبنى إدارة المخاطر أم لا؟ وهل فعلاً نعمل بما لا نتبناه دون علمنا؟

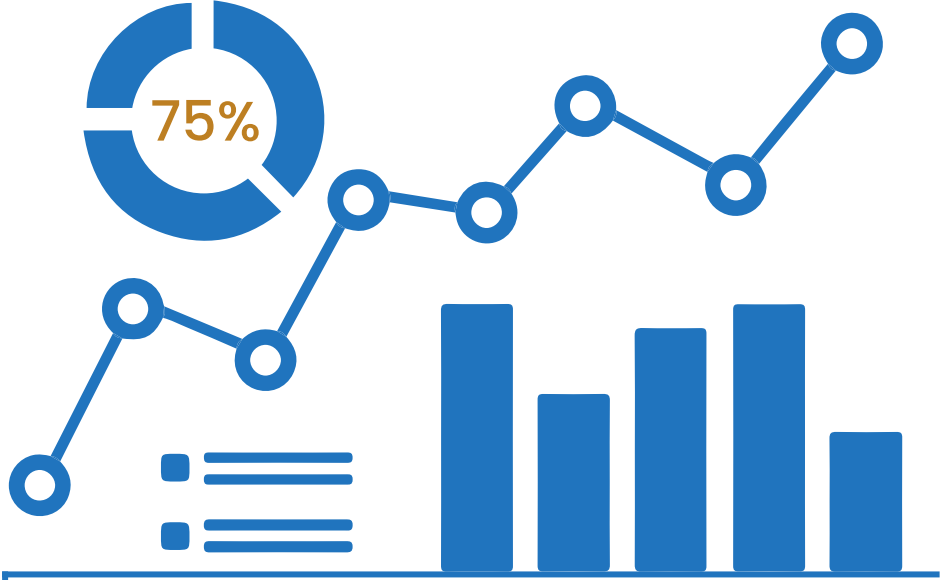
محمد حميد القحطاني
MBA, PMP, RMP, PRINCE2, P3O, C-KPIP



بناء نظام مؤسس متكامل

من خلال العمل في مكاتب إدارة المشاريع وجدت قدرًا كبيرًا من أهمية بناء نظام مؤسس متكامل للبيانات والمعلومات ومن الضروري كذلك ربط تلك البيانات في جميع مراحل المشروع منذ مرحلة ما قبل البدء والتي تعنى بالتسعير والتعاقد إلى مرحلة البدء وتحديد أصحاب المصلحة وكتابة مواثيق المشاريع وكذلك مرحلة التخطيط والتي تحتوي على أكبر قدر من البيانات وتوحيد مصدر الحصول عليها وذلك لعدة أسباب منها عدم تداخل البيانات واختلافها باختلاف الملفات والمراسلات وكذلك سهولة عرض تلك البيانات على شكل داش بورد لعرض مؤشرات قياس الأداء وكفاءة التنفيذ .

عبدالكريم مياجان
MBA, MPM, PMP,
CISCP/CISCM, TOT



قراءة القوائم المالية

قراءة كافة القوائم المالية بشكل دوري من أهم أسباب استمرار نجاح المنظمات الكبرى، وعدم الإكتفاء بقراءة احد تلك القوائم دون الأخرى فقائمة الدخل تقيس كفاءة التشغيل فهي عبارة عن الإيرادات أو المبيعات ناقصًا المصروفات تعطي قيمة الربح، لكن السؤال الأهم هنا هل الإيرادات التي تم تحقيقها تم استلام مبالغها نقدًا أو قد تكون عمليات بيع بالآجل أو فواتير لجهات حكومية تأخذ وقت أطول إلى ما تتم عملية السداد، فبكل تأكيد هنالك حاجة إلى قراءة التدفقات النقدية لكي تستطيع معرفة إذا كان هنالك نقد تستطيع مقابله أن تتخذ قرار أو لا.

أما قائمة التدفقات النقدية فهي توضح النقد الداخل والخارج ورصيد النقد الحالي، قد يكون لدينا نقد داخل ولكن من فواتير قديمة من سنوات سابقة بينما في هذه السنة نحقق خسارة فكيف يمكن أن تكون الشركة تحقق خسارة وتتخذ قرار مالي دون الرجوع إلى قائمة الدخل

كلتا القائمتين مهمة وبدونهم لن نتخذ قرارًا أبدًا وطبعًا قائمة المركز المالي كذلك مهمة ومهمة جدًا لأنه من الممكن تكون في قائمة الدخل محققًا أرباح وفي قائمة التدفقات النقدية لديك نقد حالي ولكن عليك إلتزامات ومديونيات لابد من سدادها وهذه لن تراها إلا في قائمة المركز المالي، لذلك قراءة جميع القوائم المالية مهم جدًا وهي النور الذي على اثره تستطيع أن ترى الطريق أمامك.





م. يامن حميد

PMP®, Prince2®, C-KPIP®, CMA-1

الإدارة علم و فن

علم الإدارة وما أدراك ما علم الإدارة، هذا العلم الذي تحدث عنه الكثيرون عبر العصور والأزمنة، وبرع فيه كثيرون ووضعوا له نظرياتهم ومبادئهم - من خلال تجاربهم - وأطرو له طرق العمل وصمموا له النماذج الكثيرة في كل فرع من فروع.

وظهر لعلم الإدارة الكثير من المنهجيات والمبادئ خاصة بعد الحرب العالمية الثانية مثل الإدارة بالمواقف والإدارة بالأهداف والإدارة اليابانية... وغيرها الكثير من المبادئ التي أبدع فيها الكثير من الإداريين ونجحوا في أعمالهم وإدارة فرق عملهم لتحقيق النجاح لمؤسساتهم.

وأخذ علماء الإدارة بالغوص عميقاً في هذه العلوم، وظهرت لنا المفاهيم والنظريات والمبادئ والنماذج وأطر العمل المتخصصة في كل فرع من فروع الإدارة، فأصبح لدينا علماء متخصصين في علم إدارة المشروعات، وعلم إدارة الموارد البشرية، وعلم التسويق، وعلم المحاسبة... وغيرها من التخصصات العلمية، وأصبح لدينا أيضاً علماء متخصصين في الإدارة على مستوى الكيانات مثل إدارة المستشفيات وآخرين في إدارة البنوك وإدارة الشركات التي تعمل في قطاع التجزئة والشركات الربحية وغير الربحية... الخ.

وهذا إن دل، فإنما يدل على أن علم الإدارة يمتاز بمرونة عالية تسمح بالعمل بمنهجياته ومبادئه المختلفة حسب الوضع الراهن لأي موقف أو عمل أو قطاع أو بلد أو حسب الحالة الاقتصادية والتأثيرات الداخلية والخارجية للعمل الذي يدار، وتسمح هذه المرونة من الاستفادة من دمج بعض النظريات ببعضها أو الاستفادة من أكثر من نموذج عمل من مختلف التوجهات الإدارية في عمل واحد.

ومن هنا يظهر لنا الجانب الفني لعلم الإدارة والذي يمزج بين العلم والخبرات المتراكمة للإداري الذي يدير المؤسسة أو فريق العمل ويراعي الكثير من الحيثيات التي تحيط بالطريقة والمنهجية الإدارية التي يتبعها، فهو يهتم بالحالة النفسية للفريق والوضع الاقتصادي للدولة ورغبات العميل من جانب آخر والكثير من المؤثرات التي يستطيع دمجها مع العلوم الإدارية التي تعلمها بطريقة فنية وإبداعية مستخدماً خبراته وفطنته.

ولو أسقطنا هذا المفهوم على تخصصنا في إدارة المشروعات فإننا نستطيع كتابة وثيقة المشروع بنماذج المعهد العالمي لإدارة المشاريع PMI والتخطيط باستخدام الخطط الرشيقة من SCRUM Master واستخدام نماذج إدارة المخاطر من PRINCE2، ويمكن أيضاً دمج أكثر من مبدئ من مبادئ التعامل مع العميل وطرق التواصل مع أصحاب المصلحة ويمكن أيضاً استخدام بعض المؤشرات الخاصة بالجودة بناءً على المفاهيم الخاصة بمؤشرات الأداء من معهد قياس مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs Institute.

وقناعتك بأن علم الإدارة هو أحد العلوم الإنسانية الذي تم تطويره من خلال تجارب الإنسان نفسه وأن نظرياته ما هي إلا نظريات بشرية قابلة للخطأ والصواب، هذه القناعة هي ما سوف تدفعك لإتقان فن الإدارة الذي يدمج بين النظريات والمبادئ والمنهجيات لعلم الإدارة وبين الخبرات والقدرات الإنسانية.

وعليه يمكن استنتاج أن الإدارة هي علم وفن



حمل تطبيق النصيحة الإدارية مجاناً hbrarabic.com/naseeha

ضع حداً للموظف الذي يؤجج الصراعات الحادة في العمل

يجب ألا ننظر إلى الخلافات في العمل باعتبارها أمراً سيئاً بالضرورة. لكن واجبات منصبك بصفتك مديراً تملي عليك الانتباه إلى الصراعات غير الصحية التي تؤدي إلى استنزاف وقتهم وطاقاتهم. فإذا تسبب أحد أفراد الفريق في خلق هذا النوع من العداء، فحاول التخفيف من تأثيره السلبي. وفيما يلي كيفية فعل ذلك:

1. قاوم الرغبة في تشويه صورته. فأنت لا تعرف شيئاً عن المآسي التي عاشها وأرغمته على إظهار هذا السلوك السلبي. حاول أن تبدي تعاطفك مع الموظف الذي يحاول تأجيج صراعات حادة، فغالباً ما يكون التعاطف هو ما يحتاج إليه.
2. خصص المزيد من الوقت للحديث معه، وحاول تكوين علاقة قوية به. استمع إليه وحاول أن تفهم ما الذي يجعله يتصرف بهذا الشكل غير اللائق وما الذي يريده في النهاية.
3. احرص على إعادة توجيه طاقته قدر الإمكان. امنحه خياراً وليس أمراً رسمياً، وحاول أن توجه تركيزه إلى المستقبل. وإذا استمر سلوكه دون تغيير، ففكر في تكليفه بمشروعات تقلل من فرص تعاونه مع الآخرين. وإذا وجدت أن الأمر عاد غير محتمل، فليس لديك خيار سوى استبعاده من الفريق تماماً.

اقرأ المقال الكامل: **كيف تعمل مع شخص يخلق صراعات واهية؟**

hbrarabic.com



د. محمود ادم

التحليل المالي أهميته ومجالاته

يعتبر التحليل المالي تاريخياً وليد الظروف التي نشأت في مطلع الثلاثينات من القرن الماضي وهي فترة الكساد الكبير الذي ساد الولايات المتحدة الأمريكية والذي أدى إلى ظهور عمليات الغش والخداع على أثر انهيار بعض المؤسسات، الأمر الذي أوجد الحاجة إلى ضرورة نشر المعلومات المالية عن الشركات. التحليل المالي عبارة عن عملية معالجة منظمة للبيانات المتاحة بهدف الحصول على معلومات تستخدم في عملية اتخاذ القرارات وفي تقييم أداء الشركات في الماضي والحاضر وتوقع ما ستكون عليه نتائج الشركة في المستقبل

أهمية التقارير المالية :

- 1- تقديم المعلومات اللازمة لاحتياجات المستفيدين الرئيسيين التي تساعد على تقويم قدرة المنشأة على توليد التدفقات النقدية .
- 2- القياس الدوري لدخل المنشأة .
- 3- تقديم معلومات تساعد على تقويم قدرة المنشأة على توليد التدفق النقدي حيث أن المنشأة مستمرة في نشاطها وتقسم حياتها إلى فترات دورية لإعداد القوائم المالية .
- 4- تقديم معلومات عن مصادر الأموال المتاحة للمنشأة وكيفية استخدام هذه الأموال .
- 5- تقديم معلومات عن التدفقات النقدية من وإلى المنشأة كالقروض واستثمارات الملاك و التوزيعات
- 6- يساعد التحليل المالي في التعرف على مواطن القوة في وضع الشركة لتعزيزها، وعلى مواطن الضعف لوضع العلاج اللازم لها، وذلك من خلال الاطلاع على القوائم المالية المنشورة بالإضافة إلى الاستعانة بالمعلومات المتاحة عن أسعار الأسهم والمؤشرات الاقتصادية العامة

مجالات التحليل المالي :

- التحليل الائتماني: يهدف إلى التعرف على الأخطار المتوقعة أن يواجهها المقرض في علاقته مع المقترض و تقييمها وبناء قراره بخصوص هذه العلاقة استناداً إلى نتيجة هذا التقييم.
- تحليل الاندماج وال شراء: الاندماج وال شراء عبارة عن تكوين وحدة اقتصادية نتيجة انضمام وحدتين اقتصاديتين أو أكثر وزوال الشخصية القانونية المنفصلة لكل منها. وهنا تتولى الإدارة المالية للشركة المشتركة عملية التقييم لتقدير القيمة الحالية للشركة المزمع شراؤها والأداء المستقبلي لها
- التحليل الاستثماري يركز هذا التحليل على: 1- العائد على الاستثمار. 2- هيكل رأس المال (رأس المال + المصادر الطويلة الأجل).
- 3- مديونية الشركة على المدى الطويل. 4- مديونية الشركة على المدى القصير (السيولة)..

القمة العالمية



الإعلان عن PMI Virtual Experience Series 2021 في 1 ديسمبر، 14:00 مساءً - 20:00 مساءً (بتوقيت السعودية)

انضم إلى الآلاف من الحاضرين عبر الإنترنت لاستمرار الحدث الافتراضي الحائز على جوائز في 1 ديسمبر مع الوصول إلى الجلسات التعليمية عبر الإنترنت، والبث المباشر المختار من القمة العالمية، وقاعة المعارض الافتراضية الصاخبة.

- حدد أكثر من 100 جلسة تعليمية.

- استكشف قاعة المعارض للقاء خبراء المشروع مباشرة في مقصورات الراعي وشركاء مؤثر مديري المشتريات.

- احتفل في ILLUMINATE! احتفال جديد تمامًا لتكريم الناس والأفكار والعمل الجماعي المتميز.

- اربح أكثر من 100 وحدة PDU مع جلسات من لاس فيغاس متاحة عند الطلب حتى 31 يناير 2023.

Online Platform	Virtual Experience Series: 1 December (One Day Only) 9:00 a.m. - 4:30 p.m. (PST)
Program Agenda	Thursday: Access to 11 virtual educational sessions and 9+ PDUs; on demand through 31 January 2023
Featured Speakers	Thursday: Global Summit Opening General Session and Keynote Amy Webb
Networking	Thursday: Network with your peers in Community Conversations
Exhibit Hall	Thursday: Connect with solutions and providers, and access on-demand product theaters, in the virtual Exhibit Hall.



أسعد، الطالب المتميز

الفاشل

أ. احمد ناجي

PMP®, PMI-ACP®, C-KPIP®, ICCGO

عند بداية العام الدراسي الجامعي الجديد كان هنالك عدد كبير من الطلاب المستجدين مئات بل آلاف منهم، يبحثون عن فصولهم الدراسية الجديدة ويسألون بعضهم البعض عن طريقة الدراسة الجامعية والحصول على أعلى الدرجات هل يكون بالحضور فقط أو بحل الواجبات والاختبارات كما كانوا في مرحلة الثانوية، أم بالالتزام بما يطلبه الدكاترة من طلبات سواء كانت داخل الحرم الجامعي أو خارجه، من بين هؤلاء الطلبة كان هنالك طالب يدعى **أسعد** متميز منذ اليوم الأول يبحث عن اثبات ذاته، قام بالتسجيل في المكتبة الجامعية وما لبثت الأيام الأولى أن تمضي إلا وقد وجدنا **أسعد** في مسرح الجامعة يشارك زملائه الطلاب التدريب على دور مميز في إحدى المسرحيات التي سوف تعرض على شاشات التلفاز قريباً، وهاهي السنة تمضي أيامها وإذ بـ **أسعد** داخل ظرف كبير يُرسل إلى والد **أسعد** فتح والد **أسعد** الظرف وبدأ في قراءة الخطاب وفجأة عيناه تذرف الدموع! كانت تلك دموع الفرح على فوز ابنه في انتخابات مجلس طلاب الجامعة وتعيينه الطالب المميز على مستوى الأندية الطلابية الخاصة بالمساهمات الجامعية اللاصفية.



قاربت السنة الأولى على الإنتهاء وماهي إلا أيام معدودة وتصدر الدرجات النهائية لجميع المواد الدراسية ووالد ووالدة وجميع عائلة **أسعد** في انتظار نجاحًا باهرًا لإبنهم المميز المثالي،

ولكن!!!

كانت الصدمة عندما تم الإعلان عن نتائج الطلاب، كان **أسعد** الطالب المثالي المميز، راسباً في جميع المواد الدراسية ،،، لحظة لحظة، كيف لطالب مميز ومثالي على مستوى الجامعة أن يرسب في جميع المواد الدراسية ؟

بإختصار شديد نعم كان **أسعد** يعمل في أهداف غير الأهداف الرئيسية التي دخل من أجلها للجامعة، تمامًا كما تعمل كثير من الشركات ،

ولكن هل حقًا تعمل الكثير من الشركات ذلك ؟

نعم، هنالك كثير من الشركات تعتقد أنه من السهل عليها تحقيق النجاح والإستمرار فيه فتبدأ في ممارسة أدوار وتركز على إهتمامات وتحقق نجاحات ولكن ليست في صميم ما هو مطلوب منها فتجد نفسها ناجحة متميزة في أمور كثيرة يشار إليها بالمثالية والتميز، ولكنها في نهاية المطاف تحقق خسارة فادحة لم تعتقد لا هي ولا جميع من يعمل فيها أو يرأسها بأن كل ذلك التميز والمثالية ستتحول إلى لاشيء بل وستكون محط سخرية أمام الجميع لما كانت تقوم به من تميز لا قيمة له. كان على **أسعد** الطالب المثالي الفاشل التركيز أولاً في مقرراته الدراسية واعطاؤها حقها بشكل كامل وما فاض بعد ذلك عن وقته وقدرته يستطيع به أن يحقق النجاحات التي كان يحلم بها.

THANK YOU

شركة
آثار
القبضة



لجنة إدارة المشاريع - شركة آثار القبضة
النشرة الأولى نوفمبر 2022