



# إدارة المشروعات في أزمة كورونا

دكتور أحمد السنوسي

## قائمة المحتويات

1

مقدمة عن الأزمة

2

الفوارق والتحديات بين الأوضاع العادية والوضع الحالي

3

إدارة مخاطر المشروع

6

إدارة الموارد والمشتريات

8

إدارة المعنيين والاتصالات

10

إدارة التكاليف والمالية

12

إدارة الجدول الزمني والمطالبات

15

إدارة الجودة والنطاق

17

نصائح عامة

## مقدمة

مع وجود وباء كورونا أصبح من الصعب تنفيذ وإدارة المشروعات بشكل طبيعي نتيجة وجود الكثير من المشكلات والمعوقات أبرزها



فرض قيود صارمة على التوريدات والنقل



حظر التجوال في كثير من البلدان



انتشار العدوى والإصابات والوفيات بيئة العمل



تغير أولويات المنظمات وبالتالي المشروعات



بطء في شتى الإجراءات الحكومية والخاصة



وجود نقص حاد في السيولة المالية

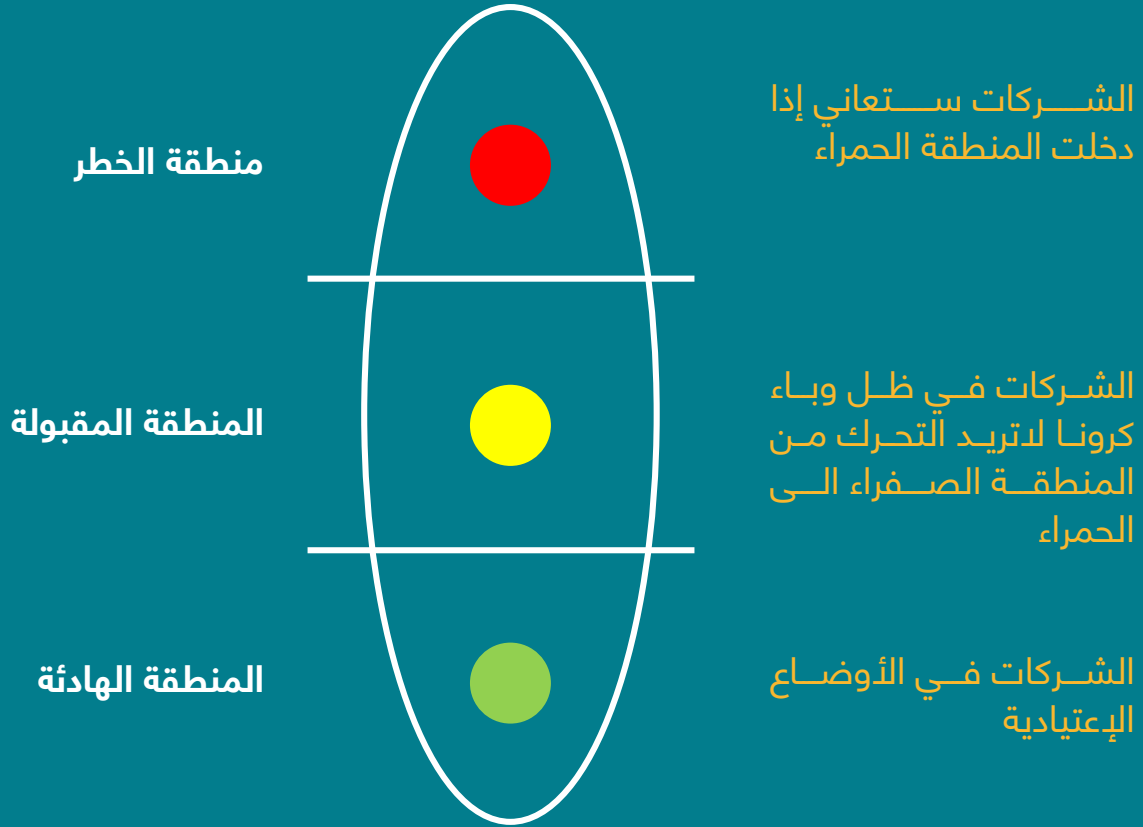
وعليه عكفت على إعداد هذه الملف ليكون عوناً لمدراء المشاريع والمسؤولين عنها للتعامل مع المشروع بشكل أفضل الظروف الحالية من وجود وباء كورونا ، وتعطل أو تعثر الكثير من المشروعات وتم كتابة المحتوى بشكل مختصر للتركيز على أهم التحديات الحالية في هذه الظروف الصعبة.

## مقارنة بين ظروف المشروع العادية وفي ظل أزمة كورونا

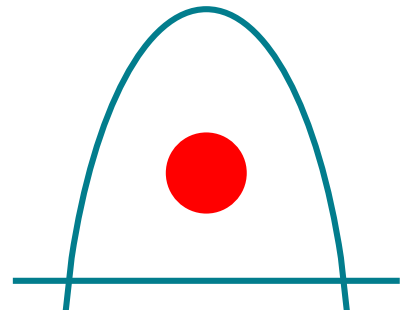
وجه المقارنة	الظروف العادية	أزمة كورونا
سلاسل الإمداد	تعمل بشكل عادي	بطيئة جدا وتكاد تكون متوقفة في بعض القطاعات
الموارد البشرية	متوفرة	مع القيود أصبحت شبه نادرة
القوانين والأنظمة	ثابتة لفترات طويلة	متغيرة تقريبا أسبوعياً
السيولة المالية	متوفرة وكالمعتاد	قلت جدا نتيجة انخفاض الشراء وحجم الطلب والتخوفات
حجم الطلب الكلي للسوق	كالمعتاد	قل للغاية على قطاعات كثيرة كالعقار، السياحة، الترفيه، الرياضة، التعليم وخلافه
استراتيجية المنظمة	ثابتة لفترات طويلة	متغيرة جدا الآن وقصيرة المدى
التواصل وطبيعة العمل	وجه لوجه أو افتراضي ولا توجد أية قيود على التجمعات	إفتراضي فقط عن بعد لخطورة انتقال الوباء
كفاءة الإجراءات	كالمعتاد	بطيئة نتيجة قيود الحركة والتواصل
حركة الأفراد	كالمعتاد	بطيئة وتكاد تكون متوقفة في أغلب القطاعات

## 1. إدارة المخاطر بالمشروع

## مناطق تحمل المنظمات للمخاطر – RISK PROFILE



مع وجود الكثير من المخاطر التي تحيط بالمشروعات وجب وضعها في رأس الأولويات حيث أن إدارة المخاطر هو جدار الحماية حول المشروع والذي سيمنع وصول المشكلات والعقبات وبالتالي نرفع من فرص نجاح المشروع.



## إجراءات إدارة المخاطر بالمشروع

خطة للمخاطر متجددة بشكل دوري لمجابهة مستوى المخاطر بشكل مناسب وفيها

- المنهجية المتبعة لإدارة المخاطر
- النماذج المعتمدة
- الأدوار والمسؤوليات
- التقارير

### خطة المخاطر

تحديد المخاطر يومياً بالتعاون مع فريق العمل (الداخلية والخارجية)

### تحديد المخاطر

لترتيب المخاطر يتوجب تحليلها بعمل تقييم لها من حيث الاحتمال والتأثير كذلك وباستخدام المحاكاه وغيرها من الممكن القيام بالتقييم الكمي لفرص إكمال المشروع في الوقت المحدد أو الموازنة المعتمدة

### تحليل المخاطر

استجابات للتهديدات (تجنب ، تخفيف ، تحويل ، أو قبول)  
استجابات الفرص (اغتنام، مشاركة، تعزيز، أو تجاهل)

### استجابة المخاطر

يجب متابعة مستوى المخاطر ومدى مناسبة التجاوب معها بمتابعة ما يلي:  
سجل المخاطر وتحديثه  
سجل المشكلات وحجم المشكلات  
التقارير الدورية للوقوف على مستوى التأثير المخاطر وكفاءة التعامل معها  
تقييم استراتيجية التعامل مع المخاطر ككل

### متابعة المخاطر

## مخاطر المشروع COVID – 19

### السوق

الإقتصاد – القوانين – القيود  
حظر التجول – السياسة – حجم الطلب – سلوك العميل



### الأمن الشخصي

العدوى – الوفيات  
الإجازات المرضية



### التعاقدات

انهاء التعاقدات – النزاعات – المطالب  
خارج المسئوليات



### العمليات التجارية

تأخير العمليات – تغيير الأولويات – تغييرات فنية  
تقليص العمالة – تقنية المعلومات



### المالية

المدفوعات – السيولة النقدية – الفواتير  
الرواتب – مصاريف تشغيلية



### الأداء

تأخر الجدول الزمني – عوائق الجودة – زيادة التكلفة  
المشاكل التقنية – التوقف الطويل – الموانع الإضافية



### التوريد

القوى العاملة – الفريق – المعدات  
المواد – التوصيل والنقل



## 2. إدارة الموارد والتوريدات وسلاسل الإمداد

في الوضع الطبيعي الموارد ← إنتاجية ← جدول زمني

في وضع كورونا نقص ← ضعف الإنتاجية ← تأخر الجدول الزمني

تهتم إدارة الموارد والتوريدات وسلاسل الإمداد بتوفير كافة الموارد بسلسلة وبشكل مناسب حسب الأنواع والكميات وكذلك الخدمات، من أبرز التحديات حالياً ما يلي :

حظر التجوال وتأثيره على نقل البضائع والمواد والمعدات



توقف الكثير من الشركات في مجال النقل والإمداد



طول فترة الإجراءات والتخليصات الجمركية



ندرة وقلة المعروض من الكثير من المواد والخامات



توقف كثير من المصانع وبالتبعية غياب منتجاتها أو قلتها



التباعد الاجتماعي ووجود العدوى ببيئة العمل



حظر العمل في كثير من الأنشطة وبالتالي توقف الكثير من المشروعات





## لإدارة الموارد والتوريدات وسلاسل الإمداد بشكل مناسب نوصي بما يلي :

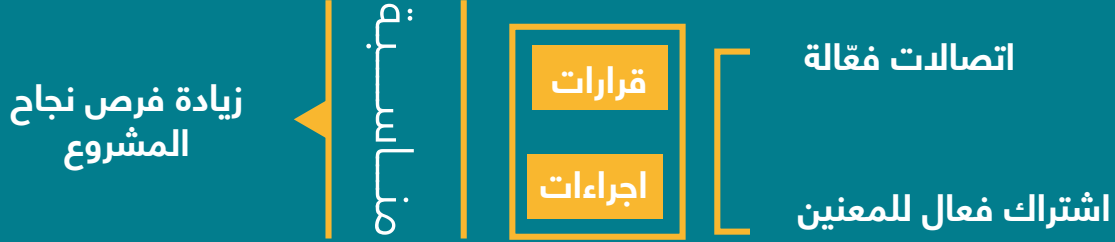
### التخطيط وبشكل مبكر

- خطة لإدارة الموارد والتوريدات وسلاسل الإمداد
- بيان بكافة الموارد والتوريدات والخدمات المطلوبة
- الجدول الزمني للتوريدات بكل دقة
- كافة الاشتراطات والعقود ومتطلبات الدفعات والضمانات وخلافه
- الهيكل التنظيمي والأدوار والمسئوليات والصلاحيات لفريق المشروع
- نظام العمل عن بعد وفي ظل أزمة كورونا "سياسات، إجراءات"







### التنفيذ والمتابعة

- إبرام التعاقدات مع البعد عن الدفعات المقدمة وأنظمة الدفع التي تحتوي على مخاطر.
- متابعة التوريدات "المشتريات" والموارد "البشرية والمخزون" بكافة أنواعها بالتنسيق مع الموارد البشرية والتوريدات والمشتريات.
- متابعة توافق العرض والطلب لسلاسل الإمداد مع حجم العمل ورصد أية نواقص أو وفورات على مدار الساعة.
- استخدام نماذج التوقع والرصد المستقبلي للكميات والأنواع المختلفة بالتنسيق مع إدارة الجدول الزمني.
- رصد ومتابعة أداء الموارد والتوريدات مع متابعة التقارير وسجل المشكلات.
- متابعة المطالبات وتقييم أداء الموردين.
- دفع المستحقات واستلام الأعمال التوريدية "الخدمات".

### 3. إدارة الاتصالات والمعنيين بالمشروع



#### ومن تحديات إدارة المعنيين والاتصالات حالياً :

- العمل عن بعد وبشكل افتراضي 
- التواصل الطبيعي أصبح مقيدا ومحظورا 
- استخدام كبير لبرامج التواصل الاجتماعي وبرامج إجراء الاجتماعات الافتراضية 
- ضرورة وجود نظام عمل متكامل لتنفيذ إجراءات واتصالات العمل عن بعد 
- بطء الاتصالات نتيجة اختلاف أماكن المعنيين وفريق العمل وكذلك تجاوب البعض 
- غير المدرب على العمل عن بعد. 
- بروز الحاجة لوجود الفرق ذاتية التنظيم 
- وجود الحاجة لتحول رقمي في إجراءات وأنظمة العمل بالشركات 
- صعوبة التعامل مع التنفيذيين أو من هم متعودين على التواصل التقليدي 

## يمكن إيجاز إجراءات إدارة الاتصالات والمعنيين بالمشروع كما يلي :

### التخطيط

- خطة للاتصالات ومشاركة المعنيين وفيها أنواع التقارير – الاجتماعات وأسلوبها والمنصات الداعمة لها- حركة الاتصالات الداخلية والخارجية – آليات استخدام برامج التواصل الاجتماعي – آليات التعامل مع المعلومات وسياسة السرية والخصوصية – سجل المعنيين واستراتيجيات وأساليب التعامل معهم.
- نماذج التقارير ومحاضر الاجتماعات
- سياسة التصعيد وحل الخلافات
- نظام إدارة المعلومات من تخزين واسترجاع

### التنفيذ والمتابعة

- متابعة الاجتماعات ومخرجاتها.
- إعداد وتوزيع التقارير الدورية خصوصاً "الموارد والتوريدات وسلاسل الإمداد – المخاطر – التمويل والدفعات والوضع المالي – معلومات السوق والتعاميم والقرارات الحكومية " خصوصاً فيما يخص كورونا" – تقارير الأمن والسلامة والصحة العامة.
- متابعة مشاركة المعنيين " خصوصاً المالك – الممول – كبار المقاولين والموردين – الجهات الحكومية ذات الصلة" في قرارات وإجراءات المشروع ومتابعتهم ومعالجة مشكلاتهم والتفاوض معهم للوصول لأفضل دعم للمشروع.
- جمع وتخزين وتوزيع الدروس المستفادة بشكل يومي مع تمكين كافة فرق العمل منها لزيادة الوعي ومعالجة القضايا بسلاسة وفعالية.

## 4. إدارة التكاليف والمالية

مع وجود انخفاض في القوة الشرائية وتعثر الكثير من الشركات جراء توقف أغلب الأنشطة وقيود الحركة وحظر التجوال فهناك تحديات كبيرة في جانب المالية والتكاليف للمشروعات منها:

- نقص السيولة المالية 
- تأخر صرف المستخلصات والمستحقات المالية 
- تغير سياسة الإقراض والتمويل للمصارف والبنوك 
- تغير في أولويات المنظمات مما أثر على توجهات وأولويات التمويل والصرف 
- زيادة النفقات نتيجة ضعف الإنتاجية واحتياطات الأمن والسلامة الشخصية 
- زيادة أسعار الكثير من السلع والخدمات 
- غياب الكثير من السلع والبضائع والخدمات والبحث عن بدائل بتكاليف كبيرة 
- ارتفاع احتياطات الطوارئ بموازنة المشروع نتيجة ارتفاع مخاطر السوق 
- الحاجة لتحديث موازنة المشروع دوريا وعلى مدار فترات زمنية قصيرة 
- نشوء الكثير من المطالبات المالية نتيجة تعثر البعض جراء الأزمة 



## يمكن إيجاز إجراءات إدارة المالية والتكاليف كما يلي :

### التخطيط


- خطة لإدارة التكاليف والمالية وفيها ( أليات وإجراءات تقدير ومراجعة التكاليف - إعداد منحنى الأداء المالي - "S-Curve" التدفقات النقدية والجهات الممولة والتعامل مع تذبذب أسعار الصرف وأسعار المدخلات - أليات ضبط التكاليف "بمنهجية القيمة المكتسبة أو غيرها" - تقارير التكاليف - أليات التنسيق مع قسم ضبط التكاليف ومحاسبة التكاليف والتخطيط و الموازنة بالمالية.
- النماذج المعتمدة
- تقديم المصروفات والتدفقات المالية المتوقعة للمالية للتنسيق والإعتماد.
- إعداد موازنة المشروع المعتمدة "تحدث بشكل دوري"
- إعداد التدفقات المالية المتوقعة "تحدث بشكل دوري"

### التنفيذ والمتابعة

- متابعة المصروفات بشكل دوري ومقارنتها بحجم العمل المنجز
- إعداد تقارير ضبط التكاليف ومخرجات القيمة المكتسبة
- معالجة أية فروقات في المصروفات عن المنجز
- إعادة بناء توقعات التكاليف وحجم الفارق عند إكمال المشروع Variance at completion
- التنسيق مع الإدارة المالية فيما يخص الدفعات وتعديلات موازنة المشروع.
- رصد أية مخاطر للسوق تؤثر على احتياطات الطوارئ وانعكاسات ذلك على موازنة المشروع.
- رصد ومتابعة المصروفات التشغيلية "في حالة بقاء أو توقف المشروع مؤقتاً"

## 5. إدارة الجدول الزمني والمطالبات

وجود مشكلات كثيرة في سلاسل الإمداد جراء وباء كورونا كما ذكرت سابقاً كان ولا يزال له التأثير الكبير في تعطل او توقف الجدول الزمني للمشروعات، من هذه التحديات جراء كورونا

نقص العمالة والأفراد 

نقص المعدات والأدوات 


نقص المواد والخامات 

البطء في نقل وحركة سلاسل الإمداد 

وجود قيود على الحركة تصل لحظر التجوال 

وجود اشتراطات مقيدة كالتباعد الاجتماعي والتعقيم وخلافه 

وجود حالات إصابات بالوباء مما يوقف العمل لفترات إضافية 

تأخر صرف المستحقات المالية مما يؤخر التوريدات والأعمال 

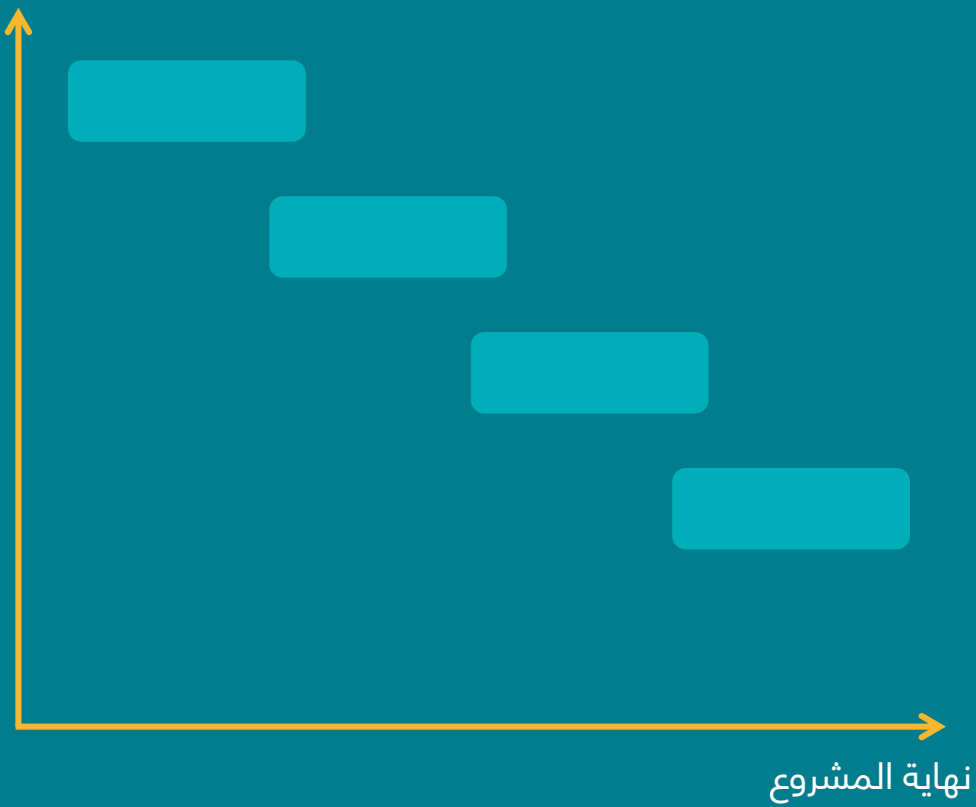
تعثر الكثير من الموردين مما يؤخر التوريد أو يلغيه 

إلغاء بعض المشروعات أو تعمد إيقافها من جهة الملاك نتيجة وضع السوق الضبابي 

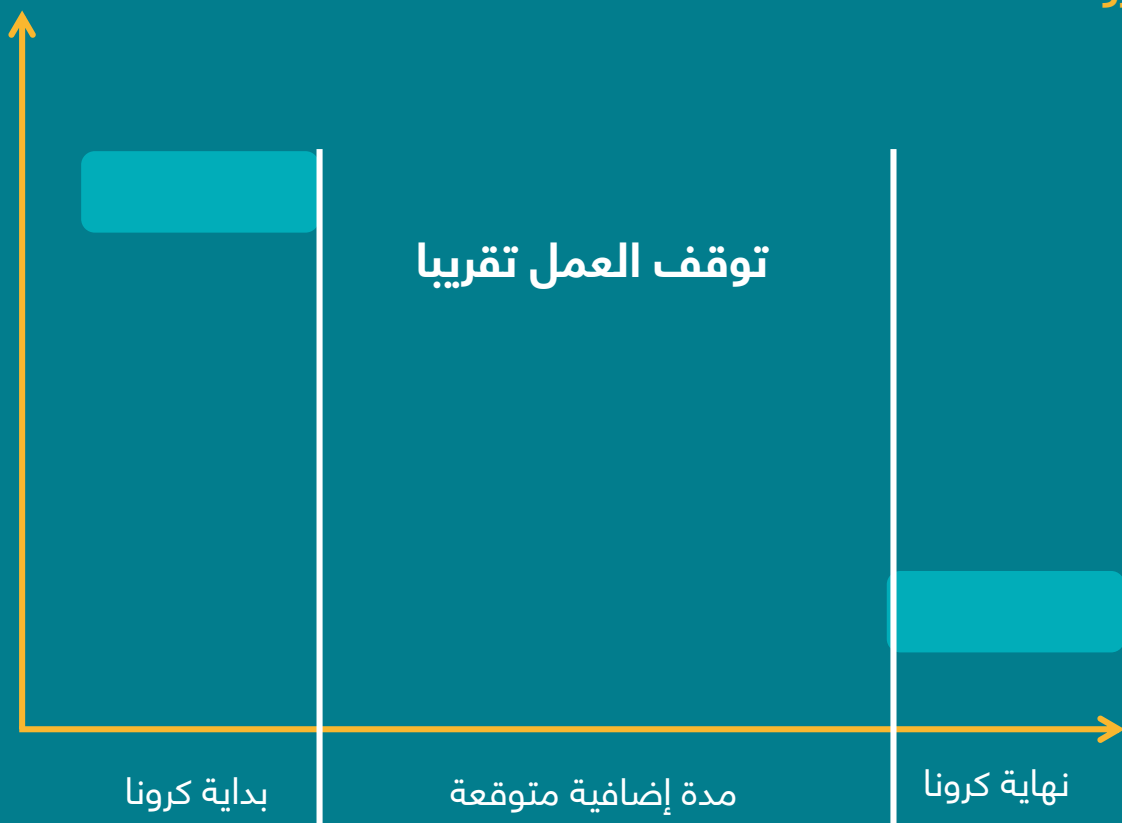
وجود حجم كبير من المطالبات الزمنية أو التكاليف جراء أضرار جميع أطراف المشروع 

من مقاولين وموردين وغيرهم

## الطبيعي



## كورونا



أوضاع الجدول الزمني في الظروف العادية وحالياً

## يمكن إيجاز إجراءات الجدول الزمني والمطالبات كما يلي:

### التخطيط

- خطة إدارة الجدول الزمني والمطالبات وفيها (أليات وإجراءات بناء وإدارة الجدول الزمني- إجراءات التعامل مع المطالبات العادية والممتدة - كيفية إعداد الجدول الزمني المعتمد - كيفية إعداد منحنيات العمالة والمعدات وكافة الموارد المطلوبة مع التنسيق مع قدرات وإمكانيات المنظمة والمشتريات- أليات ضبط وإدارة الجدول الزمني ومعالجة التعديلات - كيفية إعداد تقارير أداء الجدول الزمني والمطالبات - أليات التنسيق مع قسم التوريدات والموارد والعقود فيما يخص الاحتياجات للموارد والمطالبات وخلافه).
- النماذج المعتمدة
- البرنامج الحاسوبي المعتمد "أوراكل بريما فيرا -ميكروسوفت بروكت - تايلوس - اكسيل"
- إعداد الجدول الزمني المعتمد "يحدث بشكل دوري"
- منحنيات العمالة والمعدات وكافة الموارد المطلوبة مع التنسيق مع قدرات وإمكانيات المنظمة والمشتريات " مع وضع أفضل سيناريو -أسوأ سيناريو وغيره"

### التنفيذ والمتابعة

- متابعة أداء الجدول الزمني والمقارنة بالجدول الزمني المعتمد
- إعداد تقارير ضبط الجدول الزمني ومخرجات القيمة المكتسبة
- معالجة أية تأخيرات حدثت ومحاولة تعويضها
- إعادة بناء توقعات الجدول الزمني وحجم الفارق الزمني عند إكمال المشروع Schedule variance at completion
- التنسيق مع إدارة الموارد والمشتريات والعقود فيما يخص حجم الموارد المطلوبة وكذلك المطالبات الزمنية.
- رصد أية مخاطر للسوق تؤثر على احتياطات الطوارئ وانعكاسات ذلك على الجدول الزمني المشروع.
- محاولة تقليل التأخير قدر المستطاع من خلال وجود أعمال مفتوحة للعمل قدر الممكن.



## 6. إدارة الجودة والنطاق



وجود وباء كورونا أثر بشكل مباشر على توفر الموارد ووجود قيود على المسافات بين الأفراد أثر على جودة تنفيذ كثير من البنود والأنشطة، أيضاً هناك قص لبعض أجزاء نطاق المشاريع رغبة في تقليل المصروفات من التحديات التي تؤثر على إدارة الجودة والنطاق منها ما يلي

توقف سلاسل الإمداد في كثير من القطاعات مما يؤثر على توفر المواد والخامات



قيود التباعد الإجتماعي



صعوبة فحص بعض الأعمال نتيجة غياب الكثير من المعنيين



قص لبعض أجزاء نطاق المشروع



صعوبة تسليم بعض الأعمال للمالك نتيجة قيود الحركة والتنقل



غياب بعض التوريدات والخامات مما يصعب تنفيذ البنود بالجودة المطلوبة



الحاجة لوجود تغييرات بالتنفيذ نتيجة غياب بعض المواد والتوريدات



مدد تنفيذ العمل في ظل حظر التجول تؤثر على جودة تنفيذ بعض الأعمال نتيجة قصر الوقت



## يمكن اختصار إجراءات إدارة الجودة والنطاق في ظل أزمة كورونا فيما يلي :

### التخطيط

- خطة إدارة الجدول الجودة والنطاق وفيها ( آليات وإجراءات ضبط الجودة وضمان الجودة- كيفية جمع وصياغة نطاق المشروع - إجراءات التعامل مع الأعمال المرفوضة والمعيبة - إجراءات التغييرات النطاقية وتغييرات الجودة- أدوات ونماذج الجودة " فحص - اختبار- تدقيق - مراجعة " - آليات وإجراءات التسليم والتسلم " Handing over - كيفية إعداد تقارير الجودة والنطاق).
- سياسة الجودة
- النماذج والقوالب المعتمدة
- قياسات الجودة Quality metrics
- جمع وتحديد نطاق المشروع المعتمد " مخططات - جداول كميات - مواصفات - نماذج أولية وخلافه"

### التنفيذ والمتابعة

- متابعة تنفيذ أنشطة ضبط الجودة على كافة أنشطة المشروع التنفيذية و الإدارية
- متابعة تقييم مستوى الجودة بالمشروع بالمقارنة مع قياسات الجودة
- إجراء التدقيق والتفتيش لمراجعة الامتثال والالتزام بسياسية الجودة وخطة الجودة
- معالجة أية مشكلات تتعلق بتطبيق ضبط الجودة بالمشروع من خلال تعديل الإجراءات والعمليات عن لزم.
- تقديم تقارير الجودة بشكل دوري حسب خطة الاتصالات
- التحقق من مطابقة التسليمات للنطاق المعتمد
- تقديم شهادات استلام الأنشطة والتسليمات للجهات المعنية تمهيداً لنقلها للمستفيدين

## نصائح عامة

- 1 استعن بالله ولا تعجز
- 2 تابع منافسيك وكيفية تعاملهم مع الأزمة لتتعلم
- 3 حافظ على السيولة قدر المستطاع
- 4 إدارة المخاطر محورية ومفصلية
- 5 إ دعم البنية التحتية لتقنية المعلومات بمنظمتك لتسريع العمل عن بعد
- 6 تابع معلومات وبيانات السوق " أسعار-تعاميم - تصريحات - وخلافه"
- 7 ركز على المشروعات الصغيرة قريبة الاكتمال
- 8 رتب أولوياتك بشكل مستمر



إعداد

**د. أحمد السنوسي**

ويمكنكم التواصل معي على



[www.linkedin.com/in/alsenosy](http://www.linkedin.com/in/alsenosy)



[www.facebook.com/alsenosy](http://www.facebook.com/alsenosy)



[www.twitter.com/dralsenosy](http://www.twitter.com/dralsenosy)