جامعة حمدان بن محمد الذكية
Hamdan Bin Mohammed Smart University

إدارة الموارد والممتلكات
(الممكنات)

د. طارق رشيد
دكتوراه هندسة – مستشار التطوير الشخصي والمؤسسي
مستشار ومدرب دولي – مركز التدريب العالمي- الأمم المتحدة

2025

د.طارق رشيد :



د.طارق رشيد (الشهادات العلمية والمهنية)

- دكتوراه هندسة مدنية
- أخصائي إدارة مشاريع من الجمعية الأمريكية لإدارة المشاريع PMI
- أخصائي إدارة قيمة معتمد من الجمعية الأمريكية لهندسة وإدارة القيمة SAVE International
- شهادات مهنية في الجودة والمخاطر وإدارة الأزمات
- أخصائي تعليم وتدريب رقمي إفتراضي COE
- Certified Coach: Life and Business, UK
- عضو الجمعيه العالميه للمستشارين والمدربين الإداريين IMC
- عضو مركز الإستشارات الجامعه الأردنيه الألمانيه
- سفير دولي للتنميه المستدامه

د.طارق رشيد (المناصب والمسميات الوظيفيه)

- مستشار ومدرب التطوير الشخصي والمؤسسي- مركز التدريب العالمي – الأمم المتحدة- تورين – إيطاليا-2008

  ITC ILO- UN

- مستشار ومدرب- المنظمة الدولية للبحث والتطوير- الأمم المتحده –جنيف- سويسرا UNITAR 2016
- مدرب في المنظمة الدولية لتنمية القيادات الشبابية- الأمم المتحدة – إيطاليا GYLA- UN 2017
- مدرب مع معهد الإداره في سنغافوره MDIS
- مدرب ومستشار مع جامعة حمدان بن محمد الذكية- دبي – الإمارات العربية المتحده
- إعلامي مع إذاعة وتلفزيون الشارقه ، وقناة زاد العلميه ، وحياة إف إم ، في تقديم العديد من البرامج

د.طارق رشيد (المناصب والمسميات الوظيفيه)

- عضو هيئة تدريس- الجامعة الأردنية – كلية الهندسه :
- عضو هيئة تدريس – كلية الهندسه – جامعة الإسراء – الأردن
- مدرب مع جامعة دبي للأكاديمين – 2008 - 2010
- مدرب مع مركز تطوير العاملين- جامعة السلطان قابوس- سلطنة عمان
- مدرب مع منظمة السياحه العربيه-جامعة الدول العربيه
- متحدث رئيسي ورئيس جلسات في العديد من المؤتمرات الإقليمية والعالمية
- كاتب في الموسوعة البريطانية للإدارة والتنمية المستدامة
- كاتب لمقالات شهرية في كل من مجلتي نكهات عائلية باللغة العربيه و Family Flavors باللغه الإنجليزيه ، وفي صحيفة Jordan Times

قبل أن نبدأ





التعارف

- الإسم ---المؤهل -----المؤسسة ----المسمى الوظيفي

3 مهارات تتقنها- ..و3 أهداف إستراتجية من مؤسستك

- لماذا إخترت هذا المساق وما الذي تود أن تحققه ؟

ما الأسئلة التي تريد أن تعرف عنها الإجابات من هذا المساق التدريبي ؟




لماذا نحن هنا
اليوم ؟

جامعة حمدان بن محمد الذكية
Hamdan Bin Mohammed Smart University

المحتوى التدريبي

1. الوحدة التدريبية الأولى : مقدمة عامة عن المساق وتوجهات دولة الإمارات العربية المتحدة و منظومة التميز الحكومي GEM2 : المحاور والمعايير والمبادئ

2. الوحدة التدريبية الثانيه : الموارد والممتلكات والأهمية الإستراتيجية وإدارة الأصول

3. الوحدة التدريبية الثالثة : إدارة الموارد البشرية ووظائفها

4. الوحدة التدريبية الرابعه : إدارة وتخطيط العقود للممتلكات والعلاقة الإستراتيجية مع الموردين والتغلب على المشاكل المرتبطة بالعقود

5. الوحدة التدريبية الخامسة : تطبيقات إدارة وهندسة القيمة للممتلكات

مقدمة الوحدة التدريبية الأولى

في هذه الوحدة التدريبية سيتم التطرق إلى التعريف بتوجهات ورؤية الدولة المستقبلية والتحديات التي تواجه القطاعات الحكومية وأهمية وضع مناهج وإستراتيجيات إدارة المستقبل بفكر إستراتيجي وإستباقيه

والتعريف بمنظومة التميز الحكومي GEM2

من حيث المرتكزات والمحاور والمعايير والمبادئ

محتويات الوحدة التدريبية الأولى

- التحديات الرئيسية للمستقبل ومتطلبات التغيير والإستباقية
- التعريفات الأساسية : الإدارة ، القيادة ، الموارد والممتلكات
- متطلبات التغيير ومرتكزات التميز والتنافسية
- منظومة التميز الحكومي GEM2

مخرجات الوحدة التدريبية الأولى

- سيتمكن المشاركون من فهم التحديات الرئيسية لمستقبل سريع التغيير والتعقيدات وإنعكاسات ذلك على مؤسساتهم
- فهم متطلبات التميز والتنافسية واهمية الفكر الإستباقي إدارة التغيير
- ربط التحديات المعاصرة برؤية الدولة وتوجهات منظومة التميز الحكومي GEM2

الورشة الأولى: نشاط





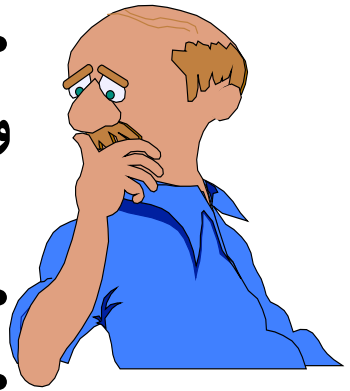
أذكر أكثر ثلاثة تحديات تواجه مؤسستك في ظل التطورات والتغيرات السريعة ؟؟

أكتب تعليقا على الصورة



التحديات في عصر التغيير....ومتطلبات التحول ومتطلبات التميز

- العولمة.....ما هي/ لماذا تشكل تحدي ؟؟



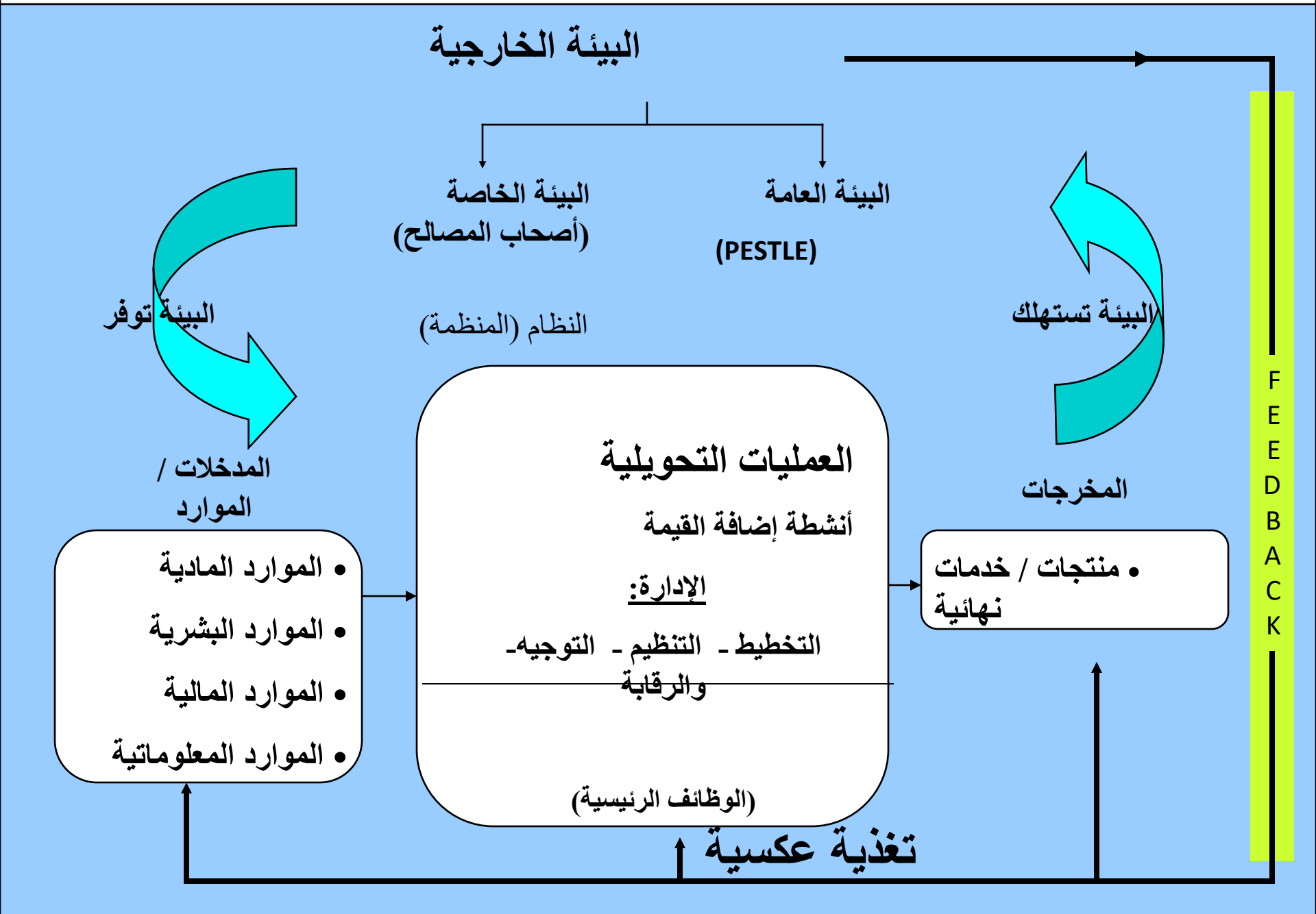
- كثرة الأزمات والكوارث من سمات العالم اليوم (الطبيعية والمالية والسياسية....)
- عصر المعلومات والمعرفة...كيف نديره ؟
- عصر الإتصالات والتكنولوجيا
- غياب التوجيه الفعال للطاقات البشرية في المؤسسات لغياب في كثير من الأحيان عنصر القيادة والإدارة
- معوقات إدارية تعيق مضاعفة النتائج والأداء
- ضعف تخطيط الممتلكات والموارد وسياسات الإحالة للعطاءات والمشتريات
- ضعف التحكم في ضبط النفقات وغياب الإدارة المالية الفاعلة

كيف تقرأ العلاقة ؟؟

الإدارة ، القيادة ، والتميز المؤسسي



إعتبار المنظمات نظاما مفتوحا"*Open System*"



متطلبات أساسية للتميز والإستدامه



- أعلى جودة
- كلف اقل
- وقت أسرع
- إستدامة الممتلكات والموارد
- أفضل تكنولوجيا وتحول ذكي
- مرونة أفضل وأعلى
- سعادة المتعاملين
- الحوكمة ومتطلبات الشفافية

ما هو التغيير؟

كيف يتصرف الأفراد تجاه التغيير ؟؟
كيف شعورك تجاه التغيير بشكل عام ؟؟



“Change is the law of life. Those who look only to the past or present are certain to miss the future.”
–John F. Kennedy

هل يمكن التنبؤ بالتغيير المفاجئ ؟؟



هل يمكن التنبؤ بالتغيير المفاجئ ؟؟



التغيير في العصر الحالي....متطلبات التميز الحكومي

Nature (global warming)

Global economy (recession)

International Security (terrorism)

Human beings (most complex of all!)



الهدف العام لإدارة التغيير لمنظومة التميز

للتأكد من أن الإجراءات والسياسات المؤسسية ذات كفاءة وفاعلية عالية ستساعد في الوصول إلى التغيير وتقيل الآثار المرتبطة بمقاومة التغيير....ثم الإستمرار بالتطوير والتحسين المستمر لكافة العمليات وصولا لأعلى جودة وأقل كلفة وأسرع زمن لإدارة إستشراف ناجح وحسن إدارة الممتلكات والموارد والوصول لعلاقات إستراتيجية متميزة مع الموردين بما ينعكس على معيار جودة الحياه وسعادة المتعاملين

نشاط؟

ما هي أهم الأمور التي تحولت في مؤسستك من اجراءات روتينية و تقليدية إلى اجراءات متطورة و بسيطة؟ وفي منظومة الموارد والممتلكات ما الجديد ؟؟



أسس التميز

- مستقبل مستدام
- نتائج متميزة مستدامه
- تطوير القدرات والمهارات المؤسسية
- الإبداع والإبتكار عناصر أساسية
- قيادة مؤسسية ملهمة
- موارد بشرية مؤهلة
- مرونة وتحول ذكي

منظومة التميز الحكومي

- القيمة المميزة 35%
- الممكنات 25 %
- تحقيق الرؤية 40%

مفاهيم ومميزات منظومة التميز الحكومي



- رؤية طموحة
- الأهداف شاملة
- الفكر التغييري
- القيادة الرشيدة
- المواءمة المتكاملة
- القيمة النوعية
- التركيز على النتائج
- الأساليب الرائدة
- التعلم والتطور
- الحكومة الرائدة

مفاهيم ومميزات منظومة التميز الحكومي

- تراعي الإختالف والخصوصية في طبيعة عمل الجهات الحكومية
- تركز على النتائج، حيث تشكل النتائج الجزء الأكبر من تقييم الجهة الحكومية
- التركيز على التكامل والإبتكار في المهام والخدمات الحكومية بتسخير التقنيات الحديثة
- الإنفاق المتعقل لموارد الحكومة
- الإستعانة بالخبرات المتخصصة دوليا و محليا
- قياس مستوى التميز بالمقارنة مع الأداء الريادي في العالم
- التركيز على استشراف المستقبل والتكامل بين الجهات الحكومية لتحقيق رؤية موحدة




اليوم نجاري التطورات ونسبقها
ونعلن عن مرحلة ما بعد الحكومة
الإلكترونية من خلال " الحكومة
الذكية«
سمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم
www.alriyadh.com

رؤية الامارات 2021



تهدف الرؤية لأن تكون دولة الإمارات ضمن أفضل دول العالم بحلول اليوبيل الذهبي للاتحاد.

ولترجمة هذه الرؤية إلى و اقع ملموس، تم تقسيم عناصررؤية الإمارات 2021 إلى ستة محاوروطنية تمثل القطاعات الرئيسية التي سيتم التركيزعليها خلال السنوات المقبلة في العمل الحكومي

المحاور الوطنية الستة لرؤية الإمارات

1. مجتمع متلاحم محافظ على هويته
2. مجتمع آمن وقضاء عادل
3. **اقتصاد معرفي تنافسي رقمي**
4. نظام تعليمي رفيع المستوى
5. نظام صحي بمعايير عالمية
6. بيئة مستدامة وبنية تحتية متكاملة



عناصر رؤية الامارات 2021

متّحدون في المسؤولية

- شعب طموح واثق متمسك بتراثه

متّحدون في المصير

- اتحاد قوي يجمعه المصير المشترك

متّحدون في المعرفة

- اقتصاد تنافسي بقيادة إماراتيين يتميزون بالمعرفة والابتكار

متّحدون في الرخاء

- جودة حياة عالية في بيئة معطاءة مستدامة

VISION 2021
الإمارات العربية المتحدة
UNITED ARAB EMIRATES
GOLDEN JUBILEE YEAR 50 عام اليوبيل الذهبي

جامعة حمدان بن محمد الذكية
Hamdan Bin Mohammed Smart University

من الحكومة الالكترونية إلى الذكية

حكومة على الهاتف ومختلف الاجهزة الذكية

على مدار الساعة

في أي مكان

إسعاد المتعاملين

خلال 24 شهرا



مرتكزات منظومة التميز الحكومي GEM2

- إستراتيجية ديناميكية حيوية وليست إدارية تقليدية
- خدمات تكاملية شمولية تهدف إلى تطوير مستمر
- نظام مفتوح وبشراكات إستراتيجية
- خدمات ذكية متفاعلة مع نبض العميل وفي رحلة متميزة للعميل مع المؤسسات
- إبداع وإبتكار وريادة وسبق لوضع دولة الإمارات في مقدمة مؤشرات الدولة التي تعمل بمنظومة تميز عالمية
- الإستباقية والمرونة والتحسين المستمر ركائز أساسية

التركيز على المتعامل : قدرات فريده لتقديم قيمة نوعية

- إستراتيجة مرنه تركز على المتعامل
- وضوح الغاية الأسمى وموائمة كافة القدرات المؤسسية لتحقيقها
- تنفيذ الإستراتيجية من خلال قدرات ديناميكية متميزة
- تحفيز وتمكين رأس المال البشري لتحقيق القيمة المضافه
- التحول الجذري من خلال التمكين الرقمي

التركيز على القيمة والأثر : مخرجات ونتائج أداء رائدة ومستدامه

- التحليل المتقدم للبيانات لدعم صناعة القرار وتعزيز مفهوم المؤسسة المتعلمة
- قياس الأثر النهائي على جودة الحياه
- قياس جودة المخرجات والقيمة النوعية المقدمة
- قياس مستوى تميز الأداء في المهام ومجالات العمل الحيوية
- قياس ما يجب قياسه

وهذا من خلال تبني نظام قياس ديناميكي

محاور ومعايير منظومة التميز الحكومي GEM2

تحقيق الرؤية 40% :

المعيار الأول : تحسين جودة الحياه (10 %)

المعيار الثاني : الجاهزية للمستقبل (10 %)

المعيار الثالث : التوجه الإستراتيجي والتنافسية (10 %)

المعيار الرابع : المهام الرئيسية (10 %)

محاور ومعايير منظومة التميز الحكومي GEM2

القيمة المميزة 35% :

المعيار الخامس : الخدمات الإستباقية المترابطة (15 %)

المعيار السادس : التمكين الذكي (10 %)

المعيار السابع : المواهب المحترفة (10 %)

محاور ومعايير منظومة التميز الحكومي GEM2

الممكنات 25 % :

المعيار الثامن : الموارد والممتلكات (5%)

المعيار التاسع: إدارة البيانات والمعرفة (5%)

المعيار العاشر: الشراكة والتكامل (10%)

المحور الحادي عشر : الإتصال الحكومي (5%)

محور الموارد والممتلكات

- الإستغلال الأمثل للموارد الملموسة وغير الملموسة
- العمل على رفع العائد من الإستثمار للموارد
- مراجعة مستويات إستخدام الموارد الحالية بصورة منتظمة
- تقييم الإحتياجات المستقبلية بما يضمن فعالية وإنتاجية مستدامة للموارد والممتلكات

أهم مبادئ معيار الموارد والممتلكات

- إدارة الموارد البشرية
- الإستغلال الأمثل للموارد
- الحفاظ على الممتلكات

ملخص الوحدة التدريبية الأولى

- تم التعرف إلى التحديات الأساسية التي تواجه المؤسسات في عصر العولمة
- أهمية مناهج جديدة وإستباقية للتميز والمتنافسية
- أهم مرتكزات رؤية الدولة للمستقبل ومنظومة التميز الحكومي GEM2

تقييم الوحدة التدريبية الأولى

إختر رمز الإجابة الصحيحة لكل مما يلي :

1. **يمكن تعريف الإدارة بشكل مختصر :**
   ا. عمليات تنظيمية
   ب. موارد ونتائج
   ج. تخطيط وتوجية
   د. تأثير ونتائج
2. **هنالك العديد من التحديات التي تواجه المؤسسات وأفرزت منظومة جديدة من عناصر النفوذ، ويمكن تلخيص عناصر النفوذ بما يلي :**

ا. رأس المال البشري ، منظومة التميز ، التخطيط الإستراتيجي ، الرؤية
ب. المواهب ، التمكين الذكي ، الموارد ، رأس المال
ج. رأس المال ، التكنولوجيا ، البحث العلمي والمعرفة ، الإعلام
د. الموقع الجغرافي ، النفط ، المواهب ، التخطيط

تقييم الوحدة التدريبية الأولى

إختر رمز الإجابة الصحيحة لكل مما يلي :

3. منظومة التميز الحكومي GEM2 تتكون من ثلاثة محاور رئيسية هي :

ا. الرؤية ، المسرعات والممكنات ، الإبتكار

ب. التحول الذكي ، الحوكمة ، الممكنات

ج. تحقيق الرؤيه ، القيمة المميزة ، الممكنات

د. البيئة الحيوية ، الرؤية ، التمكين الذكي

4. المواهب والتمكين الذكي تعتبر من :

ا. المحاور الأساسية للموارد والممتلكات

ب. المعايير الأساسية للقيمة المميزة

ج. المبادئ التي يستند إليها تحقيق الرؤية

د. المعايير الأساسية للحكومة الذكية

مقدمة الوحدة التدريبية الثانيه

- الموارد والممتلكات الأساسية : الملموسة وغير الملموسة وأهميتها في منظومة التميز الحكومي
- ربط الموارد والممتلكات بأهداف التنمية المستدامة وربط ذلك مع التوجهات العالمية للتنمية المستدامة
- التحديات الأساسية في معيار الموارد والممتلكات ومنهجيات التغلب على التحديات

محتويات الوحدة التدريبية الثانيه

- الموارد وأنواعها وتصنيفاتها واهميتها
- التحديات الأساسية في عنصر الموارد والممتلكات
- متطلبات الإستدامه للموارد والممتلكات
- أسس التخطيط للموارد والممتلكات : المناهج والأدوات والإستراتيجيات لخطط الموارد والممتلكات

مخرجات الوحدة التدريبية الثانيه

- سيتمكن المشاركون من فهم متطلبات التميز وعلاقة الموارد والممتلكات
- فهم طبيعة الموارد والقدرة على تحديد أهميتها
- فهم متطلبات الإستدامة لبند الموارد والممتلكات وربطة مع أهداف التنمية المستدامة للأمم المتجدة

معيار الموارد والممتلكات

- يركز هذا المعيار على مدى كفاءة وفاعلية إدارة الجهة لمواردها الداخلية وممتلكاتها لدعم استراتيجية وسياسات الجهة وضمان التنفيذ الفعال للعمليات

- كما يركز هذا المعيار على مدى تحقيق نتائج رائدة في هذا المجال

معيار الموارد والممتلكات

تخطيط وإدارة الممتلكات (المباني، الأجهزة، الموارد)

قدرات تخطيط وإدارة الممتلكات (المباني، الأجهزة، الموارد)

تقييم الإنجازات والنتائج الخاصة بتخطيط وإدارة الممتلكات (المباني، الأجهزة، الموارد)

إدارة العلاقة مع الموردين

قدرات إدارة العلاقة مع الموردين

تقييم الإنجازات والنتائج الخاصة بإدارة العلاقة مع الموردين

مؤشرات الأداء الخاصة بإدارة العلاقة مع الموردين

مقاييس رأي الموردين

معيار الموارد والممتلكات

إدارة الموارد المالية

قدرات إدارة الموارد المالية

تقييم الإنجازات والنتائج الخاصة بإدارة الموارد المالية

- مؤشرات الأداء الخاصة بإدارة الموارد المالية



نشاط

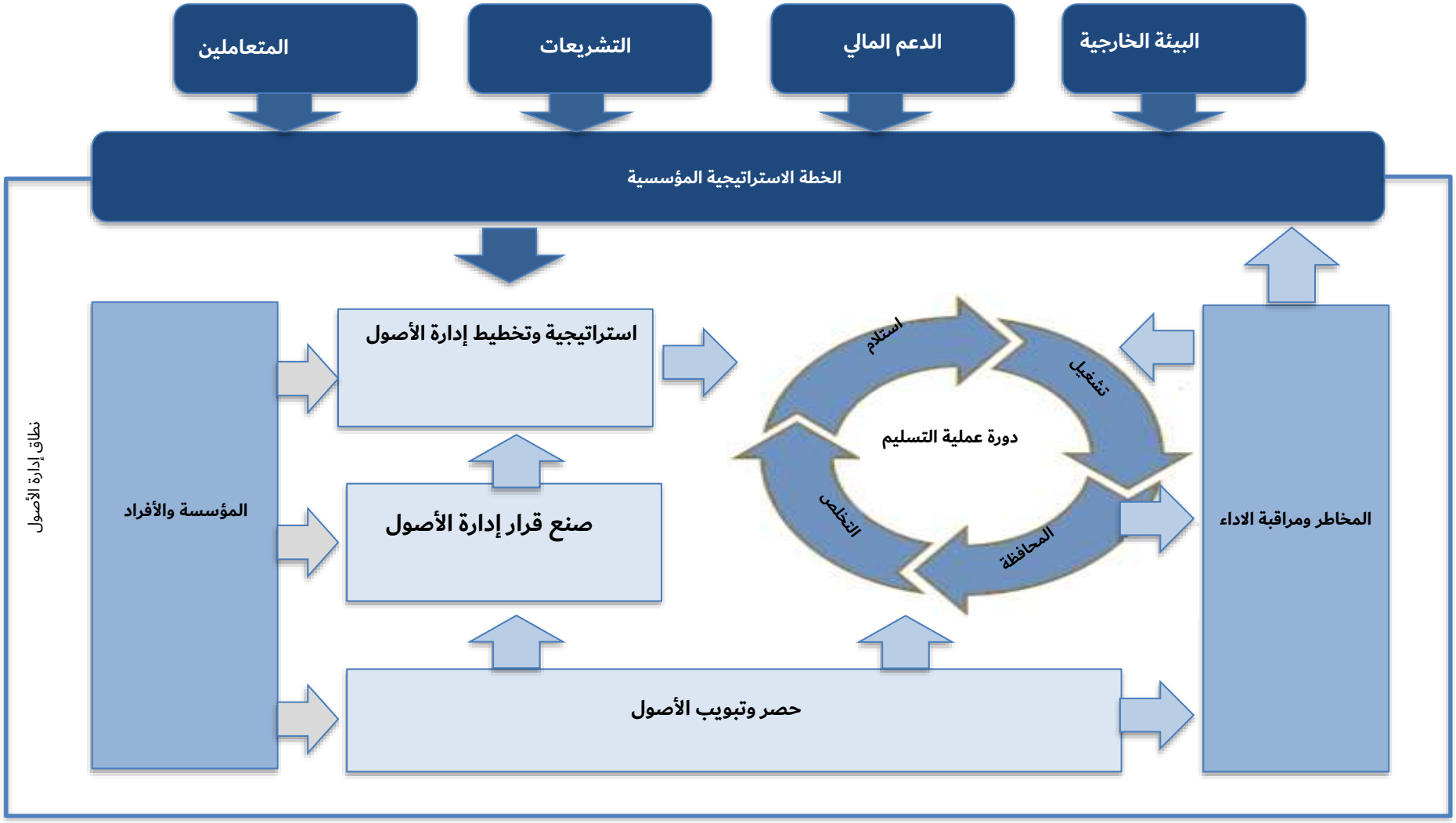
اعمل على إعداد قائمة بفئات الأصول والموارد في الحكومة.

هل هناك أي اختلافات بين الأصول والموارد في الحكومة، والأصول والموارد في القطاع الخاص؟

ما هي إدارة الأصول

إدارة الأصول هي عملية ممنهجة لإدارة عمليات تخطيط الأصول وحيازتها وتشغيلها وصيانتها وتجديدها وإتلافها. والهدف هو زيادة إمكانات الاستفادة من تلك الأصول، وإدارة المخاطر والتكاليف المرتبطة بها طوال فترة صلاحية الأصول.

مفاهيم إدارة الأصول



© Copyright 2011 Institute of Asset Management

تدريب- قم بتوزيع مجموعات من البطاقات



حدد أنشطة إدارة الأصول من مجموعة الأنشطة التالية ورتبها ترتيبًا صحيحًا ضمن دورة حياة برنامج إدارة الأصول:

حفظ سجل الأصول	المساعدة في عملية التصميم	تشغيل الأصل
الحصول على براءة اختراع	الحصول على تمويل للشراء	إصلاح الأصول التالفة
بدء الاستخدام	تخصيص رقم للأصل	شراء قطع الاستبدال
الصيانة المعتادة	إنشاء الأصل	التعديلات والتجديد
إتلاف الأصول	مدير مشروع التوظيف	التوقيع القانوني للعقود

ما الأهداف التي تحققها الحكومة من إدارة الأصول

- تطوير وتنفيذ سياسات وخطط طويلة المدى بهدف إدارة الأصول والمرافق والمعدات، ودعم سياسة واستراتيجية الجهة الحكومية بما يتماشى مع استراتيجية التنمية الخضراء.

- الاستخدام الأمثل للأصول، والمرافق، والمعدات وإدارة دورة حياتها، وضمان أمن واستدامة هذه الأصول من خلال برامج الصيانة (خصوصاً الصيانة الوقائية).

- نسبة تخفيض النفقات مرتبطة بإدارة الأصول.

- تطبيق المواصفات البيئية في عمليات الشراء، واستخدام مواد صديقة للبيئة لضمان الحفاظ على البيئة والموارد غير المتجددة.

أفضل الممارسات في إدارة الأصول

يتم تطبيق أفضل الممارسات في إدارة الأصول حالياً في بريطانيا، وأستراليا، ونيوزلندا وكندا.

وقد برزت أفضل الممارسات هذه نتيجة لخصخصة الخدمات العامة السابقة والتي بدأت قبل 20 أو 30 عاماً.

وللحفاظ على المصلحة العامة فيما يخص صيانة البنية التحتية على المدى الطويل، تم تطوير مفهوم تكاليف دورة حياة الأصول، ومن ثم تحسينه بمرور الوقت لدرجة تطوره الحالية.

فيما يلي نماذج عن أفضل الموارد:

1. لمحة عن أفضل الممارسات: معهد إدارة الأصول- شهادة إدارة الأصول العالمية PAS 55
2. بيانات التنفيذ الأفضل: الدليل الدولي لإدارة البنى التحتية

معهد إدارة الأصول- شهادة إدارة الأصول العالمية PAS 55

- معهد إدارة الأصول البريطاني هو الجهة التي طورت شهادة إدارة الأصول العالمية PAS 55 المتاحة للجميع بهدف تحسين إدارة الأصول المادية.
- شهادة إدارة الأصول العالمية PAS 55، وهي شهادة لا تعتمد على نوع الأصول، توفر 28 نقطة من المواصفات اللازمة لتأسيس نظام إدارة حياة الأصول المادية.
- وتركز الشهادة في المقام الأول على تطوير فلسفة إدارة الأصول وإطار عمل لتمكينها، بدل التركيز على التفاصيل المتعلقة بتطبيق الإدارة على الأصول الفردية.

معهد إدارة الأصول- شهادة إدارة الأصول العالمية PAS 55

- يظهر من هذا المخطط أن شهادة إدارة الأصول العالمية PAS-55تحتاج إلى وضع سياسة لإدارة الأصول، بحيث تكون هذه السياسة أساسًا لتطوير القيم المؤسسية والمعايير الوظيفية. كما وتتطلب تحديد عمليات حيازة الأصول وإدارتها، واستخدامها، وصيانتها وإتلافها.
- تتضمن شهادة PAS-55منهجية لتقييم استحقاق إدارة الأصول. وغالبًا ما تستخدم المؤسسات هذه المنهجية لتقييم مدى تطبيقها لعناصر شهادة إدارة الأصول العالمية .PAS-55

الدليل الدولي لإدارة البنى التحتية IIMM

صدر الدليل الدولي لإدارة البنى التحتية في نسخته الأولى عام 2000، وطرأت عليه تحديثات في عام 2002، و2006، و2011.
وقد تولى تطوير النسخة الأولى منه المجموعة الوطنية النيوزلندية لتوجيه إدارة الأصول والمعهد الأسترالي لهندسة الأشغال العامة.

وقد تحفزت هاتين المؤسستين لهذا العمل بسبب التشريعات الحكومية في كلتا الدولتين والتي أوجبت استخدام مبادئ إدارة الأصول لإدارة البنية التحتية.

وينظر إلى هذا الدليل في يومنا هذا على أنه أفضل مصدر رسمي يتمتع بالموثوقية في المعرفة المتعلقة بإدارة الأصول. وتعمل المئات من المؤسسات في جميع أنحاء العالم على تطبيق المنهجيات الواردة في الدليل.

نشاط عملي

ناقش إدارة الأصول الحالي في مؤسستك، وتحديد الفجوات التي ترون أنها بحاجة إلى معالجة.

إدارة الأصول

ثمة أنشطة تمثل عمومًا نقطة البدء في العمل بالبرامج الفاعلة لإدارة الأصول، وتتضمن هذه الأنشطة ما يلي:

- إعداد قائمة جرد للأصول (قائمة بالأصول ومكوناتها الرئيسية)
- تقييم حالة الأصل وأنماط الإخفاق (قياس معدل الإهلاك وعمر الاستخدام المتبقي للأصل)
- تحديد عمر الاستخدام المتبقي (ما هو العمر المتبقي للاستخدام المفيد للأصل؟).
- تقييم دورة الحياة وتكاليف الاستبدال/التقييم الاقتصادي (إجمالي مبلغ التكاليف طوال حياة الأصل، بما في ذلك تكاليف التخطيط، والتصميم، والحيازة، والإنشاء، والتشغيل، والصيانة، وإعادة التأهيل/التجديد).

إدارة الأصول

ثمة أنشطة تمثل عمومًا نقطة البدء في العمل بالبرامج الفاعلة لإدارة الأصول، وتتضمن هذه الأنشطة ما يلي:

- تحديد المستوى المستهدف من الخدمة (معيار محدد يمكن قياس جودة وكم الخدمة وفقًا له). ويمكن أن يتضمن مستوى الخدمة عوال من ضمنها الموثوقية والاستجابة والملاءمة البيئية وقيم المتعاملين والتكاليف.
- تحديد الانكشاف أو الحرجية تجاه مخاطر الأعمال (احتمال حدوث شيء ما يكون له تأثير على الأهداف). تقاس المخاطر باحتمالية الحدوث والنتائج المترتبة عليها.
- تحسين عمليات الصيانة ومدى الاستثمار فيها (الحفاظ على الأصل في حالة التشغيلية المصممة له، أو منع تدهوره المبكر).

إدارة الأصول

ثمة أنشطة تمثل عمومًا نقطة البدء في العمل بالبرامج الفاعلة لإدارة الأصول، وتتضمن هذه الأنشطة ما يلي:

- تحسين استراتيجيات استثمار رأس المال.
- تحديد استراتيجيات التمويل.
- بناء خطة لإدارة الأصول (خطة تشمل كامل المشروع التجاري وتتضمن إدارة الأصول من قطاعات متعددة).

أساليب القطاع العام والخاص في التعامل مع الأصول والموارد

تخطيط الموارد الحكومية: إدارة أصول المشروع

العلميات والأداء الوظيفي للأعمال:

1. إدارة الأصول (التسجيل والتنازل)
2. إدارة إخفاق الأصول
3. الخدمة الذاتية لطلب العمل
4. تخطيط الصيانة الوقائية
5. تخطيط/تنفيذ طلب العمل
6. صيانة الأصول القابلة لإعادة البناء
7. إعداد فواتير الصيانة
8. الحفاظ على خطط الجودة
9. تجديد مكان العمل
10. استهلاك الوقود
11. متابعة حوادث الأصول
12. إغلاق نهاية المدة
13. تكامل الرسائل النصية القصير

الممتلكات والموارد أسس نجاح التنفيذ

4 M + 2E + 3T + 2I



4 M + 3 E + 3 T + 2 I

4 M ‘s

- ❑ رأس المال البشري Manpower
- ❑المعدات والمباني Machines and Structures
- ❑المواد Materials
- ❑الموارد المالية Money



4 M + 2E + 3 T + 2 I

2E’s

- الموارد البيئية Environment
- الطاقة المتجددة Energy



4 M + 2E + 3 T + 2 I

3T’s

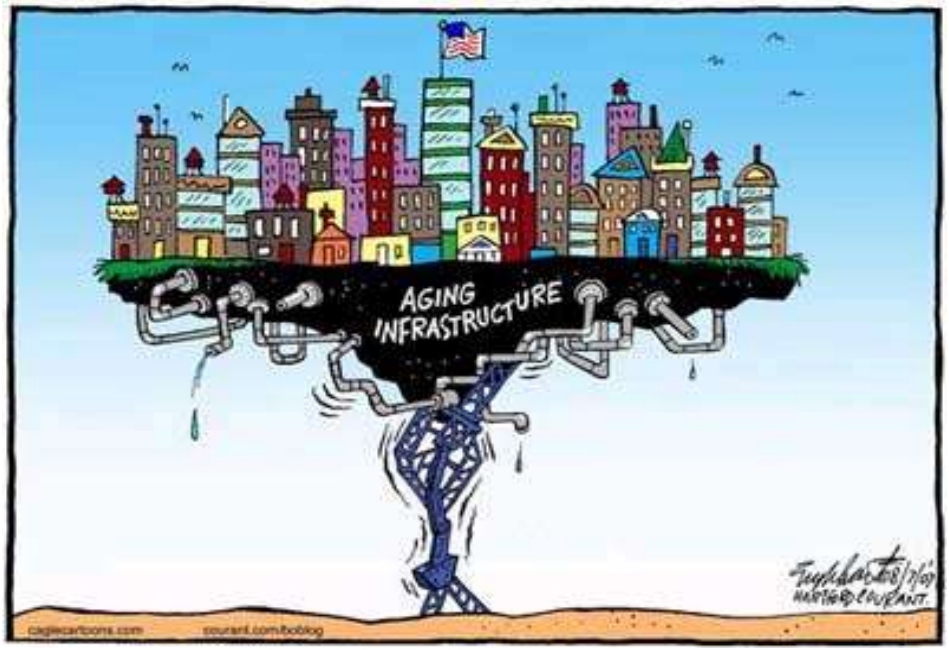
- التكنولوجيا Technology
- الوقت (المسرعات)..... Time
- المواهب المؤسسية Talents



4 M + 2E + 3 T + 2 I

2I’s

- البنيه التحتيه Infrastructure
- المعلومات (الممعرفة) Information



أهداف التنمية المستدامة للموارد الأمم المتحدة













التحديات التي تواجه إدارة الممتلكات ومتطلبات التخطيط

- التقدم التكنولوجي والإداري وما يتطلبه ذلك من موارد وممتلكات تساعد كممكنات أساسية
- العلاقة مع الموردين وضرورة وجود معايير تقييم العلاقات مع الموردين ونظام تقييم رقمي لأداء الموردين
- الاتجاه نحو خصخصة تحرير الخدمات بجانب زيادة دور القطاع الخاص والتعاون الإستراتيجي بين القطاعين في معيار الممكنات
- المنافسة المحلية والعالمية وضرورة تبني الإستراتيجيات الحديثة في إدارة المخزون ونظم الجودة
- التوجه نحو الإدارة بالنتائج أكثر من الإدارة بالأهداف لأهمية تقييم المخرجات



تخطيط وإدارة الممتلكات



شمولية إدارة الممتلكات



- إدارة التكلفة
- إدارة الوقت
- إدارة الافراد
- إدارة الاليات والمواد
- إدارة الانشاء
- إدارة المخاطر
- إدارة الجودة
- إدارة القيمه
- إدارة السلامه والصحة المهنيه

أهمية التخطيط للممتلكات

- وضوح الرؤية و تحديد الهدف
- استخدام أمثل للموارد و الإمكانات
- تحقيق التكامل و التنسيق
- تحديد الأولويات بما يتفق مع الاحتياجات
- السيطرة على مشاكل التنفيذ
- تقليل المخاطر المتوقعة

التخطيط يحقق النتائج من خلال.....

- تحديد الأهداف : إستراتيجية وتكتيكية وتنفيذية لإدارة الممتلكات
- تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين ، مشرفين، مدراء)
- تحديد الموارد الرئيسية للمؤسسة من معدات ومباني ومرافق
- تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز
  (الهيكل التنظيمي BS's)
- تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا لأهدافنا مما يمكن من إجراء التعديلات اللازمة فى الوقت المناسب



تخطيط الممتلكات

- تحديد وتوجية المسارات الإستراتيجية
- صياغة وتطوير الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الإستراتيجية
- تحديد وتوجية مسار العمل
- تحديد وصياغة الغايات والأهداف
- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء
- التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال ومصلحة أعضاء المنظمة من خلال منظومة الموارد
- توجية الموارد والإمكانيات إلى الإستخدامات الإقتصادية ومراعاة الإستدامه



التخطيط للممتلكات يجب أن يراعي

- توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة
- توفر أدوات التنبؤ والتقدير لإتجاهات عناصر بيئة العمل وذلك من خلال:

1. التعرف على فرص إستثمار جديدة
2. توفير موارد المنظمة وفق إعتبارات التكلفة والفائدة
3. تطوير أدوات واساليب إعداد الموازنات الإستثمارية والبرامج المالية
4. وضع إطار عام لأسس تحديد وتنويع مجالات أعمال المنظمة سواء فيما يتعلق بأنواع الأنشطة أو الأسواق أو العملاء أو غيرها وتحديد الموارد المرتبطة بذلك

خطوات إعداد الخطط التنفيذية للممتلكات

- وضع الأهداف
- تحليل وتقييم البيئة : الوضع الحالي والموارد المتوفرة
- تحديد البدائل : بناء قائمة من الإحتمالات لسير الأنشطة التي ستقود بإتجاة الأهداف
- تقييم البدائل : المزايا والعيوب لكل بديل
- إتخاذ قرار في الحل الأمثل
- تنفيذ الخطة: من سينفذ والجدولة بناءا على الموارد وتعليمات إعداد التقارير
- مراقبة وتقييم النتائج : التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع وإجراء التعديلات اللازمة



ملخص الوحدة التدريبية الثانيه

- التعرف إلى أنواع الموارد الأساسية وتصنيفها إلى موارد ملموسة وغير ملموسه
- أهمية الإستدامه في الموارد والممتلكات
- التحديات الأساسية لمعيار الموارد والممتلكات في منظومة التميز الحكومي والتعامل مع هذه التحديات
- أهمية التخطيط للموارد والممتلكات
- منهجيات وإستراتيجيات التخطيط للموارد والممتلكات والأصول

تقييم الوحدة التدريبية الثانيه

إختر رمز الإجابة الصحيحة لكل مما يلي :

1. **تقسم الموارد إلى 12 مورد أساسي ورئيسي أي من التالية لا تعتبر موارد:**
   ا. البيئة
   ب. التكنولوجيا
   ج. الطاقة
   د. الخطط الإستراتيجية
2. **اهم تحديات الموارد التي لا بد من العمل على وضع إستراتيجيات رئيسية لها :**
   ا. موازنة الإستهلاك مع الإنتاج للموارد
   ب. هدر الموارد بدون تخطيط
   ج. الإستدامة
   د. أ + ج

تقييم الوحدة التدريبية الثانيه

إختر رمز الإجابة الصحيحة لكل مما يلي :

3. من أهم بنود تخطيط الموارد والممتلكات يعنى ب :

ا. تحديد إستراتيجيات الحصول عليها

ب. وضع سياسات ضبط النفقات

ج. وضع الأهداف وإستراتيجيات الإستدامة للموارد

د. أ + ب

4. هنالك عدد من الهياكل التنظيمية التي يجب التخطيط لها في الموارد وأهمها :

ا. WBS

ب. OBS

ج. RBS

د. PESTLE

مقدمة الوحدة التدريبية الثالثه

- إدارة الموارد البشريه ووظائفها
- في هذه الوحدة سيتم التطرق لعمليات الشراء للموارد وإعداد العقود
- أنواع عقود المشتريات وأهمية كل نوع وحسنات ومحددات الأنواع المختلفة
- مشاكل عقود التوريد والعلاقة مع الموردين وكيفية وضع مناهج حلول هذه المشكلات

محتويات الوحدة التدريبية الثالثه

إدارة الموارد البشرية ووظائفها

- أنواع العقود
- عمليات الشراء وخطوات المناقصات والعطاءات
- شروط العقد مع الموردين والمزودين : الشروط العامه والشروط الخاصة في التوريد
- وظائف عمليات الشراء
- آليات طرح العطاءات والمناقصات
- إدارة المباني وعقود الصيانه لها

مخرجات الوحدة التدريبية الثالثه

- فهم إدارة الموارد البشرية ووظائفها
- فهم الدور الإداري والقيادي للموارد البشرية
- فهم عمليات التدريب والتطوير للموارد البشريه
- سيتمكن المشاركون من فهم معنى التعاقد وشروطة
- التمييز بين أنواع العقود المختلفة وآليات الإختيار
- فهم متطلبات العلاقة مع الموردين
- القدرة على تحديد مشاكل العطاءات والمناقصات ووضع مناهج الحلول لها
- فهم إدارة المباني وإستراتيجيات الحفاظ عليها

إدارة رأس المال البشري: بين الإدارة والقيادة



التحديات التي تواجه إدارات الموارد البشرية

- التقدم التكنولوجي والإداري وما يتطلبه ذلك من موارد بشرية متميزة.
- العولمة والاتفاقيات الدولية والتكتلات الاقتصادية فى عالم متغير.
- قرب انتهاء عصر الهياكل التنظيمية
- الاتجاه نحو خصخصة تحرير الخدمات بجانب زيادة دور القطاع الخاص
- المنافسة المحلية والعالمية .
- الاتجاهات الحديثة فى الإدارة وتطبيقاتها المختلفة .

الإسم : المؤهل : المسمى الوظيفي

هويةخبير ومستشار

المهارات					
المواهب					
القيم					
نمط الإنييغرام					
النمط السلوكي					
الذكاء العاطفي					
نقاط القوه والضعف					

أهداف الإدارة بالنتائج

- الموارد والممتلكات تتأثر سلبا في الأزمات مع ضرورة الإبقاء على جودة المخرجات والإدارة بالنتائج تتعامل مع الموارد المتوفره وتحقيق متطلبات النتائج المطلوبة
- More effective resource allocation
- توجه عالمي لتحقيق الكفاءة في البرامج التطويرية والمشاريع التنفيذية
- الحصول على نتائج متميزة للخدمات الحكومية وفي ظل مؤشرات إسعاد المتعاملين وجودة الحياة
- القطاع الخاص أيضا يتوقع من الدولة في ظل الأزمات بنى تحتية متميزة وإقتصاد متوازن بين الإستهلال والإنتاج
- الإنتقال من فكرة الإدارة بالأهداف نحو الإدارة بالنتائج

From **MBO** to **RBM**

إطار عمل شمولي للتخطيط الإستراتيجي ويرتبط بالمنهجيات التي تحقق نتائج الخطط والأهداف الإستراتيجية



إحصائيات مؤرقة

- 37 % من الموظفين يدرك الرؤية والرساله
- 20 % من الموظفين متحمس للنتائج
- 20 % يستطيع الربط بين المسمى الوظيفي وأهداف الإدارة والربط مع الإستراتيجية
- 49 % من الوقت المؤسسي مستثمر في النتائج المهمة
- 20 % من الموظفين يثقون في الإدارة العليا
- 13 % يؤمن بروح الفريق الواحد

فما رأيكم عند الأزمات



الإدارة ؟؟



الإدارة ؟؟؟

فن وعلم إستثمار الموارد في أقل وقت وجهد وكلفة من أجل :

**** تحسين وتطوير الأداء**

**** لتحقيق الأهداف**

من خلال :

1. **التخطيط**
2. **التنظيم**
3. **التوجيه**
4. **والرقابة والسيطرة**



مواردك....سر نجاحك.....الممتلكات

4 M + 3 E + 3T + 2I



المعلومات



الإدارة مختصره بحرفين وبكلمتين

2 R's…Resources and Results

2 E's….Efficiency and effe



IO……. Inputs and Outputs

مفهوم التنظيم الإداري

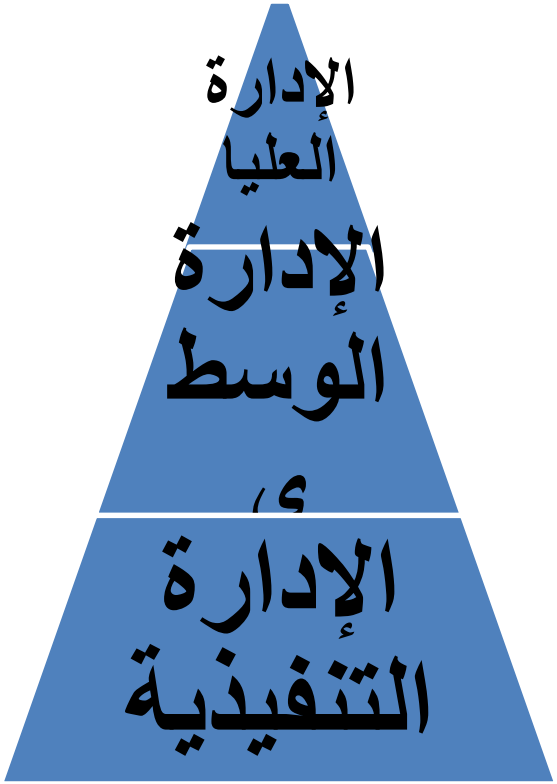
- مجموعة من الأنظمة .....موارد بشرية ومالية وتكنولوجيا معلومات .....
- كل نظام .....مجموعة من الإستراتيجيات
- كل إستراتيجية.....مجموعة من السياسات
- كل سياسة مجموعة من العمليات
- كل عملية مجموعة من الإجراءات



التخطيط



الهرم التخطيطي المؤسسي

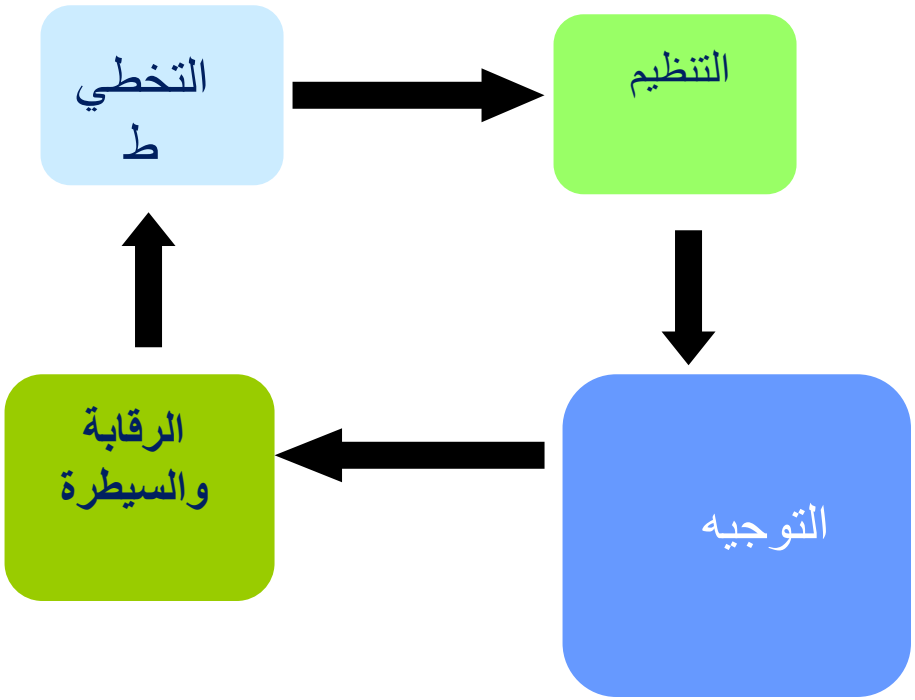


التخطيط الاستراتيجي : (10 سنوات) الرؤيا والرسالة والأهداف المؤسسية ومؤشرات الأداء

التخطيط التكتيكي : (3-5 سنوات) تنفيذ الخطة الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى

التخطيط التنفيذي : (الخطط السنوية) تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة لمدراء الدوائر ورؤساء الأقسام

الوظائف الإدارية الأربعة



النظريات الإدارية الحديثة

Systems Theory نظرية الأنظمة الإدارية والتنظيم الإداري

- Organization is a system

Contingency View النظريات الموقفية والإستباقية

- Actions are situational

Total Quality Management (TQM) إدارة الجودة الشاملة

- Services can always be improved

RBMالإدارة بالنتائج

ما لا يقاس لا يدار ولا يحسن

ما يقاس كنتائج يمكن تصحيحة وتدقيقة وتطويرة

في الأزمات يصبح تجارب مرجعية



المرجعيات

تطور من نظرية الإدارة بالأهداف لبيتر دركر 1960
أدخلت على إطارات المشاريع للقطاع العام في مشاريع UNDP’s

بدأت تستخدم منهاجيتها في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا ونيوزيلندا في ثمانيات القرن الماضي
أصبحت المنهج إداري المعتمد للاتحاد الأوروبي في القطاع العام
ويتم التطوير على الإستراتيجيات في ظل التطورات الحديثة

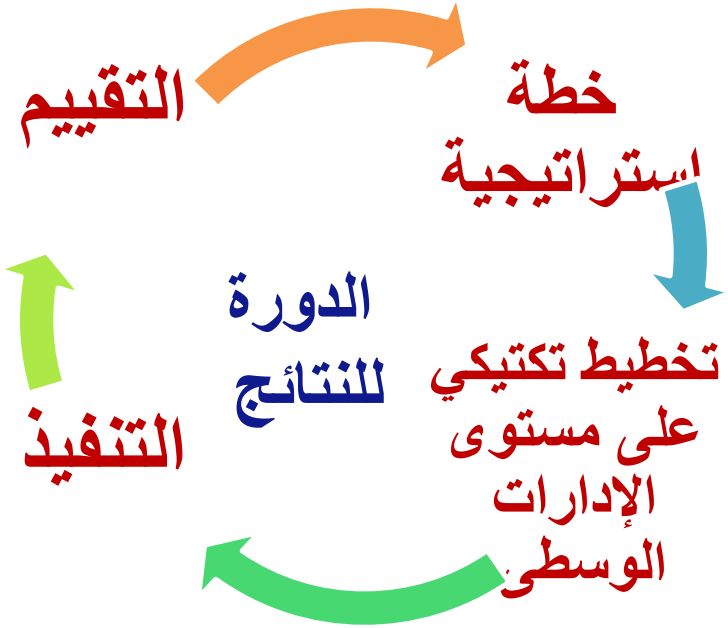
Results-Based Management (RBM)?

- منهج إداري يهدف للتأكيد على الفاعلية والمسائلة للنتائج
  ومن هنا الحوكمة أدخلت كأساس رئيسي

- الفكرة الرئيسة التي تقوم عليها **سلسلة النتائج**



RBM CYCLE دورة حياة الإدارة بالنتائج





المنهج الرئيس للتطبيق



- ✓تحليل اكثر المشاكل وتحديد الأسباب لهذه المشاكل
- ✓تحديد النتائج الرئيسية التي نريد الوصول إليها من تائج في ضوء تحليل المشاكل
- ✓وضع منهجيات العمل والخطوات الأساسية **WBS**
- ✓ التأكد من وجود الموارد والممتلكات اللازمه للوصول للنتائج **RBS**



المنهج الرئيسي للتطبيق



- ✓ مراقبة مستمرة للنتائج مع التعديل المستمر خصوصا في ظل الأزمات والتغييرات سريعة
- ✓تحديد المخاطر المحتملة وإدارتها حتى التأكد من الوصول للنتائج المطلوبة
- ✓ توثيق مستمر وعمل جلسات للدروس المستفادة
- ✓رفع تقرير بالنتائج وربطها مع الأهداف الأساسية



(إعتماد نمذج الوزارة أو المؤسسه في التقارير



سلسلة النتائج



الموارد

النشاطات

المخرجات والنتائج على 3 مستويات زمنية

مفهوم النتيجه

- النتيجة مرتبطة بالتغيير الذي يحدث

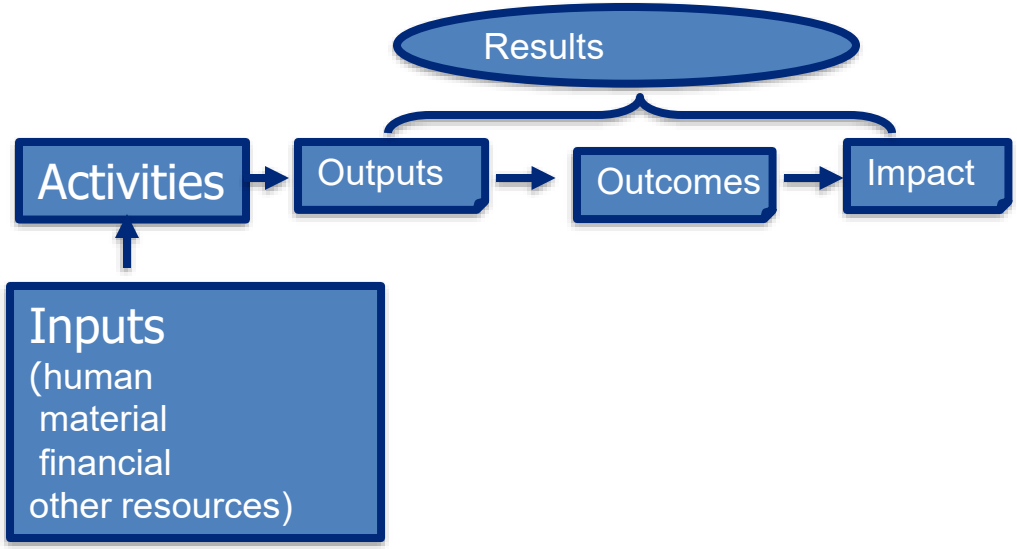


RESULT = CHANGE

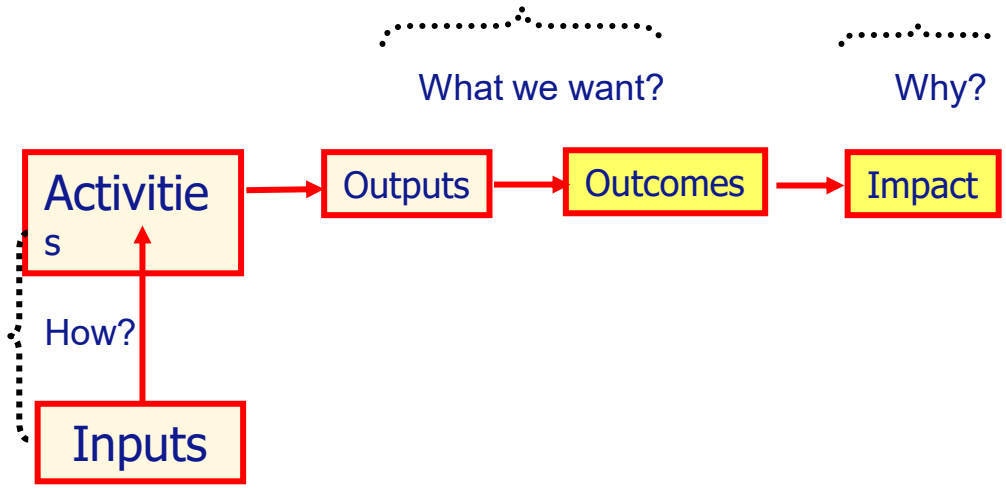
CAUSE → EFFECT

السلسلة للنتائج

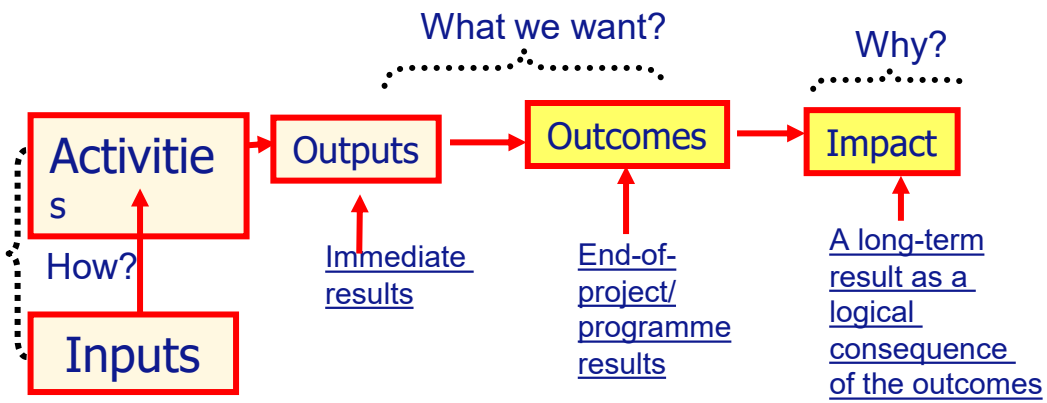




سلسلة النتائج

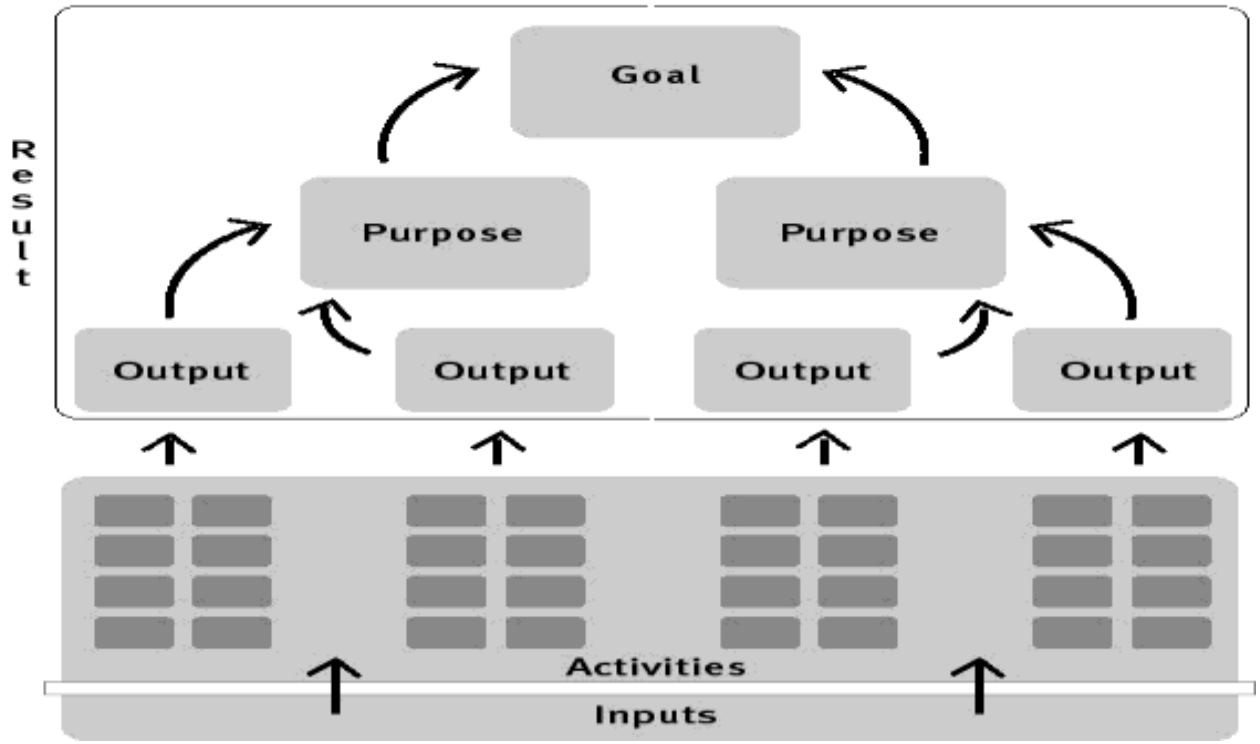


سلسلة النتائج





The Results Chain





مثال على برنامج تدريبي

Impact	تطوير الخطط الإستراتيجية وتحسن النتائج والمخرجات
Outcome	تطور كفاءات الطواقم المشاركة في الدورة
Output	تطوير المعارف والمهارات
Activity	عقد دورة تدريبية في إدارة النتائج
Input	الطواقم الإدارية وغرف التدريب والمنصات والمواد التدريبية

إدارة الأداء المؤسسي



المراجع والمنهاج المختلفة

The 10 steps Logical framework approach

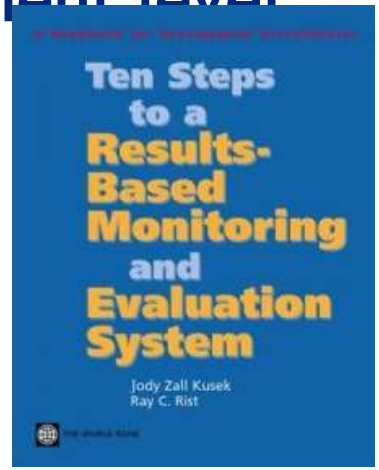
UNDP

Balanced scorecard

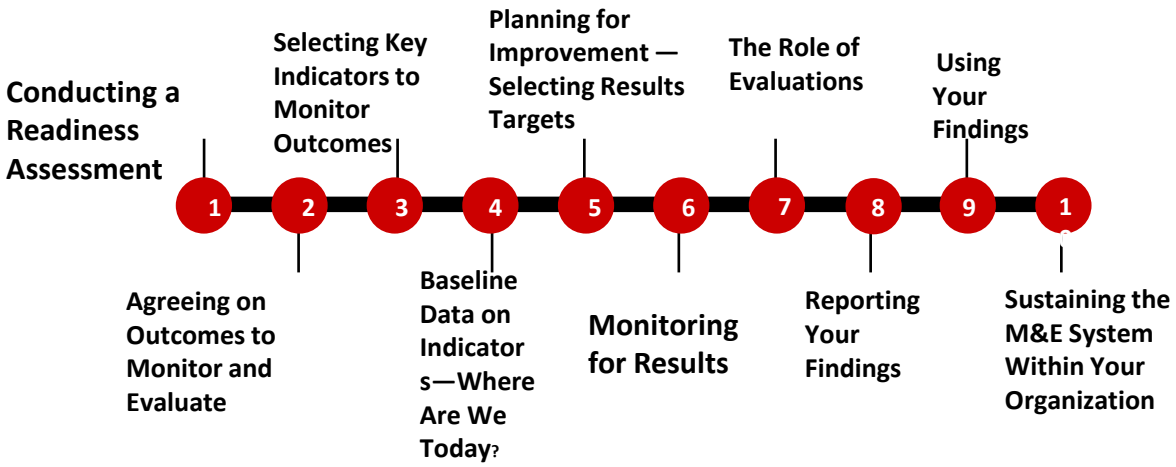
Management Accountability Framework

TEN STEPS TO DESIGNING, BUILDING, AND SUSTAINING A RESULTS-BASED MONITORING AND EVALUATION SYSTEM

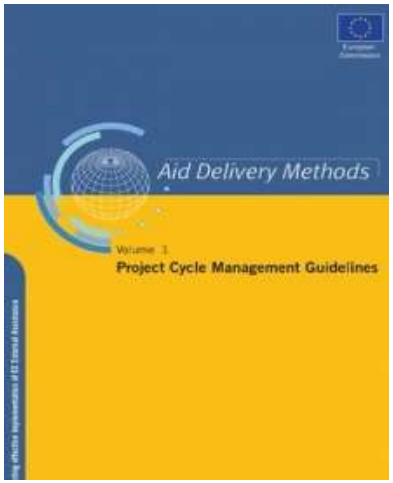
- World Bank, 2005
- Approach that can be applied to National Development plan, programme and project at Government level



STEPS TO DESIGNING, BUILDING, AND SUSTAINING A RESULTS-BASED MONITORING



PROJECT CYCLE MANAGEMENT GUIDELINES: LOGICAL FRAMEWORK APPROACH



- European Union, 2004
- Approach that can be applied to public sector programmes and projects (including technical cooperation projects and development projects)

PLANNING, MONITORING AND EVALUATING FOR DEVELOPMENT RESULTS

- United Nations Development Program, 2009
- Approach that can be applied to UN programs, technical cooperation projects and development projects



BALANCE SCORECARD بطاقات الأداء المتوازن

- Harvard University, David Norton and Robert S. Kaplan, 1990
- Can be applied to all types of organisations

I often say that when you can measure what you are speaking about, and express it in numbers, you know something about it; but when you cannot measure it, when you cannot express it in numbers, your knowledge is of a meager and unsatisfactory kind.

Robert S. Kaplan



بطاقات الأداء المتوازن
BSC

How can we call it?

- Balance Score Cards.
- Balance Scorecards.
- Balanced Score Cards.
- Balanced Scorecards.

It is : Balanced Scorecards

مدخل – بطاقات الأداء المتوازن
BSC Introduction

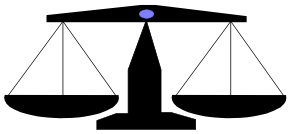
طور هذا المبدأ عام 1992على يد عالمين من جامعة هارفرد:

- روبرت كابلان
- ديفيد نورتن



- تم تطبيق هذا المبدأ على أكثر من 500 شركة عالمية مثل:
  - جنرال الكتريك.
  - أبل كمبيوتر.
  - شل.

مدخل – بطاقات الأداء المتوازن
BSC Introduction

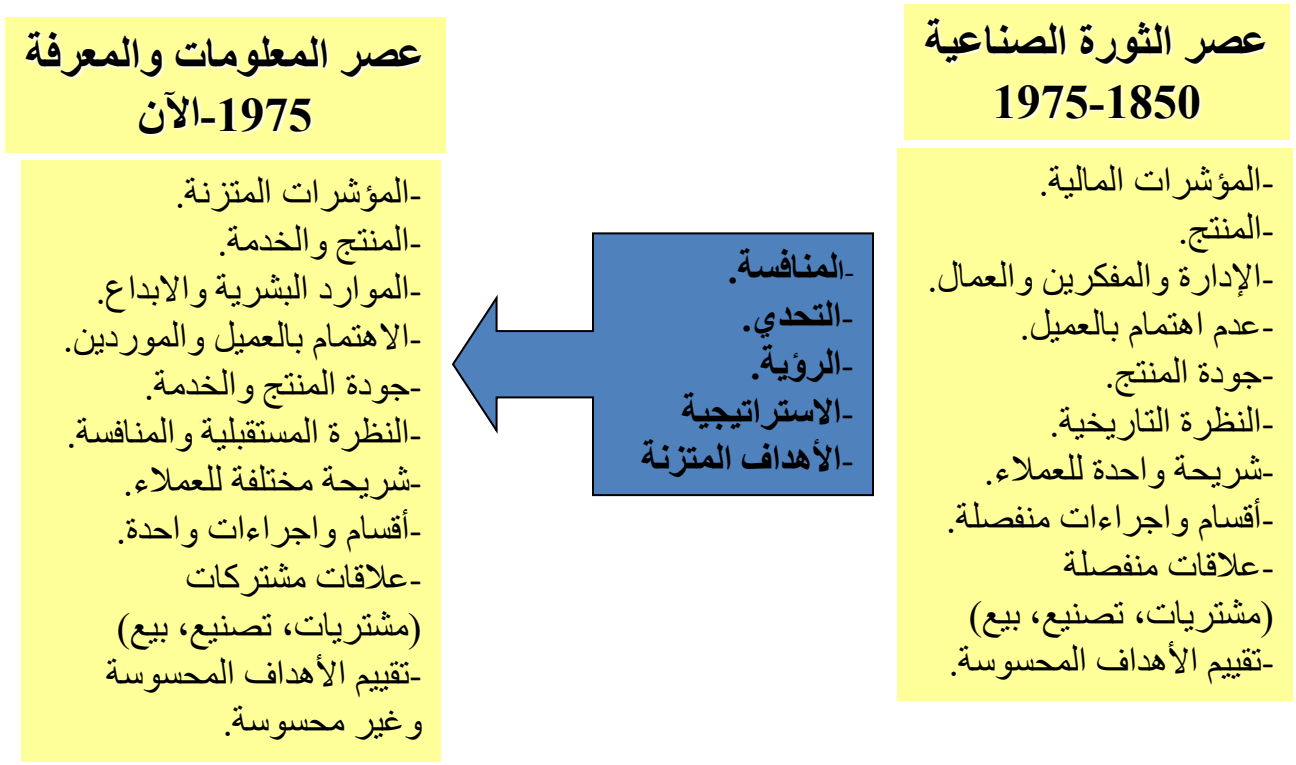


يعتمد المبدأ على الموازنة بين:

- المؤشرات المالية ← المؤشرات غير المالية
- الأهداف البعيدة ← الأهداف القصيرة
- البيانات الكمية ← البيانات الوصفية

اعتماد المبدأ على ما يعرف بـ "علاقة السبب والنتيجة – What if" الأمر الذي يوفر المعلومات (الأسباب) الحالية والمؤدية إلى نتائج مستقبلية

النظرة التاريخية لتقييم الأداء الاستراتيجي
BSC Historical Lock



الاهتمام بالقياسات والأهداف المتزنة المهمة

- المؤشرات غير المحسوسة : المؤشرات غير المالية
- المؤشرات المحسوسة : المؤشرات المالية

مؤشرات مالية	مؤشرات غير مالية
• المشتريات • المبيعات • الربحية • التسويق • زيادة المبيعات • رأس المال • المصاريف • التحكم في المصاريف •	• ثقافة المؤسسة • القيادة • الإبداع • العملية الانتاجية. •الخطط الاستراتيجية الفرعية. • الموارد البشرية. • العلاقات بالعملاء. • .....

الأبعاد الأساسية لبطاقات الأداء المتوازن

المالية
كيف تنجح مالياً؟

العملاء
كيف نخدم العملاء لتحقيق النجاح المالي؟

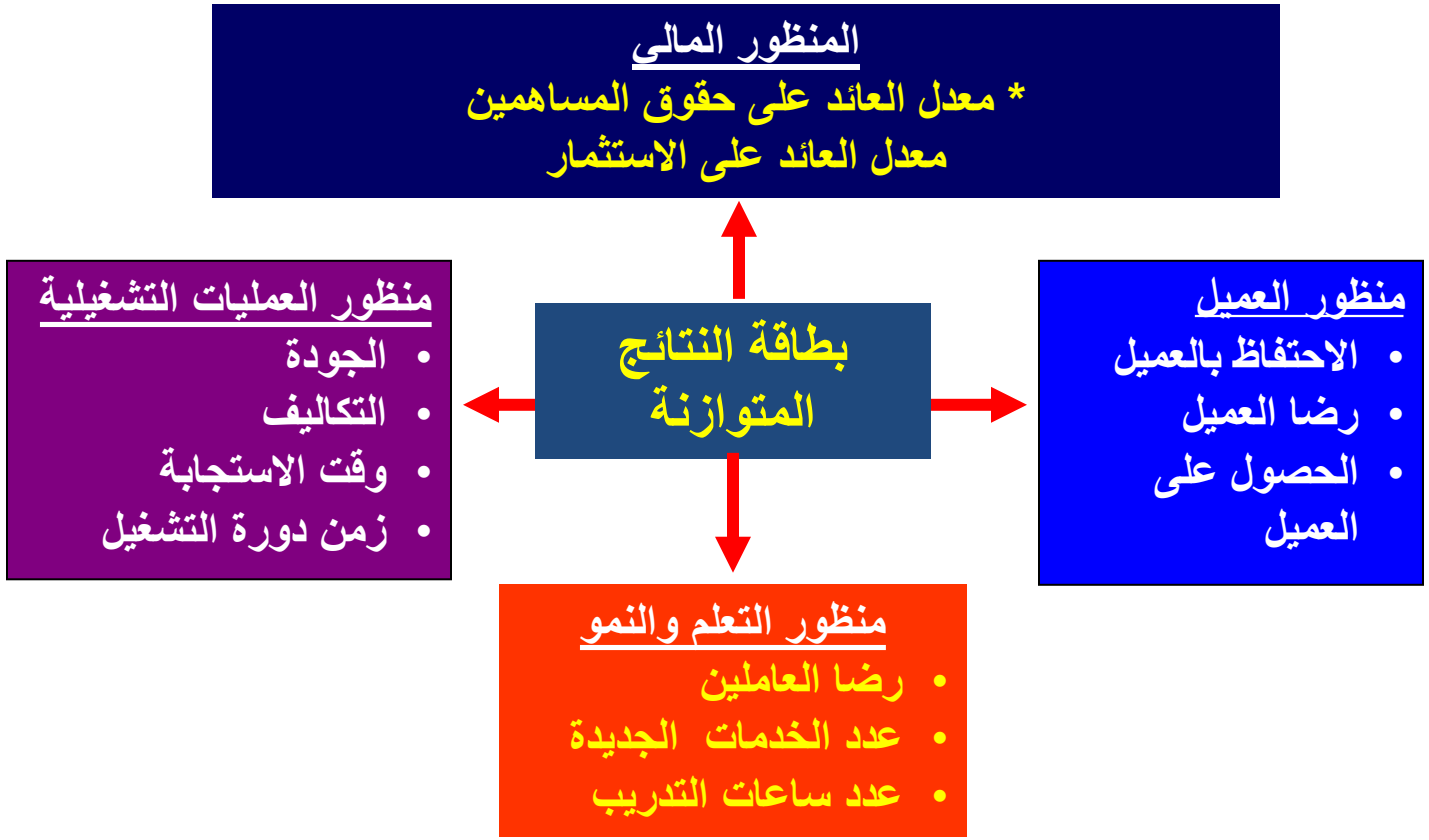
الاجراءات الداخلية
ماذا يجب أن نعمل داخلياً لخدمة العملاء بأفضل الطرق وأقل ثمن؟

التعلم والنمو
ماذا نحتاج لتطوير الموظفين بحيث يتم تطوير الاجراءات الداخلية؟



يجب أن تخدم الأهداف الأبعاد الرئيسية الأربعة

مقاييس بطاقة الأداء المتوازن...



مطلوب الانتباه !!

مع كل منظور من المناظير الأربعة السابقة يتعين توضيح ما يلي :

الأهداف	المقاييس	الأهداف التشغيلية	المبادرات
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

MANAGEMENT ACCOUNTABILITY FRAMEWORK (MAF)

Treasury Board of Canada, updated periodically

Can be applied to public sector administrations (Ministries, departments and public agencies)

Treasury Board of Canada Secretariat

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada



AT THE END OF THE DAY, IT CAN ALL BE SUMMARIZED WITH THE FOLLOWING…

KEY PHASES OF RBM

Strategic Planning

- Formulating SMART results
- Setting targets
- Selecting indicators

Performance Measurement

- Monitoring performance data
- Reviewing & reporting performance

Performance Management

- Evaluation and Lessons
- Using performance information for managing

الجزء الثاني :

القيادة المؤسسية: التكيف والتحدى



تعريفات

ماذا يشمل التعريف ؟؟.....كل فريق يفكر
ماذا نريد ان نقول ؟؟

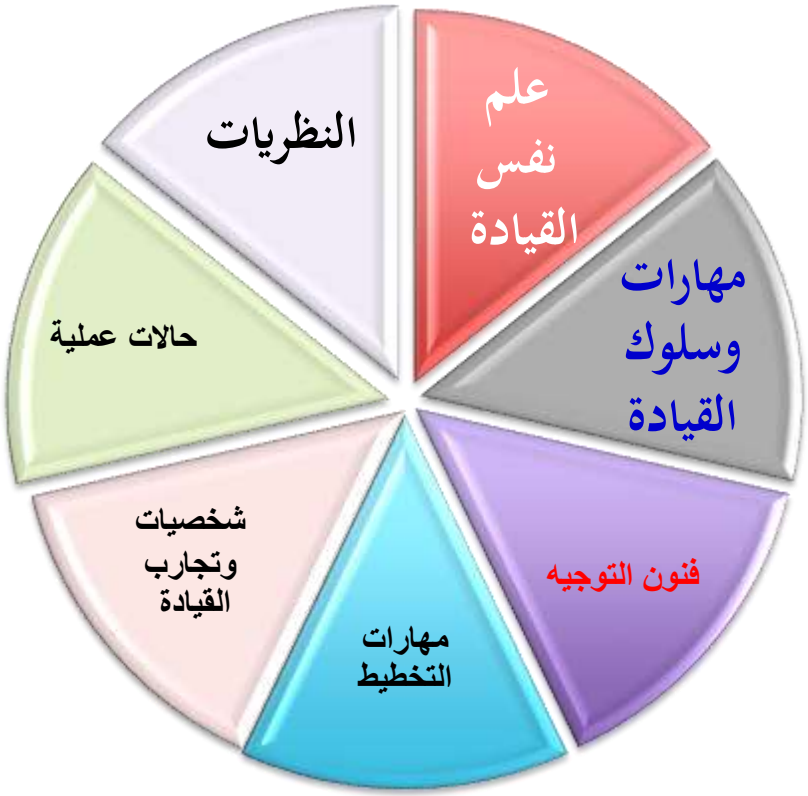


وقفة مع المصطلحات: أدوار القائد



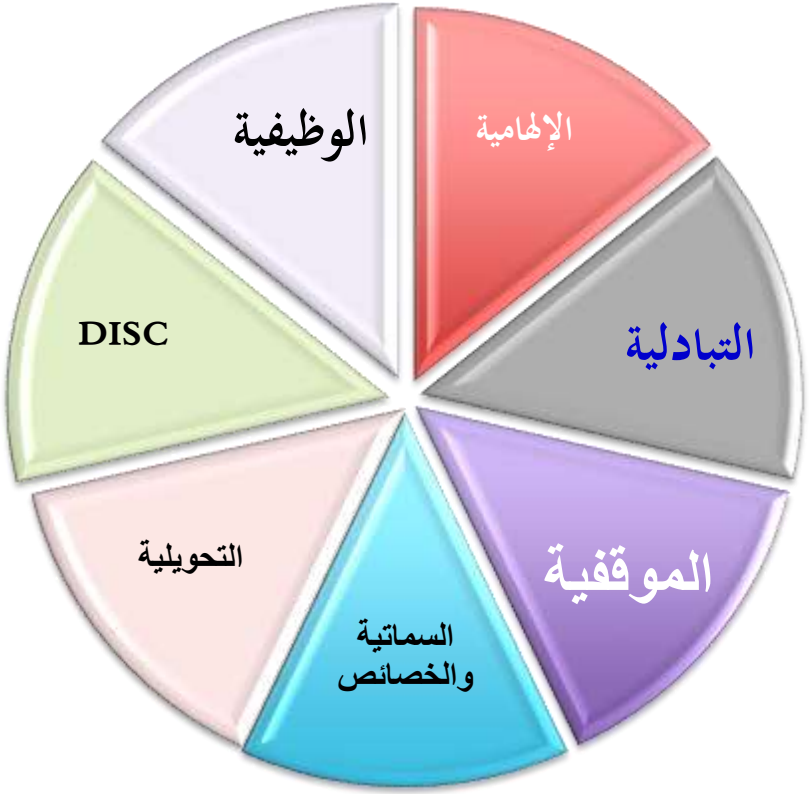
- Teacher معلم
- Trainer مدرب
- Facilitator ميسر
- Coach موجه
- Mentor ملهم
- Consultant مستشار
- Counselor مرشد
- Leader قائد

من التعريف ؟؟؟


علم نفس القيادة
مهارات وسلوك القيادة
فنون التوجيه
مهارات التخطيط
شخصيات وتجارب القيادة
حالات عملية
النظريات

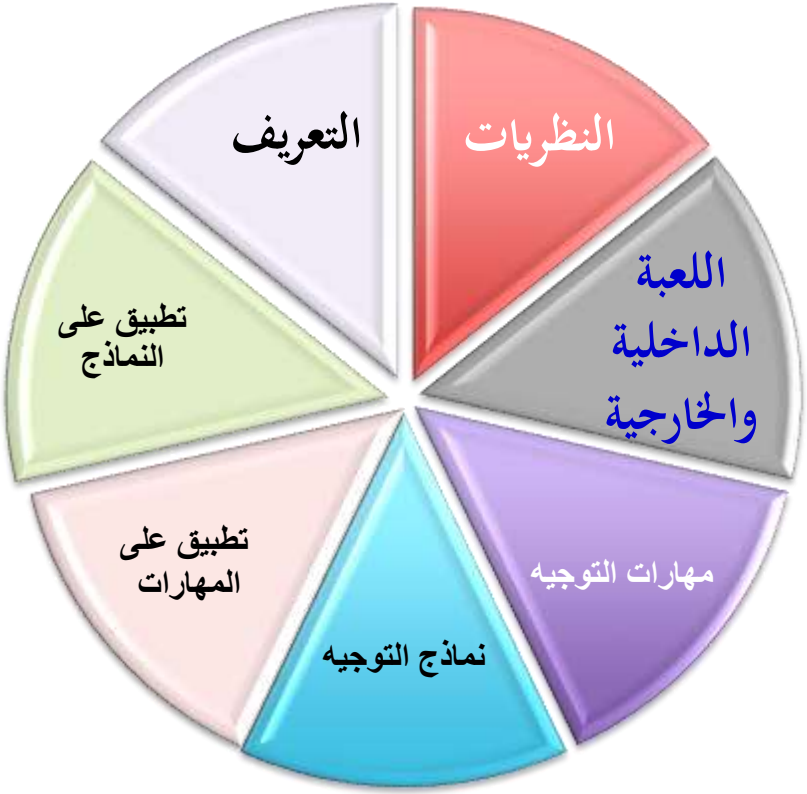
النظريات؟؟؟





الأخلاقية والقيم والمبادئ

فنون التوجيه ؟؟





ما هو التغيير؟

كيف يتصرف الأفراد تجاه التغيير ؟؟

كيف شعورك تجاه التغيير بشكل عام ؟؟



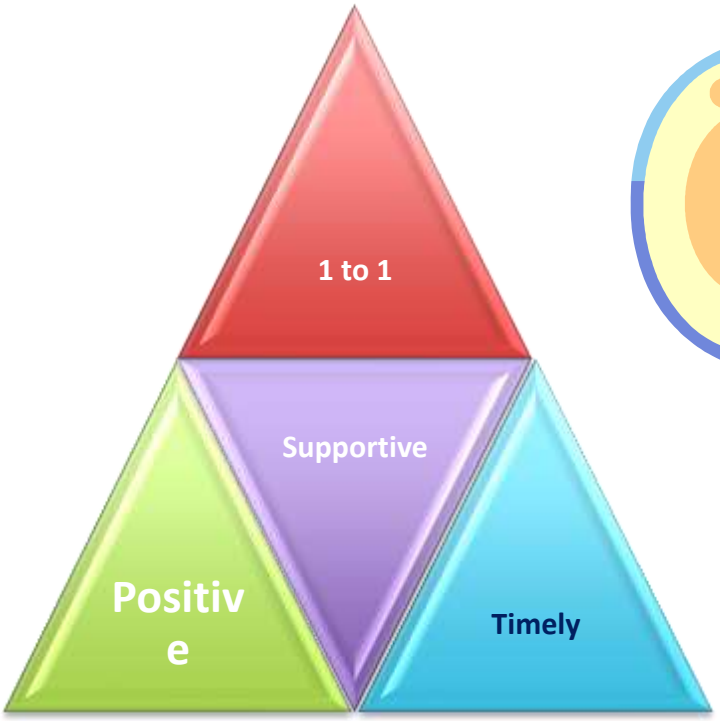
“Change is the law of life. Those who look only to the past or present are certain to miss the future.” –John F. Kennedy

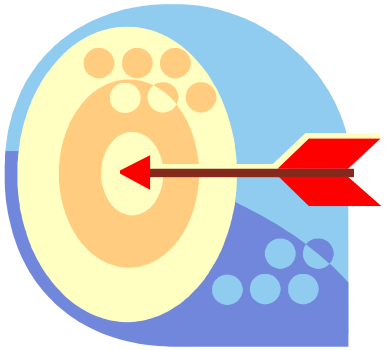
التغيير في العصر الحالي وإستشراف المستقبل.....التعقيد والتركيب في الأزمات

Nature (global warming)
Global economy (recession)
International Security (terrorism)
Human beings (most complex of all!)



ما هو التوجيه ؟





التوجيه ؟؟

- … a conversation محادثة
- …. about learning للتعلم
- …….**about change عن تغيير**



ويركز على رفع:

self-awareness الوعي بالذات

+

personal responsibility الإحساس بالمسؤولية

ما هو التوجيه ؟؟؟؟



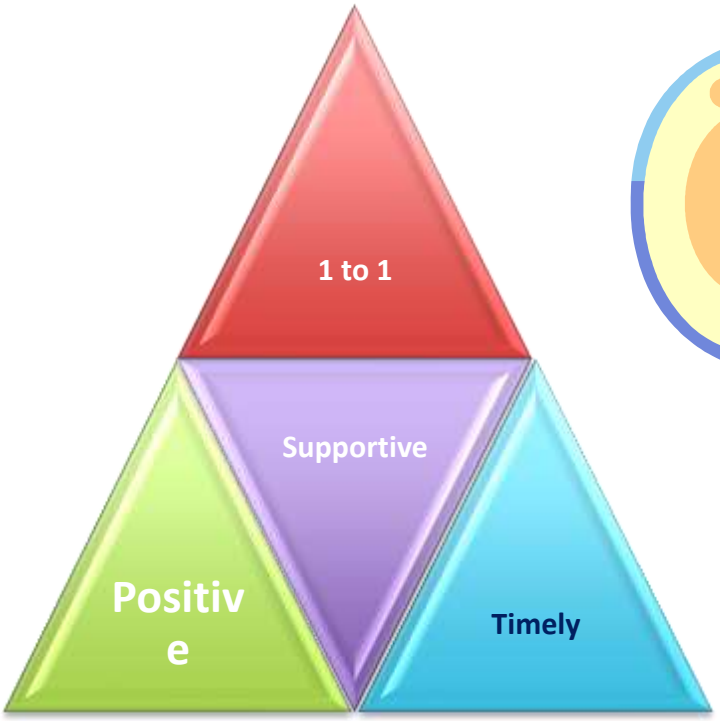
من هو الموجه ؟؟؟؟

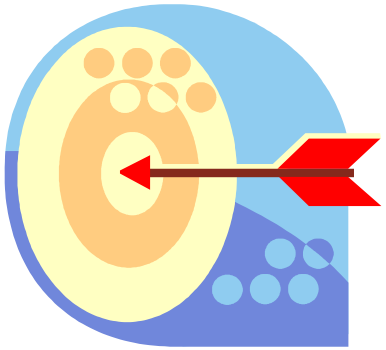


ما هو التوجيه ؟؟؟؟



ما هو التوجيه ؟







“Unlocking a person’s potential to maximise their own performance”

Sir John Whitmore

تعريفات أخرى Definitions of Coaching

الأسلوب الحديث غير الموجي

- نصغي لنفهم
- نسأل لرفع وعي الشخص بنفسه
- انعكاس القول
- إعادة الصياغة: تقصد...
- التلخيص
- إعطاء تغذية راجعة



الأسلوب التقليدي الموجه

- إعطاء تعليمات
- إبداء نصائح
- تقديم اقتراحات
- توضيح اتجاه
- إعطاء إجابات
- اقتراح حلول

ما هي براهين نجاح التوجيه والتدريب؟

ساعدت كثير من الطلبة في تحسين النتائج المدرسية
زادت الثقة بالنفس لدى معظم الناس الذين استخدموه
تساعد الأفراد في وضع أهداف طموحة
ترفع التوقعات والآمال
تزيد كفاءة الدماغ ومرونته
تساعد الأفراد على صناعة القرارات الصعبة في أوقات التغيير العصيبة

مهارات التوجيه والتدريب ؟؟

الإصغاء للمعنى ولنفهم
الأسئلة التي تستحث الدماغ للتفكير
التلخيص وإعادة الصياغة
إعطاء التغذية الراجعة
الأسلوب غير الموجة

		المهارات الأساسية
		مصغي جيد
		عدم استخدام الحكم المسبق
		توجيه الأسئلة
		التعامل مع الآخرين
		جدير بالثقة
		عدم استخدام الأسلوب التوجيهي
		الثقة بالنفس
		الوعي بالذات

مهارات الإصغاء للتوجيه والتدريب

- استخدم أذنيك وعيونك وأحاسيسك وعقلك
- كن حاضرا في الغرفة
- لاحظ ما يقال وما لا يقال
- لاحظ كيف تم القول
- لاحظ لغة الجسد والإيماءات
- إصغي لإحساسك الداخلي والحدس

مهارة توجيه السؤال في التوجيه والتدريب



الأسئلة في التوجيه والتدريب

- **نوعين رئيسين**
  - الأسئلة المغلقة...نعم/لا
  - الأسئلة المفتوحة...تثير الدماغ وتفعل الأفكار



مهارة الأسئلة المفتوحة

مهارة التلخيص في التوجيه والتدريب

- لا تحتوي على حكم أو رأيك الشخصي
- لا تعطي أي تفسير
- استخدم نفس الكلمات الشخص
- تركز على الكلمات الرئيسية للشخص
- تنتهي بجملة " هل فهمتك بطريقة صحيحة "

جامعة حمدان بن محمد الذكية
Hamdan Bin Mohammed Smart University

فوائد التوجيه

للمؤسسات:

- زيادة وتسهيل الاتصالات
- تحسين العلاقات
- تطوير الأداء المؤسسي

للأفراد:

- التعلم
- التدرج والتطور الوظيفي
- تطوير المهارات القيادية
- زيادة المرونة
- رفع الذكاء العاطفي



جامعة حمدان بن محمد الذكية
Hamdan Bin Mohammed Smart University

الفوائد للمدرب أو الموجة :

زيادة الثقة بالنفس

زيادة الفاعلية

زيادة الوعي بالذات وفي الآخرين

تطوير المهارات الوظيفية

مهارة التلخيص في التوجيه والتدريب

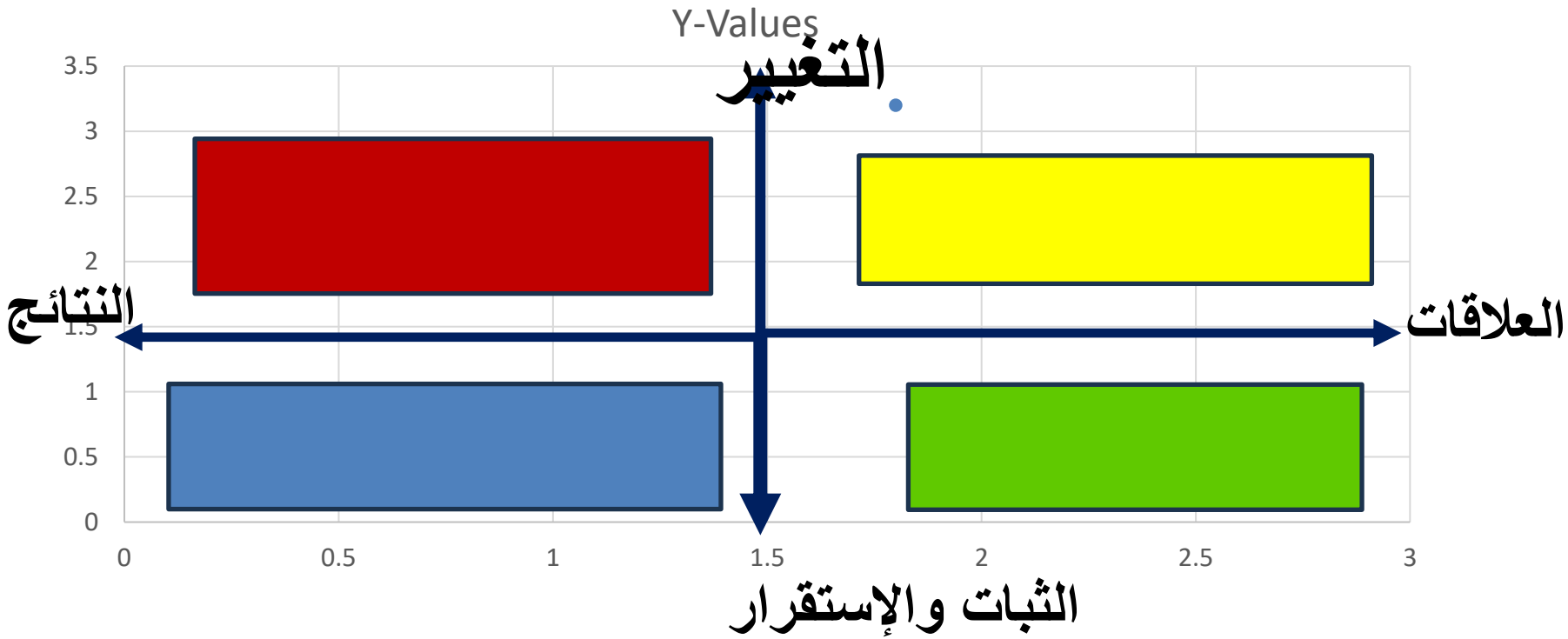
- لا تحتوي على حكم أو رأيك الشخصي
- لا تعطي أي تفسير
- استخدم نفس الكلمات الشخص
- تركز على الكلمات الرئيسية للشخص
- تنتهي بجملة " هل فهمتك بطريقة صحيحة "

ماذا يفعل الموجه؟؟

يسأل أسئلة تستثير التفكير
يصغي بكل حواسه
يلخص ويعيد الصياغة
يستقبل ويعطي تغذية راجعة
يحافظ على الأسلوب غير التوجيهي وتقديم النصائح

القيادة ثلاثية الأبعاد

الأنماط السلوكيه : تعرف إلى نمطك



الأحمر : 60 علامه (المهيمن)

- رد فعل سريع
- أقصى مجهود للتحكم
- أقل إهتماما بالحذر في العلاقات
- إطار زمني حالي
- أفعال مباشرة
- ميل لتجنب المشاركه

الأصفر : 60 علامه (ملهم)

- رد فعل سريع
- أقصى مجهود للتحكم
- أقل رغبة في الروتين
- إطار زمني مستقبلي
- أفعال مندفعه
- ميل لرفض العزله

الأخضر : 60 علامه (متزن)

- رد فعل هادئ
- أقصى مجهود للتواصل
- أقل رغبة في التغيير
- إطار زمني حالي
- أفعال داعمه
- ميل لرفض النزاع

الأزرق : 60 علامه (تحليلي)

- رد فعل بطيء
- أقصى مجهود للتنظيم
- أقل إهتماما بالعلاقات
- إطار زمني عام
- أفعال حذرة
- ميل لتجنب المشاركه

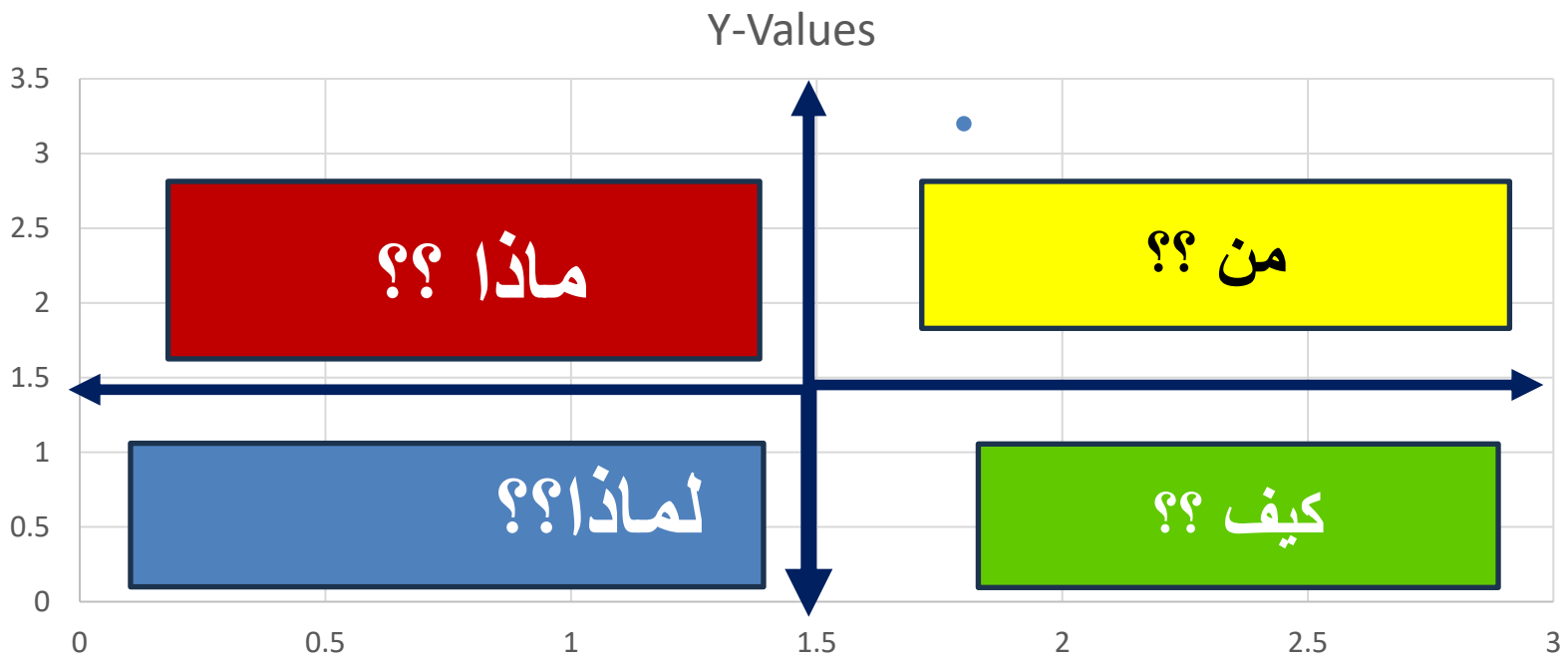
قرر أكثر وفكر !!

• طموح • حازم • عدواني • موجه نحو الأهداف • نشيط • حلال مشاكل • رائد • حاسم • مبتكر • غير صبور • متحكم	• كثير الكلام • متحمس • مقنع • خلاق • متفائل • إجتماعي • عفوي • معبر • ساحر • ممتلئ بالحيوية • متمركز حول ذاته	• صبور • متمهل • ثابت إنفعاليا • موثوق • ذو رباطة جأش • مخلص • متواضع • متفهم • مسهب • متزن • حصيف (حذر وسري)	• صارم • منهجي • غير ودي • مستقيم • تقليدي • يبدو غير واثق • موضوعي • منظم • نحليلي • يسعى للكمال • يحتاج وقت

قرر أكثر وفكر !!

• مقنع • موجه نحو الأداء • قوي • يركز على النتائج • مبادر • سريع • منظم • إنفعالي • عنيد • مباشر • مستقل	• حساس • يمكنه التكيف • ملهم • بحتجة للإهتمام • مشجع • صريح • مرن • منفتح • ودود • واسع الخيال • متساهل	• متحفظ • داعم • مستمع جيد • مساعد • منتج • مثابر • ممانع • رصين • يخفي المشاعر • متعاطف • طيب القلب	• مفكر • ذو منهجيه • يبحث عن الحقائق • موجه نحو الجوده • مدقق • يتبع القواعد • منطقي • متشكك • شديد الإنتباه للتفاصيل • متأمل • متحفظ

الأنماط السلوكيه : اسئلتك ؟؟



الإحصاء يقول .....

- 80% لديهم نمطين
- 15% ثلاث أنماط
- 5% نمط واحد : أقلها الإحمر 0.5%
- الأخضر شائع عند الكثيرين أما كنمط اول او مرافق : والأخضر صديق الجميع

ومستحيل الأنماط الأربعه

DISC لنعمل إستبانة

- في الإستبانات : لا تكون محايد أو متوسط لأكثر من 10% من الاسئله وبالتالي في هذه الإستبانه ، ليس أكثر من خمسة اسئله
- لا تجامل نفسك ولا تظلمها
- كن أنت وإستثمر لتكون قائدا فاعلا ، ولا تحاول أن تغير نمطك ....ستعاني كثيرا

متى تقل الفاعليه ؟؟

- أصفر مع أزرق لا يلتقون
- أحمر مع أخضر عكس بعض تمام
- أحمر واصفر شخصيات قياديه
- أزرق وأخضر يفضلون الأحاديه أكثر
- أصفر وأحمر تنافس شديد
- أزرق وأخضر.....سيتحكم ويسيطر الأزرق على الأخضر

تميز رأس المال البشري في دولة الإمارات العربية المتحدة: المجالات الرئيسية

التدريب والتطوير

«تأثير التدريب الفعال والأداء المؤسسي في القطاع العام بدبي»
أجرت كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية هذه الدراسة بناء على البيانات الأولية الشاملة التي تم تجميعها من أغلبية جهات القطاع الحكومي في إمارة دبي. أولاً: أجريت مقابلات شخصية تفصيلية وشبه هيكلية مع مديري الموارد البشرية والتدريب من 17 جهة حكومية رئيسية في دبي. ثانياً: تم إعداد دراسة استقصائية وإرسالها لجميع المؤسسات الحكومية في دبي. ومن بين الدراسات الستين التي تم إرسالها، عملت الجهات الحكومية على تعبئة 49 دراسة وإعادتها - لتمثل معدل استجابة كبيرة بنسبة 81%. وعلى حد علم المؤلف، فإن هذه هي أول دراسة شاملة من نوعها تغطي موضوع التدريب في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة.

تميز رأس المال البشري في دولة الإمارات العربية المتحدة: المجالات الرئيسية

المبادرات الحكومية

شددت استراتيجية حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة ورؤية قيادتها على تطوير الموارد البشرية في حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة.

ولتعزيز التميز في رأس المال البشري، أطلقت حكومة الدولة 6 مبادرات وهي:

- دراسة المهارات المستقبلية
- (تَذكر الأخبار 6 مبادرات، لكن لم أجد تسميات محددة).

ملخص الوحدة التدريبية الثالثه

- التعرف إلى أنواع الموارد الأساسية وتصنيفها إلى موارد ملموسة وغير ملموسه
- أهمية الإستدامه في الموارد والممتلكات
- إدارة الموارد البشريه
- وظائف الموارد البشريه
- تميز رأس المال البشري في دولة الإمارات
- أهمية التخطيط للموارد والممتلكات
- منهجيات وإستراتيجيات التخطيط للموارد والممتلكات

تقييم الوحدة التدريبية الثالثه

إختر رمز الإجابة الصحيحة لكل مما يلي :

1. **أهم رأس مال يجب الإستثمار به :**
   ا. البيئة
   ب. التكنولوجيا
   ج. البشري
   د. المال
2. **هنالك تغيرات كثيرة لمستقبل الوظائف واهم سمة لوظائف المستقبل :**
   ا. الرقمنه والتكنولوجيا
   ب. البترول والصناعه
   ج. الوظيفية التي تعتمد على موارد متجددة
   د. أ + ج

تقييم الوحدة التدريبية الثالثه

إختر رمز الإجابة الصحيحة لكل مما يلي :

3. من أهم طرق الإحتفاظ بالمورد البشري :

ا. التحفيز والكافآت

ب. التدريب والتطوير والتمكين

ج. التدوير

د. أ + ب

4. أهم منظومه مهارات للمستقبل لرأس المال البشري :

ا. مهارات يدوية

ب. مهارات اللغات

ج. مهارات فنية متخصصة

د. مهارات التفكير والمعرفة

مقدمة الوحدة التدريبية الرابعه

- في هذه الوحدة سيتم التطرق لعمليات الشراء للموارد وإعداد العقود
- أنواع عقود المشتريات وأهمية كل نوع وحسنات ومحددات الأنواع المختلفة
- مشاكل عقود التوريد والعلاقة مع الموردين وكيفية وضع مناهج حلول هذه المشكلات

محتويات الوحدة التدريبية الرابعة

- أنواع العقود
- عمليات الشراء وخطوات المناقصات والعطاءات
- شروط العقد مع الموردين والمزودين : الشروط العامه والشروط الخاصة في التوريد
- وظائف عمليات الشراء
- آليات طرح العطاءات والمناقصات
- إدارة المباني وعقود الصيانه لها

مخرجات الوحدة التدريبية الرابعة

- سيتمكن المشاركون من فهم معنى التعاقد وشروطة
- التمييز بين أنواع العقود المختلفة وآليات الإختيار
- فهم متطلبات العلاقة مع الموردين
- القدرة على تحديد مشاكل العطاءات والمناقصات ووضع مناهج الحلول لها
- فهم إدارة المباني وإستراتيجيات الحفاظ عليها



إدارة العمليات مع الموردين ومنهجيات التعاقد في إدارة المخزون



إدارة المناقصات وعمليات الشراء للممتلكات

- أهمية فهم متطلبات إدارة الممتلكات والآليات المتبعه في المناقصات والعقود من التعريف، والأنواع ، والمواد التعاقدية
- الخطوات التي تتم فيها إدارة الممتلكات بدء من عمليات التخطيط حتى التقيق والتنفيذ
- تطبيق البنود المتعلقة بالمخاطر التعاقدية وفهم أسس إدارة المخاطر التعاقدية
- إدارة عمليات العطاءات وأنواع التعاقدات وعقود المشتريات
- إدارة التفاوض في العمليات التعاقدية وحل النزاعات مع الموردين





التحديات الأساسية

- العولمة والتنافسية وإدارة الممتلكات والعقود مع المردیین في ظل عصر التغيرات
- التوجه لتقليل العمر الإفتراضي للمنتجات والخدماتوالممتلكات وإنعكاساتها على إدارة المشتريات والمخزون والديمومة
- التطور التقني والتكنولوجي والمعلوماتي وإنعكاساته على العقود المحلية والدولية
- إدارة المناقصات في ظل سياسات التسعير التي تعتمد على الأقل سعرا

المشاكل المرتبطة بالعقود للممتلكات وإدارتها

- نقص مهارات التواصل والإتصال بين أطراف العقد
- ضعف التوثيق من أطراف العقد لعليمات الشراء للمتلكات أو عمليات الإنشاء للمباني والمرافق
- المواصفات والمشاكل المرتبطة بها
- ضعف اللغة التعاقدية تقنيا وقانونيا
- ضعف ضبط الفريق الأول لممثليه
- ضعف المهارات الفنية في إدارة العقود لطرفي العقد
- عدم وضوح سجلات التقييم وعاييرها للمورديين

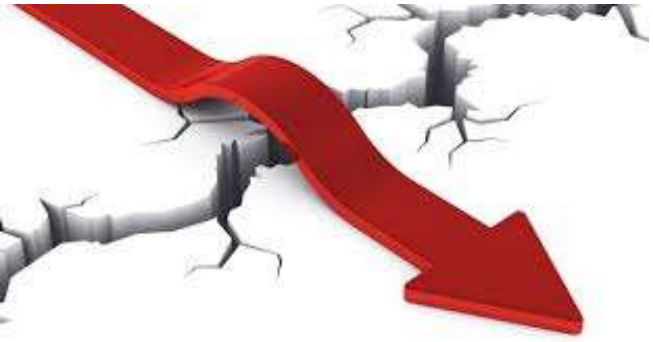


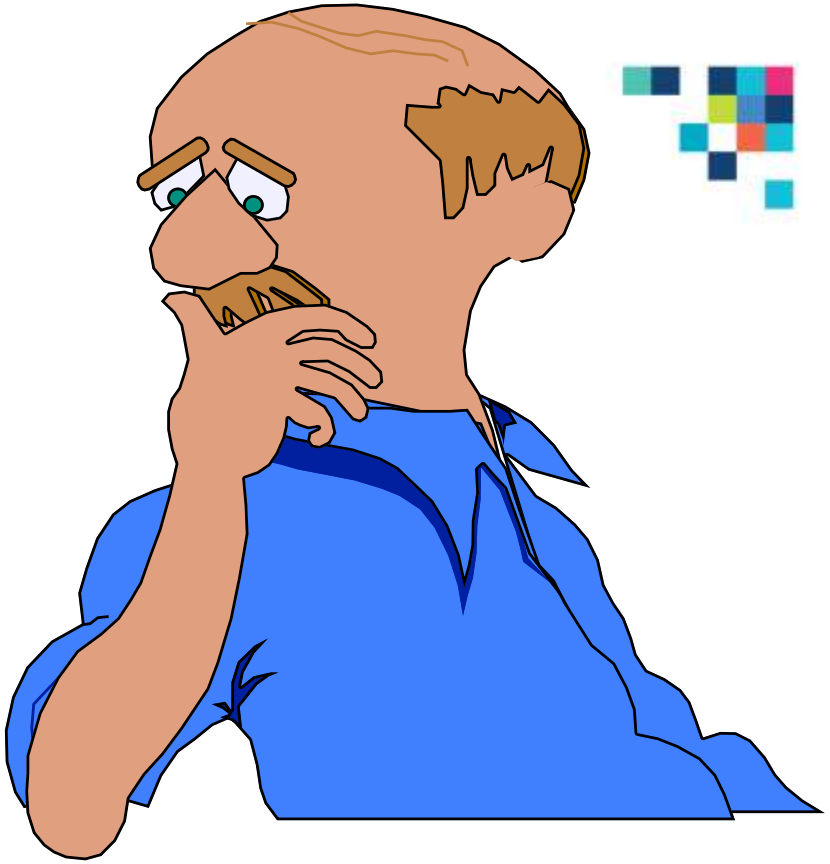
المشاكل المرتبطة بالعقود للممتلكات وإدارتها

التأخر في إصدار الموافقات أو الدفعات المستحقة

سوء إختيار الموردين والإعتماد على الإحالة على الأقل سعرا

عدم إختيار نظام تسديد الدفعات المناسب أو إختيار العقد المناسب





إعداد العقود للممتلكات

التعاريف ؟؟

العقد ؟؟

الإدارة ؟؟

إدارة العقود والمناقصات ؟؟



تعريف العقد ....

لغة : عقد أي ربط

إصطلاحا : إتفاق قانوني ملزم بين فريق أو أكثر مع تحديد الإلتزامات المتبادلة لأطراف العقد





نشاط :

ما الشروط العامة للعقد مع الموردين ؟؟

شروط العاقد العامة..

- أهلية الفريقين المتعاقدين
- السياسات الخاصة بالتوريد وإدارة الممتلكات
- وجود العوض
- مشروعية موضوع العقد
- إرتبط الإيجاب بالقبول



عمليات الشراء



أهداف وظيفة الشراء



- ديمومة و استمرارية العمليات
- الوصول إلى أنسب المصادر و زيادة قاعدتها
- الحصول على الجودة المناسبة
- الحصول على أفضل الأسعار
- استثمار المخزون بأمثل الطرق

عمليات الشراء



المنهجيات للحصول على الممتلكات



طرح العطاءات

الاستدراج

التلزيم

سياسات الاستدراج في إدارة الممتلكات

تتم عملية الاستدراج بناء على ظروف معينة نذكر بعضها:

- اخذ صفة الاستعجال
- الوصول لمناقصين معينين بسرعة
- قيمة المناقصة تكون بمبالغ محددة
- الأصناف المطلوبة تكون محدودة
- يكون عدد العروض قليلا
- وجود حالة طارئة(شراء مطاعيم لأوبئة غير متوقعة أو مؤتمر سياسي طارئ).



سياسات التلزيم للممتلكات

- لا يتوفر الصنف المطلوب إلا عند مورد واحد (مصدر وحيد)
- شراء قطع الغيار من الوكيل
- وجود حالة طارئة
- توحيد الصنف
- شراء مادة تلفزيونية (أفلام, مسلسلات)
- شراء و طباعة كتب مدرسية.



آلية إدارة طرح العطاءات للحصول على الممتلكات

- أولا: استقبال طلبات الشراء من مختلف الأقسام.
- ثانيا: تبويب وتصنيف المواد.
- ثالثا: التأكد من مستوى الرصيد بالمستودعات والمخزون
- رابعا: التأكد من ترصيد القيمة التقديرية للعطاء.

آلية إدارة طرح العطاءات للحصول على الممتلكات

- خامسا: تنقيح المواصفات الفنية والتأكد من اجتيازها المعايير العامة.
- سادسا: مراجعة الشروط الخاصة للعطاء.
- سابعا: طرح العطاء بالصحف.
- ثامنا: استلام الاستفسارات والطلبات.



آلية إدارة طرح العطاءات للحصول على الممتلكات

- تاسعا: استلام العروض بصندوق العطاءات مع عمل سجل خاص بالعروض.
- عاشرا: تكليف لجنة فنية متخصصة لدراسة العطاء.
- حادي عشر: الإحالة الأولية للمواد من قبل اللجنة المعنية.
- ثاني عشر: إعطاء فترة محددة للاعتراضات و قبولها و دراستها والرد عليها.



آلية إدارة طرح العطاءات للحصول على الممتلكات

- ثالث عشر: الإحالة النهائية للعطاء و تصديقه
- رابع عشر: أبرام العقود مع المناقصين الفائزين بالعطاء
- خامس عشر: استلام المواد حسب الأصول بعد المعاينة والفحص و التشغيل إن لزم الأمر
- سادس عشر: صرف المستحقات واستبدال كفالة حسن التنفيذ بكفالة الصيانة



إدارة المباني والمرافق



أطراف العلاقة التعاقدية

- الممولون : البنوك المحلية والدولية والمؤسسات النقدية
- المالك / صاحب العمل / المشتري/ الفريق الأول
- المزود / البائع / المقاول / الفريق الثاني
- المهندس/ المستشار / المشرفون / المصممون
- المقاول الفرعي المسمى وغير المسمى



ما قبل طرح العطاءات والمناقصات

1. Idea/needs الفكرة والحاجة
2. Financial availability الملائة المالية
3. Designs إعداد التصاميم
4. Topographic surveys الدراسات والمسوحات الطوبوغرافيه
5. B.O.Q's جداول الكميات
6. Tender Documents وثائق العطاء



طرح العطاءات وإختيار المزودين

وضع نماذج ومؤشرات ومعايير إختيار المزودين

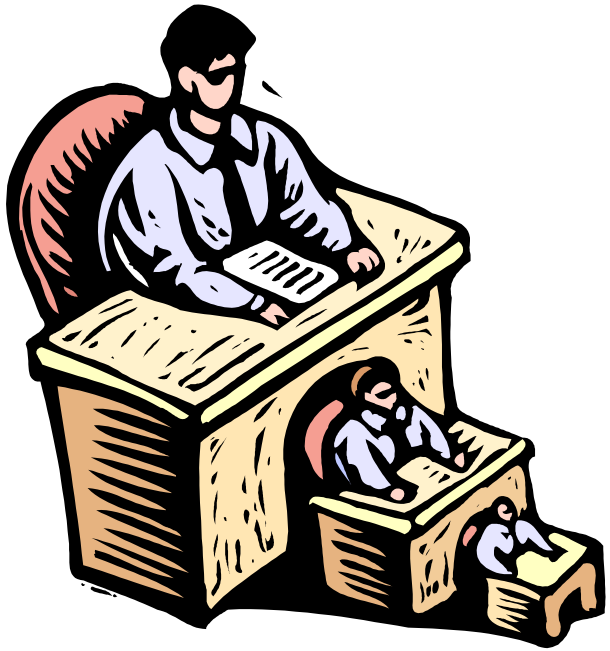
نظام تصنيف المزودين

تحليل العطاءات وطرق الإحالة



أنواع العقود للمباني والمرافق والمعدات

1. تنافسية
2. تفاوضية

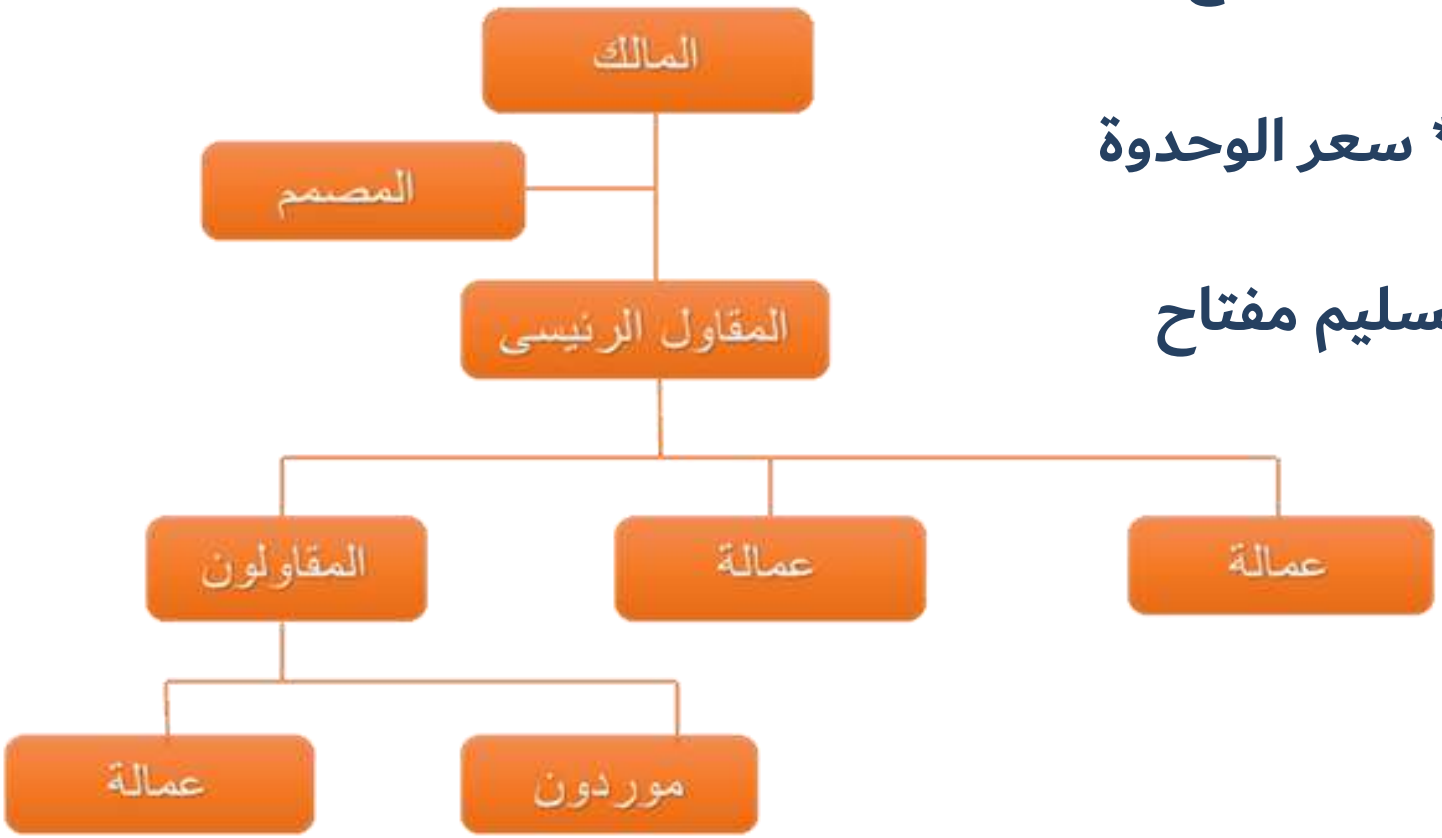


الأنواع بالتفصيل

* Lump Sumالمقطوع

* Unit Price سعر الوحدوة

* Turnkey تسليم مفتاح



الأنواع بالتفصيل

1. Cost Plus كلفة زائد
2. Cost plus lump sum amount for indirect costs كلفة زائد مع ربح مقطوع
3. Cost plus + lump sum amount + % of cost reductions made كلفة زائد مع ربح مقطوع مع نسبة من التوفير



الأنواع بالتفصيل

4. Cost plus + lump sum amount + incentive for time savings كلفة زائد مبلغ مقطوع ونسبة من تسريع الوقت
5. Cost plus + variable sums calculated from certain equations كلفة زائد نسبة حسب معدلات مرتبطة بالإيرادات المالية ومتغيرات محددة
6. Cost plus with guaranteed maximum (CGM) كلفة مع ضمان الحد الأعلى



منهجيات عقود توريد أخرى

* عقود يرتبط فيها أكثر من مورد متخصص Joint Venture Contract

* Design Build DB عقود تصميم تنفيذ

* Design Build Operate DBO عقود تصميم تنفيذ تشغيل للمرافق والمباني

* Design Build operate and Transfer BOT عقود تصميم وتنفيذ وتشغيل وإعادة ملكية



ملخص الوحدة التدريبية الرابعة

- التعرف إلى مفهوم العقد لغة وإصطلاحا
- التعريف بأنواع اعقود ومنهجية إختيار نوع الهقد المناسب للمؤسسة
- العلاقات مع الموردين والمزودين
- أهمية وظيفة الشراء وإختيار سياسات المناقصات المبنية على المعايير
- فهم مراحل إدارة العقود والمشتريات
- التعامل مع تحديات إدارة الموارد والممتلكات

تقييم الوحدة التدريبية الرابعه

إختر رمز الإجابة الصحيحة لكل مما يلي :

1. **من الشروط الأساسية للعقود :**
   ا. وصف البنود بالتفصيل الشمولي ضمن وثيقة العقد
   ب. أهلية الفريقين المتعاقدين وإرتياط الإيجاب بالقبول
   ج. أن يكون مكتوبا وموثقا لدى دوائر الدولة
   د . أن يحتوي الإحالة إلى القضاء عند وقوع الخلافات التعاقدية
2. **هنالك أنواع متعددة من العقود ، ما أكثر الأنواع المناسبة للقطاع الحكومي :**
   ا. عقود سعر الوحدة **Unit Price**
   ب. كلفة زائد**Cost Plus**
   ج. غقود تصميم تنفيذ **Design Build**
   د. عقود المقطوع **Lump Sum**

تقييم الوحدة التدريبية الرابعة

إختر رمز الإجابة الصحيحة لكل مما يلي :

3. يتم اللجوء إلى إستراتيجيات التلزيم في إحالة عقود التوريد عندما :

ا. إذا أرادت المؤسسة الحكومية ذلك

ب. عند وجود عدد كبير من الموردين ونختار الأفضل

ج. عند وجود عدد قليل جدا والحاجة إلى التخصصية

د. عند الأزمات

4. من اهم الأمور في العلاقات مع الموردين :

ا. البقاء على إتصال دائم معهم وهي مطلب الحفاظ على العلاقة

ب. الإجتماع الدوري للحفاظ على العلاقات

ج. بناء ملف للمورد يحتوي على مؤشرات تقييم ومحدث يلجا إلية عند إحالة العطاءات

د. حل الخلافات ترضي الطرفين عند نشوء خلافات حول العقد وبنوده

مقدمة الوحدة التدريبية الخامسة

- في هذه الوحدة سيتم التعريف بمفاهيم هندسة وإدارة القيمة وتطبيقاتها في المباني والمشاريع
- التعرف إلى أسباب الهدر في الموارد والممتلكات وإستراتيجيات خفض الهدر
- المصفوفة الموزونة وأهميتها في تحديد معايير الموارد والممتلكات وإستراتيجيات الإبداع وصولا لتميز مؤسسي
- التعرف إلى مفاهيم المخاطر ومناهج الإدارة
- التعرف إلى أسس إدارة المشاريع وحسابات الكلف
- الإدارة المالية للممتلكات

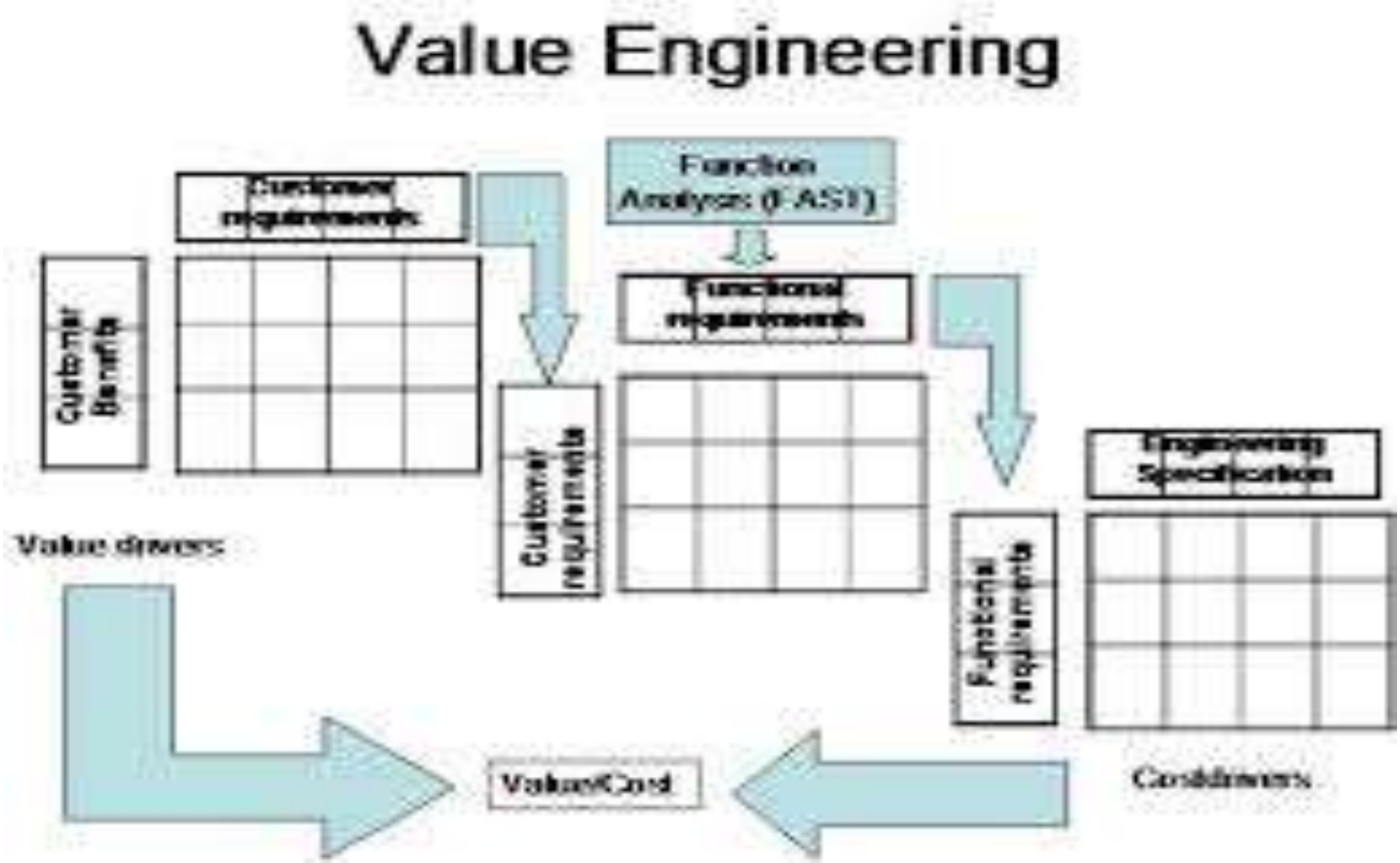
محتويات الوحدة التدريبية الخامسة

- الهندسة القيمية : المفاهيم الأساسية : الوظائف ، الكلفة الإستراتيجية ، مخطط عمل الهندسة القيمية
- الأسباب المتعلقة بالهدر في عطاءات ومناقصات المباني والموارد والممتلكات
- مناهج عمل الهندسة القيمية كمنهج إبداع وتطوير وحل مشكلات
- المخاطر : أنواعها وطرق تحديدها وطرق وإستراتيجيات إدارتها
- مبادئ إدارة المشاريع
- الإارة المالية للممتلكات

مخرجات الوحدة التدريبية الخامسة

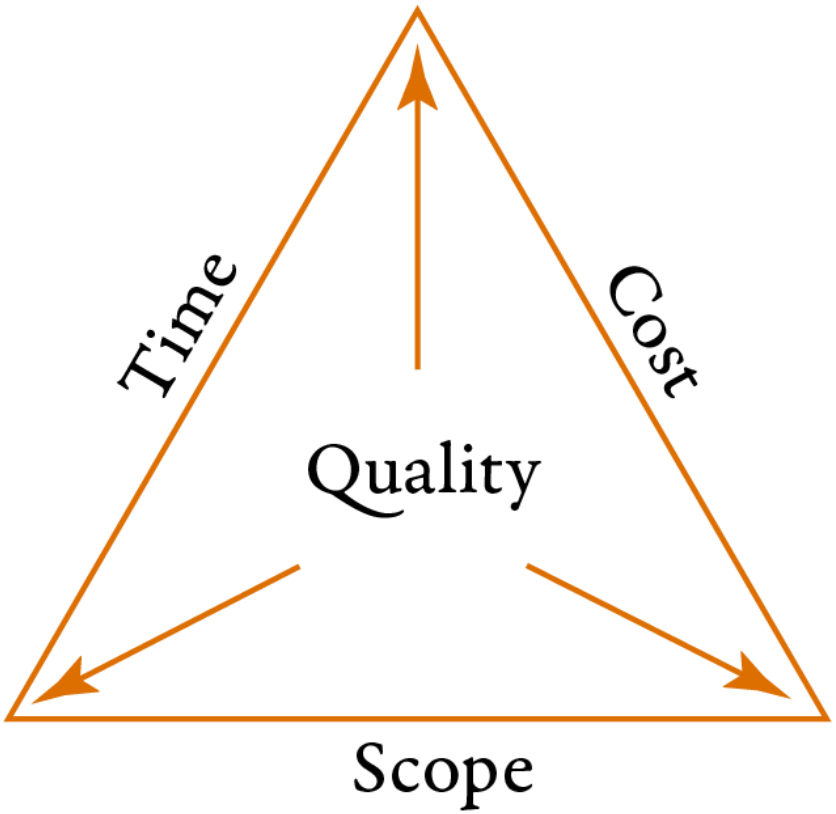
- سيتمكن المشاركون من تحديد الوظائف المختلفة للمنتجات والخدمات والمشاريع والموارد
- القدرة على رسم مخطط FASTوإستراتيجيات عمل مخطط القيمة
- إستخدام المصفوفة الموزونة في وضع معايير ومؤشرات القيمة للموردين والعطاءات والمشاريع المتعلقة بالممتلكات
- التعرف إلى حسابات الزمن للمشاريع المتعلقة بالموارد
- عمل خطة لإدارة المخاطر المتوقعة في معيار الموارد والممتلكات
- حسابات الكلف المالية للممتلكات

إدارة وهندسة القيمة وعلاقتها بالمناقصات للممتلكات : المباني والمرافق والمعدات



متطلبات أساسية للممتلكات

- Highest Qualityأعلى جودة ممكنة
- Lowest Priceأقل سعر
- Shortest Scheduleأقل زمن
- Best Technologyأفضل تكنولوجيا
- Greatest Flexibilityأعلى مرونة



أخطاء غير مقبوله وفادحة في المباني والمرافق






For a civil engineer, there's no such thing
as a "little mistake."



● السيارات تعبر الرصيف بسبب الطفل المزعج

● انعدام الرؤية سبب الكثير من الحوادث

● المركبات تعوم لا تسير

لأشغال: الأوساخ
دت بعض الجاليات
أنهينا المشكلة بسرعة

ب محمود الموسوي:

سرعة قياسية استطاعت فرق وزارة الاشغال ان تحل شفرة الزحام المروري الذي
ب هطول امطار «السرايات» الغزيرة
وفور ورود بلاغ الى ادارة الطوارئ في الاشغال عن اغلاق بعض الطرق نتيجة انسداد
جاليات الخاصة بسحب المياه توجهت فرق الطوارئ بصحبة وكيل الوزارة المساعد
سيانة المهندس فاضل العجمي ومسؤول الصيانة الى المواقع المزدحمة التي حدث انسداد
ا للعمل على انهاء المشكلة
قال العجمي لـ القبس: ان الامطار التي هطلت على مناطق متفرقة من الكويت ادت
عل فورها الى اغلاق الجاليات الخاصة بسحب المياه بالاوساخ من اوراق الشجر
كلينكس والاكياس. وفور ازالة تلك المخلفات انتهت المشكلة
قال ان اكثر المناطق تضررا تقع في محافظة العاصمة وبعض المناطق في حولي، ولكن
الحمد استطاعت فرق الوزارة انهاء الشاكل بالسرعة الممكنة





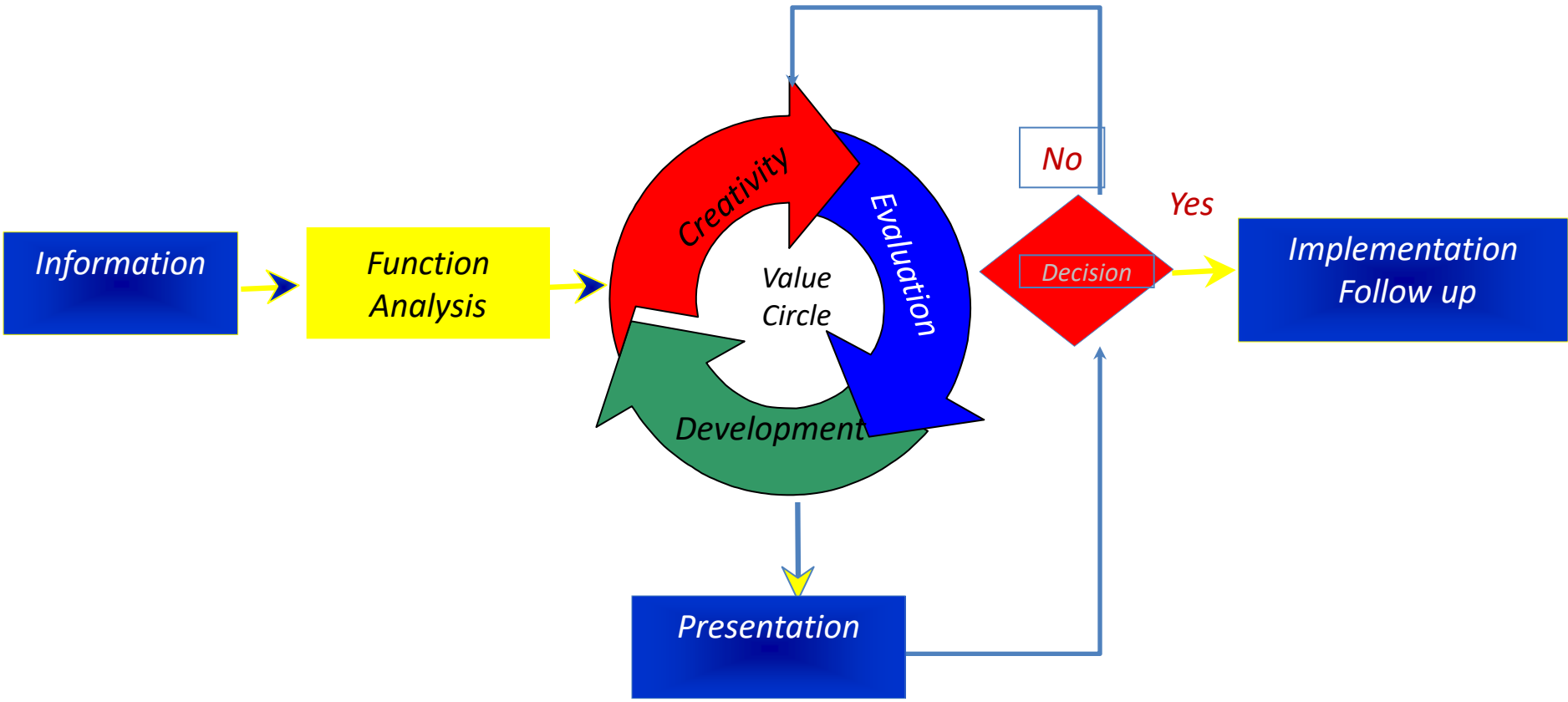
الهندسة القيمية وتطبيقاتها في إدارة الممتلكات

الهندسة القيمية :

- ماهي : علم – تخصص أو منهجية
- المصطلحات اللغوية : قيمة ، قيمية ، القيمية
- منهجية القيمة : **التحليل القيمي – الهندسة القيمية - إدارة القيمة**
- تاريخ ونشأة الهندسة القيمية
- التعاريف :

- السعر ، التكلفة ، القيمة ، الوظيفة ، التقييم ، مؤشر القيمة ، ودورة
تكاليف حياة المشروع .

The 7 Phases of The VE Workshop



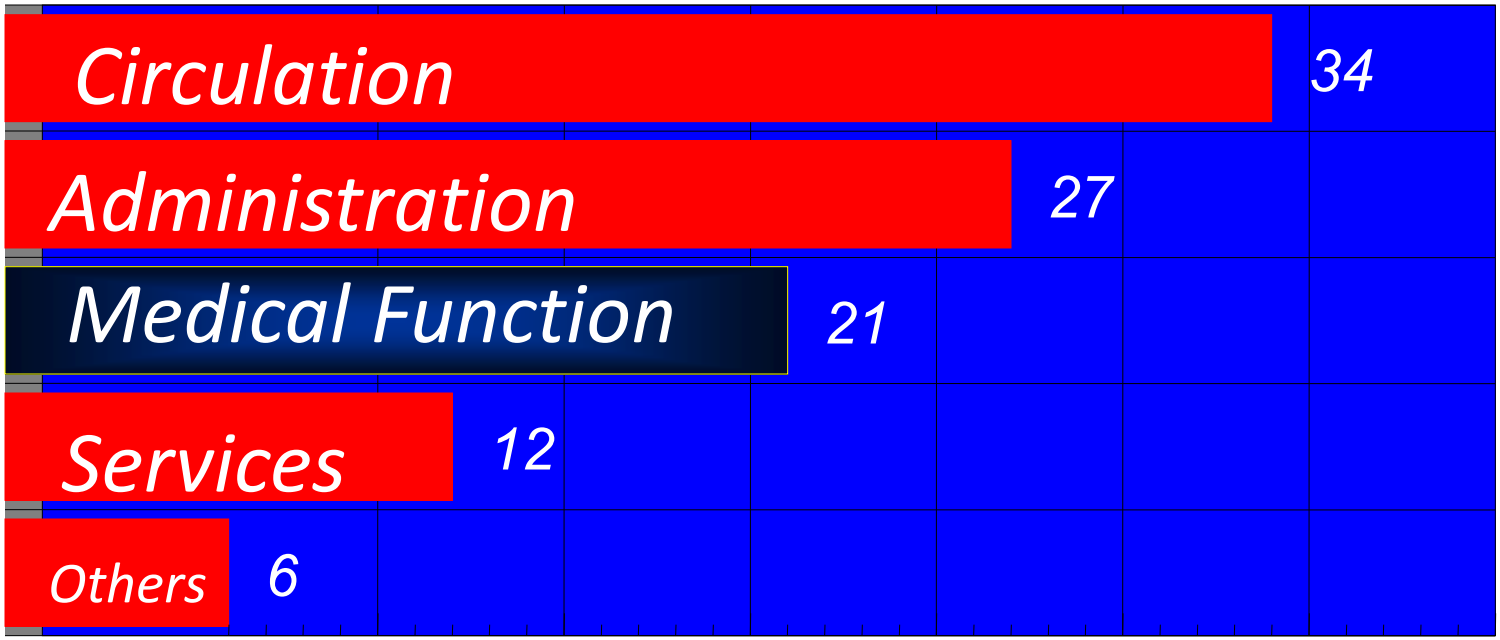
VE Job Plan

أسباب هدر الأموال في إدارة الممتلكات

- Shortage of time تقدير وقت الإنشاء خاطىء
- Misleading information معلومات غير دقيقة
- Ambiguous goals, objectives, scope etc. عدم وضوح أهداف ومتطلبات الشراء لعقود الممتلكات
- Hasty decisions based on false assumption قرارات خاطئه
- Lack of ideas نقص الأفكار الإبداعية في إدارة الممتلكات
- Lack of funds نقض الموازنات المالية
- Resistance to Change مقاومة التغيير
- Unrealistic temporary circumstances ظروف جارج السيطرة
- Policies سياسات إدارة الممتلكات غير واضحة
- Bad habits and attitudes, beliefs معتقدات خاطئه
- Over design & Unrealistic safety factors تكاليف مبالغ فيها مقابل تصاميم للمتلكات لا حاجة لها
- Continues changing in the owner requirements تغييرات نستمرة في متطلبات المالك لعقود المرافق والمباني
- Lack of communication coordination نقص التواصل والتوثسق
- Using unsuitable standards & specification مواصفات غي واضحة ولا تتطابق مع المواصفات العالمية للجودة
- No LCC estimate ..... and more.... ضعف حسابات الكلف المالية على العمر الإفتراضي للممتلكات

كم من هذه تعاني منها عطاءات ومناقصات الممتلكات في المباني والمرافق والمعدات

مثال على حسابات الكلفة على العمر Life Cycle Costing
الإفترتضي لمستشفى



Can you believe it? *كم تم تخصيص من*

المرافق لخدمات المرضى

المصفوفة الموزونه لتقييم فاعلية أداء الموردين

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Options (Alternatives)							
2	Citeria	Weighting	Vehicle A		VehicleB		Vehicle C	
3			Rating	Total	Rating	Total	Rating	Total
4	Purchase Price	5	6	30	4	20	3	15
5	Fuel Consumption	6	3	18	4	24	2	12
6	Reliability	4	4	16	4	16	5	20
7	Available Space	3	3	9	4	12	5	15
8	Engine Power	2	2	4	4	8	6	12
9	Total			77		80		74

التقييم بالمصفوفة الموزونه لأداء الموردين WMT

- حدد الوظائف الأساسية للتوريد ضمن مخطط الوظائف FAST Diagram
- حدد معايير تقييم الأداء للموردين
- قيم المعايير وحدد منظومة المؤشرات الرقمية
- حدد البدائل لتحقيق الوظائف
- قارن بين البدائل بالمؤشرات الرقمية
- حدد الكلفة الإستراتيجية للمورد لكل مشروع
- حدد مؤشر القيمة لكل مشروع ولكل مورد
- عمل سجل للموردين وتوثيقة إلكترونيا

أمثلة عملية ودراسات حالة

مثال عملي : شراء وتوريد جهاز حاسوب

أمثلة عملية

أمثلة على تطبيقات الهندسة القيمية في البنية التحتية والمشاريع

- Widens corridor from two-lanes to four-lanes divided. Recommendations reduced excavation and modified bridge reconstruction.
- A $1.7 million cost savings.





- **Pocahontas Parkway:**

  This $300 million project Recommendations modified interchange configuration to match traffic demand and reduced right-of-way. Produced over $30 million savings.

- **Buchanan County: design firm and Town of Grundy to "Control Flooding" and "Improve Accessibility”.**
- **Recommendations reduced excavation and modified construction sequence for flexibility in maintenance of traffic.**

A $5.5 million savings.



مثال : حدد وظائف ما يلي

- مستشفى : إحتواء مرضى
- روبوت في المطار: تسهيل معاملات
- مبنى مدرسة : إحتواء طلبة
- مشروع طريق بين دبي وأبو ظبي : تسهيل نقل
- طارولة مستديرة : رفع منسوب

إدارة المخاطرالتعاقدية للممتلكات

تحليل المخاطر



مخاطر عقود المباني والممتلكات

- Lots of risks have been identified as followed:

Risk meta-level	Risk factor category group	Risk factor
Macro level risks	Political and government policy	• Unstable government • Expropriation or nationalisation of assets • Poor public decision-making process • Strong political opposition/hostility
	Macroeconomic	• Poor financial market • Inflation rate volatility • Interest rate volatility • Influential economic events
	Legal	• Legislation change • Change in tax regulation • Industrial regulatory change
	Social	• Lack of tradition of private provision of public services • Level of public opposition to project
	Natural	• Force majeure • Geotechnical conditions • Weather • Environment

It comes from L. Bing et al. (2005) The allocation of risk in PPP/PFI construction projects in the UK, *International Journal of Project Management,* 23: 25–35.

Meso level risks	Project selection	• Land acquisition (site availability) • Level of demand for project
	Project finance	• Availability of finance • Financial attraction of project to investors • High finance costs
	Residual risk	• Residual risks
	Design	• Delay in project approvals and permits • Design deficiency • Unproven engineering techniques
	Construction	• Construction cost overrun • Construction time delay • Material/labour availability • Late design changes • Poor quality workmanship • Excessive contract variation • Insolvency/default of sub-contractors or suppliers
	Operation	• Operation cost overrun • Operational revenues below expectation • Low operating productivity • Maintenance costs higher than expected • Maintenance more frequent than expected
Micro level risks	Relationship	• Organisation and co-ordination risk • Inadequate experience in PPP/PFI • Inadequate distribution of responsibilities and risks • Inadequate distribution of authority in partnership • Differences in working method and know-how between partners • Lack of commitment from either partner
	Third party	• Third Party Tort Liability • Staff Crises

نشاط

- يراد إنشاء مبنى للمخزون الإستراتيجي لمؤسستك
  1. حدد المخاطر المحتملة
  2. عمل تحليل للمخاطر بالأثر والإحتمال
  3. وضع مخطط وصفي لإدارة المخاطر

المشروع

* المشروع عباره عن مجهود يتم القيام به بهدف تحقيق انجاز محدد ولمرة واحده وذو طبيعة خاصه لا تتكرر بنفس الصوره ويتم انجازه في فترة زمنية محددة وفي حدود ميزانية موضوعية .....قد يكون المشروع لمنتج ،لمرفق، أو خدمة

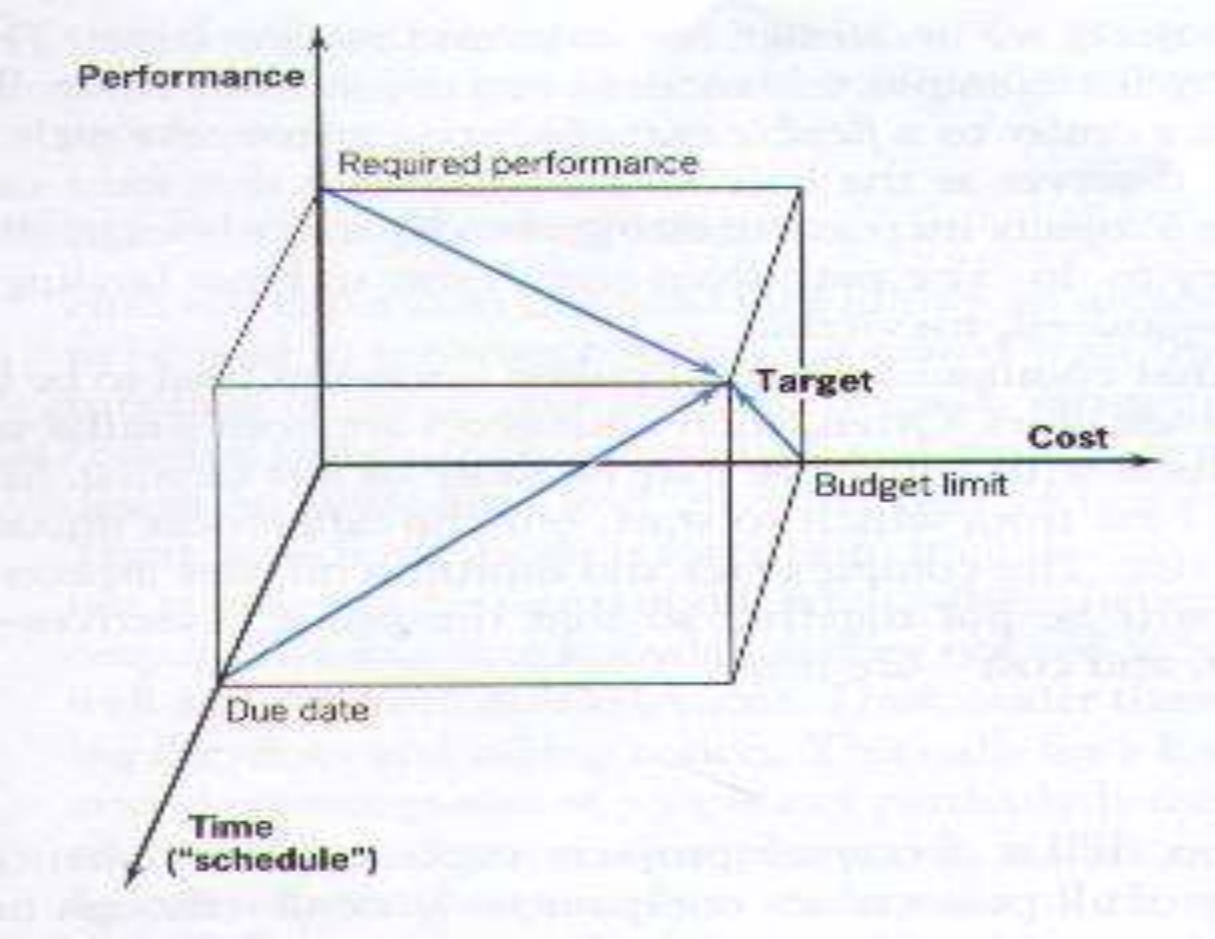


الخصائص الاساسيه للمشروع

* وجود هدف محدد يتم انجازه لمرة واحده
* وجود نقطة بداية ونقطة نهاية
* وجود طبيعة خاصه لا تتكرر
* وقت محدد وميزانية محددة
* وجود عدة أنشطه
* علاقات تربط الانشطه

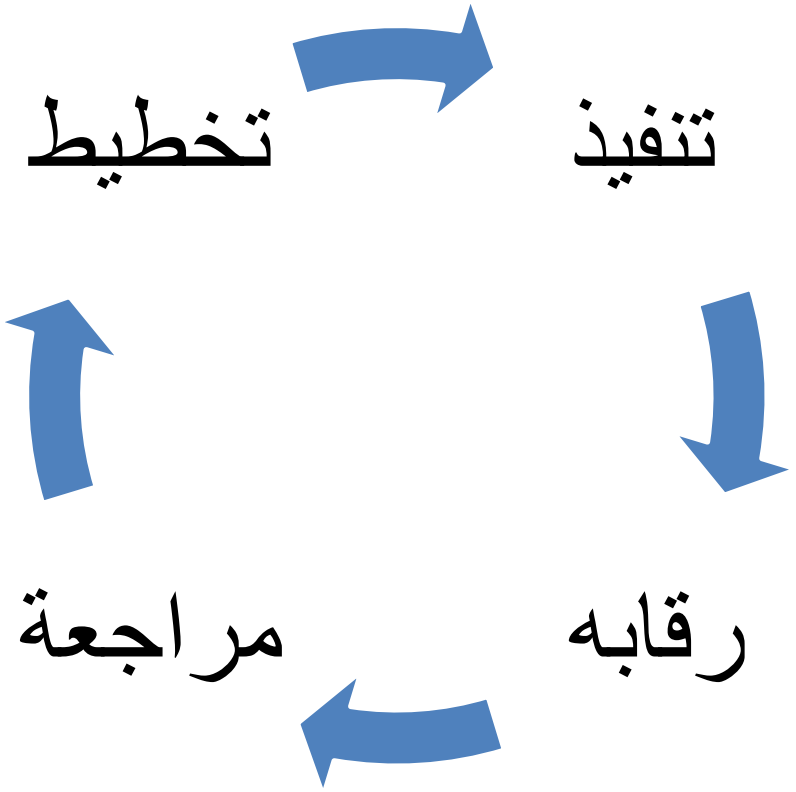


الأهداف الأساسية للمشروع



1. الزمن
2. التكلفه
3. الاداء

دورة إدارة المشروع....



أجب عن أسئلة التالية لمشروعك



- ماذا ؟
- لماذا؟
- اين ؟
- متى ؟
- من ؟
- كيف؟

البرامج الزمنية وتحديد الوقت

* عباره عن كشوفات توضح العمليات المطلوب تنفيذها خلال فترة معينة من الزمن وتبين وقت الابتداء ووقت الانتهاء لكل عملية من عمليات المشروع.

* الزمن أحد أهم الموارد في أي مشروع ومن المهم جدا تخطيط استخدامه الستخداما أمثل وتجنب أي هدر تجنبا لضياع المال والجهد والفرص.



خطوات وضع البرامج الزمنيه

1. تقسيم المشروع الى عمليات ونشاطات فرعية والفرعية الى أصغر منها وهكذا.....
2. ملاحظة التسلسل الزمني لهذه النشاطات وعلاقتها ببعضها
3. اتخاذ القرارات لتنفيذ النشاطات ، وتحديد العناصر المادية والبشرية اللازمة لكل نشاط وللمشروع ككل.
4. تقدير الوقت اللازم لكل نشاط ووقت الابتداء والانتهاء



Construction Progress Chart

Project: Construct Runway xyz

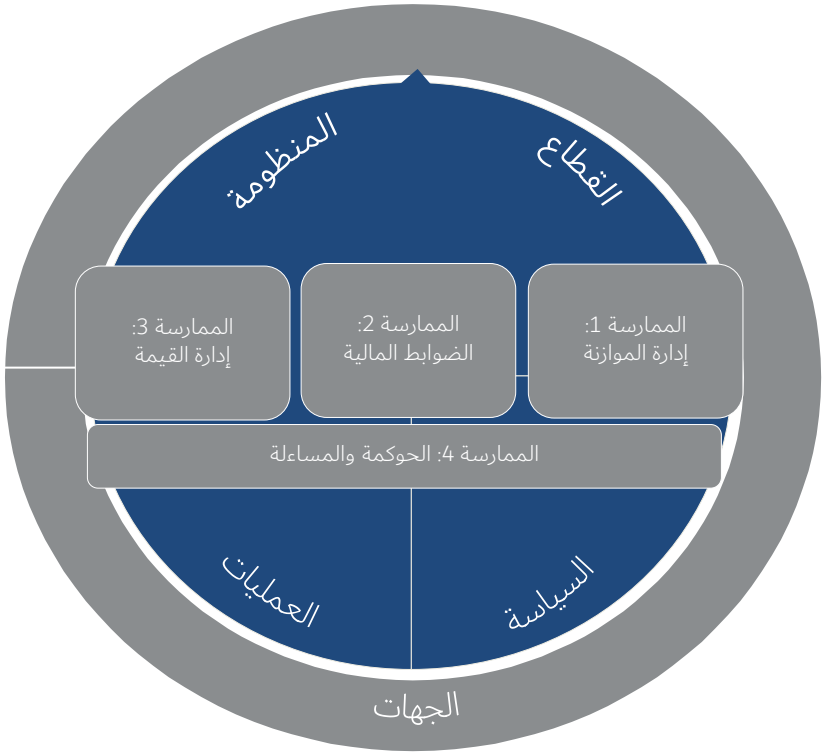
Date: 4/10/09

Operation	Hours	Weight (%)		Weeks 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Clear and Grub	750	4.7	SCH		20	70							
			ACT			45	90						
2. Drainage	150	0.9	SCH			60							
			ACT			30	100						
3 Subgrade	4200	26.4	SCH			15	40	65	85				
			ACT			5	25						
4. Base Course	4000	25.2	SCH					10	30	60	85		
			ACT										
5. Pave	6800	42.8	SCH						20	45	65	80	95
			ACT										
			SCH										
			ACT										
			SCH										
			ACT										
			SCH										
			ACT										
			SCH										
			ACT										
			SCH										
			ACT										

الإدارة المالية للممتلكات



الإدارة المالية في القطاع العام



الإدارة المالية في القطاع العام

1. إدارة الميزانية: تعني إدارة مصادر التمويل والنفقات، وتخصيص هذه الموارد بما يتوافق مع أولويات المؤسسة وكفاءة التكاليف. أما المتطلبات الرئيسية لإدارة الموازنة فتتضمن فهم ما يلي:

- مصادر التمويل، وتوافقها مع المخرجات والنتائج؛
- الاستراتيجية والأولويات وترتيبيها على المدى الطويل؛
- كيف تساهم الأنشطة ذات الكفاءة في التكلفة في تحقيق النتائج المنشودة؛
- كيف يتم الالتزام بعمليات إقرار الميزانية ومراجعتها في الحكومة المركزية.
- تتحقق الإدارة الفعالة للميزانية عند التزام التمويل والنفقات مع الأولويات الاستراتيجية والقائمة على فهم واضح لتوقعات الأداء.

الإدارة المالية في القطاع العام

2. الضوابط المالية: تعني القواعد والعمليات والإجراءات التي تعالج المخاطر وتضمن قيد الموارد المالية وتوظيفها بالطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب. أما المتطلبات الرئيسية للضوابط المالية فتشمل فهم ما يلي:
   - متطلبات البرلمان والوزارات والتدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي والوكالات المركزية؛
   - إدارة المخاطر وضوابط المؤسسة وتكاليفها ومزاياها المحتملة؛
   - طبيعة العلاقة بين رأس المال والمخاطر التشغيلية من جهة وإطار المخاطر المؤسسي من جهة أخرى؛
   - المساءلة لكل مستوى من مستويات المسؤولية المالية وأي تفاوت معروف بين المستويات.

مفهوم الضوابط المالية يتجاوز كونها مجرد ممارسة عادية للالتزام. إذ يتوقع من المديرين الماليين أن يكون لديهم فهم استراتيجي لحالات الريبة المؤسسية، وتكاليفها ومزاياها المحتملة، والخطط اللازمة لتجنبها أو التخفيف من آثارها أو الاستفادة منها.

الإدارة المالية في القطاع العام

3. إدارة القيمة تعني قياس الموارد المالية وترتيب أولوياتها وتخصيصها بناء على كفاءة التكلفة أو القيمة مقابل المال الحاصلة منها. إدارة القيمة تدعى أحيانًا "إدارة الأداء". ولها متطلبات تتضمن:

- الدور المنوط بالمؤسسة العامة، ومصادر التمويل فيها، وكيف يتعلق هذا التمويل بالأنشطة والمخرجات؛
- سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة العامة وكيف يساعد ذلك على تحقيق النتائج أو تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛
- بيئات المعلومات، والعمليات المساندة، والقيادة المطلوبة لتقييم خيارات الاستثمار أو إلغاء الاستثمار وتحسينها باستمرار، وترتيب أولوياتها، واتخاذ القرارات بشأنها؛
- استراتيجيات الحكومة بأكملها، واستراتيجيات القطاع، والاستراتيجيات التنظيمية، مدعومة بتخطيط وتنبؤات مالية متكاملة.

تتحقق إدارة القيمة داخل المؤسسات العامة وفي جميع أجزاء الحكومة كلها (مستوى "المنظومة"). وتشمل الممارسات المذكورة في (الإدارة المالية الاستراتيجية)، وتوضح كيف تم تحويل التكاليف المالية بشكل جيد إلى خدمات ومخرجات ونتائج.

الإدارة المالية في القطاع العام

4. الحوكمة والمساءلة تعني الأدوار والمسؤوليات والتفويضات وهياكل اتخاذ القرارات والتي يتم من خلالها تقديم الإدارة المالية وممارستها والإشراف عليها. أما المتطلبات الرئيسية للحوكمة والمساءلة فتتضمن فهم ما يلي:
   - أطر الإشراف وصنع القرارات؛
   - عمليات المساءلة لكل مستوى من مستويات المسؤولية المالية وعمليات المساءلة خارج المؤسسة؛
   - إطار إدارة الأداء وكيف تساعد تقارير الأداء المالي ذات الكفاءة العالية صناع القرار والمدراء على مراقبة التقييم وإدارته.

الحوكمة والمساءلة ضرورتان من ضرورات الإدارة المالية، وبدون وجود تطبيق للهياكل والعمليات لصناعة القرار في المستوى المناسب، تصبح إدارة الأداء المالي أمرًا أكثر صعوبة، وتصبح أكثر عرضة للمخاطر.

الميزانية الاتحادية

تتولى وزارة المالية مهمة إدارة وتطوير الموارد المالية للحكومة الاتحادية بفاعلية وبطريقة مبتكرة، وذلك من خلال تنفيذ سياسات مالية فاعلة، وبناء علاقات محلية ودولية بغرض حماية النظام المالي في دولة الإمارات العربية المتحدة وسلامته، وفقاً لأفضل الممارسات.

- زادت موازنة دولة الإمارات العربية المتحدة خلال السنوات الـ 44 الماضية إلى أكثر من 242 ضعف، حيث كانت 200 مليون درهم في العام 1972، وأصبحت 48.5 مليار درهم في العام 2016 .
- تتألف عملية إعداد الميزانية الاتحادية من خمس مراحل، وهي:
  - التخطيط
  - الإعداد
  - المراجعة
  - الموافقة
  - التنفيذ

الميزانية الاتحادية

- توزع نفقات ومخصصات الميزانية على ست قطاعات، هي:
  - التنمية الاجتماعية
  - الإعانات الاجتماعية
  - البنية التحتية والموارد الاقتصادية
  - الشؤون الحكومية
  - الأصول والاستثمارات المالية
  - نفقات اتحادية أخرى

إطار الميزانية الاتحادية وخطواتها

- تمتد السنة المالية من يناير إلى ديسمبر. وفي الشهر الثالث من كل سنة مالية، تصدر وزارة المالية تعميما يحدد الخطوات الضرورية لإعداد مشروع موازنة السنة التالية.
- يشمل التعميم سقف الميزانية والأهداف الاستراتيجية والمؤشرات وتوقعات الإيرادات والإطار الزمني للجهات الحكومية لتقديم مشروع الميزانية لوزارة المالية.
- تحدد كل جهةٍ اتحادية برامجها وخططها ومؤشرات الأداء الرئيسية وفقاً للخطة الاستراتيجية المعتمدة من قبل مجلس الوزراء ضمن سقف الميزانية. وتقوم الجهات بتقديم توقعاتها المبدئية للإيرادات والنفقات المخصصة للفصول، البنود، البرامج والأنشطة المتفق عليها، مع قياسات الأداء ومؤشرات الكفاءة.

الخطوات التالية للميزانية الاتحادية

تقوم وزارة المالية بعد ذلك بالخطوات التالية:

- إعداد مسودة قانون الميزانية السنوية.
- إعداد مسودة قرار للخطة متوسطة المدى.
- تقديم المسودتين إلى مجلس الوزراء لمناقشتهما وإبداء الموافقة النهائية.
- تقديم مسودة قانون الميزانية الاتحادية والميزانيات المستقلة إلى المجلس الوطني الاتحادي قبل شهرين من بداية السنة المالية. وذلك لتمكين المجلس الوطني الاتحادي من مناقشة المسودة المقدمة وتقديم ملاحظاته عليها.
- تقديم مشروع القانون مصحوباً بملاحظات المجلس الوطني الاتحادي إلى المجلس الأعلى.
- إعلام جميع الجهات الاتحادية كلٌ بمخصصاته، عند صدور قانون الميزانية.

الخطة الاستراتيجية 2017-2021

طورت وزارة المالية خطة استراتيجية طموحة وواقعية لسنة 2017-2021، تهدف إلى التركيز على تقديم أعلى مستويات الخدمة لمختلف المتعاملين لديها. وأخذت الوزارة في حسبانها التأثير الكبير للتغيرات الإقليمية والدولية اقتصادياً ومالياً، عند صياغة الاستراتيجية.

الأهداف الرئيسية للخطة الاستراتيجية هي:

- تحسين فاعلية وكفاءة التخطيط والأنظمة المالية.
- تطوير القوانين والتشريعات.
- ترقية الخدمات.
- تنويع الموارد المالية الاتحادية.
- تأسيس نظام ضرائب قائم على الرسوم المحصلّة عن طريق الخدمات الحكومية الاتحادية: ضريبة القيمة المضافة، وضريبة الشركات وضريبة التبغ.

الاعتبارات الرئيسية للخطة الاستراتيجية 2017-2021

تم إعداد وتطوير الخطة الاستراتيجية والتي تراعي الاعتبارات الرئيسية التالية:

- رؤية القيادة وتوجه الخطة الاستراتيجية لدولة الإمارات العربية المتحدة.
- التحليل الشامل للعوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر على أداء الوزارة.
- تحليل الإستبيانات المُعدة من قبل مجموعات المتعاملين المؤثرة، والتي تأثرت بأداء الوزارة.
- تحليل القدرات والكفاءات داخل الوزارة.
- تحليل الموارد والإمكانيات الاستراتيجية المتاحة للوزارة.
- أفضل الممارسات الدولية في إدارة الموارد المالية.
- نقاط القوة والضعف الداخلية، بالإضافة إلى الفرص والمخاطر الخارجية.

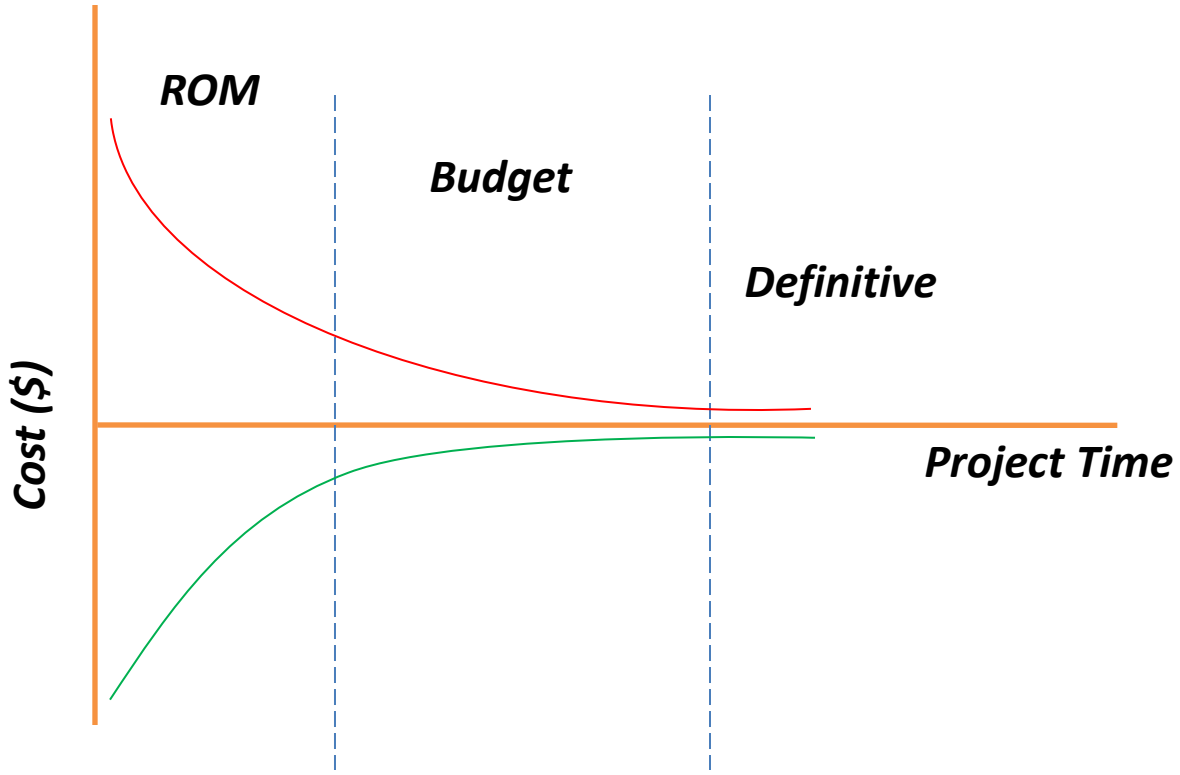
الدوائر المالية المحلية

- تأسست الدوائر المالية المحلية للإشراف على جميع الشؤون المالية والمحاسبية للحكومات المحلية الإماراتية، إضافة إلى إصدار قوائم مالية موحدة لحكومة الإمارة.
- تتولى مسؤولية تطوير الميزانية السنوية العامة للحكومة، ومن ثم تنفيذها بالتعاون مع الجهات الحكومية المحلية المعنية.
- الدوائر المالية المحلية مسؤولة عن إبرام العقود الحكومية مع الموردين، وتسجيلهم، وفتح حساب لكل منهم؛ من أجل تسهيل المعاملات المالية مع الحكومة المحلية.

Project Estimates Figures

Project estimates come into the following figures:

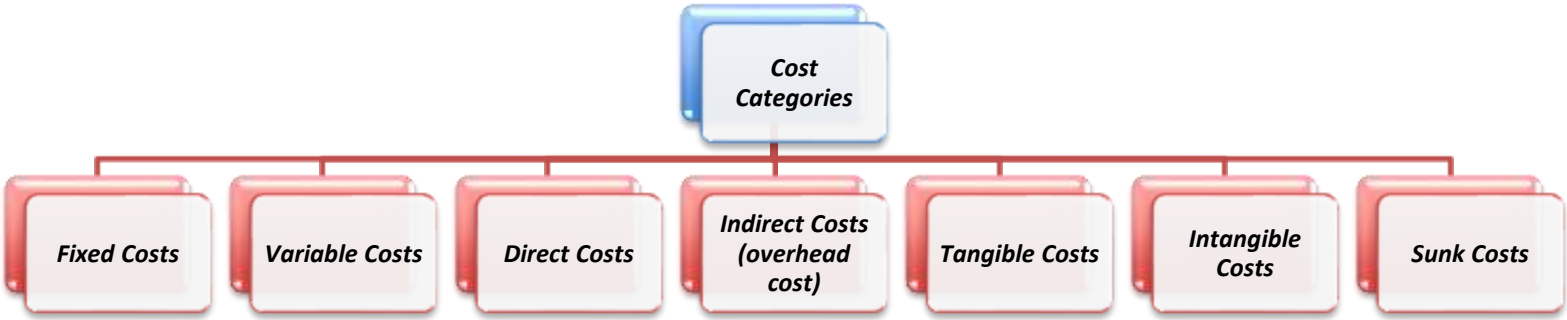
- Rough Order of Magnitude (ROM)
- Budget
- Definitive



Life Cycle Costing

- A.k.a. (also known as) total cost of ownership (TCO).
- A broader view of Project Cost Management is Life Cycle Costing.
- It doesn't mean that you just pay for a product or service, it, also, means other costs you have to pay to use this product or service (training, installing, shipping…etc)
- Life Cycle Costing includes acquisition, operating, maintenance, and disposal costs.

Cost Categories



الكلف والأرباح

Price = Cost + Profit

Profit based on:

- Project Strategic Value
- Market Conditions
- Organization Conditions



حسابات الكلف الإستراتيجية للممتلكات : مباني ومرافق ومعدات

- الكلفة الإبتدائية : كلف المواد والعمالة والإدارة والكلف لبدء عمليات التشغيل تحسب لمرة واحدة
- كلف التشغيل والصيانة للعمر الإفتراضي للممتلكات وتحسب سنويا على مدى العمر الإفتراضي
- كلفة غير مباشرة وتحسب كنسبة مئوية من الكلف الإبتدائية وتقدر بين 10 – 20 % من الكلفة الإبتدائية
- كلفة الإستبدال أو الإستهلاك

لا يكون جمع هذه الكلف جبريا وإنما تتطبق معادلات الإقتصاد الهندسي والتي تأخذ بعين الإعتبار الزمن

تفاصيل تكاليف المشاريع



تقدير الكلف

- الخطة السنوية في الموارد البشرية والماليه لمعرفة الرواتب والحوافز
- سجل المخاطر المحتملة وتقدير للكلفة المتوقعه في حال وقوع المخاطر

فوائد حسابات الموازنات للممتلكات

- **أداة تخطيط:** وذلك لأن إعداد موازنة المشروع يرتبط بالإنجاز والقدرة على الوصول إلى أهداف المنظمة ويعتمد على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية والأسعار المتوقعة والمخاطر المحتملة للحصول على الموارد.
- **أداة تخصيص موارد:** وذلك لأن موازنة المشروع معينة بتحديد الموارد اللازمة لأنشطة المشروع المختلفة وتوفير هذه الموارد عندما تحين الحاجة لها.
- **أداة رقابة:** وذلك لأنها تخدم كمعيار للمقارنة بحيث يتم حساب الكلفة الفعلية ومقارنتها بالكلفة المقدرة لقياس التقدم الفعلي على الأرض.
- **أداة قياس أداء:** وذلك عن طريقة حساب كميات الموارد المستخدمة في المشروع وحساب كلفتها وربط ذلك بالأهداف المرسومة للمشروع ومعرفة مدى ارتباط هذا المشروع برسالة المنظمة الأم للمشروع.

ملخص الوحدة التدريبية الخامسة

- التعرف إلى مفهوم الهندسة القيمية وخطواتها ومخطط عمل الهندسة القيمية
- التعرف إلى أسباب الهدر في مشاريع الممتلكات والموارد
- خطوات تحليل الوظائف وتفعيل مناهج الإبداع لحل المشكلات
- التعرف إلى أدوات حساب الزمن للمشاريع
- مفاهيم المخاطر للمتلكات وتحديدها وإدارتها
- تطبيق مناهج الجودة الشاملة وأدواتها وإستراتيجاتها
- مفهوم إدارة المالية للمتلكات والحسابات المطلوبة

تقييم الوحدة التدريبية الخامسة

إختر رمز الإجابة الصحيحة لكل مما يلي :

1. **تعبر الهندسة القيمية عن الوظيفة للموارد بكلمتين :**
   ا. فعل وصفه
   ب. فعل وإسم
   ج. إسم وصفه
   د. إسم وفعل
2. **مخطط عمل الهندسة القيمية يشمل سؤالين رئيسين :**
   ا. لماذا وكيف
   ب. متى وأين
   ج. ماذا وكم
   د. لماذا وماذا

تقييم الوحدة التدريبية الخامسة

إختر رمز الإجابة الصحيحة لكل مما يلي :

3. يتم تحديد زمن المشروع ورسمه على مخطط يعرف ب :

ا. منهج كوتر

ب. منهج فنك

ج . مخطط جانت

د. مخطط عظم السمكة

4. أهم حسابات للكلف والإدارة المالية :

ا. حسابات الكلف المباشرة وغير المباشرة

ب. حسابات الكلف التشغيلية االموارد

ج. حسابات كلف الإستبدال والإستلاك

د. جسابات الكلف الإستراتيجية على مدى العمر الإفتراضي للممتلكات

إجابات الأسئلة للتقييم للوحدات التدريبية

- **الوحدة التدريبية الأولى:**

1. ب 2. ج 3. ج 4. ب

- **الوحدة التدريبية الثانية :**

1. د 2. د 3. ب 4. ج

- **الوحدة التدريبية الثالثة :**

1. ج 2. أ 3. ب 4. د

- **الوحدة التدريبية الرابعة:**

1. ب 2. أ 3. ج 4. ج

- **الوحدة التدريبية الخامسة :**

1. ب 2. أ 3. ج 4. د

Communication/Contacts



00971502934963.....Dubai/United Arab Emirates

tareq_m35@yahoo.com

د .طارق رشيد

Tareq Rasheed1

Dr. Tareq Rasheed

صفحة د.طارق رشيد

Tareq Rasheed