



ملخصات لكتب عالمية

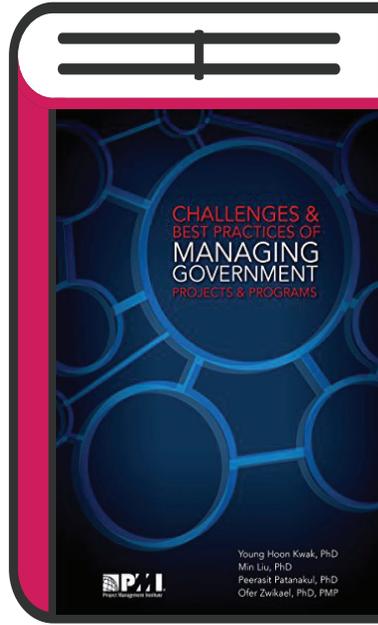
كتاب في دقائق



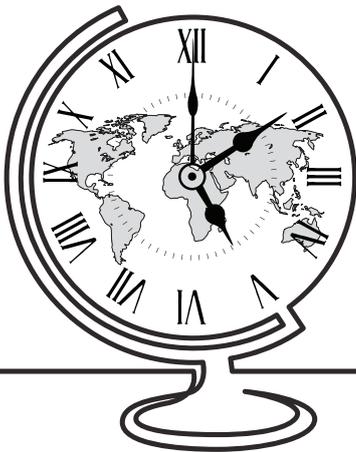
مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة
MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM
KNOWLEDGE FOUNDATION

التحديات وأفضل الممارسات في إدارة المشروعات الحكومية

العدد
219



معهد إدارة
المشروعات



- ✓ سمات المشروع الحكومي
- ✓ قواعد تنفيذ المشروعات الحكومية
- ✓ عوامل تحفيز الدوافع وبناء الثقة
- ✓ عوائق إدارة المشروعات

مبادرات ومشاريع مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

 Nobel Museum
متحف نوبل الوحيد في العالم العربي


7 سنوات، أكثر من 400
متحدث في 150 جلسة

 مركز المعرفة الرقمي
Digital Knowledge Hub
أكثر من 2.6 مليون مادة رقمية
و245 ألف عنوان

2030
LITERACY
CHALLENGE

الإحصائي
الإحصائي
معاً لمحو أمية 30 مليون طفل وشباب عربي
بحلول 2030



www.mbrf.ae

في ثوانٍ...

يذكرني

ملخص كتاب



«التحدّيات وأفضل الممارسات في إدارة المشروعات الحكوميّة» بفكرة عميقة حول النجاح تقول: «عندما يتحقّق النجاح، تبدو الرطة وعقبات الطريق أسهل ممّا كانت في الواقع»، وأرى أنّ هذه المقولة تصف تجربة دولة الإمارات وحكومة دبي في إدارة مشروعاتها العملاقة على مدى العقود الثلاثة المنصرمة. عندما نرى شموخ برج خليفة، وتجربة موانئ دبي تتكرّر حول العالم بخبرات أبناء الإمارات، والسمعة العالميّة لمطار دبي، ومشروع جزيرة النخلة، بل النخلات، والبنية التحتيّة الرائعة في الإمارات، ندرك كم كانت رحلتنا صعبة، وكم كانت إرادتنا طليّة بقيادة صاحب السموّ الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم (رعاه الله).

يُعدّ «جيم كولنز» واحداً من أكثر مفكّري الإدارة تأثيراً في القرن الحادي والعشرين، ومن كتبه: «مؤسّسات خالدة» و«العظمة اختيار» و«من جيّد إلى رائع في المؤسّسات الحكوميّة»، وفي كتابه الأخير يؤكّد أنّ احتمالات نجاح القائد الحكومي عندما ينتقل إلى إدارة القطاع الخاص، أعلى بكثير من إمكانيّة نجاح مديري القطاع الخاص عندما يتحوّلون إلى قيادة المؤسّسات الحكوميّة، وهذه الحقيقة لا تنطبق على تجربة دبي فقط، بل تفسّر حرص الكثير من الحكومات والمؤسّسات الكبرى على التعلّم من تجربتنا، ومحاولة مضاهاتها.

في إدارة مشروعاتها البنيويّة والتكنولوجيّة، وظّفت الإمارات أحدث تقنيات الإدارة العالميّة، مطبّقة أدقّ منهجيات الإدارة الرشيفة بكلّ ما تنطوي عليه من سرعة ومرونة في ابتكار حلول تقوم على التسليم المستمر للمشروعات، والعمل والإنجاز المتوازي بدلاً من المتتابع، لما في ذلك من ذكاء في تصميم النماذج، واقتصاد في الموارد، وتكامل في التنفيذ، ومراعاة للإفادة العائدة والرافدة في مراحل كلّ مشروع.

لخصنا هذا الكتاب بسبب منهجيّته ومشاركة أكثر من باحث في إعدادهِ، ولتقتنا بالناشر: «معهد إدارة المشروعات» العالمي (PMI)، الذي يمنح واحدة من أكثر الشهادات المعتمدة في مجال إدارة المشروعات؛ موثوقيّة ورسانة.

عند العمل على إنجاز مشروع جديد، تقضي بعض الإدارات الحكوميّة وقتاً طويلاً في التخطيط لكلّ المراحل والتفاصيل، من دون ترك مساحات ضروريّة للظروف الطارئة والتعدّلات المحتملة، فينتهي بها الأمر إلى تقديم منتجات ومخرجات متأخرة وأكثر تكلفة، وعندما تتوافق الإدارات الحكوميّة المسؤولة مع معايير وأساليب «معهد إدارة المشروعات»، وتوظفها بكفاءة وفاعليّة، فإنّها تتمكّن من الاستجابة السريعة للمتغيّرات، وهذا يعني أنّ الإدارة التنفيذيّة الممنهجة للمشروعات الحكوميّة الكبرى لا تقلل من مخاطر الأعمال والمشروعات فحسب، بل تضمن نتائج ومخرجات ذات جودة عالميّة، فضلاً عن زيادة القدرة التنافسيّة بسبب سرعة الإنجاز، وتكامل المشروعات، بعضها مع بعض.

جمال بن حويرب

المدير التنفيذي

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

يحتاج أيّ مشروع مهما كان صغيراً إلى تخطيط وتنظيم متقن للأفكار، فماذا لو كان مشروعاً حكومياً كبيراً؟

عند الاستعداد لتنفيذ مشروع علمي للتخرّج، فإننا نفكّر في هدف المشروع والدروس المستفادة منه، والتكلفة التي يحتاج إليها، والوقت اللازم لإنهائه، ونُعيّن التفكير في الأشخاص الذين سنعمل معهم (أي فريق المشروع)، والشيء نفسه ينطبق على المشروعات الحكوميّة، مع المزيد من الدراسة العميقة والمتأنيّة، بسبب التكاليف الباهظة والنتائج التي يجب تحقيقها.



في إدارة المشروعات الحكوميّة، نحتاج دائماً إلى النظر في الجوانب الثلاثة الرئيسة التالية:

- رسم عمليّة رسميّة مخطّطة وواضحة.
 - وضع أهداف واضحة للمشروع.
 - دراسة دقيقة للتكاليف والعوائد المتوقّعة.
- وإذا لم يتم الوفاء بالعناصر السابقة، فإنّ المسؤولين الحكوميين ومديري المشروع والمنفّذين سيفقدون السيطرة على إدارة المشروع، فتزداد الأمور تعقيداً ويصل التحدّي إلى ذروته.

تعكس هذه الدراسة أفضل الممارسات في إدارة المشروعات والبرامج الحكوميّة والتحدّيات والمعوّقات الحقيقيّة التي تعترض مديري المشروعات الحكوميّة الكبيرة، إضافة إلى الاقتراحات والممارسات في التعامل مع هذه التحدّيات، مع التركيز على تحليل الوقت والتكاليف والمعلومات الضروريّة للتعامل مع مثل هذه المشروعات، وذلك بهدف تمكين واضعي السياسات والمسؤولين ومديري المشروعات من:

- التحوّل من اتخاذ القرار إلى صنع القرار.
- استخدام الآليات والأدوات والاشتراطات الحكوميّة بفاعليّة.
- فهم الإرهاصات والمتغيّرات المتوقّعة أثناء التنفيذ.

سمات المشروع الحكومي

هناك العديد من السمات التي سنناقشها لنحظى بفهم عميق لأهداف المشروعات الحكومية ومكوّناتها، فنكوّن صورة كاملة عن البرامج الحكومية وكيفية تقدّمها، وطرق التعامل معها.



1. المنافع والعوائد غير الماليّة

على عكس مشروعات القطاع الخاص التي تهدف أولاً وأخيراً إلى تحقيق الأرباح، تقوم المشروعات الحكومية بشكل أساسي على الاستثمار في الموارد الطبيعيّة واستغلالها بهدف تحقيق الاستدامة، فالمشروعات الحكومية لا تعتمد على العوائد الماليّة فقط، فهناك العوائد أو القيم المجتمعيّة التي تعود بالفائدة على المجتمع ككل، وتحسين الأوضاع الاجتماعيّة وتحقيق المساواة والعدالة والرفاهية، وخدمة كلّ مواطن وسماع صوت كلّ المتعاملين، كما تهدف المشروعات الحكوميّة إلى تنمية المجتمع، وتحسين الحالة الاقتصاديّة وتنمية حاستهم الثقافيّة مع شمول كلّ المجتمعات المحليّة، ومساعدتها على الاندماج في العالم والإسهام في تقدّمه بأفضل الطرق الممكنة.

فعلى سبيل المثال: نُفّذ مشروع حكومي في أستراليا تحت اسم «CrimTrac»، وكان هدفه الرئيس ابتكار طريقة يتمّ من خلالها مناقشة مشكلات الطفولة (مثل سوء المعاملة أو التنمّر)، فتمّ تطوير تطبيق إلكتروني يمكّن المشرفين من معرفة تفاصيل أيّ مشكلة تحدث للطفل، بهدف التمكّن من ضمان سلامته ووقايته ممّا يمكن أن يتعرّض له من مخاطر، وزيادة الوعي وتعزيز مستويات الأمان الاجتماعي.

2. البيئة الداخليّة

يمكن أن يتأثّر المشروع الحكومي بالظروف المحليّة بكلّ جوانبها، حيث تؤثر المخاطر والمتغيّرات في تنفيذ وتقدّم المشروعات، فعندما لا تكون الظروف مستقرّة، وتقع أحداث مفاجئة أو غير متوقّعة، تبدأ المشروعات في الانحراف عن أهدافها المحدّدة، علماً بأنّ الظروف الداخليّة تتضمّن:

- أزمات ماليّة من شأنها إضعاف المشروع وإعاقة تقدّمه أو إلغاؤه.

- تغييرات قانونيّة وتشريعيّة أو تنظيميّة.
- عمليّات تخريبيّة أو كوارث طبيعيّة.
- سوء الإدارة التنفيذيّة الحكوميّة.
- ضعف البنية التحتيّة.

ولأنّ مثل هذه المشكلات قد تعوق المشروعات الحكوميّة، فإنّ إدراكها واستيعاب تأثيرها وفهم الأحداث الجارية، ثمّ التعامل معها بكفاءة، تعدّ أموراً حاسمة في نجاح الحكومة في إدارة مشروعاتها.

3. العمليّة التنفيذيّة الرسميّة

العمليات الرسميّة تصف طريقة تنظيم كلّ عناصر المشروع، من حيث التفكير الاستراتيجي، ووضع خطط محدّدة، وميزانيّة محدّدة، في ظلّ مراقبة دقيقة للمشروع، مع متابعة وتقييم المشروع وفق الخطة الموضوعية، فمن دون العوامل السابقة لن تتطابق النتائج مع التوقّعات، فما بالك بالأهداف، كما يخلق الاختلاف في اعتماد ميزانيّات المؤسسات الحكوميّة المزيد من الصراعات والتحدّيات، ما يحتم أن تكون لكلّ مشروع حكومي ميزانيّة محدّدة خلال كلّ سنة ماليّة.

كما أنّ من الطبيعي أن تصبح إدارة المشروعات الحكوميّة أكثر صعوبة عندما لا تُدرس بشكل استراتيجي، حيث تتمّ دراسة كلّ الأفكار والخطوات التفصيليّة للمشروع حتّى لا نفاجاً بأفكار وتعديلات جديدة أثناء تنفيذ المشروع، فعندما تكون هناك دراسة ماليّة واستراتيجيّة متكاملة، يكون هناك أداء أفضل ويتمّ الوفاء بمعايير المشروع وفق الخطة الزمنيّة المعتمدة.

4. المشروعات الكبرى

يهدف المشروع الكبير إلى خدمة المجتمع، ويشغل قدراً كبيراً من اهتمام القيادة العليا، لأنّه يحمل رسالة مهمّة مطلوب أن تصل إلى المواطنين من خلال إنجاز مثل هذه المشروعات العملاقة، ولذا فإنّ هذا النوع من المشروعات يحتاج إلى دراسة دقيقة للمخاطر المحتملة، وآية أزمات قد تعوق تسليم المشروع، الأمر الذي يقودنا إلى أهميّة وجود جدول زمني، إذ يستغرق إنجاز المشروع الكبير في المتوسط من سنة إلى خمس سنوات أو أكثر، وقد يحتاج إلى وقتٍ أطول من ذلك

أو بأخرى، إذ يتعاملون مع المشروع بوصفه عاملاً مُساعداً
إمّا على النمو وإمّا للمحافظة على الوضع القائم.

• **أصحاب المصلحة غير الأساسيين:** هؤلاء يمثلون جزءاً
صغيراً من المشروع، ويسهمون فيه من خلال حصصهم
المشتركة، ولكن من دون أن يكون لهم تأثير كبير في المنتج
أو الخدمة النهائية.

وفي كل الأحوال، يعتمد نجاح أصحاب المصلحة على مدى
تعاونهم معاً في الأنشطة التي هم مسؤولون عنها خلال
تنفيذ البرنامج الحكومي، واتباع مسار معين، ليس خلال
فترات التعرُّف، بل وبعد النجاح أيضاً.

ويجب أن تكون هناك دائماً قنوات للاتصال والتعاون الرسمي
يعمل فيها الجميع في فرق عمل تحت أيّ ظرف من الظروف،
وهناك عمليات أخرى تحتاج إلى القدر نفسه من الاتصال
والتعاون، ومنها أنشطة متعلّقة بالإنتاج والتسويق والتوريد
والخدمات اللوجستية، وهكذا سيبدو المشروع وكأنّه منزل
يتبنّى فيه كلُّ أفراد الأسرة أدواراً متعدّدة ومتنوّعة، لكنّهم
في النهاية يعملون جميعاً كشخص واحد.

والأهمُّ من كلِّ ذلك، أن تأخذ الإدارة الحكومية احتياجات
المواطنين بالاعتبار، فنظراً إلى أنّ المشروعات الحكومية

في المشروعات القوميّة العملاقة، ما يتطلّب التركيز الشديد
والانتباه إلى آية تغييرات قد تطرأ على خطِّ سير المشروع،
والنظر في التقنيات القابلة للتغيير، والتي قد يحتاج إليها
المشروع في المستقبل.

5. القيمة المضافة طويلة الأجل

نظراً إلى أنّ إنجاز المشروعات الحكومية يستغرق وقتاً
طويلاً، ويحتاج إلى استثمارات ماليّة وبشريّة وموارد ضخمة،
فلا بدّ أن تكون أهدافها استراتيجية، كما تهدف المشروعات
الحكوميّة بشكل أساسي إلى تحقيق المصلحة العامّة، لذلك
يجب أن يترك المشروع أثراً ملموساً في حياة الناس، لي شعروا
بفوائده الجمة على المدى البعيد، ولا تقتصر منافعه على
المدى القصير.

كما يجب تخطيط البنية التحتية ونظم المعلومات لتتوافق
مع التغيّرات المستقبلية، وقد يُعقّد هذا مهمّات بعض
المسؤولين الحكوميين عند التخطيط لتنفيذ مشروع مناسب
لجميع الأوقات، ونعيد هنا تأكيد ما ذكرناه سابقاً عن أهميّة
دراسة المشروعات الحكومية جيداً قبل وضعها موضع
التنفيذ، وفي بعض الأحيان قد تظهر تكنولوجيا جديدة أو
تُكتشف مواد أفضل في أثناء العمل في المشروع، ما يحتم
وجود آية للاستفادة من كلِّ هذه التقنيات والتطوّرات في
تنفيذ المشروع.

6. أصحاب المصلحة والمعنيون

من الضروري لكلِّ مشروع حكومي تحديد ومعرفة أصحاب
المصلحة (الجمهور، القطاع الخاص، القطاع العام، القطاع
الخدمي، وغيرها)، وهذه هي الخطوة الأولى التي لا بدّ
من مراعاتها، وقد يكون لكلِّ من هؤلاء رؤيته الخاصة، وقد
تظهر الاختلافات المتعلّقة بالجوانب الاجتماعية أو الماليّة أو
اللوجستية والاقتصاديّة، ومع ذلك لا يمكن إكمال مشروع
حكومي من دون اختيار وتحديد ذوي المصالح الذين لديهم
تصوّرات مختلفة، من أجل توحيد الرؤى الخاصّة بالمشروع
وأهدافه، وتكوين فرق العمل الكفؤة والمناسبة.

تأتي بعد ذلك الخطوة الثانية، وهي معرفة خطتهم؛ ما
الذي يعتزمون فعله وما إذا كانوا يتفقون مع فكرة المشروع
أم لا.

أمّا الخطوة الأخيرة فهي قياس أدائهم وتأثيرهم خلال
المشروع؛ سواء كانوا يضيفون شيئاً أم لا.

هناك نوعان من أصحاب المصالح:

• **أصحاب المصلحة الأساسيون:** وهؤلاء تُعدُّ مساهمتهم
أساسية لأنها جزء لا يتجزأ من المشروع، فهم يلعبون دوراً
مهماً في نجاح أو فشل المشروع، كما يتأثرون به بطريقة



توضيح النتائج المستهدفة يساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة باستثمارات المشروع لأنَّ التوجُّه الصحيح في التوقيت والمكان الصحيحين يُوَدِّي إلى تحسين الأداء الإداري والتنظيمي، وفي هذه المرحلة من المهمَّ تحديد النتائج المستهدفة وربطها بالمسؤولية والطرق المناسبة لتحقيقها.

- في عملية تحقيق النتائج، تتخذ قرارات بشأن الإجراءات الصحيحة التي يجب اتباعها، وبناءً على تلك الإجراءات، تُوزَّع المهام بين أعضاء الفريق، فإن لم تدخل النتائج المستهدفة في نطاق أهداف البرنامج، فستختلف الرؤى حول المشروع فيما يتعلَّق بأصحاب المصلحة والعملاء ورؤية القيادة العليا، فتتخفص الروح بين أعضاء الفريق.

- ولأنَّ الحكومات وإدارات المشروعات المختلفة قد تختلف في المنهجية المتبعة للوصول إلى أهدافها، يتعيَّن على الجميع استخدام بطاقات تسجيل الأداء المتوازنة، وهي أداة معروفة تقيس التقدُّم والعمليات الداخلية وآراء العملاء والنتائج المالية، ومن دون بطاقة تسجيل الأداء، يصبح من الصعب الحكم على سير ومجريات الأمور.

- وثمة شيء مهم ينبغي قياسه في الممارسات الإدارية، وهو ما يتعلَّق بتقييم مدى تحقيق البرنامج والمؤسسة للأهداف الاستراتيجية، فالبرنامج الحكومي الناجح يضع في الاعتبار مقدار الطاقة والموارد اللازمة، ويتأكَّد من أنَّ فريق المشروع وأصحاب المصلحة يعمل على تحقيق نفس الأهداف، ويعدِّل اتجاهات البرنامج ويجعله مناسباً للبيئة المتغيِّرة، وهذا النوع من التخطيط الاستراتيجي يُوَدِّي إلى تحقيق أهداف استراتيجية تساعد على تعزيز الحكمة والإدارة، كما يساعد المديرين على الوصول إلى صورة واضحة عن نجاح البرنامج.

فهم البيئة المحلية

سبق أن أشرنا إلى مشروع «CrimTrac» في أستراليا وكيف واجه الكثير من التحدِّيات. حصل المشروع على دعم الائتلاف الحكومي خلال الحملة الانتخابية في أستراليا. قدَّم الائتلاف الحكومي الاتحادي 50 مليون دولار لإنشاء وكالة «CrimTrac» خلال ثلاث سنوات، وحدد الجدول الزمني للانتهاج من المشروع خلال 20 يوماً، واستغرق التنفيذ 18 شهراً تقريباً.

وبعد الحصول على الموافقة على هذا المشروع، بدأ المسؤولون في اختبار كلِّ شيء. كان الوقت بين الموافقة والبدء في العمل سريعاً، وكان الهدف الرئيس لتأسيس هذه الوكالة توفير وتطوير نظام اعترافي عالي الجودة يكتشف آية

تكون كبيرة في العادة، فقد توتَّر في سيولة حركة المرور أو تدفق المياه أو انقطاع الكهرباء، أو توتَّر في بعض الجوانب الاقتصادية والاجتماعية الأخرى، لذلك يجب قياس وتأطير آية نتائج اقتصادية واجتماعية لتجنب ظهور أي اضطراب قد يطرأ على حياة المواطنين، ولهذا السبب تجب دراسة تلك الآثار جيداً قبل التنفيذ، أي أثناء التخطيط والتنظيم والتوجيه.



مواجهة التحدِّيات

بعد معرفة ماهية المشروع، والتحدِّيات الحقيقية التي قد تعترض تنفيذه، وطريقة الإدارة، يحين وقت إدارة تلك التحدِّيات وإجراء تعديلات وتصوُّر عمليات أفضل يمكن التحكم فيها، فتحت كلُّ سمة من السمات السمة المميزة للمشروع الحكومي، يمكن طرح مجموعة من الاقتراحات، ومنها مثلاً:

- حين نبدأ في كتابة بحث أو نصِّم خطة، نضع الخطوط العريضة، ثم نضيف المخطط التفصيلي ليشمل ما نفكر فيه وما سنضعه في الاعتبار، ثم نعقد جلسات عصف ذهني لتتبلور لدينا أفكار منظمة، والشئ نفسه ينطبق على أي مشروع، خصوصاً عندما يكون حكومياً، وقبل اتخاذ القرار النهائي والمبادرة ببدء العمل في المشروع، يجب أن تكون الأهداف والنتائج المستهدفة واضحة، كما يجب الاعتراف بها بواسطة وحدة قياس متخصصة.

الممولين والمشاركين قبول ذلك. لأنّه في اللحظة التي تشارك فيها في مشروع ما، عليك تقبّل الربح والخسارة، ولهذا فعليك في هذه المرحلة الاستعانة بجهة استشاريّة ذات خبرة ماليّة كبيرة، لتفادي مخاطر تفاقم التكاليف عن الحدّ المعقول والمقبول.



شراكة القطاعين العام والخاص

الشراكة بين القطاعين العام والخاص من الأمور المهمّة للغاية، إذ تسهم الحكومة في زيادة رأس مال المشروع، وإدارة المخاطر أيضاً، وهناك عدّة أنواع من الشراكات بين القطاعين العام والخاص، ولكنّ أقلّها استخداماً هي اتفاقية «التصميم والبناء»، حيث يُمنح مقاول واحد المشروع بالكامل بما في ذلك تصميم وبناء المشروع، وهنا تزداد التحدّيات ويتعامل القطاع الخاص مع الجزء الأكبر من المشروع، فتتخفّض فرصة الحكومة في السيطرة على المتغيّرات، وتصبح فرص إفادة دافعي الضرائب والمواطنين محدودة، مقارنةً بالتدخّل الكبير والمشاركة الحكوميّة المباشرة.

ومن المهمّ هنا دراسة شراكة القطاعين العام والخاص من الناحية الاقتصاديّة، حيث يمكن لهذه الشراكات إمّا أن تنتهي بنتائج طوبلة الأجل مع مراعاة سداد الديون، وإمّا أن تنتهي

حوادث إجراميّة ومخالفات اجتماعيّة، حيث أراد المسؤولون منع أكبر عدد ممكن من القضايا الجنائيّة، ولكنهم واجهوا عقبات كثيرة؛ بعضها يتعلّق باتخاذ القرارات، التي يجب أن يجمع عليها أعضاء الفريق، وبعضها يتعلّق بتبادل المعلومات، ولكن تمثّل التحدّي الحقيقي في الموقف القانوني، نظراً إلى أنّ المشروع خالف القانون في بعض الجوانب.

كافح مسؤولو المشروع للحصول على موافقة رسميّة من الجهات الشرطيّة في مطابقة معلومات الحمض النووي مع المتطلّبات القانونيّة الشخصيّة التي يجب جمعها، ومن هنا وجب التأكيد أنّ نجاح مشروع حكومي ذي أهداف قوميّة يحتاج إلى تكاتف الجهود وتذليل العقبات القانونيّة، إذ إنّ التوافق مع القوانين والنظر في الاتفاقيات والمسائل القانونيّة في أثناء العمل بالمشروع أمرٌ ضروري.

مشروع نفق المانش

وهناك مثال آخر يوضّح كيفيّة التعامل مع المسائل الماليّة والاقتصاديّة وهو «نفق المانش» أو «Channel Tunnel» الذي يربط بين إنجلترا وفرنسا، وقيل إنّ هذا النفق هو أحد المشروعات المهمّة التي أنجزها الإنسان على الإطلاق، وهو خط سكة حديد يسير داخل نفق تحت البحر ويربط جزءاً كبيراً من إنجلترا بجزء كبير من فرنسا، لكنّ المشروع واجه بعض المشكلات بين الطرفين، لا سيّما في ظلّ غياب إدارة مستقلّة للشؤون الماليّة، وعلى الرغم من أنّ بعض المشاركين والعملاء ومقاولي البناء بالمشروع كان لديهم بعض الوعي بالمخاطر وقياس التكاليف، فإنّها لم تكن كافية، ولأنّهم لم يفكّروا في الاستشارات الماليّة، فقد أدّى ذلك إلى ضعف النتائج الاقتصاديّة، ولكنهم كانوا مضطّرين إلى استكمال المشروع لأنّه كان بالفعل قيد التنفيذ وحقّق بعض التقدّم، كان الاختلاف الرئيس أنّ التكاليف ترتفع بانتظام، وكان على



خبيراً في إدارة المخاطر يعرف كيف يتعامل مع المخاطر المحتملة وبيحّمها عند وقوعها.

- في بعض الأحيان تبرز الحاجة إلى إجراء تعديلات طارئة على المشروع، لذلك فإنّ آية تغييرات تطرأ أثناء العمل، يجب التفكير فيها بعناية وإدارتها بدقة. قارن بين هذه التعديلات ومتطلبات المشروع، وتحقق مما إذا كان يمكن تطبيقها أم لا.

قواعد المشروعات الكبيرة

- من المهمّ دائماً اتباع خطّ أساس ثابت، فقد تعتقد أنّك تقوم بعمل جيّد حقاً، ولكنّه لا يفيد جمهورك العريض، في هذه الحالة، ستشعر أنّك لا تحقق شيئاً، ولا تتوقع نتائج ملموسة، يساعد خطّ السير الثابت على إنتاج حلول أكثر نفعاً والحصول على نتائج أفضل، ويعدّ الأساس الثابت أداة لحفظ المعلومات المطلوبة لاستخدامها في المستقبل، وفي هذه الحالة نحصل على أداء أفضل، وإدارة أكفأ، وثقة أكبر، وأخطاء أقل.
- خطط الموارد والقدرات مهمّة للمديرين للحصول على معلومات كافية لإجراء المزيد من التحسينات الاستراتيجية، فعندما يعلم المديرين بأنّ لديهم ما يكفي من الوقت، يمكنهم البحث عن مزيد من الأفكار، وحساب تكاليف المشروع بدقة على المدى الطويل، وقد يحتاج أعضاء الفريق إلى تدريب مكثّف لفهم كيفية التعامل مع المشروعات الكبيرة، واكتساب المهارات المناسبة والتعرّف إلى الأدوات التي سيستخدمونها، والتكيّف مع التغيّرات.

بنتائج قصيرة الأجل مع مراعاة بناء المشروع فقط، وتجاهل آية توقّعات مستقبلية أو نتائج ما بعد البناء.

وللتأكّد من أنّ القطاع الخاص جاهز اقتصادياً، فعلى المسؤولين في القطاع العام تحديد صلاحيات المشروع على المدى القصير والطويل، كما يجب أن يكونوا على دراية بجميع تقلّبات واحتمالات السوق، ومراجعة أهداف المشروع والتأكّد من قابليتها للتحقيق، مع مراجعة المخاطر المحتملة والتدفّقات النقدية والإيرادات المتوقّعة، على أن يتمّ كل ذلك بعد التحقق من الأهداف الأكثر طلباً التي يحتاج إليها الجمهور.

قواعد تنفيذ المشروعات الحكومية

- وجود معايير محدّدة لمتابعة المشروع الحكومي استناداً إلى تخطيط رسمي وعمليات تقدير، فبعض الهيئات الحكومية تقلّل من أهميّة وجود عملية رسمية، ما يؤثّر سلباً في النتائج النهائية، فما دُمت تمرّ عبر العديد من المشروعات الحكومية، فمن الضروري مراعاة المزايا والعيوب، وما نجح وما لم ينجح، حتّى تتحمّن من تجنّبها عند تأسيس مشروع جديد.
- قياس المخاطر ومعرفة إمكانية تعرّض المشروع لها، ويجب توفير أدوات القياس، والقيام بعمليات لإدارة المخاطر، ومعرفة من أين تأتي، أو حتّى من أين يمكن أن تأتي، وإمكانية التعامل معها، وإدارتها، وهذا يتطلّب مسؤولاً





عوامل تحفيز الدوافع وبناء الثقة

1. **مشاركة الإدارة العليا:** وازن بين أن تكون صارماً ومرناً، فلا تثقل على الفريق ولا تُحمّله فوق طاقته، وأن تكون صارماً في مواجهة احتياجات الفريق بشفافية وصدق ووضوح.
2. **حوكمة إدارة المشروع:** الحوكمة الفعّالة لإدارة المشروع مهمة لتوفير رؤية مشتركة للنجاح في كلّ أقسام وإدارات المؤسسة، وهي ضرورية للتخلّص من العقبات الخارجيّة.
3. **الرعاية الفعّالة للمشروع:** يمكن للراعي حماية الفريق من الانحرافات ودمج الظروف الخارجيّة في خطة العمل، ولكن من أجل تحقيق الكفاءة يجب ألا يصبح الراعي هو السبيل الوحيد للتواصل بين الوحدات المختلفة، وبخلاف ذلك سيحول الراعي دون تحقيق التعاون المطلوب بين المطوّرين وفريق العمل وأصحاب المصلحة.
4. **التواصل الفعّال:** يجب أن تكون هناك ترتيبات بشأن كميّة اتصال الفريق بالإدارة العليا وكميّة اتخاذ القرارات، على أن تسمح فاعليّة الإدارة بحلّ المشكلات على أدنى مستوى ممكن، من دون الحاجة إلى تصعيدها إلى الإدارة العليا.

- لا تركز على نتائج المشروع؛ بقدر ما تركز على الطرق والوسائل المناسبة للتعامل مع مشروع بهذا الحجم، ويمكنك اتباع جميع النقاط المذكورة أعلاه، ويبقى بإمكانك تقسيم المشروعات الكبيرة إلى مشروعات أصغر، وتستطيع فعل ذلك أثناء التفكير في نوع التكنولوجيا المستخدمة في التنفيذ والتوريد والتسليم، مع إنشاء قسم مسؤول عن هذه المشروعات الأصغر، فعندما تكون الأمور كبيرة جداً بالنسبة إلينا، نفقد السيطرة عليها، ولا يمكننا التعامل معها بمفردنا، لذا من الضروري وجود مكتب مركزي لإدارة المشروعات لدراسة وإدارة هذه الاكتشافات والتقنيات الجديدة المستخدمة وقياس المخاطر، بحيث تصبح الأمور أكثر مرونة لتقديم وإنتاج أكثر ممّا هو متوقّع.
- يجب توفير خطة قويّة لمواجهة أيّة احتمالات أو عوائق، والتفكير في الجوانب الماليّة وكميّة توفير التمويل لأيّ حدث غير متوقّع، والتأكّد من أنّ التقنيات المستخدمة يمكن أن تعمل بفاعليّة تحت أيّ ظرف من الظروف.

قواعد المشروعات طويلة الأجل

- للوصول إلى منتج يعيش مدى الحياة، يتمّ تنظيم برنامج كبير للتحكّم في الجودة، يجري من خلاله التخطيط بكفاءة لتصميم الجودة.
- من المهمّ تجنب التقنيات المتقدّمة جداً، ففي مرحلة ما، قد يحتاج المشروع إلى العمل على تقنيات جديدة، أمّا التقنيات المتقدّمة جداً فتتعدّد إدارتها، وكثيراً ما فشلت مشروعات لعدم التوفيق بين التقنيات المستخدمة وطبيعة المشروع.

دور أصحاب المصالح

- الوصول إلى أرضيّة مشتركة والتعاون مع أصحاب المصلحة على أعلى مستوى ممكن.
- يجب توفير ما يلفت انتباه أكبر عدد ممكن من مقدّمي العروض خلال عمليّة الشراء، فإن لم يحدث ذلك، فقد يفقد المشروع جدواه وفاعليّته، ويجب اتخاذ إجراءات فوريّة وتغيير الاستراتيجية المُتبعة، وعليك دائماً التأكّد من توازن العلاقة بين القيمة والمال.
- كن مرناً، واعمل على تعزيز الموارد المتاحة لتظفر بتجربة نجاح مميّزة.
- قد تحتاج في مرحلة ما إلى التنسيق مع بعض المنظّمات والمؤسّسات العاملة في ذات المجال، فمن المهمّ الوصول إلى أرضيّة مشتركة مع تلك المنظّمات.

المطلوبة والتخطيط المسبق لتصميمها، بمعنى آخر: يمكن أن يكون أسلوب الشلال جذاباً، فلا تسقط في هذا الفخ، فعلى الرغم من إمكانية أن يمنح العميل شعوراً بالراحة أو القدرة على التنبؤ، فإنه ليس أفضل طريقة لتقليل المخاطر والحصول على أفضل النتائج.

• **المشتريات والعقود التقليدية:** بسبب الاستخدام التقليدي للعقود والنماذج، عادة ما تفشل المشتريات الكبيرة للمشروع، إذ تتطلب عملية «الشراء الحكومية» تحديد أولويات «الثقافة الملائمة» بناءً على التواريخ والأسعار، ويحدث ذلك من خلال التنسيق بين إدارة المشتريات والمطورين والعملاء، بهدف تحديد التكلفة ومواعيد التسليم النهائية، بينما يفضل أن يتم التخطيط لها تدريجياً وتحديد تاريخ التسليم قبل كل دورة.



اقتراحات التحسين وأفضل الممارسات

1. إرضاء العميل

الغرض من أي مشروع حكومي هو إرضاء العميل أولاً وأخيراً، لكن كلمة «العميل» قد تكون مضلّة، لأنها لا تشمل كل من يتأثر بالمشروع، ولفهم من هو «العميل»، نحتاج إلى التمييز بين المخرجات والإنتاج، وبين «النتائج» المبتغاة، أما الإنتاج أو المخرجات فهو الحل الفني نفسه (أي هو التطبيق أو البرنامج) لأنه المشروع الجاري تطويره في مراحل المتعددة.

5. **تحفيز وتمكين الفريق:** الاستجابة السريعة والتكيف مع المتطلبات الجديدة لبناء الثقة بين أعضاء الفريق والإدارة العليا.



عوائق إدارة المشروعات

- **إدمان العمليّة:** العمليّات لا تتغيّر الثقافات كما يفعل الناس، وفي حين تُعدّ العمليّة والوثائق والخطط عوامل مهمة، فإنّ الميزة الرئيسة لإدارة المشروعات هي التواصل الفعّال بين الجهات المؤثّرة، فلا تبالغ في العمليّات التي تُبعدك عن الناس والواقع القائم.
- **هوس المشروعات الضخمة:** في سبيل خفض التكاليف تُفضّل بعض الإدارات تنفيذ خطوات كبيرة من المشروع في الوقت نفسه، ولتأخذ «الاختبار» بدلاً من جعل «الاختبار» جزءاً من «العمليّة»، فمن الأفضل والأوفر اختبار المنتج مرّة واحدة في نهاية مرحلة التطوير، في حين يمكن أن يوفّر هوس المشروعات الضخمة التكاليف الأوليّة، فإنّ إدارة المشروعات التي تقدّم أجزاء صغيرة من المشروع يمكن أن تُقلّل المخاطر.
- **إجراء التصميمات الكبيرة في البداية:** قبل بدء المشروع، يكون من المغري سرد جميع المواصفات

النتائج: هي تأثير المشروع في الأعمال والسوق وفي بيئته التي صُمِّم لخدمتها.

وهنا يعمل الفريق على إضافة قيمة تصبُّ في مجريات الأعمال وتأثيراتها المتعدّدة، ففي حين يركّز تقديم المخرجات (الإنتاج) على المدى القصير للمشروع، فإنَّ المهمة الحقيقيّة للمشروع هي خلق نتيجة إيجابية في العمل، ومن هنا يجب تأكيد ضرورة إشراك جميع الأطراف في اتخاذ القرارات المصيريّة والحاسمة لأنَّ استبعاد المعنيّين من المناقشات الفنيّة، وغياب الشفافية بشأن تحليل المخاطر، يضع المشروع بأكمله على المحكّ.

3. التسليم المستمر

تعتمد المشروعات على التسليم المستمر للنماذج الأوليّة، وعلى التكرار السريع على نطاق صغير، وكما أوضنا سابقاً فإنَّ الغرض من المشروع هو تحقيق نتيجة إيجابية في العمل بأكمله، ومع ذلك يُركّز النهج التكراري بشكل أساسي على المخرجات، وليس على النتائج فقط. هذه المبادئ قد تبدو متناقضة، وقد تشعر بالارتباك عند محاولة تجميعها معاً، لكنَّ الأمور تصبح أكثر وضوحاً عندما تُعيد تحديد وتأطير فكرتك عن «التسليم».

في سياق المشروعات الحكوميّة فإنَّ كلمة «التسليم» يمكن أن تعني أشياء مختلفة، فقد تعني تسليم المشروع النهائي، وربما تعني تسليم أجزاء منه فقط، لذلك فقبل أن تبدأ العمل في مشروع واسع النطاق، حدّد تعريفك الخاص بـ«التسليم المستمر»، وهنا عليك التفكير في عاملين رئيسيين:

- معايير «التسليم المقبول» لكلِّ دورة.
- الوقت المستغرق في كلِّ دورة.

4. التواصل

لإنجاح المشروعات يجب أن يكون هناك تواصل شبه يومي بين أصحاب المصلحة والمطوّرين التقنيين، وعلى الرغم من أنَّ الاجتماعات المباشرة هي الطريقة المفضّلة للاتصال، فإنَّها لا تُطبّق دائماً، لذلك يمكن استخدام طرق أخرى مثل الاجتماعات والنقاشات الافتراضيّة التي تتمُّ عن بعد عند الحاجة، لأنَّ مهمّة الإدارة العليا هي تسهيل الاتصال ثنائي الاتجاه بين المطوّرين وأصحاب المصلحة، وهنا يتمُّ التركيز على:

- وضع خطة لاجتماعات المطوّرين مع ذوي المصالح، وتشمل جميع التفاصيل مثل جدول الأعمال والمكان والزمان والمدة، مع إشراك جميع الأطراف من خلال إرسال جدول أعمال الاجتماع إليهم مسبقاً.
- تحديد «النقاط الحاسمة» التي قد يختلف حولها المطوّرون وأصحاب المصلحة بشأن الأولويّات.
- التفكير في طرق لتحسين تفاعلات الفريق: ماذا يمكنك أن تفعل لمساعدتهم على التواصل بشكل أفضل؟ على سبيل المثال: هل تحتاج إلى استخدام نماذج العمل؟

5. توضيح الأهداف

في أثناء تلقي متطلّبات العميل، تأكّد من فهمك التام لكلِّ طلب وأوليّيته، وفي أثناء التخطيط لكلِّ دورة حدّد أهدافاً ذات صلة وقابلة للقياس وشفافة، وتخلّص من حالة عدم اليقين من خلال توضيح الميزات المحدّدة التي يجب بناؤها وكيفية عمل الفريق عليها، وبما أنّك لست مضطراً إلى التخطيط لكلِّ التفاصيل، فعليك أن تخطّط لجعل هدفك واقعياً.



2. قيادة التغيير

قد تميل في بداية المشروع إلى تحديد جميع المتطلّبات ومحاولة التخطيط لكلِّ التفاصيل، ولكنَّ هذا سيجعلك أقلَّ مرونة وأقلَّ استجابة للتغيّرات المستقبلية، وبدلاً من ذلك خطّط لكلِّ دورة من دورات المشروع بشكل مستقل، وتأكّد من إشراك كلِّ ذوي المصالح والمطوّرين في المناقشة.

كتب مشابهة:



إدارة مشروعات القطاع العام

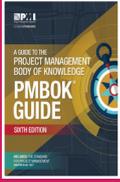
إطار عمل استراتيجي للنجاح في عصر
تقليص الحكومة

تأليف: ديفيد إس كاسل. (12 سبتمبر 2016)

إدارة المشروعات الحكومية الرشيدة

المهارات القيادية لتنفيذ مشاريع القطاع العام
بأسرع وقت.

تأليف: بريان ويرنهام. 30 يوليو 2012



الدليل المعرفي لإدارة المشروعات

تأليف: معهد إدارة المشاريع. (22 سبتمبر 2017)

تواصلوا معنا على:

- ص.ب: 214444، دبي
الإمارات العربية المتحدة
الهاتف: 04 423 3444
www.mbrf.ae
pr@mbrf.ae

الاشتراك السنوي: 12 إصداراً (36 عدداً)

داخل دولة الإمارات:

- الأفراد: 200 درهم
- المؤسسات: 240 درهماً
- للاشتراك الإلكتروني: 100 درهم إماراتي

خارج دولة الإمارات:

- الأفراد: 150 دولاراً أمريكياً
- المؤسسات: 250 دولاراً أمريكياً
- للاشتراك الإلكتروني: 60 دولاراً أمريكياً

يرجى تحويل القيمة إلى حسابنا البنكي
على العنوان التالي:

Account Title: Qindeel IIC
Account number: 001520069891101
IBAN: AE310240001520069891101
SWIFT Code: DUIBAEADXXX

توزيع

- qindeel_uae
qindeel_uae
qindeel_uae
qindeel.ae



قنديل | قنديل
للطباعة والنشر والتوزيع
Printing, Publishing, and Distribution

6. التفويض الفعال

ليس عليك اتخاذ جميع القرارات الحاسمة، بل عليك التفويض وإعطاء فريقك مساحة لتنظيم نفسه. ودائماً أسأل نفسك: هل أحتاج إلى الموافقة على هذا الإجراء أم من الأفضل أن أترك اتخاذ القرار للفريق؟

تحدّث إلى رئيسك واعرف «الأدوار» المختلفة في مؤسستك؛ من الذي يتخذ القرارات؟ وكيف يمكنك إشراك صنّاع القرار من بداية المشروع حتى تتمكّن من الحصول على موافقاتهم النهائية بسرعة.

7. تبسيط الإجراءات

ما يجعل نهج إدارة المشروعات فعالاً هو استخدام التقنيات البسيطة لتوفير فوائد جوهرية للعميل، لذلك عليك أن تحدّد النتائج الرئيسة المطلوب من فريقك تحقيقها للأشهر القليلة المقبلة، والعائد الاقتصادي لكلّ منها. تحدّث إلى أعضاء فريقك وابحث معهم عن أقصر الطرق للحصول على النتائج نفسها باستخدام مخرجات أبسط.

حدّد أصعب المهام التي يعمل عليها فريقك، وتعرّف على الجهد المطلوب لإنجازها، وادرس المخاطر التي قد تنتج في حال عدم تحقيقها، وإذا كانت المهمة صعبة للغاية، فتحدّث إلى فريقك واطرح الأفكار بطريقة مبسّطة.



معهد إدارة
المشروعات

مؤسسة عالمية غير
ربحية تُعنى بإدارة
المشروعات وتطوير
مهاراتها. يقدّم
المعهد مجموعة
من الخدمات منها:

وضع المعايير والأبحاث والتعليم
واستضافة المؤتمرات وتنظيم الحلقات
التدريبية، وقد شارك في هذا البحث كل
من: «يونغ هون كواك»، «مين ليو»،
«بيراسيت باتانكول»، و«عوفر زويكيل».

عن المؤلف





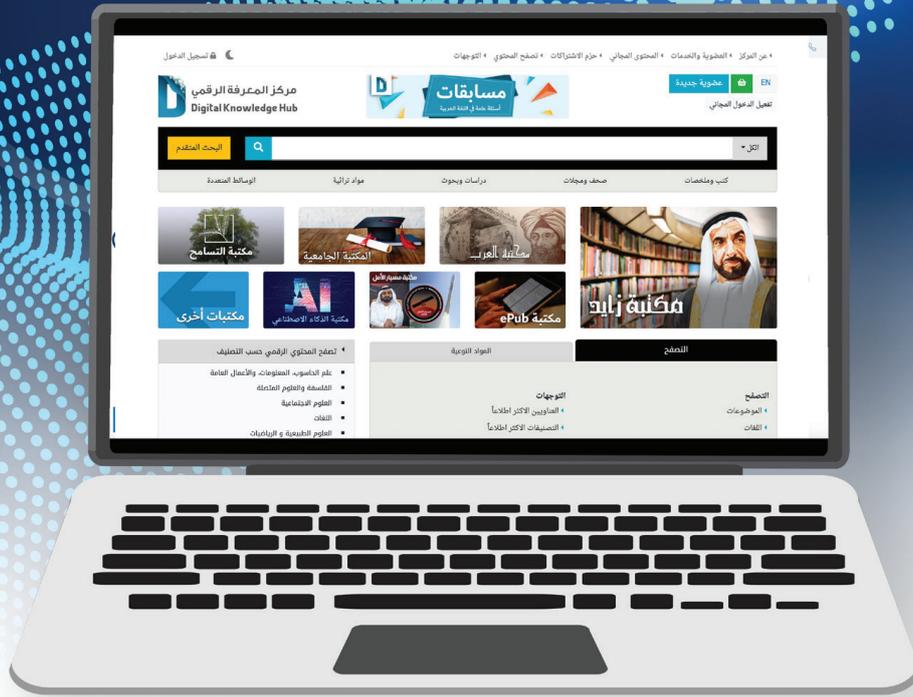
مبادرات محمد بن راشد آل مكتوم العالمية
Mohammed Bin Rashid
Al Maktoum Global Initiatives



فؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة
MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM
KNOWLEDGE FOUNDATION

#استثمر_وقتك_بالمعرفة

<https://mbrf.ae/ar/#knowledge-hub>



مركز المعرفة الرقمي
Digital Knowledge Hub

3.5 ملايين مادة رقمية

إتاحة مفتوحة لـ **350** ألف عنوان

حلول المستودعات المؤسسية - حلول التحول الرقمي