

سلسلة : مؤلفات الدكتور محمد الحريصي

ادارة تكاليف المشاريع

تحقيق النجاح ضمن الميزانية



د.محمد الحريصي

مستشار مال وأعمال معتمد



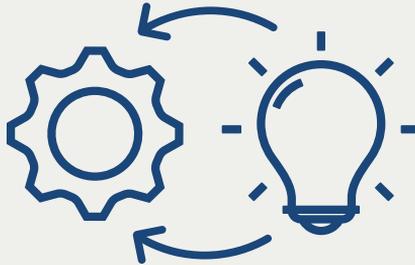
www.DrMohd-ALHaresi.Com

المقدمة : التكلفة جوهر نجاح المشروع

في عالم المشاريع المعقد والمتسارع اليوم، تُعدّ إدارة تكاليف المشاريع (Project Cost Management) ركيزة أساسية لضمان نجاح أي مبادرة. فالتكلفة ليست مجرد رقم في نهاية المطاف، بل هي عنصر حيوي يُؤثر على جميع جوانب المشروع، من النطاق والجودة إلى الجدول الزمني والمخاطر. إن تجاوز الميزانية ليس مجرد مشكلة مالية؛ إنه يمكن أن يؤدي إلى تأخيرات، تنازلات في الجودة، إحباط لأصحاب المصلحة، وفي النهاية، فشل المشروع بأكمله.

إن الإدارة الفعالة للتكاليف تتجاوز مجرد تتبع النفقات؛ إنها عملية شاملة تتضمن التخطيط الدقيق، التقدير الواقعي، المراقبة المستمرة، والتحكم الصارم في كل دولار يتم إنفاقه. تتطلب هذه العملية مزيجًا من الفهم التقني للمشروع، والتحليل المالي الدقيق، والقدرة على التنبؤ والمرونة في التعامل مع التحديات غير المتوقعة.

يهدف هذا الكتاب إلى أن يكون دليلك الشامل لتعلم وإتقان مبادئ إدارة تكاليف المشاريع. سنستكشف من خلال عشرة فصول الأساليب، الأدوات، وأفضل الممارسات التي تمكنك من تقدير التكاليف بدقة، وضع الميزانيات بفعالية، مراقبة الإنفاق بصرامة، والتحكم في التغييرات المالية لضمان تسليم المشاريع في حدود الميزانية المحددة وتحقيق أقصى قيمة ممكنة.



المحتويات : رحلة في عمق إدارة التكاليف

الفصل الأول: أساسيات إدارة تكاليف المشاريع: لماذا هي حيوية؟
الفصل الثاني: تخطيط إدارة التكاليف: وضع القواعد الأساسية
الفصل الثالث: تقدير تكاليف المشروع: فن التوقع المالي
الفصل الرابع: تحديد ميزانية المشروع: تجميع التكاليف وتخصيصها
الفصل الخامس: أنواع التكاليف في المشاريع: فهم مكونات الإنفاق
الفصل السادس: مراقبة تكاليف المشروع: تتبع الأداء المالي
مؤشر القيمة والأداء (EVM) الفصل السابع: تحليل القيمة المكتسبة
الفصل الثامن: إدارة مخاطر التكاليف: التخفيف من التهديدات المالية
الفصل التاسع: أدوات وتقنيات في إدارة التكاليف: التكنولوجيا والممارسات
الفصل العاشر: إغلاق المشروع والدروس المستفادة في إدارة التكاليف



الفصل الأول

أساسيات إدارة تكاليف المشاريع: لماذا هي حيوية؟

1. تعريف إدارة تكاليف المشاريع:
هي العمليات اللازمة لتقدير، وضع ميزانية، وتمويل، وإدارة، ومراقبة التكاليف بحيث يُمكن إكمال المشروع ضمن الميزانية المعتمدة

2. أهمية إدارة التكاليف الفعالة:
- تحقيق الأهداف المالية:
 - ضمان إكمال المشروع ضمن الميزانية المخصصة.
 - اتخاذ قرارات مستنيرة:
 - توفير معلومات مالية دقيقة لدعم القرارات.
 - زيادة الربحية/الكفاءة:
 - تقليل الهدر وزيادة القيمة المحققة.
 - تقليل المخاطر المالية:
 - التنبؤ بالانحرافات المحتملة والتعامل معها استباقياً.
 - زيادة رضا أصحاب المصلحة:
 - من خلال تسليم المشروع بالقيمة المتوقعة.
 - تعزيز المساءلة والشفافية:
 - في استخدام الموارد

3. علاقة إدارة التكاليف بمجالات إدارة المشاريع الأخرى:
- النطاق:
 - أي تغيير في النطاق يُؤثر مباشرة على التكلفة.
 - الجدول الزمني:
 - التأخير في الجدول الزمني غالبًا ما يؤدي إلى زيادة التكاليف.
 - الجودة:
 - الاستثمار في الجودة يُمكن أن يُقلل من تكاليف إعادة العمل.
 - المخاطر:
 - المخاطر غير المدارة تُصبح تكاليفًا.
 - الموارد:
 - التكلفة مرتبطة بشكل مباشر بالمصادر البشرية والمادية



الفصل الأول

أساسيات إدارة تكاليف المشاريع: لماذا هي حيوية؟

4. دورة حياة إدارة التكاليف:

- التخطيط لإدارة التكاليف:
- تحديد كيفية إدارة التكاليف.
- تقدير التكاليف:
- حساب التكلفة التقريبية للموارد.
- تحديد الميزانية:
- تجميع التكاليف وتخصيصها.
- مراقبة التكاليف:
- تتبع الإنفاق الفعلي والتحكم في التغييرات

5. المصطلحات الأساسية:

- الميزانية
- التكلفة
- الإنفاق
- التمويل
- العائد على الاستثمار (ROI)
- نقطة التعادل (Break-even point)
- القيمة المكتسبة (EV).



الفصل الثاني

تخطيط إدارة التكاليف: وضع القواعد الأساسية

1. مفهوم تخطيط إدارة التكاليف:
عملية تحديد السياسات والإجراءات والوثائق التي ستستخدم لتخطيط وهيكله، ومراقبة تكاليف المشروع

2. أهمية وجود خطة واضحة:
توفر إطاراً موحداً لإدارة التكاليف عبر المشروع، وتُعزز من الشفافية والاتساق

3. مكونات خطة إدارة التكاليف:

- وحدات القياس:
- كيف سيتم قياس التكاليف (ساعات عمل، كميات مواد).
- دقة التقدير:
- مستوى الدقة المقبول في تقدير التكاليف (مثلاً: +/- 10%).
- مستوى الدقة:
- مدى قرب التقديرات من القيمة الفعلية.
- وصلات الأداء:
- كيفية ربط أداء التكلفة بالتقدم الفعلي للعمل.
- قواعد قياس الأداء:
- (مثل مؤشرات القيمة المكتسبة).
- التقارير المالية:
- شكلها، تكرارها، ومن هم المستفيدون.
- عملية التحكم في التغيير:
- كيفية الموافقة على أي تعديلات على الميزانية.
- الأدوار والمسؤوليات:
- من هو المسؤول عن تقدير ومراقبة التكاليف

4. الأدوات والتقنيات المستخدمة في التخطيط:

- اجتماعات الخبراء.
- تحليل البيانات

5. أهمية مشاركة أصحاب المصلحة:
ضمان فهمهم وامتثالهم لعمليات إدارة التكاليف

الفصل الثالث

تقدير تكاليف المشروع: فن التوقع المالي

1. مفهوم تقدير التكاليف:
عملية تطوير تقريبات لتكاليف الموارد المطلوبة لإكمال أنشطة المشروع

2. أنواع التكاليف التي يجب تقديرها:
- تكاليف العمل: (رواتب، أجور، مزايا).
 - تكاليف المواد والمعدات: (شراء، إيجار، استهلاك).
 - تكاليف السفر والتنقل.
 - تكاليف العقود والخدمات الخارجية.
 - تكاليف الطوارئ (Contingency): لمواجهة المخاطر المعروفة

3. طرق تقدير التكاليف (التي تم ذكرها سابقاً، ولكن بتفصيل أكبر في سياق التطبيق):

- التقدير التناظري (Analogous Estimating):
 - المفهوم: استخدام بيانات من مشاريع سابقة مشابهة.
 - المزايا: سريع، قليل التكلفة، مفيد في المراحل المبكرة.
 - العيوب: أقل دقة، يعتمد على التشابه.
- التقدير البارامترى (Parametric Estimating):
 - المفهوم: استخدام علاقة إحصائية بين البيانات التاريخية وبعض متغيرات المشروع (مثل: تكلفة لكل وحدة إنتاج).
 - المزايا: أكثر دقة من التناظري، سهل التعديل.
 - العيوب: يتطلب بيانات تاريخية دقيقة وعلاقة قوية.
- التقدير من الأسفل للأعلى (Bottom-Up Estimating):
 - المفهوم: تقدير تكلفة كل نشاط أو حزمة عمل صغيرة ثم تجميعها.
 - المزايا: الأكثر دقة، يُعزز التزام الفريق.
 - العيوب: يستغرق وقتاً وجهداً كبيرين.
- التقدير الثلاثي النقاط (Three-Point Estimating):
 - المفهوم: استخدام ثلاثة تقديرات (متفائل، متشائم، الأكثر احتمالاً) لحساب تقدير مرجح. (باستخدام صيغة بيرت PERT أو المتوسط).
 - المزايا: يُقلل من تحيز التقدير، يُقدم نطاقاً للمخاطر.
 - العيوب: قد يكون أكثر تعقيداً

الفصل الثالث تقدير تكاليف المشروع: فن التوقع المالي

4. تحديات تقدير التكاليف:
الغموض، عدم اليقين، التغييرات في النطاق، الضغوط الزمنية، تحيزات المقدرين

5. الاحتياطات (Reserves):
- احتياطي الطوارئ (Contingency Reserve): للمخاطر المعروفة ولكن غير المؤكدة.
 - احتياطي الإدارة (Management Reserve): للمخاطر غير المعروفة أو "المجهول المجهول"



الفصل الرابع تحديد ميزانية المشروع: تجميع التكاليف وتخصيصها

1. مفهوم تحديد الميزانية (Determining the Budget): عملية تجميع التكاليف المقدره لأنشطة فردية أو حزم عمل لإنشاء خط أساس معتمد للتكلفة

2. الفرق بين التقدير والميزانية: التقدير هو حساب التكلفة، والميزانية هي التخصيص الرسمي والمعتمد لتلك التكلفة

3. خطوات تحديد الميزانية:

- تجميع تقديرات التكاليف: من جميع الأنشطة وحزم العمل.
- تخصيص احتياطات الطوارئ: على مستوى حزم العمل أو المشروع.
- تحديد احتياطات الإدارة: على مستوى المشروع.
- إنشاء خط الأساس للتكلفة (Cost Baseline): هو مجموع التكاليف المقدره بالإضافة إلى احتياطات الطوارئ، هذا هو الميزانية التي سيتم قياس الأداء الفعلي مقابلها.
- الحصول على الموافقة: من الإدارة العليا أو راعي المشروع

4. توزيع الميزانية على الجدول الزمني (Cost Aggregation/Funding Requirements): ربط الميزانية بالجدول الزمني للمشروع لتحديد متطلبات التمويل في فترات زمنية معينة

5. المنحنيات S-Curves: رسوم بيانية تُظهر تراكم التكاليف بمرور الوقت، وتُستخدم لمراقبة التقدم الفعلي مقابل المخطط له

6. تحديات تحديد الميزانية: الضغوط لخفض الميزانية، عدم واقعية التقديرات الأولية، التغييرات غير المخطط لها.



الفصل الخامس

أنواع التكاليف في المشاريع: فهم مكونات الإنفاق

1. التكاليف المباشرة (Direct Costs):

- هي التكاليف التي تُخصص مباشرة لنشاط أو حزمة عمل محددة في المشروع.
- أمثلة: رواتب فريق المشروع الذي يعمل مباشرة على الأنشطة، تكلفة المواد الخام المستخدمة في المشروع، تكلفة استئجار معدات خاصة بالمشروع.
- سهولة التتبع والتعقب

2. التكاليف غير المباشرة (Indirect Costs/Overheads):

- هي التكاليف التي لا تُخصص مباشرة لنشاط واحد، بل تُفيد عدة مشاريع أو تُخصّص لمنظمة بأكملها.
- أمثلة: إيجار المكاتب العامة، رواتب الإدارة التنفيذية، فواتير الكهرباء للمبنى بأكمله، تكاليف التسويق العامة للمنظمة.
- يتم توزيعها على المشاريع بطرق محاسبية مختلفة (مثل نسبة من التكاليف المباشرة)

3. التكاليف الثابتة (Fixed Costs):

- هي التكاليف التي لا تتغير بتغير مستوى النشاط أو حجم الإنتاج ضمن نطاق معين.
- أمثلة: إيجار الآلات، رواتب الموظفين الثابتة، أقساط التأمين.
- تظل ثابتة بغض النظر عن ما إذا كان المشروع يعمل بكامل طاقته أو جزئيًا

4. التكاليف المتغيرة (Variable Costs):

- هي التكاليف التي تتغير بشكل مباشر مع مستوى النشاط أو حجم الإنتاج.
- أمثلة: تكلفة المواد الخام لكل وحدة منتجة، أجور العمالة بالساعة لكل منتج، عمولات المبيعات.
- تزداد مع زيادة الإنتاج وتنخفض مع انخفاضه



الفصل الخامس أنواع التكاليف في المشاريع: فهم مكونات الإنفاق

5. التكاليف المستهلكة (Sunk Costs):

- هي التكاليف التي تم إنفاقها بالفعل ولا يمكن استردادها، ولا يجب أخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات المستقبلية.
- أمثلة: تكلفة دراسات الجدوى الأولية التي تم إجراؤها قبل الموافقة على المشروع

6. التكاليف الفرصية (Opportunity Costs):

- قيمة أفضل بديل تم التخلي عنه عند اتخاذ قرار معين
- أمثلة: إذا قررت الشركة تخصيص موارد لمشروع A، فإن تكلفة الفرصة هي الأرباح التي كان يمكن تحقيقها من المشروع B الذي لم يتم تنفيذه



الفصل السادس

مراقبة تكاليف المشروع: تتبع الأداء المالي

1. مفهوم مراقبة التكاليف (Controlling Costs): عملية مراقبة حالة المشروع لتحديث تكاليف المشروع وإدارة التغييرات في خط الأساس للتكلفة

2. الهدف من المراقبة:

- تحديد الانحرافات عن الميزانية مبكراً.
- تحديد الأسباب الجذرية للانحرافات.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- تحديث التنبؤات المستقبلية

3. أدوات وتقنيات مراقبة التكاليف:

- نظام إدارة التكاليف:
- يُستخدم لجمع، تحليل، وتقديم البيانات المالية للمشروع.
- تقارير الأداء:
- مقارنة التكاليف الفعلية بالميزانية المخطط لها.
- تحليل التباين (Variance Analysis):
- تحليل الفروقات بين المخطط والفعلي لتحديد الأسباب.
- التنبؤ (Forecasting):
- تقدير التكاليف المتبقية لإكمال المشروع بناءً على الأداء الحالي.
- مراجعة الأداء (Performance Reviews):
- اجتماعات لمناقشة الأداء المالي واتخاذ القرارات

4. إدارة التغييرات في خط الأساس للتكلفة:

- عملية التحكم في التغيير:
- يجب أن تُمر أي تعديلات على الميزانية بعملية موافقة رسمية وموثقة.
- تأثير التغييرات:
- تحليل تأثير أي تغيير على الميزانية الإجمالية وجدول المشروع

5. التعامل مع تجاوز التكاليف (Cost Overruns):

تحديد الأسباب، وضع خطط للحد من التأثير (مثل إعادة التفاوض مع الموردين، تعديل النطاق، البحث عن بدائل).

الفصل السابع

تحليل القيمة المكتسبة (EVM): مؤشر القيمة والأداء

1. مفهوم تحليل القيمة المكتسبة (Earned Value Management - EVM): منهجية إدارة مشروع تستخدم لدمج قياسات النطاق والجدول الزمني والتكلفة لتقييم أداء المشروع وتقديمه. تُقدم رؤية شاملة لأداء المشروع بدلاً من مجرد النظر إلى التكاليف الفعلية

2. المؤشرات الأساسية في EVM:

- القيمة المخططة (Planned Value - PV): التكلفة المعتمدة للعمل المخطط له حتى نقطة زمنية معينة. (ما كان من المفترض أن تكلفه).
- القيمة المكتسبة (Earned Value - EV): التكلفة المعتمدة للعمل المنجز فعلياً حتى نقطة زمنية معينة. (قيمة العمل الذي تم إنجازه).
- التكلفة الفعلية (Actual Cost - AC): التكلفة الفعلية المتكبدة للعمل المنجز حتى نقطة زمنية معينة. (ما أنفقناه بالفعل)

3. مؤشرات الأداء الرئيسية (التباينات):

- انحراف التكلفة (Cost Variance - CV): $CV=EV-AC$. (موجب: تحت الميزانية؛ سالب: فوق الميزانية).
- انحراف الجدول الزمني (Schedule Variance - SV): $SV=EV-PV$. (موجب: متقدم على الجدول الزمني؛ سالب: متأخر عن الجدول الزمني)

4. مؤشرات الأداء الرئيسية (المؤشرات):

- مؤشر أداء التكلفة (Cost Performance Index - CPI): $CPI=EV/AC$. (أكبر من 1: أداء فعال؛ أقل من 1: أداء غير فعال).
- مؤشر أداء الجدول الزمني (Schedule Performance Index - SPI): $SPI=EV/PV$. (أكبر من 1: أداء فعال؛ أقل من 1: أداء غير فعال)

5. التنبؤات باستخدام EVM:

- التقدير حتى الاكتمال (Estimate To Complete - ETC): التكلفة المقدرة ليكمال العمل المتبقي.
- التقدير عند الاكتمال (Estimate At Completion - EAC): التكلفة الكلية المقدرة للمشروع عند الانتهاء.
- التباين عند الاكتمال (Variance At Completion - VAC): $VAC=BudgetatCompletion-EAC$.
- أهمية EVM: تُوفّر رؤية مبكرة للأداء المالي والجدولي، وتُمكن مدير المشروع من اتخاذ قرارات مستنيرة وتصحيحية

الفصل الثامن

إدارة مخاطر التكاليف: التخفيف من التهديدات المالية

1. مفهوم مخاطر التكاليف: الأحداث أو الظروف غير المؤكدة التي، إذا حدثت، يمكن أن تؤثر سلباً على ميزانية المشروع

2. عملية إدارة مخاطر التكاليف:

- تحديد المخاطر: تحديد المخاطر المحتملة التي قد تُؤثر على التكاليف (مثلاً: ارتفاع أسعار المواد، تأخيرات الموردين، أخطاء في التقدير).
- تحليل المخاطر: تقييم احتمالية حدوث المخاطرة وتأثيرها المحتمل على التكلفة (كمياً ونوعياً).
- وضع خطط الاستجابة للمخاطر:
 - تجنب (Avoid): تغيير خطة المشروع لتجنب المخاطرة.
 - تخفيف (Mitigate): تقليل احتمالية الحدوث أو التأثير.
 - نقل (Transfer): نقل المخاطرة إلى طرف ثالث (مثل التأمين).
 - قبول (Accept): قبول المخاطرة إذا كانت منخفضة أو لا يمكن تجنبها.
- مراقبة المخاطر: تتبع المخاطر المحددة، والبحث عن مخاطر جديدة، ومراقبة فعالية خطط الاستجابة

3. دور الاحتياطات (Reserves) في إدارة المخاطر:

- احتياطي الطوارئ:
 - يُستخدم لتغطية التكاليف المرتبطة بالمخاطر المعروفة التي قد تحدث.
 - احتياطي الإدارة:
- يُستخدم لتغطية التكاليف المرتبطة بالمخاطر غير المتوقعة أو "المجهول المجهول"

4. تحديات إدارة مخاطر التكاليف:

عدم اليقين، صعوبة التنبؤ ببعض الأحداث، مقاومة تخصيص الاحتياطات.

5. أهمية ثقافة إدارة المخاطر:

يجب أن يكون الجميع في المشروع على دراية بالمخاطر المحتملة ودورهم في إدارتها



الفصل التاسع

أدوات وتقنيات في إدارة التكاليف: التكنولوجيا والممارسات

1. برمجيات إدارة المشاريع (Project Management Software):
 - Oracle Primavera, Microsoft Project, Asana, Jira
 - تُساعد في تقدير، جدولة، وتتبع التكاليف.
 - تُمكن من ربط الأنشطة بالموارد والتكاليف
2. برامج المحاسبة والمالية (Accounting & Financial Software):
 - SAP, Oracle Financials, QuickBooks: تُستخدم لتتبع الإنفاق الفعلي، وإعداد التقارير المالية.
 - التُكامل بين برامج إدارة المشاريع والبرامج المحاسبية
3. جداول البيانات (Spreadsheets - Excel):

أداة مرنة لتقدير التكاليف، تتبع الميزانية، وإجراء التحليلات البسيطة
4. تقنيات تحليل البيانات:
 - تحليل التباين (Variance Analysis).
 - تحليل الاتجاهات (Trend Analysis).
 - تحليل القيمة المكتسبة (EVM Analysis)
 - تحليل الحساسية (Sensitivity Analysis):
 - لتحديد المتغيرات التي تُؤثر بشكل كبير على التكاليف
5. المراجعات والتدقيقات (Audits and Reviews):
 - التدقيقات المالية: لضمان الامتثال للسياسات والإجراءات المالية.
 - مراجعات الأداء: لتقييم مدى كفاءة إدارة التكاليف
6. أهمية البيانات الدقيقة والموثوقة:

جميع الأدوات والتقنيات تعتمد على جودة البيانات المدخلة
7. الاستفادة من الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي:
 - توقع التكاليف: بناء نماذج تنبؤية أكثر دقة.
 - تحديد المخاطر: تحليل كميات هائلة من البيانات لتحديد أنماط المخاطر.
 - أتمتة المهام: أتمتة بعض جوانب تتبع التكاليف.

الفصل العاشر

إغلاق المشروع والدروس المستفادة في إدارة التكاليف

1. العمليات النهائية لإغلاق تكاليف المشروع:
 - إنهاء جميع العقود: تسوية المدفوعات النهائية للموردين والاستشاريين.
 - تحصيل جميع الإيرادات المستحقة: من العميل أو الجهات الممولة.
 - إغلاق الحسابات المالية الخاصة بالمشروع.
 - إعداد التقرير المالي النهائي للمشروع: (مقارنة التكلفة الفعلية بالتكلفة المعتمدة)
2. تقييم الأداء المالي النهائي:
 - مقارنة التكلفة الفعلية النهائية للمشروع بخط الأساس للتكلفة.
 - تحديد الانحرافات الكبيرة وتحليل أسبابها الجذرية.
 - حساب العائد على الاستثمار (ROI) إذا كان المشروع ذو طبيعة استثمارية
3. توثيق الدروس المستفادة (Lessons Learned):
 - ما الذي سار بشكل جيد في إدارة التكاليف؟ (مثل: تقديرات دقيقة، تحكم فعال).
 - ما الذي يُمكن تحسينه؟ (مثل: تحديات في التقدير، صعوبات في المراقبة).
 - التوصيات للمشاريع المستقبلية: لتجنب الأخطاء وتكرار النجاحات.
 - توثيق بيانات التكاليف الفعلية لتكون مرجعًا للتقديرات المستقبلية
4. أرشفة وثائق التكاليف:
 - حفظ جميع المستندات المالية (الميزانيات، الفواتير، التقارير) بطريقة منظمة
 - لسهولة الرجوع إليها في المستقبل
5. أهمية التعلم التنظيمي:
 - تحويل الدروس المستفادة من مشروع واحد إلى معرفة تُفيد جميع المشاريع المستقبلية في المؤسسة



الخاتمة: إتقان إدارة التكاليف: بناء مشاريع ناجحة ومستدامة

- إن إدارة تكاليف المشاريع هي أكثر من مجرد عملية محاسبية؛ إنها فن التوازن بين الطموح والواقع المالي، وبين الجودة والكفاءة، وبين التخطيط والمرونة. إنها تعد العصب الذي يربط جميع جوانب المشروع ببعضها البعض، وتضمن أن الجهود المبذولة تُترجم إلى قيمة ملموسة ضمن القيود المالية المحددة.
- لقد استعرضنا في هذا الكتاب المكونات الأساسية لإدارة التكاليف، بدءًا من التخطيط المنهجي وتقدير التكاليف الدقيق، مرورًا بالتحكم الصارم باستخدام أدوات مثل القيمة المكتسبة، وصولًا إلى الأهمية القصوى لإدارة المخاطر والتعلم المستمر من كل تجربة.
- تذكر أن النجاح في إدارة التكاليف لا يكمن في خفض النفقات فحسب، بل في تحقيق أقصى قيمة ممكنة من كل دولار يتم إنفاقه. كن استباقيًا في التخطيط، دقيقًا في التقدير، يقظًا في المراقبة، ومنفتحًا على التكيف مع التحديات. بهذه الطريقة، لن تضمن فقط تسليم مشاريعك ضمن الميزانية، بل ستعزز أيضًا من سمعتك كقائد مشروع فعال وتسهم في النجاح الشامل لمؤسستك.
- هل أنت مستعد لتطبيق هذه المبادئ في مشروعك القادم والارتقاء بمهاراتك في إدارة التكاليف؟



المؤلف في سطور

د.محمد الحريصي



- مستشار ومحاضر مال و أعمال معتمد
- مستثمر ملائكي-مؤسس ورئيس تنفيذي لعدد من الشركات
- دكتوراة في الاقتصاد الدولي من جامعة سي فورد الأمريكية
- ماجستير في الادارة التنفيذية من جامعة سي فورد الأمريكية
- محلل مالي CFA من معهد المحللين الماليين
- مدير مشاريع محترف PMP من معهد ادارة المشاريع PMI
- محلل فني أسواق مالية CFTe من الاتحاد الدولي للمحللين الفنيين
- بكالوريوس اقتصاد وادارة تخصص محاسبة من جامعة الملك سعود
- المؤسس والرئيس التنفيذي : كاريزميديا للتسويق الرقمي
- المؤسس والرئيس التنفيذي : وهج التقنية لتقنية المعلومات
- المؤسس والرئيس التنفيذي : أكاديمية الدكتور محمد الحريصي
- المؤسس والرئيس التنفيذي : أكاديمية Forex4Me للتدريب
- مدرب معتمد TOT من المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني
- مدرب معتمد متميز من المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني
- مدرب معتمد TOT من وزارة التعليم العالي
- مدرب معتمد في نظرية تريز لحل المشكلات من مركز دبيونو
- مدرب معتمد في القبعات الست للتفكير من مركز دبيونو
- عضو جمعية الاقتصاد السعودية
- عضو جمعية الادارة السعودية
- عضو معهد المحللين الماليين
- عضو معهد ادارة المشاريع
- عضو الاتحاد الدولي للمحللين الفنيين



Mohd_ALHaresi



DrMohdALHaresi



www.DrMohd-ALHaresi.Com

