

مشروع

تأسيس مكتب إدارة المشاريع بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان

رقم المجموعة: ٢

اعداد

2021203248	عبدالرحمن علي احمد جيلان
2021202570	عدنان طلال سعود المالكي
2021202452	محمد ظافر محمد الشهراني
2021202616	سطوم عبدالله عبدالرحمن الخضير
2021201009	عبدالله غرم الله عبدالله الغامدي
2021200522	عبدالله بريث الشمري
2021202157	مريم مرعي محمد العمري
2021200821	بندر علي عبدالرحمن القحطاني
2021202910	احمد ثائب ثياب المطيري

ماجستير إدارة المشاريع

PMG697: مشروع التخرج

بإشراف/ د. وليد سليمان

الفصل الدراسي الثالث

١٤٤٢ هـ - ٢٠٢١ م



فهرس المحتويات

٦	نبذة مختصرة.....
٧	١ . الإستراتيجية.....
١٧	٢ . الحوكمة والهيكل والعمليات.....
٣٣	٣ . الامتثال والمعايير واللوائح.....
٣٥	٤ . السلطة والاهتمام
٤٣	٥ . ثقافة المنظمة وقيمها.....
٤٤	٦ . نقد وإدارة الذات.....
٤٧	٧ . النزاهة الشخصية والموثوقية.....
ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.	٨ . الاتصالات الشخصية.....
٤٩	٩ . العلاقات والارتباط.....
٥٦	١٠ . القيادة.....
٥٩	١١ . العمل الجماعي.....
٦٢	١٢ . الصراع والأزمات.....
٧١	١٣ . الحنكة.....
٧٥	١٤ . التفاوض.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٧	الاهداف الاستراتيجية	١
٣٢	تطوير شبكة (القوة/الاهتمام) وشبكة (التأثير/القوة)	٢
٣٤	سجل أصحاب المصلحة	٣
٣٧	أسباب مشاركة أصحاب المصلحة	٤
٣٧	مصفوفة أصحاب المصلحة	٥
٣٨	متطلبات أصحاب المصلحة	٦
٤٣	سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة	٧
٤٨	بناء مصفوفة الاتصال	٨
٥٠	مصفوفة القوة والاهتمام	٩
٥١	مصفوفة تحليل أصحاب المصلحة	١٠
٥١	مصفوفة تقييم مشاركة أصحاب المصلحة	١١

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
٨	الاهداف التنفيذية حسب نموذج SMART	١
١٠	تطوير وتحديد مؤشرات القياس للأداء Lead أو Lag	٢
١١	قياس الفاعلية الداخلية لمكتب ادارة المشاريع	٣
١٢	قياس مخرجات المشاريع التي ينفذها مكتب ادارة المشاريع	٤
١٥	ميثاق المشروع	٥
١٩	مستويات مكتب ادارة المشاريع بالوزارة	٦
٢٥	أدوار ومسؤوليات الـ PMO على مستوى المشروع	٧
٣٣	نموذج P3M3	٨
٣١	نموذج التحقق Check List	٩
٣٦	مجموعات أصحاب المصلحة	١٠
٣٨	سجل أصحاب المصلحة	١١
٣٥	الأهداف الإستراتيجية مع أصحاب المصلحة	١٢
٣٧	متطلبات أصحاب المصلحة	١٣
٤٠	نموذج تحليل SWOT	١٤
٥٧	نموذج مراجعة واعتماد المخرجات	١٥
٦٠	نموذج تحليل الاسباب الجذرية Root Cause Analysis	١٦
٦٤	مخطط هيكل السمكة	١٧
٦٨	اجراء التتبع السريع Fast -Tracking	١٨
٦٩	اجراء Crashing	١٩

نبذة مختصرة

نظرا للتطور الكبير الذي تشهده المملكة العربية السعودية واطلاقها لرؤية ٢٠٣٠ والتي احد اهم المحاور الرئيسية بها هو تحسين جودة الحياة من خلال تنفيذ مشاريع واهداف مستدامة ترتقي بمستوى جودة الحياة المستهدفة والتي تشمل جميع المشاريع التي ترعاها وزارة الشؤون البلدية والقروية والاسكان مما تطلب ان يعمل مكتب تحقيق الرؤية على خطط استراتيجية تضمن استدامة وجودة المشاريع التي تنفذها الوزارة والتي تنفق عليها مليارات الريالات وكان من اهم الخطط التي عمل عليها المكتب هو تأسيس مكتب ادارة مشاريع يعمل على حوكمة وادارة وتنظيم مشاريع الوزارة لضمان تماشيها مع الخطط الزمنية والمقدره لها والتي تتماشى مع الخطط الاستراتيجية للدولة والجهات الاخرى المعنية مما يساهم في ترشيد الانفاق الحكومي على المشروعات .

لذلك عمل هذا الفريق على هذا المشروع الكبير والمهم والذي يمكن ان يكون نموذج يحتذى به بالوزارات الاخرى عند تطبيق منهجياته العالمية في ادارة المشاريع .

١. الإستراتيجية

١. الرسالة

الارتقاء بجودة الحياة والازدهار في المدن السعودية لتستجيب لتطلعات واحتياجات الأجيال الحالية والقادمة وتحقيق سعادة الساكن.

٢. الرؤية

التميز في تقديم الخدمات البلدية وتحقيق الاستدامة الحضرية في جميع مناطق المملكة .

٣. الأهداف بنموذج SMART

الأهداف الإستراتيجية:

تحقيق تنمية حضرية مستدامة ومتوازنة وتحسين مستوى جودة الحياة في مدن المملكة ومناطقها	
تحقيق مستويات متصاعدة من الاكتفاء المالي الذاتي وتحقيق أداء مؤسسي مستدام عالي الجودة	
تقديم خدمات سريعة وذات جودة عالية	
توفير بيئة حضرية محلية ذات معيشة صحية	
التحسين المستمر بتغطية المدن بمرافق عامة وبنى تحتية ذات جودة وكفاءة عالية وأنسنتها	
رفع كفاءة تنفيذ المشروعات والبرامج	
تطوير إدارة شؤون الأراضي والملكيات وحماية الأراضي العامة وتوفير المعلومات الطبوغرافية والمساحية المحدثة	

الاهداف التنفيذية حسب نموذج SMART

S	M	A	R	T
Specific	Measurable	Actionable	Realistic	Timely
What do you want to do?	How will you know when you've done it?	What ACTIONS do you need to do to achieve it?	Can you realistically achieve it?	When exactly do you want to accomplish it?

- نشر ثقافة إدارة المشاريع وتأهيل منسوبيها بالوزارة من خلال اعداد ورش عمل تعريفية بأهمية مكتب ادارة المشاريع وعمل خطة تغيير تتناسب مع ثقافة الوزارة تساعد في نجاح الهدف المنشود بكل امانة ابتداء من يناير ٢٠٢٢م حتى نهاية ٢٠٢٢ م.
- العمل المرن وتسهيل المتابعة والمراقبة لمشاريع الوزارة من خلال انشاء منصة الكترونية (Enterprise Projects Management System) تكون قاعدة بيانات لجميع مدخلات المشاريع التي تتم من خلال مدراء المشاريع لتبرز مؤشرات الاداء لأصحاب المصلحة والقيادة العليا لتسهيل صناعة القرار والتأكد من كفاءة الانجاز ويتم الانتهاء من تدشينها بنهاية شهر مارس من عام ٢٠٢٢ م.
- تطوير وتطبيق منهجيات إدارة المشاريع وفقاً للمواصفات الدولية مع إعادة التعريفات المهمة كالسياسات والنماذج والعمليات من خلال تصميم النماذج والادلة واعداد المنهجية العامة لمكتب ادارة المشاريع بحيث تكون جاهزة بنهاية شهر مارس ٢٠٢٢ م ويتم التطوير والتحسين المستمر لها.

- تنمية المهارات الفردية وتعزيزها لدى مدراء المشاريع بالوزارة من خلال تدريب وتأهيل عدد ٥ موظفين من كل فرع للوزارة لاكتساب مهارات ادارة المشاريع واستخدام الأدوات التي تساعدهم على انجاز مهامهم بكل جدارة من خلال برنامج متكامل يتم البدء في تطبيقه من يناير ٢٠٢٢م حتى نهاية ٢٠٢٣م.
- تحقيق الكفاءة العالية برفع مستوى الجودة في تنفيذ مشاريع الوزارة من خلال التقارير الشهرية التي يتم ارسالها بشكل آلي من المنصة للقيادة العليا لتصحيح مسار العمل لدى المقاولين وحجم الانفاق التقديرى والفعلى للمشاريع ويستمر هذا الهدف من بداية كل مشروع حتى نهايته.
- خلق بيئة تضامنية واكثر فاعلية أثناء إدارة المشاريع من خلال تنظيم بيئة العمل التي تمكن جميع اعضاء فريق مكتب ادارة المشاريع من اداء مهامهم بكل سلاسة في اي وقت ومن اي مكان من خلال تقديم حوافز ومكافآت مالية ومادية لفريق العمل عند احراز نجاح في او تقديم افكار تحسن من جودة العمل ابتداء من بداية انشاء المكتب ويستمر هذا الهدف طوال فترة عمل المكتب.

٤. تطوير وتحديد مؤشرات القياس للأداء Lead أو Lag



في إدارة الاداء نتحدث غالبا عن المؤشرات المتأخرة (Lagging) والمؤشرات الرائدة (Leading)

ولكن ماذا نقصد بالضبط؟

المؤشرات المتأخرة (Lagging): تكون موجهة نحو المخرجات ويسهل قياسها، ولكن يصعب تحسينها أو التأثير عليها.

المؤشرات الرائدة (Leading): تكون موجهة نحو المدخلات ويصعب قياسها ويسهل التأثير عليها.

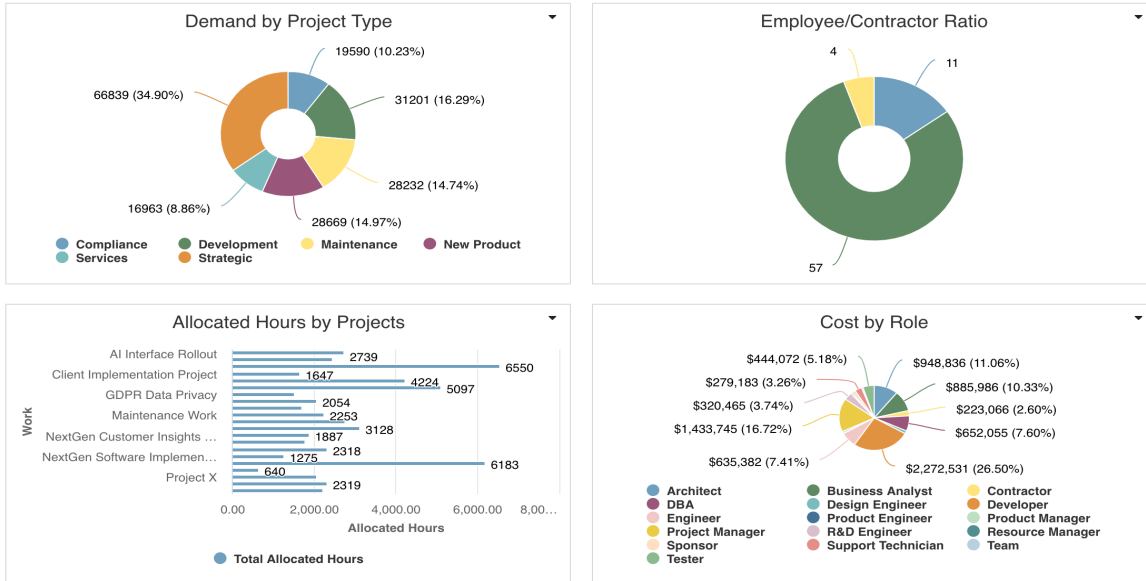
المؤشرات المتأخرة لمكتب ادارة المشاريع (Lagging Indicators)

- لا توجد اجراءات رسمية لإدارة المشاريع بالوزارة
- لم يكن مكتب ادارة المشاريع بالوزارة موحدا لأنشطة ادارة المشاريع والبرامج والمحافظ.
- عمليات ادارة المشاريع الرسمية قائمة لكن ادوات ادارة المشاريع غير فعالة او غير موجودة.
- ادوات ادارة المشاريع موجودة، ولكن لا تفي بكل المتطلبات الخاصة بالوزارة.

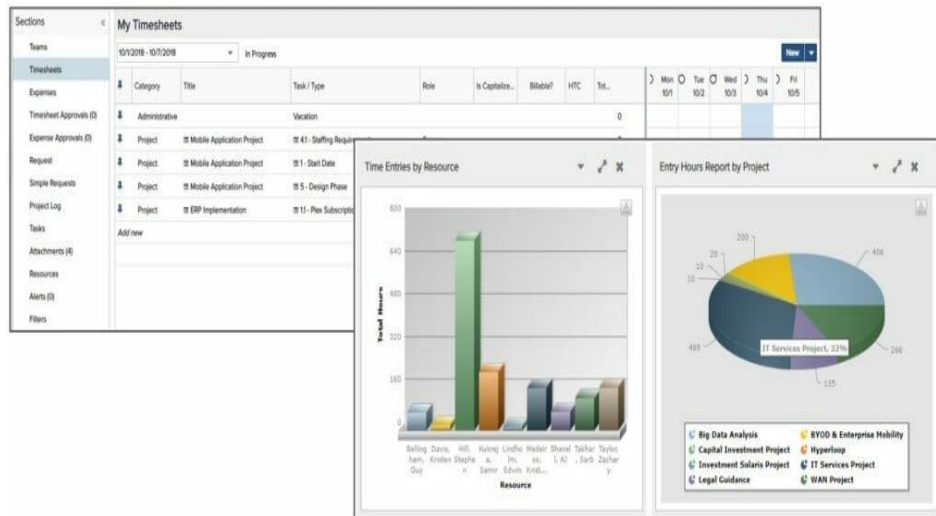
المؤشرات الرائدة لمكتب ادارة المشاريع (Leading Indicators)

• قياس الفاعلية الداخلية لمكتب ادارة المشاريع، ويتم خلالها قياس الاداء التالي:

- معدلات انجاز المشاريع
- معدلات نجاح المشاريع
- التأثير العام لمكتب ادارة المشاريع
- التحسينات قيد التقدم ومستمرة
- كمية الموارد التي تم نشرها بالوزارة
- عدد الاشخاص الذين يعملون بمشاريع متعددة
- ادارة الصراعات والفجوات في المهارات
- ادارة المخاطر وكيف تتجه المخاطر بمرور الوقت
- انواع المشاريع التي ينفذها المكتب



- قياس مخرجات المشاريع التي ينفذها مكتب ادارة المشاريع:
- ويتم خلالها قياس الاداء التالي:
 - ادارة وتتبع الميزانيات
 - خلق ثقافة الكفاءة
 - المساهمة في إيرادات الوزارة وعائد الاستثمار
 - توفير التكاليف
 - ادارة العقود
 - وقت الدورة / الانتاجية
 - جلب الميزة التنافسية
 - ارضاء الموظفين
 - ارضاء اصحاب المصلحة



٥. تطوير وإعداد نموذج ميثاق المشروع.

ميثاق المشروع هو بيان نطاق الاعمال والاهداف والاشخاص الذين يشاركون في المشروع. يبدأ

عملية تحديد ادوار ومسؤوليات هؤلاء المشاركين ويحدد اهداف وغايات مشروع انشاء مكتب ادارة

المشاريع. تجدون مرفق طيه مستند ميثاق المشروع تجدون ادناه مرفق لشكل نموذج Charter .

[illegible][illegible]

	Project charter Document	DO No: FM-PM-0026 Release 0.0 Date dd/mm/yyyy
--	---------------------------------	---

2. Introduction

-
-

3. Document Scope

-
-

4. Appendixes

- WBS Dictionary
- Project Quality Plan
- Project Schedule

5. Project Charter

Client Information	
Vendor Information	
Business Needs	
Project Objectives	
Business Case	
Requirements	
Project Duration	
Deliverables	
Summary	
Project Schedule	
Summary	
Project Manager	
Assumptions	
Project Known Risks	
Project Cost	

	Project charter Document	DO No: FM-PM-0026 Release 0.0 Date dd/mm/yyyy
--	---------------------------------	---

1. Table of contents

Date of Issue.....2

Distribution list.....2

Content table.....3

Introduction.....4

Document Scope.....4

Appendixes.....4

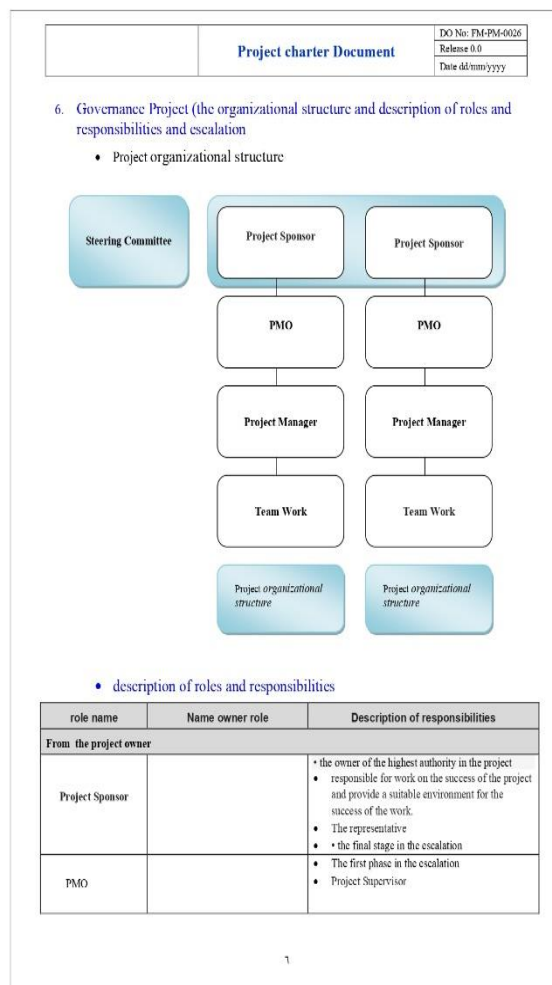
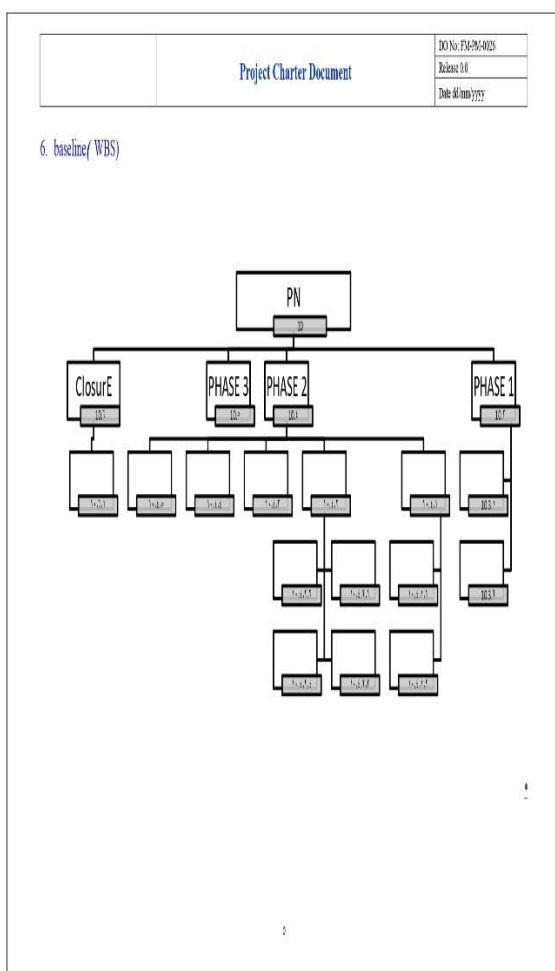
Project Charter.....4

WBS.....5

(Governance Project (the organizational structure and description of roles and responsibilities and of escalation).....6-9

Communication Plan.....10

Release and Signature.....11



Project charter Document		
		DO No: PM-PM-0026 Release 0.0 Date dd/mm/yyyy
role name	Name owner role	Description of responsibilities
Project Manager		- responsible for communication with the contractor for the project or his representative directly - directly responsible for the success of the project. - responsible for the receipt of deliveries after confirming tested to ensure their quality as agreed in the document asset Dictionary WBS details work. - responsible for coordination with the staff to do and their managers to ensure the flow of functioning of the project. - Receive periodic reports from the contractor for the project. - Coordination with the contractor for the project to resolve problems and mitigate risks.
Teamwork		- responsible for the evaluation of all the technical outputs and show technical opinion regarding the acceptance or rejection of the project outputs. - Implementation of test scenarios and asked to make any additional testing supports the technical opinion.
From Contractor		
Project Sponsor		- Project Sponsor is responsible for the success of the project by the contractor and ensure the support of the working group have the human resources and its subsidiaries by all means available. - the final stage in the escalation.
PMO		- The first phase of escalation. - Project Supervisor.
Project Manager		- The project manager for the contractor is responsible for all deliveries, as he is responsible for the contractor's work team, whether they are at the project site or the headquarters of the contractor's work. - The project manager for the contractor is the main communication point by the Contractor.
Teamwork		implementation of the technical project of change, modifying and upgrading work commensurate with the objectives of the project
Steering Committee	a) Project Sponsor from b) Project Sponsor from	represent the highest authority in the project. Meet exceptionally to deal with critical situations.

V

Project charter Document																																												
		DO No: PM-PM-0026 Release 0.0 Date dd/mm/yyyy																																										
• Escalation																																												
7. Communication Plan <table border="1"> <thead> <tr> <th>Outlet</th> <th>Details</th> <th>Attendance</th> <th>Delivery method</th> <th>Repetition</th> <th>Responsible</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="6">Project meetings</td> </tr> <tr> <td>Kick-off Meeting</td> <td>Agree on a final description of the scope of work and notice the start of implementation</td> <td>All members of the organizational structure</td> <td>meeting</td> <td>Once at the end of the planning</td> <td>PM</td> </tr> <tr> <td>Delivery primary meeting</td> <td>Review and assessment of work output for each phase or major deliveries</td> <td>PMFS PMO TW</td> <td>meeting</td> <td>Once after each stage or each major deliveries</td> <td>PM</td> </tr> <tr> <td>Project closure meeting</td> <td>Review outputs and evaluate the work of each project</td> <td>All members of the organizational structure</td> <td>meeting</td> <td>Once after completion of the project</td> <td>PM</td> </tr> <tr> <td>The Steering Committee meeting</td> <td>Treatment of critical situations</td> <td>The Steering Committee</td> <td>meeting</td> <td>If necessary</td> <td>PMO Called</td> </tr> <tr> <td>Weekly meeting</td> <td>Review the progress of work, and follow-up</td> <td>PMFS</td> <td>meeting</td> <td>weekly</td> <td>PM</td> </tr> </tbody> </table>			Outlet	Details	Attendance	Delivery method	Repetition	Responsible	Project meetings						Kick-off Meeting	Agree on a final description of the scope of work and notice the start of implementation	All members of the organizational structure	meeting	Once at the end of the planning	PM	Delivery primary meeting	Review and assessment of work output for each phase or major deliveries	PMFS PMO TW	meeting	Once after each stage or each major deliveries	PM	Project closure meeting	Review outputs and evaluate the work of each project	All members of the organizational structure	meeting	Once after completion of the project	PM	The Steering Committee meeting	Treatment of critical situations	The Steering Committee	meeting	If necessary	PMO Called	Weekly meeting	Review the progress of work, and follow-up	PMFS	meeting	weekly	PM
Outlet	Details	Attendance	Delivery method	Repetition	Responsible																																							
Project meetings																																												
Kick-off Meeting	Agree on a final description of the scope of work and notice the start of implementation	All members of the organizational structure	meeting	Once at the end of the planning	PM																																							
Delivery primary meeting	Review and assessment of work output for each phase or major deliveries	PMFS PMO TW	meeting	Once after each stage or each major deliveries	PM																																							
Project closure meeting	Review outputs and evaluate the work of each project	All members of the organizational structure	meeting	Once after completion of the project	PM																																							
The Steering Committee meeting	Treatment of critical situations	The Steering Committee	meeting	If necessary	PMO Called																																							
Weekly meeting	Review the progress of work, and follow-up	PMFS	meeting	weekly	PM																																							

A

Project charter Document																																		
		DO No: PM-PM-0026 Release 0.0 Date dd/mm/yyyy																																
Outlet	Details	Attendance																																
progress of work	problems and risks faced on the conduct of weekly work report																																	
Progress report	Weekly report shows the status of implementation and achievement weekly and progress of work *Send before Weekly meeting progress of work	PM																																
• Communication Information <table border="1"> <thead> <tr> <th>Name</th> <th>Sector</th> <th>Information</th> <th>Communication</th> </tr> <tr> <th></th> <th></th> <th>TEL</th> <th>Email</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>			Name	Sector	Information	Communication			TEL	Email																								
Name	Sector	Information	Communication																															
		TEL	Email																															

B

Project charter Document		
		DO No: PM-PM-0026 Release 0.0 Date dd/mm/yyyy
Second Last XXXXXXXXXXXX First Last		

C

٢. الحوكمة والهياكل والعمليات

في الوقت الراهن غالباً ما يتم توسيع دور مكاتب إدارة المشاريع. ولقد أصبحت تركز أكثر على المعايير وتركز على الضمان بشكل مستقل عن مدير المشروع. تم تقديم هيكلية جديدة لرفع التقارير. وفي الوقت الراهن غالباً ما يقوم أفراد مكتب إدارة المشاريع المسؤولون عن المعايير والضمان برفع تقاريرهم إلى عدد أكبر من كبار الموظفين الذين يشاركون في إدارة المشاريع والبرامج والمحافظة. كما انه في القرن الحادي والعشرون أصبحت بيئة الأعمال سريعة التغير، من المنطقي أن تقوم المنظمات بتبني أفضل الممارسات. يتمثل أحد التوجهات في اعتماد هياكل تنظيمية دائمة لا تشمل فقط وظائف نموذجية لمكتب إدارة المشاريع، بل تضم أيضاً وظائف أشمل كالخطيط، وإدارة، وحوكمة البرامج، والمحافظة. من خلال القيام بذلك، أصبحت مكاتب إدارة المشاريع أداة استراتيجية للمنظمات لاتخاذ قرارات استثمار أفضل على المستوى الاستراتيجي.

يتم تصنيف مكتب ادارة المشاريع إلى ثلاثة أنواع وهي:

١. داعمة

يتم في هذا النوع ممارسة مستوى منخفض من التحكم من خلال لعب دور استشاري للمشاريع. وهي توفر القوالب وأفضل الممارسات والتدريب والمعلومات والدروس المستفادة من مشاريع أخرى. ويعد هذا النوع من مكاتب إدارة المشاريع كمستودع للمشاريع.

٢. متحكمة

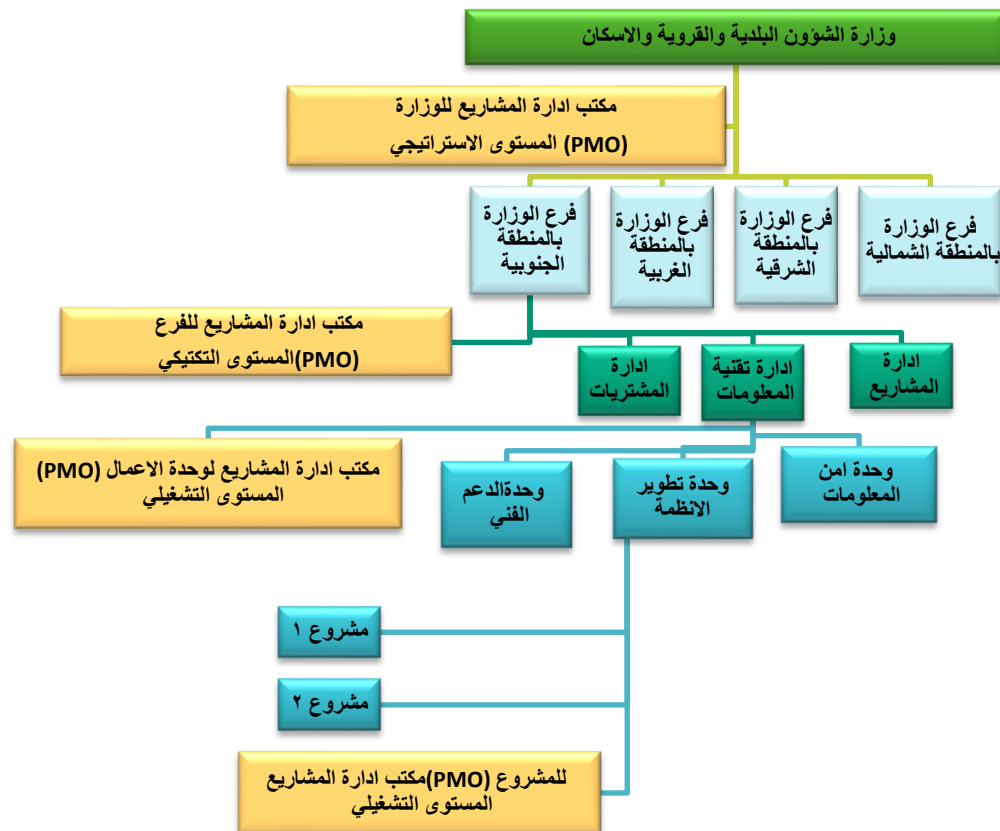
تكون درجة التحكم التي يقدمها هذا النوع من مكاتب إدارة المشاريع معتدلة وذلك من خلال تقديم الدعم وتتطلب من المشاريع الامتثال لما يلي:

- أطر أو منهجيات محددة لإدارة المشاريع
- استخدام قوالب وأشكال وأدوات محددة
- أطر الحوكمة

٣. موجهة

تمارس مكاتب إدارة المشاريع هذه درجة مرتفعة من التحكم من خلال الإدارة المباشرة للمشاريع. يُعيّن مدراء المشاريع من خلال مكتب إدارة المشاريع ويقدمون تقاريرهم إليه. وسوف نمر بهذه الأنواع الثلاثة في مكتب ادارة المشاريع للوزارة لكي نصل الى مرحلة النضج التي تجعل المكتب يدير جميع مشاريع الوزارة بكفاءة عالية تعود على الوزارة بالمنفعة المرجوة.

سوف نضع في مشروعنا هذا المستويات التي يمكن ان تكون لمكتب ادارة المشاريع (PMO)



١. PMO الوزارة - EPMO

تُعرف مكاتب الـ EPMO باسم "PMO الوزارة" وهي تنشئ معايير الوزارة والعمليات والمنهجيات لتحسين أداء المشاريع ضمن المنظمة. غالباً ما تقوم بتخصيص الموارد للمشاريع. تشترك الـ EPMO بخصائص متداخلة مع مكتب إدارة المحافظ. وهذا النوع من مكاتب إدارة المشاريع من الأرجح يكون أن ناجحاً ومفيداً للمنظمة.

٢. PMO لفرع الوزارة

يوفر الدعم لمشاريع والمحافظة متعددة ضمن فرع معين. وهي عادة ما تدمج البرامج والمحافظة المرتبطة داخل الفرع. في هذا المستوى، يشارك هذا النوع من مكاتب إدارة المشاريع العديد من الخصائص المتداخلة مع مكتب إدارة المحافظ ومكتب إدارة البرامج. لديه تأثير على مستوى الوزارة، ولكن بدرجة أقل من مكتب EPMO.

٣. PMO وحدة الأعمال

يقوم "PMO وحدة إدارة الأعمال" بتوفير الدعم لعدة مشاريع في وحدة أعمال. وهي عادة ما تدمج المشاريع والبرامج المرتبطة ببعضها داخل وحدة الأعمال (مثل وحدة تكنولوجيا المعلومات، المالية). ضمن هذا المستوى، يشارك مكتب إدارة المشاريع العديد من الخصائص المتداخلة مع مكتب إدارة البرامج ومع مكتب إدارة المشروع. تكون مكاتب إدارة المشاريع هذه فعالة فقط داخل وحدة الأعمال، ولكنها تفتقر إلى الجوانب الاستراتيجية أو التكتيكية اللازمة للتأثير خارج وحدة الأعمال.

٤. PMO للمشروع

يعد هذا النوع "مكتب إدارة المشاريع" كلاسيكي. وهو ينشئ لدعم مشروع معقد واحد. يمكن أن يصنف ضمن أي من التصنيفات الثلاثة المذكورة أعلاه (أي داعمة أو متحكمّة أو موجهة). فهي مؤقتة وليس لها تأثير على الوزارة أو يمكن أن يكون لها تأثير ضئيل جداً على المدى الطويل.

ما هي مسؤوليات مكتب إدارة المشاريع؟

إن المسؤولية الأساسية لمكتب إدارة المشاريع هي دعم المشاريع، خاصة مدراء المشاريع. وهو يقوم بهذا عن طريق:

- إدارة الموارد المشتركة عبر المشاريع
- تطوير وإدامة منهجية موحدة لإدارة المشاريع بناءً على أفضل الممارسات
- تطوير وإدامة معايير إدارة المشاريع والسياسات والإجراءات والقوالب
- توفير التدريب والتعليم والتدريب لموظفي المشروع
- توفير الإشراف على وظائف إدارة المشروع
- الرقابة على الامتثال لمعايير إدارة المشاريع وسياساتها وإجراءاتها، وقوالبها عن طريق فحص المشاريع
- تنسيق الاتصال بين المشاريع.

هذه المجموعة من مسؤوليات الـ PMO لا تعبر بالكامل عن النماذج أو الهياكل الأكثر تعقيداً لمكاتب الـ PMO الحديثة.

نموذج لمكتب إدارة PMO حديث:

مكتب إدارة المشاريع (PMO) الحديث عبارة عن هيكل لدعم اتخاذ القرار والتسليم لتغيير العمل داخل المنظمة. تتطور مكاتب إدارة المشاريع باستمرار حيث تحاول المنظمات ضمان أن يلبي الـ PMO احتياجات المنظمة. لا يكفي أن نرى مكتب إدارة المشاريع ضمن سياق مكتب لإدارة المشاريع الداعم لمشروع معين. من الأفضل بكثير تصور مكتب إدارة المشاريع باعتباره الهيكلية الموضوعية لتنفيذ المشاريع للمنظمة بأكملها. قد يحدث هذا من خلال مكتب إدارة مشاريع PMO دائم أو عن طريق مكاتب متعددة (مكاتب المحافظ أو مكاتب البرامج أو مكاتب المشاريع) والتي قد تكون دائمة أو مؤقتة. ينصب التركيز على توفير الخدمات المركزية والمحلية.

تعمل مكاتب الـ PMO ضمن ثلاث مجالات وظيفية :

يشرح نموذج P3O ثلاث مجالات وظيفية لمكتب PMO وهي:

١. التخطيط الاستراتيجي

يتطلب هذا توفير الوظائف والخدمات على مستوى إدارة المحافظ. يتطلب التركيز على قرارات الإدارة لتمكين ما يلي:

- المواءمة مع الاستراتيجية التنظيمية
- تحديد الأولويات لكل المحافظ والبرامج والمشاريع
- تحقيق الفوائد وإدارتها
- رفع التقارير باستخدام آليات تقديم التقارير التنظيمية مثل بطاقة الأداء المتوازن.

٢. دعم التسليم :

وهذا يتطلب توفير الوظائف والخدمات التي تركز على دعم تقديم التغيير. قد يكون هذا عن طريق توفير مجموعة مركزية من الموارد (الموظفين) وعمليات تخطيط القدرات وإدارة الموارد البشرية لدعمها

٣. مركز التميز :

يركز هذا على تطوير المعايير والمنهجيات والعمليات والإجراءات والقوالب والتحقق من الامتثال لها في جميع المشاريع التي تقع ضمن محفظة وبرامج المنظمة.

تموضع الـ PMO :

ليكون مكتب الـ PMO أكثر فعالية من منظور الأعمال، يجب أن يعمل كوحدة أعمال مستقلة على أعلى مستوى ضمن المنظمة. هذا ما يُعرف باسم PMO للوزارة (أو EPMO - Enterprise PMO انظر أعلاه). يتم تعيين مدير تنفيذي لمكتب الـ EPMO يتمتع بالسلطة والاستقلالية لإنشاء ومراقبة والتحكم بتخصيص الموارد اللازمة لاستخدام أفضل ممارسات إدارة المحافظ والبرامج والمشاريع (PPM) بنجاح على مستوى المنظمة. لهذا السبب كلما كان المستوى التنظيمي لمكتب إدارة المشاريع (PMO) منخفضاً داخل المنظمة كان أثره المفيد على مستوى المؤسسة منخفضاً أيضاً.

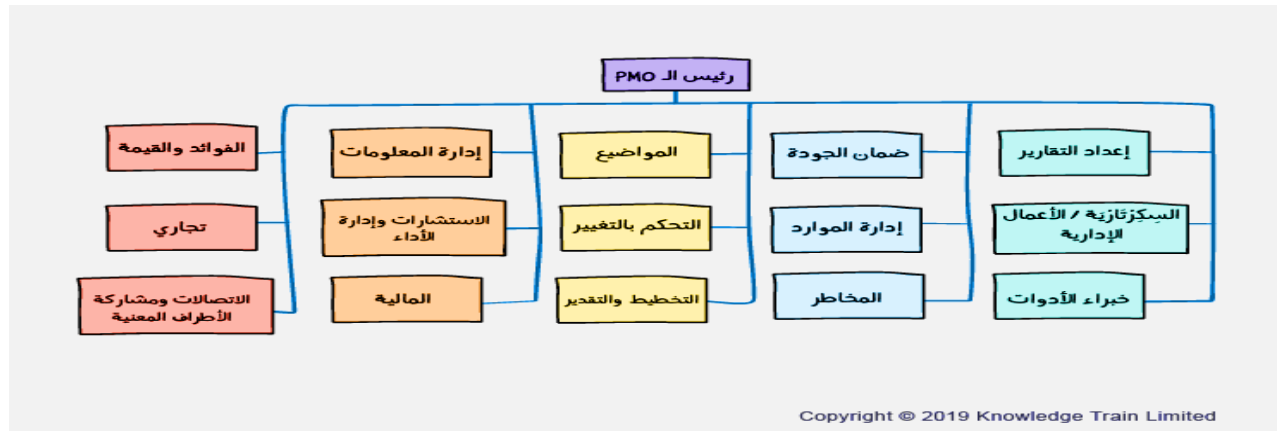
الحفاظ على PMO :

مثل أي وحدة أعمال أخرى، يجب على مكتب إدارة المشاريع أن يثبت فائدته وقيمته للوزارة. هناك العديد من الأشياء التي يمكن لمكتب الـ PMO أن يثبت قيمته:

- تحديد وترتيب المشاريع حسب الأولوية والبدء فقط بالمشاريع التي تدعم المبادرات الاستراتيجية وأهداف العمل.
- تخصيص ورصد موارد الوزارة والتأكد من أن هذه الموارد يتم استخدامها بفعالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- تحديد المخاطر وتنفيذ استراتيجيات رقابية للمخاطر ذات القيمة العالية.
- تحديد وإغلاق المشاريع التي تكون بلا عائد
- تحديد التغييرات في الاستراتيجية وتحليل الأثر على المشاريع ثم إعادة ترتيب المشاريع حسب الأولوية وإغلاق بعضها إذا لزم الأمر
- تطوير وقياس مؤشرات الأداء الرئيسية لكل محفظة وبرنامج ومشروع رئيسي
- الإبلاغ عن أي مؤشر من مؤشرات الأداء الرئيسية واتخاذ إجراءات بشأنه حسب الضرورة
- التواصل بشكل روتيني حول القيمة الكمية (بناءً على بيانات رقمية) وفوائد مكتب إدارة المشاريع بالنسبة إلى الوزارة.

٦. تطوير هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع.

أدوار ومسؤوليات الـ PMO على مستوى المشروع



رئيس الـ PMO :

الغرض من هذا المنصب هو إدارة مكتب الـ PMO وهو الدور يتطلب مهارات قيادية وإدارية عالية ، ومعرفة قوية بإدارة المحافظ والبرامج والمشاريع (PPM).

المسؤوليات :

- وضع وتنفيذ كراسة الشروط والمواصفات للمشاريع .
- العمل جنباً إلى جنب مع الآخرين لتحديد وتنفيذ إطار عمل حوكمة المشاريع .
- العمل مع أصحاب العمل ومدراء المشاريع ومدراء فرق العمل، ووضع استراتيجيات للتخطيط الفعال للمشروع وللمتابعة والتسليم.
- دعم مدير المشروع عند إغلاق المشاريع .

- ضمان عدم وجود تداخل مع المشاريع الأخرى التي تشكل جزءاً من نفس البرنامج .
- تحديد الاعتمادية بين المشاريع .
- توفير فحص مستمر للمشاريع من أنها تعمل بشكل صحيح من خلال تأكيد ضمان ما إذا كانت ستستمر في تحقيق أهدافها .
- التبليغ عن التقدم المحرز إلى مدير المشروع ومجلس إدارة المشروع باستخدام لوحات القياس (لوحات المعلومات) .
- إبلاغ المشاريع عندما تتغير الاستراتيجية .
- يكون مسؤولاً عن التحسين المستمر للـ PMO.
- إدارة موظفي مكتب الـ PMO.

أخصائي المشروع :

الغرض من هذا المنصب هو توفير الدعم العملي المتخصص لمدراء المشاريع. يوفر هذا الدور الاستشارات إلى مجلس إدارة المشروع أو مدير المشروع في صورة نصائح وتوجيهات أو أن يقوم بتنظيم ورش عمل. قد تتضمن ورش العمل تقديم المشورة بشأن التحضير للمشروع وتحليل المخاطر وتحديد النطاق والتخطيط وأساليب التكيف. في بداية المشروع، يعمل هذا الدور مع مدير المشروع لتحديد المستوى المناسب لحوكمة المشروع وهيكلته.

المسؤوليات :

- توفير مركز خبرة وتطوير معايير وإجراءات متسقة وقوالب وتوجيهات التكييف ، ويجب أن

تغطي:

- بدء المشروع .
- تحليل المخاطر .
- تحليل المواضيع والتحكم بالتغيير .
- إدارة التهيئة .
- تقنيات التخطيط .
- الأساليب والأدوات .
- ضمان الجودة .
- الهياكل التنظيمية للمشروع.
- التلخيص لمجلس إدارة المشروع وأعضاء ضمان المشروع بشأن أدوارهم ومسؤولياتهم .
- توفير خدمة سريعة لدعم المشاريع .
- تصميم ودعم رفع التقارير للمشروع المشروع .
- بناء وإدامة سجل للدورات التدريبية المعتمدة.
- بناء وإدامة مستودع لوثائق المشروع.

مسؤول المشروع / المنسق / الإداري :

الغرض من هذا المنصب هو تحسين عملية التخطيط والتسليم من خلال جمع البيانات وإدامتها بشكل ثابت ومتناسق.

المسؤوليات :

- تنفيذ الإرشادات والإجراءات والقوالب لجمع وإدامة بيانات متجانسة ومتسقة .
- تسهيل إنشاء وتحديث خطط المشروع .
- تنفيذ رفع تقارير منتظمة ورصد التقدم المحرز للمشروع .
- مساعدة مدير المشروع في ترتيب تقارير الأحداث الرئيسية .
- إنشاء وصيانة نظام إدارة المعلومات.
- وضع قوالب وعمليات المخاطر والمواضيع والتحكم بالتغيير، ومساعدة فريق المشروع في التسليم.
- إدارة أو تسهيل عملية مراجعة الجودة .
- توفير خدمات التنسيق للمشروع.

الأدوار الوظيفية :

بالإضافة إلى الأدوار أعلاه، هناك العديد من الأدوار الوظيفية التي قد يؤديها إما أخصائي المشروع أو مسؤول المشروع ، والأدوار هي:

- الفوائد والقيمة - لضمان وجود نهج ثابت لإدارة الفوائد والقيمة في المشاريع .
- تجاري - لضمان قيام المؤسسة بدور "العميل المطلع" عندما يتعلق الأمر بعقود المشتريات والعقود التجارية.
- الاتصالات ومشاركة الأطراف المعنية - لضمان الإدارة الفعالة الأطراف المعنية .
- إدارة المعلومات - أن يكون الوصي على جميع النسخ الأصلية لمعلومات المشروع .
- الاستشارات وإدارة الأداء - تقديم الاستشارات الداخلية والخبرة في عمليات إدارة المشاريع .
- المالية - إنشاء رقابة مالية احترافية ضمن المشاريع .
- المواضيع - ضمان وجود عمليات تحكم بالمواضيع فعالة في المشاريع .
- التحكم بالتغيير - ضمان وجود عمليات فعالة للتحكم بالتغيير في المشاريع .
- التخطيط والتقدير - تسهيل تطوير وإدامة خطط المشروع والاعتمادية .
- ضمان الجودة - التأكد من أن منتجات المشاريع قادرة على تحقيق الفوائد المتوقعة.
- إدارة الموارد - التأكد من أن المشاريع الحالية والمستقبلية لديها الموارد البشرية المناسبة بالمهارات المناسبة في الوقت المناسب وضمان استخدام تلك الموارد بكفاءة .
- المخاطر - التأكد من أن لدى المشاريع عمليات فعالة لإدارة المخاطر .

- إعداد التقارير - جمع البيانات وإنشاء التقارير للأطراف المعنية المختلفين.
- السكّرتارية / الأعمال الإدارية - تقديم الدعم الإداري للمشروع .
- خبراء الأدوات - توفير الخبرة في الأدوات البرمجية التي يمكن أن تدعم بيئة التغيير.

٧. تحديد الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل :

بالنسبة للهيكل التنظيمي لمكتب ادارة المشاريع وأسسه فإن حجمه وتصميمه يعتمد أساسا على حجم الوزارة وعدد إداراتها وفروعها وأقسامها وطبيعة أنشطتها والصناعة التي تنتمي إليها. وبشكل عام هناك عدة أشكال للهيكل التنظيمية هي:

- التصميم البسيط أو السهل وهو الذي يأخذ الشكل الهرمي بداية من رئيس المكتب ثم بقية الإدارات وهكذا.
- التصميم حسب الأقسام والإدارة بحيث يصبح لكل إدارة وكل قسم مكانه في الهيكل التنظيمي.
- التصميم حسب الوظائف والأنشطة التي يمارسها المكتب.
- التصميم حسب فرق العمل و/أو حسب المشروعات القائمة.

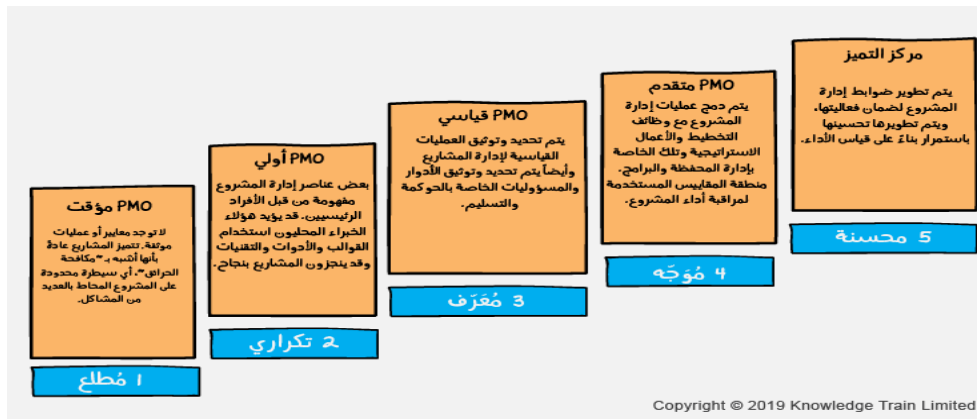
أما سمات التصميم التنظيمي أو البناء المؤسسي الفعال، فيمكن حصرها باختصار فيما يلي:

- مرن ويساعد على تحقيق الاستراتيجية.
- يضغط ويضبط التكاليف.
- يثمر ويمكن الموظفين من الإبداع ويطلق طاقتهم .

- يعمل في كل الظروف ورغم كل المعوقات .
- يحمي ويمكن الأخصائيين والمبدعين والموظفين الفنيين الابتكاريين .
- يوضح تسلسل اتخاذ القرار في المكتب .
- يوضح مستويات الصلاحيات .
- يعضد تحمل المسؤوليات على جميع المستويات .
- يساعد ويسهل عمليات الابتكار والتطوير .
- يعكس تدفق وفعالية الأداء بدلا من الألاعيب السياسية والأهمية الشخصية للموظفين؛ أي يضع الشخص المناسب في المكان المناسب طبقا لمنهجية التمكين.

٨. تحديد نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع مع تحديد السبب :

يتطور الـ PMO مع مرور الوقت وفي أي مرحلة من مراحل تطوره. ويمكن تقييم المنظمة التي أنشأت هذا المكتب حسب مقياس للنضج من ٥ نقاط أو درجات. يمكن القيام بذلك باستخدام نماذج مثل نموذج P3M3.



إن استخدام نموذج النضج هذا مفيد لمساعدة الوزارة على فهم "ما هي عليه حالياً" مقابل "حيث تأمل أن تكون" في المستقبل. يعرض الرسم التوضيحي ملخصاً موجزاً لمستويات النضج التي قد تمر بها المنظمة. للحصول على فهم أكثر تفصيلاً للكيفية التي يمكن بها لنماذج النضج أن تساعد الوزارة في إنشاء PMO جديد أو تحسين PMO موجود أصلاً، انظر P3M3 [٥] عندما يتم إعداده في البداية، تم تصميم مكتب إدارة المشاريع لتحقيق هدف محدد. قد يكون هذا لتوفير مكتب مشروع لدعم مشروع واحد. مع مرور الوقت، يتطور مكتب إدارة المشاريع (PMO) عادةً حيث تقوم الوزارة بالقيام بالمزيد من المشاريع، أو تبدأ في إدارة مشاريعها من خلال أطر عمل لإدارة البرامج أو لإدارة المحافظ. هناك عدد قليل جداً من المؤسسات التي تمكنت من الوصول إلى المستوى الخامس في نموذج

نضج P3M3.

في الواقع، فإن معظم المنظمات لا تزال في المستوى ١، والنضج بالمستوى ٥ لا يزال هو الطموح، أي رؤية للعمل من أجلها، وليس هدفاً واقعياً قصير المدى، ومع ذلك إذا وصلت الوزارة إلى المستوى ٥، فسوف توفر مركزاً للتميز يدير التحسين المستمر للـ PMO والتعاون عبر مجالات العمل الوظيفية للتمكين من تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

٣. الامتثال والمعايير واللوائح

٩. تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع

يجب ان يكون لدى مكتب ادارة المشاريع نماذج ومعايير لقبول مخرجات المشاريع باختلاف انواعها وحجمها مما يزيد في كفاءة مخرجات مكتب ادارة المشاريع بالوزارة ويضمن الاستدامة للمشاريع ويقلل نسبة الاخطاء التنفيذية ويجب ان تعمل هذه النماذج بالتحكم بالمخرجات منذ البداية بتطبيق جميع معايير الجودة لضمان عدم قبول المخرجات عند التسليم وتجدون مرفق طية نموذج مذكرة لاستلام المخرجات.

١٠. تطوير نموذج التحقق Check List لكل مرحلة من مراحل المشروع الثلاث (بدء وتخطيط – تنفيذ – إغلاق)

يتضمن عمل مكتب ادارة المشاريع تصميم نماذج التحقق من كل مرحلة ويتم تصميمها بما يتناسب مع نوع المشروع ونحن في هذا المشروع سوف يكون لدينا نماذج تحقق لكل مرحلة من مراحل تأسيس مكتب ادارة المشاريع وهي:

- مرحلة بدء وتخطيط المشروع
- مرحلة تنفيذ المشروع
- مرحلة إغلاق المشروع

كما هو موضح في النموذج ادناه .

Project Startup Checklist				
Check	Task	Project Phase	Phase	Comments
☐	Collect and compile all existing project documentation.	Pre-Project Planning	1	
☐	Review the Knowledge Repository for reusable deliverables.	Pre-Project Planning	1	The knowledge repository should include AS-IS process descriptions (or templates), previous customizations, reporting requirements. It may include requirement documents from previous implementations.
☐	Select and acquire Project Start Up team.	Pre-Project Planning	1	Identify best available resources. Obtain commitment, if possible.
☐	Brief Start Up Team.	Pre-Project Planning	1	The project team at this stage is made up of project leads and SMEs
☐	Perform initial facilities assessment.	Pre-Project Planning	1	
☐	Draft initial Project Management Plan with approach for Knowledge Management.	Pre-Project Planning	1	
☐	Prepare initial draft of project standards.	Pre-Project Planning	1	Some of these will be business driven, as in software standards, quality standards. Other standards will include project reporting standards, risk and issue identification, risk mitigation and escalation standards.
☐	Develop the time collection procedure and templates.	Pre-Project Planning	1	
☐	Draft the initial version of the Project Orientation Guide.	Pre-Project Planning	1	The Project Orientation Guide will show location, hours, cubicle or room assignments for consultants, if any. High level project description, goals, timeline and identify project stakeholders. Contact information for project staff.
☐	Meet with the client Project Manager, Project Sponsor, and any third party project managers.	Pre-Project Planning	1	This meeting should clarify requirements, goals and challenges which are unclear or not written in the RFP, SOW or other initial project information.
☐	Create Project Library structure and procedures. Include steps for submitting documents to the Knowledge Repository.	Pre-Project Planning	1	
☐	Review the time collection procedures with the client Project Manager for approval.	Pre-Project Planning	1	
☐	Develop and conduct workshop with the client and any third parties to define project roles and responsibilities.	Pre-Project Planning	1	This identifies project leads, roles and responsibilities. Stakeholders must support the commitment of SMEs to the project, or costs are likely to escalate severely.

٤. السلطة والاهتمام

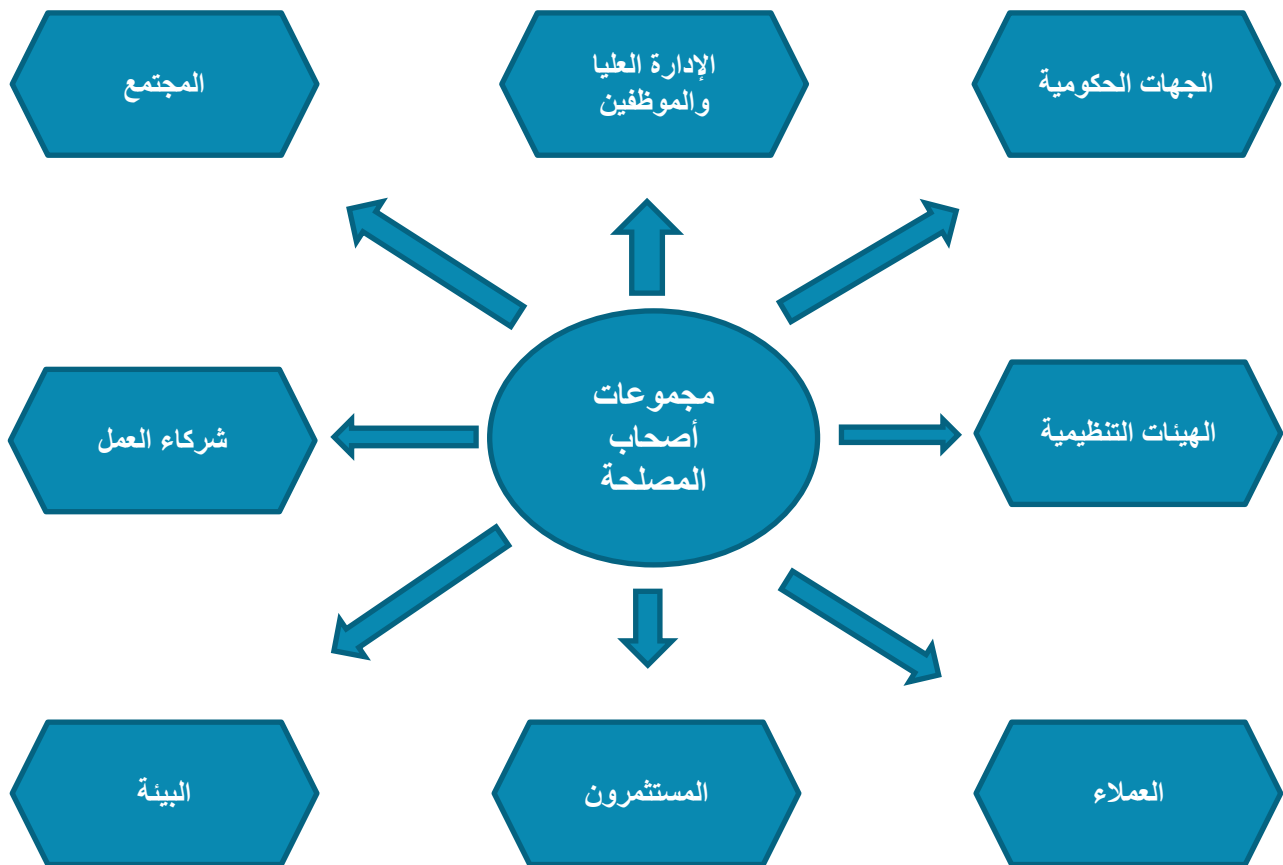
١١. تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجمعات لهم. (الكفاءة ٨):

أصحاب المصلحة هم الأفراد والمؤسسات من مستفيدين، رعاة، والقطاع العام والخاص، الذين يقومون بالمشاركة بشكل فعال في مساعدتنا بتنفيذ برامج ومشاريع واستدامة الوزارة، وبلا شك قد تتأثر مصالحهم بشكل إيجابي أو سلبي بالوزارة وما تقوم به من مشاريع وخدمات.

مميزات أصحاب المصلحة :

- تساهم مشاركتنا مع أصحاب المصلحة في تحديد أكثر البرامج والمشاريع تأثيرا التي نستطيع دعمها، وتشجيع الآخرين لدعمها.
- إمكانية التواصل الفعال والمستمر مع أصحاب المصلحة التي من خلالها نقوم بالتعريف الإستراتيجيات لمشاريع الوزارة وبرامجها وشرح العوائد المتوقعة من تنفيذها.
- الحصول على دعم أصحاب المصلحة المعنيين عند الاحتياج.
- معرفة ردود الفعل الإيجابية وتجنب ردود الفعل السلبية وتوقعها قبل حصولها وكذلك التعرف على وجهات النظر المختلفة والوصول إلى الأهداف المطلوبة.

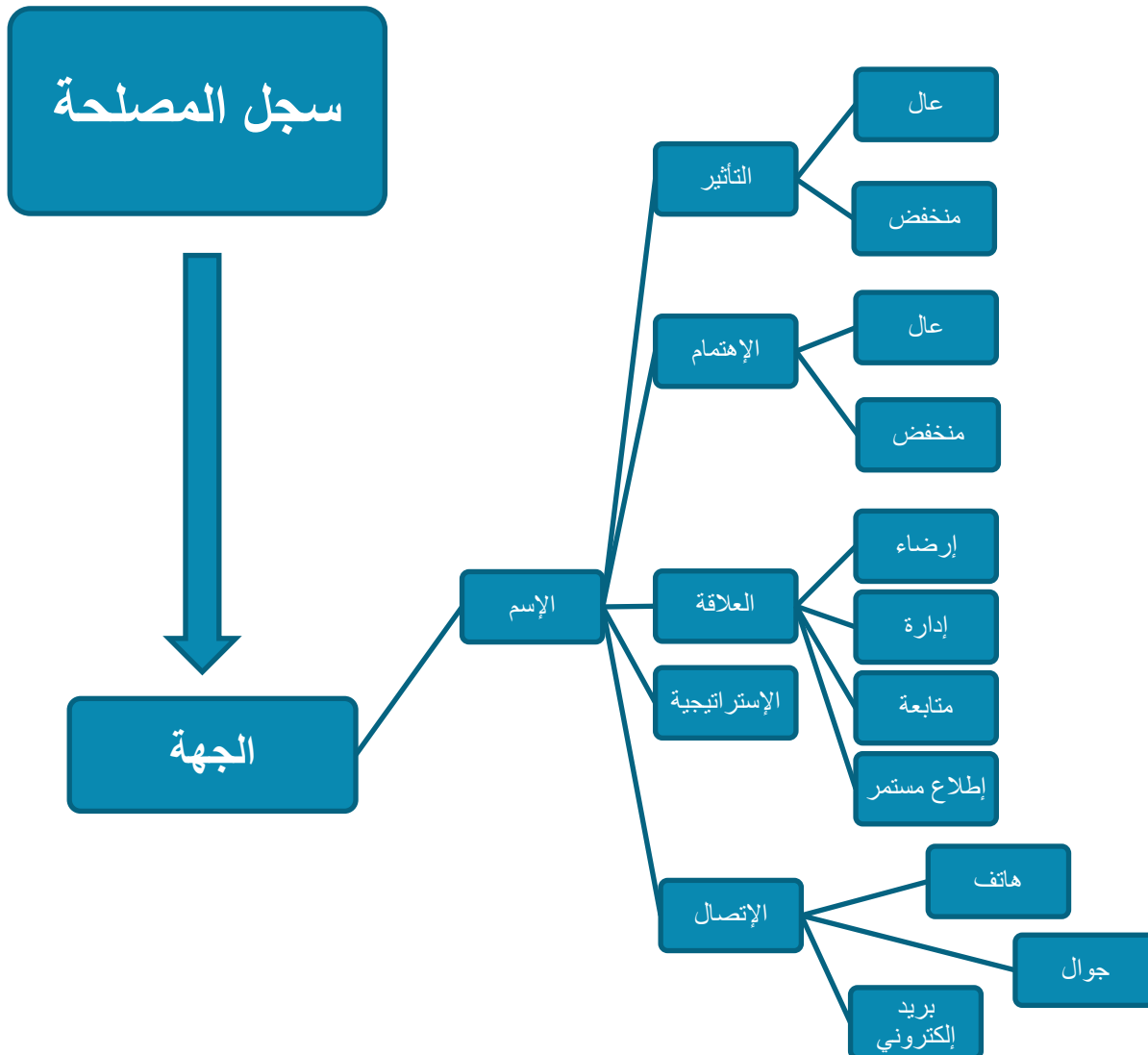
مجموعات أصحاب المصلحة



١٢. تطوير شبكة (القوة/الاهتمام) وشبكة (التأثير/القوة)

مستوى التأثير	عال	الإرضاء:	الإدارة:
		١- إرسال المعلومات العامة عن المشاريع. ٢- التأكد من الدعم اللازم لمشاريع الوزارة. ٣- إرسال معلومات جوهرية تساعد على التحول لداعين لمشاريع الوزارة. ٤- الاتصال بهم في جميع مراحل المشاريع التي تتماشى مع الأهداف الرئيسية المشتركة. ٥- استخدام وسيلة تواصل لاطلاعهم على تحديثات ومنجزات المشاريع. ٦- العمل المستمر على تغيير الأفكار المرتبط في مشاريع الوزارة.	١- العمل الجماعي والتواصل الفعال. ٢- المحافظة على الدعم بأنواعه. ٣- جعل الدعم والمساندة محل تقدير. ٤- الاهتمام بتأثيرهم والاستفادة منه. ٥- إبداء الشعور لهم بأهمية أفكارهم المطروحة. ٦- ضمهم لفرق أعمال المشاريع.
منخفض	منخفض	المتابعة:	الاطلاع المستمر:
		١- المحافظة على مرونة عمل المشاريع. ٢- الملاحظة عند اللقاءات والمحافظة على العلاقات ذات الطابع الإيجابي. ٣- الشروع في فهم الأسباب عند قلة الاهتمام. ٤- البحث عن المؤثرين والاستعانة بهم لدورهم الكبير في الإقناع.	١- التحاور معهم واستشارتهم. ٢- حماية اهتماماتهم ومصالحهم. ٣- التواصل المستمر معهم والمحافظة عليه حتى لا يتم نشوء اختلافات كبيرة مؤثرة على سير المشاريع. ٤- السماع لأرائهم ونصائحهم والأخذ بعين الاعتبار لكل ما يصب بالمصلحة العامة للوزارة والشروع بتطبيقه.
		منخفض	عال
مستوى الاهتمام			

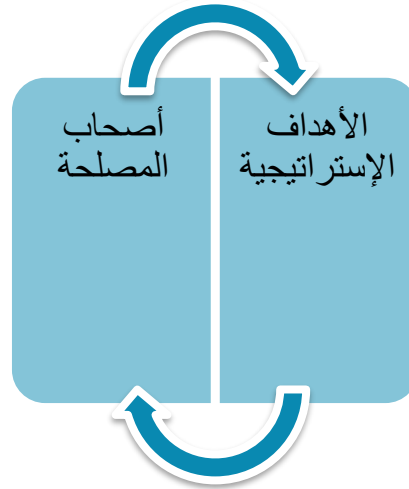
١٣. استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة



نموذج ١ - " سجل أصحاب المصلحة ":

الجهة	اسم صاحب المصلحة	الوظيفة	معلومات الاتصال (هاتف - جوال - بريد إلكتروني)	مستوى التأثير (عال - منخفض)	مستوى الاهتمام (عال - منخفض)	العلاقة (إرضاء - إدارة - متابعة - إطلاع مستمر)	إستراتيجية صاحب المصلحة

نموذج ٢ – " الأهداف الإستراتيجية مع أصحاب المصلحة ":

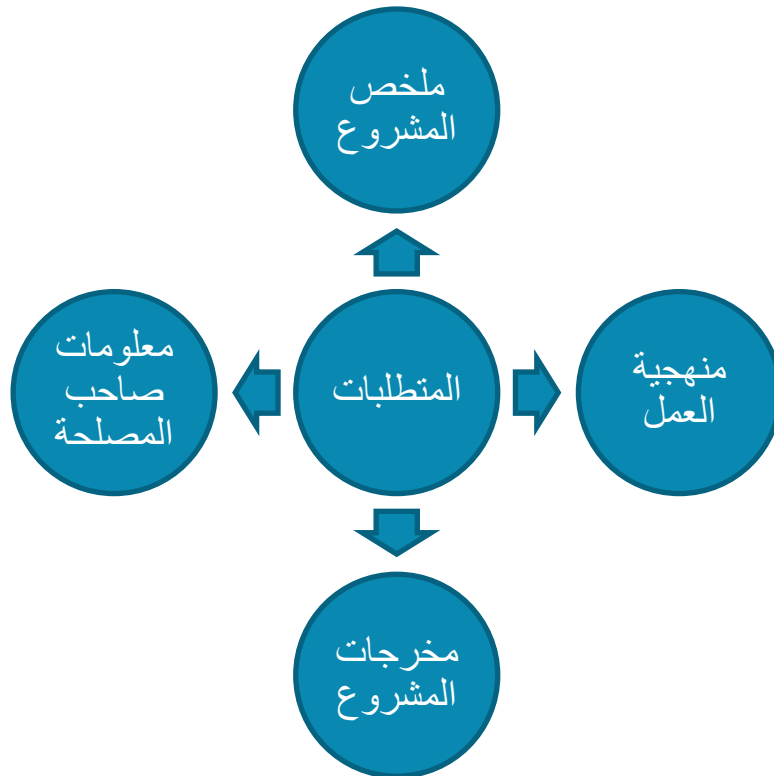


أسباب مشاركة أصحاب المصلحة	
١	
٢	
٣	
٤	
٥	
٦	
٧	

نموذج ٣ - " مصفوفة أصحاب المصلحة ":

الرقم	الاسم	إدارة	إرضاء	متابعة	إطلاع
١					
٢					
٣					
٤					

نموذج ٤ - " متطلبات أصحاب المصلحة ":



اسم صاحب المصلحة	الجوال / البريد الإلكتروني	الإدارة / المنشأة	تاريخ تعبئة النموذج

ملخص المشروع

.....

.....

منهجية العمل

.....

.....

مخرجات المشروع:

.....

.....

٥. ثقافة المنظمة وقيمها

١٤. تعريف لثقافة للمنظمة :

نبذة عن الوزارة: أنشئت وزارة الشؤون البلدية والقروية في عام ١٩٧٥م، وأوكلت إليها مسؤولية التخطيط العمراني لمدن المملكة وما ينطوي عليه ذلك من توفير الطرق والتجهيزات الأساسية، وتحسين المدن وتجميلها، وتطوير المناطق البلدية والقروية إضافةً إلى إدارة الخدمات اللازمة للحفاظ على نظافة وصحة البيئة للملكة.

رؤية الوزارة: التميز في تقديم الخدمات البلدية وتحقيق الاستدامة الحضرية في جميع مناطق المملكة.
رسالة الوزارة: الارتقاء بجودة الحياة والازدهار في المدن السعودية لتستجيب لتطلعات واحتياجات الأجيال الحالية والقادمة وتحقيق سعادة المساكن.

١٥. تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع

كل منظمة تعتمد على قيم تقودها للنجاح ونذكر ادناه قيم وزارة الشؤون البلدية والقروية

والاسكان وتتمثل في:

- العمل الجماعي.
- الشفافية.
- إرضاء المستفيدين.
- النزاهة.
- جودة الحياة.

٦. نقد وإدارة الذات

١٦. سرد ٣ عادات سلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع :

- عدم التقبل للأفكار الجديدة.

- نشر الطاقة السلبية.

- الغضب وعدم تقبل النقد.

١٧. دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها :

- عدم التقبل للأفكار الجديدة:

قد يتم الاقتراح والطرح لفكرة جديدة من أحد أعضاء المشروع بهدف التطوير في هذا المشروع ومناقشتها وتقبلها تنمي التقدم وتهيئة النجاح لقادم المشروع، ولكن الرفض لمناقشتها قد تتسبب في إحباط طارح الفكرة بالإضافة إلى خسارتنا لفكرة قد تكون مفيدة لنا.

- نشر الطاقة السلبية:

أثناء سير المشاريع نرى الكثير من المشاكل التي لا بد لنا من إيجاد الحلول لها بشكل مستمر، ولكن بعض الأفراد بالمشاريع يعتقد بعدم وجود أي مشكلة رغم النشاط غير العادي والخلل الذي يحيط به وعند معرفته بالحقيقة يقوم بنشر السلبية بين أعضاء المشروع ويكرر بتأكده أن ليس هناك مشكلة ويقوم بإخفاء المعلومات التي تساعد على حل هذه المشكلة حتى يصل المطاف إلى زيادة حجم المشكلة وتوسعها وإلحاق الضرر بجميع أطراف المشروع.

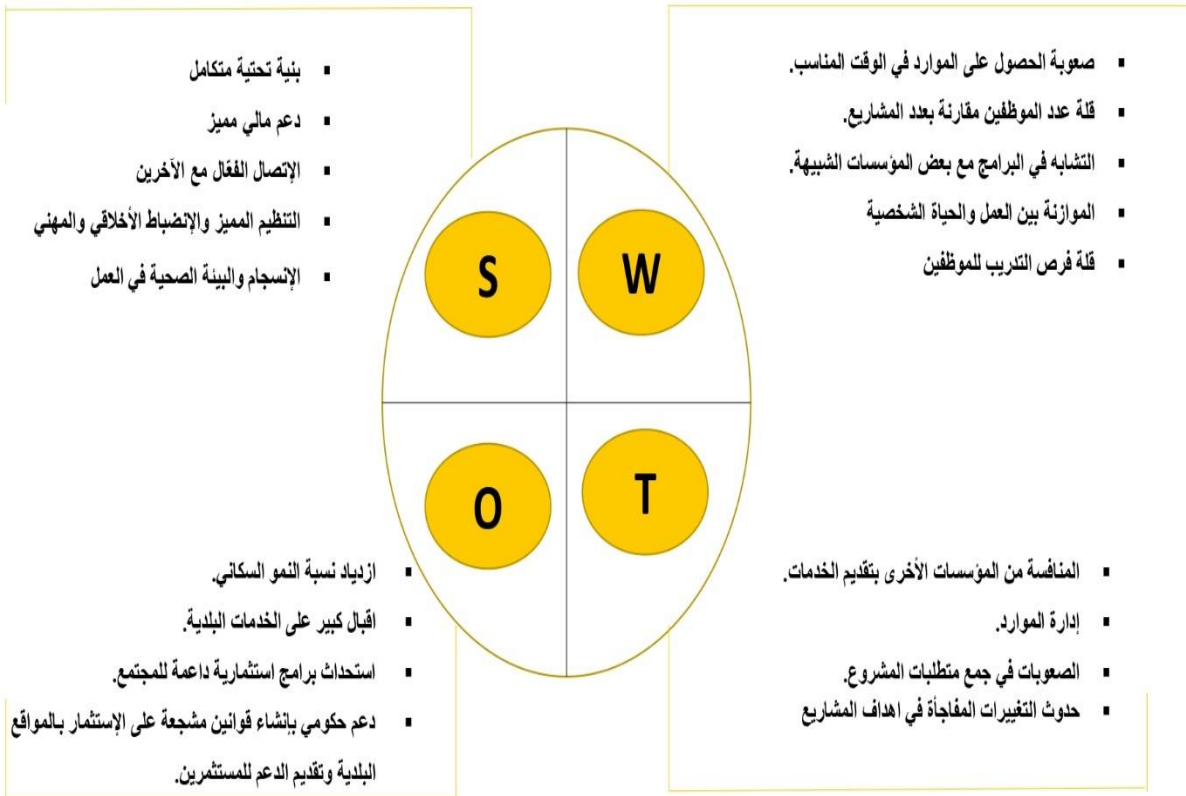
● الغضب وعدم تقبل النقد:

الغضب كفيل بتدمير كل ما في هذه الحياة من العلاقات الإنسانية والاجتماعية، بل وحتى المشاريع الصغيرة وليست فقط الكبيرة، فلذلك لابد من ضبط النفس والسيطرة على التصرفات والحكمة سواء في حال وقوع الخطأ من شخص ما بالمشروع، أو أثناء النقد البناء الموجه فالأصح أن يكن الشخص من رافضي هذا النوع من النقد فتقبل النقد يعمل بشكل صحي على تغيير الكثير من السلبيات للأفضل.

١٨. إجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT

سنستعرض في هذا المدخل تحليلنا للتقييم المهني الذاتي على أربع محاور SWOT

SWOT ANALYSIS



٧. النزاهة الشخصية والموثوقية

١٩. تقديم ٣ سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية :

النزاهة من المبادئ الأخلاقية التي تحرص عليها جميع المنظمات وتقوم بنشر ثقافتها وتطبيقها على جميع أقسامها ومشاريعها. نستعرض أدناه بعض السلوكيات التي تتنافى وتتعارض مع مبدأ النزاهة:

- عدم الامتثال للسياسات والقوانين سواء كانت الحكومية أو الخاصة بالوزارة وتسييرها على حسب الصالح الشخصي.
- استغلال النفوذ للعبث بالمال العام.
- إفشاء المعلومات السرية عن المنظمة أو المشروع.

٢٠. تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني إن وجد لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات :

- عدم الامتثال للسياسات والقوانين سواء كانت الحكومية أو الخاصة بالوزارة وتسييرها على حسب الصالح الشخصي: عدم الامتثال للقوانين يعني حدوث خطر التعرض للعقوبات والجزاءات القانونية التي سيحدث معها خسائر مادية ومالية بالإضافة إلى فقدان السمعة الذي سيؤثر على ثقة العملاء بالتعامل مع الوزارة بمشاريعها القادمة.

- استغلال النفوذ للعبث بالمال العام: قضية المال العام من القضايا المهمة التي قامت قيادة المملكة العربية

السعودية حفظها الله على رعايته ومراقبته وحمايته وترشيده لتسخير مردوده المفيد على الوطن والمواطن، فالعبث والفساد بالمال العام واهداره تنعكس آثاره على تدني مستويات التنمية والاقتصاد الوطني الذي بدوره يؤثر في حركة

المشاريع وتنفيذها كما هو مخطط لها، وكذلك يؤثر في عدم دقة البيانات المالية وسجلاتها، بالإضافة إلى تقليل الفعالية للإدارات من استغلال الموارد اللازمة للموارد التي من المفترض أن تكون متاحة لولا هذا العبث وضياع المال اللازم لتوفيره.

- **إفشاء المعلومات السرية عن المنظمة أو المشروع:** يستوجب على العضو بالمنظمة أو المشروع أن يحفظ الأسرار المطلع عليها سواء الفنية والمهنية المتعلقة بالعمل التي لم تسمح الوزارة أو إدارة المشروع بمشاركتها التي قد يتسبب إفشاءها بإلحاق الضرر بالمصلحة العامة للوزارة أو المشروع وقد يسبب كذلك زعزعة الثقة، بالإضافة إلى حدوث ضرر كبير من تسريب المعلومات المبتكرة التي يعتمد عليها بالمنافسة مع المنظمات أو المشاريع الأخرى من تقنية معينة أو استراتيجيات فريدة.

٨. الاتصالات الشخصية

٩. العلاقات والارتباط

٢١. إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة

الجهة	اسم المعني / صاحب المصلحة	الوظيفة	معلومات الاتصال (هاتف - جوال - بريد إلكتروني)	مستوى التأثير (عال - منخفض)	مستوى الاهتمام (عال - منخفض)	العلاقة (إرضاء - إدارة - متابعة - إطلاع مستمر)	إستراتيجية صاحب المصلحة

٢٢. تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال :

الاتصال في مفهومه العام هو عبارة عن عملية تتم بعدة طرق سواء جسمية، لغوية، أو علامات ورموز متبادلة وسوف ندخل من هذا المفهوم إلى الفرق الجوهرية بين مفهوم الاتصال الشخصي والاتصال الفعال، فالإتصال الشخصي يعني أن شخص يقوم بالسماح لشخص آخر بمعرفة أفكاره ومشاعره بأي وسيلة من وسائل الاتصال ويكون الهدف الأساسي هو تبادل الآراء والأفكار فتبادل الأفكار والاستخدام الفعال للغة الإقناع هي جوهر الاتصال التي تؤسس علاقاتنا الشخصية، وسننتقل الآن إلى الاتصال الفعال الذي يركز مفهومه على أهمية زيادة الإنتاجية والكفاءة لدينا عندما نستمع أو نقرأ

رسالة ونستجيب لها بعد فهمها بالطريقة المقصودة من قبل المرسل، لذلك نحتاج إلى الاتصال الجيد والفعال مع الرؤساء والزملاء حتى نساهم بارتفاع المنظمة وتطورها. فالتواصل الفعال من أهم العناصر والمتطلبات لنجاح أي مشروع على اختلاف أهدافه أو مجالاته، حيث إن أدوات الاتصال الفعالة وطرقها تساعد في تعزيز التعاون بين أعضاء الفريق وبالتالي نستطيع أن نلمس سهولة إيصال المعلومة والتوفير للوقت والجهد في تصحيح الأخطاء الناجمة عن سوء الفهم أو عدم وصول المعلومات بالشكل الصحيح والمطلوب.

٢٣. تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي :

تمهيد:

تكمن أهمية الإتصال لدينا في إدارة معلومات المشروع من إنشاءها وجمعها وتوزيعها واسترجاعها والتصرف بها الذي يضمن لنا سير المشروع بكفاءة عالية وفعالية بيننا كفريق عمل المشروع وكذلك بيننا وبين أصحاب المصلحة في المشروع. تتنوع أشكال ونماذج الإتصال المستخدمة لدينا ما بين الإتصال الرسمي وغير الرسمي سواء كان كتابي أو شفهي وسنتطرق أدناه إلى طرحها بشكل مفصل:

١. التواصل الاسبوعي:

يقوم قائدة المشروع بالمكالمات الهاتفية الاسبوعية لمتابعة التقدم وطرح الأسئلة والمشاركة في أي عمل ذي صلة عند اكتماله. يتم خلال هذا النوع من التواصل مشاركة مايلي:

* أعلام الجدول الزمني والميزانية.

* ما تم إنجازه.

* أي مخرجات تحتاج إلى الموافقة.

* أسئلة حول المخرجات.

٢- تقارير البريد الإلكتروني الأسبوعية:

يتم إرسال بريد إلكتروني أسبوعي من كل يوم الأحد على سبيل المثال لمتابعة الجدول الزمني للمشروع والميزانية والتطرق لبعض لبقية الخطوات الرئيسية الخاصة الأخرى. يتم خلال هذا النوع من التواصل مشاركة مايلي:

- * الميزانية.

- * الجدول الزمني المحدد للمشروع.
- * استعراض الروابط للمخرجات المحررة.
- * استعراض جميع الروابط لأي شيء يحتاج للمراجعة.
- * عرض قائمة الخطوات التالية.
- * عرض قائمة المواضيع التي في مرحلة الانتظار.

٣- اجتماع دوري رئيسي:

يتم إعداد هذا الاجتماع من أجل المثابرة وتسليم الإنجازات المهمة الرئيسية. هذا النوع يمر بعد مراحل كالتالي:

- * تخصيص حصة من الوقت من ٣-٤ أيام مقدما، ويتم تحضير مايلي:
- مراجعة جدول الأعمال.
- إعداد قائمة بالحضور اللازمين بالاجتماع.
- إعداد الروابط أو ملخص للمخرجات المقدمة.
- * تنسيق الاجتماع، ويتم تحضير مايلي:

- مراجعات الأجندة.

- عرض تقديمي من قبل قائد الفريق.

- أسئلة ومناقشات.

- مراجعة الخطوات التالية.

* البريد الإلكتروني (مباشرة بعد الاجتماع)، ويتم استعراض مايلي:

- ملاحظات الاجتماع لجميع الحاضرين.

- الخطوات التالية والمنتظرة على القوائم.

- روابط أو ملخصات المخرجات المعتمدة أو المشتركة لتجديد إضافي.

* بعد الاعتماد والموافقة على المخرجات التي تمت من خلال الاجتماع يتم ارسال بريدًا إلكترونيًا

يحتوي على الروابط المهمة إلى جميع أصحاب المصلحة في المشروع.

٤- رسائل البريد الإلكتروني اليومية:

هذا النوع إما يكون بين فريق المشروع أو بين فريق المشروع مع فريق أصحاب المصلحة حسب الحاجة.

هذا النوع من التواصل يساعدنا في ما يلي:

- المساعدة في الحصول على المعلومات من أعضاء فريق العميل الآخر.

- الحصول على الأصول المطلوبة.

- الموافقات الثانوية غير القابلة للتسليم (الترخيص ، المشتريات ، إلخ).

- أسئلة حول عناصر المشروع المحددة.

- مراجعة المخرجات أو القرارات قبل إرسالها إلى أصحاب المصلحة رفيعي المستوى.

بناء مصفوفة الاتصال.

	الاسم	إدارة	إرضاء	متابعة	إطلاع
١					
٢					
٣					

عرض ٣ سيناريوات لنماذج خاطئة من التواصل :

- عدم إستخدام طرق متعددة للإتصال الذي قد ينتج عدم التخطيط مع جميع أصحاب المصلحة مما يؤدي إلى التداخل في بعض المسؤوليات وعمليات القرارات التي قد تربك سير المشروع وتقوده إلى مشاكل كبرى.
- تجاهل استخدام المعايير الصحيحة للتواصل الذي لا بد معرفة متى يكون حسب الحاجة أو معد شكل تفصيلي وهذا التجاهل قد يقود فريق العمل إلى عدم فهم احتياجات المشروع.
- دائماً ما يكون هناك كثير من الأسئلة التي يريد فريق المشروع واصحاب المصلحة إجابات واضحة لها لذلك نجد أن عدم التأكد من إيصال الرسالة بالطريقة التي يفهمونها قد تقودنا إلى طريق غامض ومبهم غير محبذ من جميع الأطراف ويخلق معه كثير من المشاكل لذلك لابد الإدراك أن الإتصال هو بين جانبين من وإلى أصحاب المصلحة.

تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين Stockholder Assessment Matrix

لدينا ثلاث أنواع من التحليل:

١- مصفوفة القوة والاهتمام :

مستوى التأثير	عال	الإرضاء:	الإدارة:
		١- إرسال المعلومات العامة عن المشاريع. ٢- التأكد من الدعم اللازم لمشاريع الوزارة. ٣- إرسال معلومات جوهرية تساعد على التحول لداعمين لمشاريع الوزارة. ٤- الاتصال بهم في جميع مراحل المشاريع التي تتماشى مع الأهداف الرئيسية المشتركة. ٥- استخدام وسيلة تواصل لاطلاعهم على تحديات ومنجزات المشاريع. ٦- العمل المستمر على تغيير الأفكار المرتبط في مشاريع الوزارة.	١- العمل الجماعي والتواصل الفعال. ٢- المحافظة على الدعم بأنواعه. ٣- جعل الدعم والمساندة محل تقدير. ٤- الاهتمام بتأثيرهم والاستفادة منه. ٥- إبداء الشعور لهم بأهمية أفكارهم المطروحة. ٦- ضمهم لفرق أعمال المشاريع.
منخفض	منخفض	المتابعة:	الاطلاع المستمر:
		١- المحافظة على مرونة عمل المشاريع. ٢- الملاحظة عند اللقاءات والمحافظة على العلاقات ذات الطابع الإيجابي. ٣- الشروع في فهم الأسباب عند قلة الاهتمام. ٤- البحث عن المؤثرين والاستعانة بهم لدورهم الكبير في الإقناع.	١- التحاور معهم واستشارتهم. ٢- حماية اهتماماتهم ومصالحهم. ٣- التواصل المستمر معهم والمحافظة عليه حتى لا يتم نشوء اختلافات كبيرة مؤثرة على سير المشاريع. ٤- السماع لأرائهم ونصائحهم والأخذ بعين الاعتبار لكل ما يصب بالمصلحة العامة للوزارة والشروع بتطبيقه.
		منخفض	عال
مستوى الاهتمام			

٢- مصفوفة تحليل أصحاب المصلحة

أصحاب المصلحة	الشخص الذي يمكن التواصل معه (الاسم - العنوان - رقم الهاتف - البريد الإلكتروني)	القوة	الاهتمام	الإستراتيجية المرتبطة
صاحب المصلحة ١				
صاحب المصلحة ٢				
صاحب المصلحة ٣				
صاحب المصلحة ٤				

٣- مصفوفة تقييم مشاركة أصحاب المصلحة

أصحاب المصلحة	غير مدرك	مقاومة	حيادي	يدعم	قيادة
صاحب مصلحة ١	أ				
صاحب مصلحة ٢			ب		
صاحب مصلحة ٣				أ	
صاحب مصلحة ٤					ب

أ = المشاركة الحالية

ب = المشاركة المرغوبة

١٠. القيادة

٢٤. وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع :

قيادة التدريب Coaching Leadership Style: قيادة التدريب هي القيادة التي تتميز بالتعاون والدعم والتوجيه. يركز قادة التدريب على إخراج الأفضل في فرقهم من خلال توجيههم لتحقيق الأهداف وتسهيل العقبات. إن أسلوب القيادة هذا مخالف تمامًا للقيادة الأوتوقراطية، والتي تركز على اتخاذ القرار من أعلى إلى أسفل.

٢٥. تحديد أسباب التفضيل لذلك النموذج :

قيادة التدريب عمومًا يعتبر نموذج إيجابي وفعال للقيادة للأسباب التالية:

- يشجع التواصل والتعاون ثنائي الاتجاه .
- يتضمن الكثير من ردود الفعل البناءة
- يسهل التطور الشخصي والمهني للأفراد .
- يركز على كونه داعماً وليس حكماً .
- يخلق فرصاً للنمو والتفكير الإبداعي .

جانب آخر لتدريب القادة هو أنهم لا يوبخون الأفراد على الإخفاقات أو الأخطاء قصيرة المدى. بدلاً من ذلك، يركزون على النجاح طويل المدى ونمو الأشخاص الذين يديرونهم. هذا يعني أنه بصفتك قائداً مدرباً، من الأهمية بمكان تبني عقلية النمو، والتي تؤكد أنه يمكن تنمية المهارات والذكاء وأنها ليست ثابتة. سيساعد هذا النوع من العقلية الأفراد على التفكير بشكل أكثر إبداعاً، وعدم الخوف من ارتكاب الأخطاء، والشعور بالدعم بدلاً من الحكم.

٢٦. تقديم عدد "٥" مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع :

تعتبر الحوافز ذات أثر كبير في توجيه العاملين وتحديد احتياجاتهم بما يقود إلى تحسين الأداء وإثارة طاقات الإبداع وخلق روح التنافس والمبادرة لدى العاملين ويؤدي ذلك إلى تعميق ولائهم للمنشأة، وهناك نوعين من الحوافز (مادية ومعنوية)

أولاً: الحوافز المادية:

ويأخذ التحفيز المادي عدة أشكال يذكر من أهمها التالي:

- الأجور والمرتبات .
- التعويضات المادية .
- المزايا العينية ذات القيمة المادية .
- الزيادات الدورية .

ثانياً: الحوافز المعنوية:

وتشمل الترقّي وتقدير جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة، وضمان واستقرار العمل وتعويض الصلاحيات ويمكن سرد بعض أشكال التحفيز المعنوي الإيجابي على النحو التالي:

- فرص الترقية والتقدم .
- تقدير جهود العاملين .

- إشراك العاملين في الإدارة .
- ضمان واستقرار العمل .
- توسيع العمل .
- إغناء أو إثراء العمل .
- تقديم الشكر الكتابي للموظفين من خلال البريد الإلكتروني على الانجازات التي يقدموها .

١١. العمل الجماعي

٢٧. تصميم نموذج RACI لعدد ٣ إجراءات إدارية بالمشروع :

مصفوفة توزيع المسؤوليات أو ما يعرف اختصاراً بـ RACI هي أحد الأدوات الهامة المعمول بها في إدارة المشاريع، ويتم من خلاله توزيع المسؤوليات في المشروع أو العملية، كما أن المصفوفة تساعد المستخدمين في عرض الوظائف في المهمة المعينة في مجال الأعمال.

١ - نموذج مراجعة واعتماد المخرجات (إجراء إداري): (حسب الشكل المرفق)

تم تصميم هذا النموذج لمعرفة وضع وحال الاعمال المقدمة والملاحظات وتوضيح حاله الرد على اعتمادها لكل عمل من الاعمال المقدمة (الاعمال المعمارية أو الاعمال المدنية أو الاعمال الكهربائية) وسيتم الترميز لكل عمل برقم وعنوان الوثيقة والقسم المختص بالمراجعة وتاريخ التسليم وكذلك التاريخ المتوقع للرد على التسليمات وتوضيح حالة الرد على المخرجات بعد مراجعتها من خلال أربع ردود ترمز بأكواد كالتالي:

أكواد حالة الرد:

- تمت المراجعة – يمكن المضي قدماً في العمل.
- تمت المراجعة مع الملاحظات – راجعها وأعد تقديمها، يمكن المضي قدماً في العمل مع إدراج الملاحظات.
- مرفوض – راجعها وأعد تقديمها، لا يمكن المضي قدماً في العمل.
- المراجعة غير مطلوبة – يمكن المضي قدماً في العمل.

٢- نموذج الموافقة المبدئية للاستلام

Certificate of Preliminary Handover

Initial Acceptance / Handover Certificate

Date:	[INSERT ISSUE DATE]	First Party:	[ENTER FIRST PARTY NAME]
SECOND PART NAME			
[INSERT NAME]			
SECOND PARTY'S ADDRESS			
[INSERT CONTRACTOR ADDRESS]			
SUBJECT: (TITLE OF CONTRACT)		CONTRACT NO.	
[INSERT CONTRACT TITLE]		[INSERT CONTRACT NUMBER]	
Dear Sirs:			
You are hereby notified in accordance with Article [INSERT REFERENCE] entitled [INSERT TITLE] that the First Party is satisfied that the Work / Facility under the above reference contract achieved Initial Acceptance / Handover on [DD] day of [Month] [Year]. Description of Work / Facility: [Insert summary of scope of Work / Facilities covered by this Certificate]. Defective Works: Second Party shall rectify and complete all defective works (Defects) as identified in the attached schedule in accordance with the provisions of the contract. Defect Liability Period: In accordance with Article [INSERT REFERENCE] entitled [INSERT TITLE] the Defect Period for the Works/Facility will expire on [DD] day of [Month] [Year] being twelve (12) months after the date of Initial Acceptance / Handover or as other period as may be extended under the terms of the Contract after the date of Initial Handover. Yours faithfully [INSERT NAME OF FIRST PARTY] [INSERT NAME OF AUTHORIZED REPRESENTATIVE] [INSERT POSITION]			

٣- نموذج الموافقة المسبقة للتوظيف

PRIOR APPROVAL FORM

PAF Number / Revision:	MMR-CAE-HT0-PF-000169 Rev 000	Date:	13-Oct-21
Contractor:	AECOM Arabia Ltd	Contract Number:	311321/475000600/000/001/19
Contract Title:	Establishment of GDMP for MOMRA	Employee #:	TBD

A. PAF Type			
New Position	Replacement	Adjustment	Extension

B. Personnel Details			
Employee Name:	[REDACTED]	Nationality:	Saudi
Position base work location:	Tatweer	Date Joined AECOM:	Not Applicable
		Years of Experience:	6
Educational Qualification:	Bachelor's Degree	Profession:	Civil Engineering

C. Position Details for the Employee to be Classified as AECOM REIMBURSABLE PERSONNEL			
Position Title:	Governance Specialist		
Position Number:	P10-04-008	Department:	Continuous improvement and change management C
Sector:	Project Management Office	Classification:	E2
Employee Estimated Start date:	17-Dec-21	Position Level:	6
Employee Estimated End date:	18-Aug-23	Duration (Months):	20

The person named above is submitted to MOMRAH GDMP for approval for classification as AECOM REIMBURSABLE PERSONNEL.

For AECOM:			
Name:	Title:	Date:	Signature:
[REDACTED]	Project Director	13-Oct-21	[REDACTED]

Approval / Rejection Form	
The person named above is approved / rejected for classification as AECOM REIMBURSABLE PERSONNEL. If approved, the person named will commence SCOPE on the date above.	

MINISTRY OF MUNICIPAL RURAL AFFAIRS & HOUSING (GDMP) REPRESENTATIVE:			
Name:	GDMP Project Director	Date:	Signature
Name:	General Supervisor of Ministry's Deputyship for Projects & Public Health	Date:	Signature
Eng. Mohammad Asiri			

Attached

1. CV
2. ID Card
3. Education Certificates
4. Interview Feedback

١٢. الصراع والأزمات

٢٨. تعريف الصراع والأزمات :

هي التي تنشأ بسبب التعارض في الأهداف والمصالح، سواء كانت على المستوى البسيط بين الأشخاص في المنظمة أو على المستوى الأكبر بين الكيانات والمؤسسات التنظيمية والاجتماعية المختلفة. تنتج هذه التعارضات والاختلافات كثير من الأزمات والتناقض بين الطرفين أو مجموعة أطراف، ولكن هناك فرق جوهري بين الأزمات والصراعات وهي أن الأزمات تأثيره وقوته تختلف عن الصراعات حيث الصراعات تأثيرها أقل، وكذلك الأزمات تكون أكثر غموضاً من حيث أهدافها واتجاهاتها وأبعادها وأطرافها غير محددة ومعروفة بينما الصراعات عكس ذلك تمامًا. تتسم الأزمات بطبيعة غير دائمة بالمنظمات وعندما تبدأ الأزمات تنتهي عادة بسرعة وتترك وراءها آثار، بينما الصراعات عادة ما يكون تواجدها بشكل شبه دائم بين الأطراف والمستويات المختلفة وقليل ما تترك وراءها آثار متراكمة.

٢٩. تقديم ٣ سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع :

سيناريوهات متوقعة لإحداث الصراع بمشاريع الوزارة:

- تداخل المهام والمسؤوليات مع الجهات الأخرى.
- كبر حجم القطاع وعدد خدماته وموظفيه.
- تعدد مقدمي الخدمات وضعف التنسيق.

AECOM		COMMENTS RESOLUTION SHEET		وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان Ministry of Municipalities, Urban Planning and Housing		
REVIEWED DOCUMENT DATA			CRS DATA			
Transmittal Ref. #	CAE-MMR-TX-001052	CRS Identification:	MMR-CAE-KEA-RS-000034	Revision:	00C	
Transmittal / Document Title	Architectural Design Guidelines	Status Code:	A: Reviewed - Work may proceed;	Status Code:	A	
Document #	MMR-CAE-KEA-GL-000001	CRS Prepared by:				
Department(s) Involved	Planning & Engineering	CRS Reviewed by:				
Transmittal Received Date by MMR	3-Oct-21	CRS Approved:				
Transmittal Respond Date by MMR	24-Oct-21		Sign			
Status codes: A: Reviewed - Work may proceed; B: Reviewed with comments - Review and resubmit. Work may proceed subject to incorporation of comments; C: Rejected - Review and resubmit. Work may not proceed; D: Review not required. Work may proceed.						
No.	Dwg/Section/ Page	MMR Comments	Comment made by	AECOM Response	Responded By	Revised Status
1						
2						

٣٠. تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية :

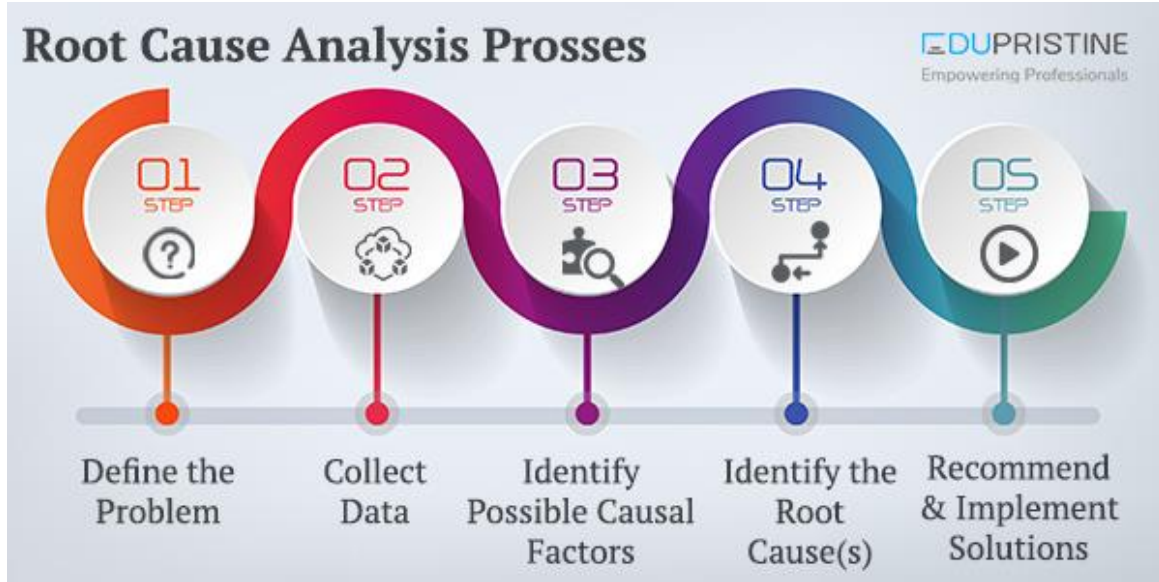
- تداخل المهام والمسؤوليات مع الجهات الأخرى: خلق نظام اتصالات داخلي وخارجي لأهميته في توفير المعلومات وأي اختلافات في وقت مبكر، فالآن نرى مع انتشار مدى تقنية المعلومات وتوسعها جغرافياً أصبحت كإحدى الوسائل الهامة التي تستخدم في اتخاذ القرارات ودعمها في مجالات المشاريع المختلفة المرتبطة بين المنظمات المختلفة حيث تقوم المنظمات بتبادل البيانات والمعلومات ومشاركة التوقعات ونشرها بين فرق المشاريع مما يحد ويقلل من الصراعات المفاجئة أثناء سير المشاريع

- كبر حجم القطاع وعدد خدماته وموظفيه: التخطيط للتعامل مع الصراعات المتوقعة بين الأشخاص سواء كانوا في داخل فريق المشروع من نفس المنظمة أو كانوا من منظمات مختلفة، لذلك نجد الاحتياج الضروري والملح لإنشاء قاعد تنظيمية للتخطيط وهي بدورها تساهم في وضع الأسس

والتدريب وتخلق منظمة ناجحة جاهزة لمنع حدوث صراع قد يتحول إلى أزمة وكذلك قدرتها العالية على تلافي عنصر المفاجآت حيث تكون ردة الفعل جاهزة لإدارة الصراع بشكل منظم وفَعّال يساهم كثيرًا في تخفيف الآثار المترتبة من هذه الصراعات.

- **تعدد مقدمي الخدمات وضعف التنسيق:** نشر ثقافة الوقاية المبكرة حيث تساهم في إدارة الصراعات بشكل استباقي معتمد على تنبؤات انذارية تساهم بتفادي حدوث الصراعات التي قد تمتد الى ازمات مبكرًا ويتم ذلك عن طريق انشاء قسم تنظيمي وقائي يعتمد على الابتكار بإنشاء ورش عمل وتدريب العاملين عليها للمساهمة في رفع طبيعة الجاهزية تجاه الصراعات أثناء عمليات التنسيق مع مقدمين الخدمات الأخرى.

٣١. عرض تحليل الأسباب الجذرية Root Cause Analysis



ما هو تحليل السبب الجذري؟

تحليل السبب الجذري (RCA) هو عملية اكتشاف الأسباب الجذرية للمشاكل من أجل تحديد الحلول المناسبة. يفترض RCA أنه أكثر فاعلية في منع حدوث المشكلات الأساسية و حلها بشكل منهجي بدلاً من علاج الأعراض المخصصة و معالجة حالات الطوارئ.

يمكن إجراء تحليل السبب الجذري بمجموعة من المبادئ و التقنيات و المنهجيات التي يمكن الاستفادة منها جميعاً لتحديد الأسباب الجذرية لحدث أو اتجاه. إذا نظرنا إلى ما وراء السبب و النتيجة السطحية ، يمكن لـ RCA تحليل السبب الجذري إظهار أين أخفقت العمليات أو الأنظمة أو تسببت في حدوث مشكلة في المقام الأول.

الأهداف و الفوائد :

- الهدف الأول من تحليل السبب الجذري هو اكتشاف السبب الجذري لمشكلة أو حدث.
- الهدف الثاني هو فهم كيفية إصلاح أو التعويض أو التعلم من أي مشكلات أساسية داخل السبب الجذري.
- الهدف الثالث هو تطبيق ما نتعلمه من هذا التحليل لمنع حدوث المشاكل المستقبلية بشكل منهجي أو تكرار النجاحات.

التحليل جيد فقط مثلما نفعل مع هذا التحليل ، و بالتالي فإن الهدف الثالث من RCA مهم. يمكننا استخدام تحليل السبب الجذري RCA لتعديل أيضاً مشكلات النظام الأساسية بطريقة تمنع حدوث مشكلات في المستقبل. بدلاً من مجرد حل مشكلة الاضرار التي تلحق بالمباني نظراً لسيول الامطار ، على سبيل المثال ، قد يوحي تحليل السبب الجذري بعدم اعطاء تصاريح البناء في الاودية ومجاري السيول قد يكون حل المشاكل الفردية مُجدي. يبدو حل عدد كبير من المشكلات و كأنه يتم إنجاز شيء ما. و لكن إذا لم نقم بتشخيص السبب الحقيقي للمشكلة فعلياً ، فغالباً ما نواجه نفس المشكلة مرات عديدة. بدلاً من محرر الأخبار الذي يعمل على إصلاح كل فاصلة تم حذفها في Oxford ، ستمنع المزيد من المشكلات من خلال تدريب كتابها على استخدام الفواصل بشكل صحيح في جميع المهام المستقبلية.

المبادئ الأساسية :

هناك بعض المبادئ الأساسية التي توجه تحليل السبب الجذري الفعال ، و التي يجب أن يكون بعضها واضحاً بالفعل. لن يساعد ذلك فقط في جودة التحليل ، بل سيساعد المحلل أيضاً على اكتساب الثقة و المشاركة من أصحاب المصلحة أو العملاء أو المرضى.

- ركز على تصحيح و معالجة الأسباب الجذرية بدلاً من الأعراض فقط.
- لا تتجاهل أهمية علاج الأعراض للراحة قصيرة المدى.
- ادراك أنه يمكن أن يكون هناك أسباب جذرية متعددة و غالباً ما تكون.
- ركز على كيف و لماذا حدث شيء ما ، و لا تركز على من المسؤول.
- كن منهجياً و ابحث عن دليل ملموس عن السبب لدعم إدعاءات السبب الجذري.
- توفير معلومات كافية لمعرفة المسار التصحيحي للعمل.
- فكر في كيفية منع (أو تكرار) السبب الجذري في المستقبل.

كما توضح المبادئ أعلاه: عندما نحلل القضايا و لأسباب العميقة ، من المهم اتباع نهج شامل و كلي. بالإضافة إلى اكتشاف السبب الجذري ، يجب أن نسعى جاهدين لتوفير السياق و المعلومات التي ستؤدي إلى إجراء أو قرار. يجب ان نتذكر: أن التحليل الجيد هو تحليل عملي.

كيفية إجراء تحليل فعال للسبب الجذري: الأساليب و التقنيات :

هناك عدد كبير من التقنيات و الاستراتيجيات التي يمكننا استخدامها لتحليل الأسباب الجذرية ، و هذه ليست بأي حال قائمة شاملة. فيما يلي سنغطي بعضاً من أكثر التقنيات شيوعاً و أكثرها فائدة.

واحدة من أكثر الأساليب شيوعاً في إجراء تحليل السبب الجذري هو نهج الخمسة أسباب. قد نفكر أيضاً في هذا على أنه نهج طفل مزعج. لكل إجابة على سؤال لماذا ، تابعها بسؤال إضافي "أعمق ، لكن لماذا؟". إن الأطفال فعالون بشكل مدهش في تحليل السبب الجذري. تشير الحكمة الشائعة إلى أن حوالي خمسة أسئلة لماذا يمكن أن تقودنا إلى معظم الأسباب الجذرية – و لكن قد نحتاج إلى عدد قليل يصل إلى اثنين أو أكثر من ٥٠ من الأسباب.

مثال: دعنا نعود إلى مثال تضرر المباني جراء سيول الامطار أولاً ، يمثل تضرر المباني مشكلة: لماذا أواجه اضرار من السيول ؟ هذه أول لماذا لدينا.

الإجابة الأولى: لانه لم تكن مرتفعه عن الشوارع بالقدر الكافي

ثانياً لماذا: لماذا لا بد ان تكون المباني مرتفعة عن الشوارع ؟

الجواب الثاني: لان الحي اساسا في منطقة التقاء السيول .

السبب الثالث: لماذا تم البناء في منطقة مجاري السيول ؟

الإجابة الثالثة: لانه اسعار الاراضي في هذه المنطقة منخفضة

السبب الرابع: لماذا لم يتم توعية الناس بأن الحي في منطقة سيول ؟

الإجابة الرابعة: لعدم وجود رقابة كافية .

السبب الخامس: لماذا لم يمنع البناء في هذه المناطق ؟

الإجابة الخامسة: لأن الجهة المعنية تصدر تصاريح بناء في هذه المناطق .

أها. بعد هذه الأسئلة الخمسة ، نكتشف أن السبب الجذري للاضرار كان على الأرجح بسبب اصدار تصاريح بناء

في هذه المناطق . في المستقبل ، يمكننا تقليل مخاطر هذا النوع من الاضرار من خلال التأكد من عدم اصدار

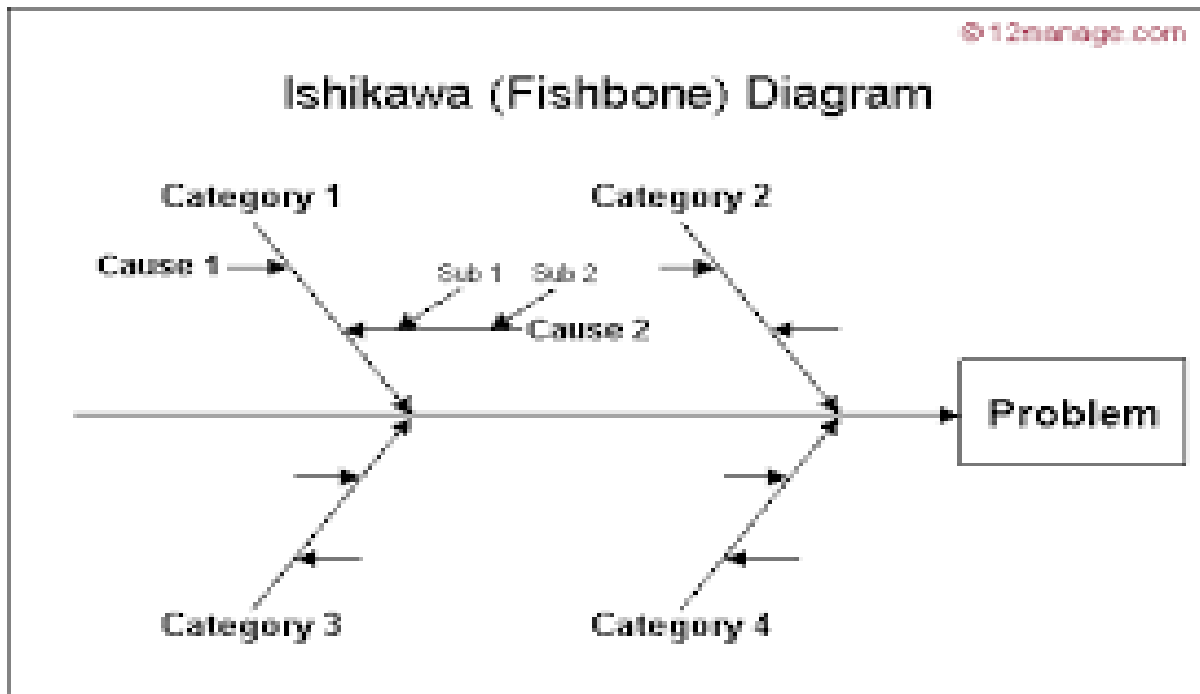
تصاريح بناء لمناطق الاودية ومجاري السيول .

تساعد الأسباب السابقة في تجنب الافتراضات. من خلال العثور على إجابات مفصلة عن الأسئلة الإضافية ، تصبح الإجابات أكثر وضوحًا وإيجازًا في كل مرة. من الناحية المثالية ، سيؤدي آخر سبب إلى فشل العملية ، و التي يمكن إصلاحها بعد ذلك.

تغيير التحليل / تحليل الحدث

هناك طريقة أخرى مفيدة لاستكشاف تحليل السبب الجذري و هي التحليل الدقيق للتغيرات التي تسبق الحدث. هذه الطريقة مفيدة بشكل خاص عندما يكون هناك عدد كبير من الأسباب المحتملة. بدلاً من النظر إلى اليوم المحدد أو الساعة التي حدث فيها خطأ ما ، ننظر إلى فترة زمنية أطول و نكتسب سياقًا تاريخيًا. 1. أولاً ، سنعرض كل الأسباب المحتملة المؤدية إلى الحدث. يجب أن يكون هذا في أي وقت حدث تغيير للأفضل أو للأسوأ.

السبب و التأثير مخطط هيكل السمكة :



هناك طريقة أخرى شائعة تتمثل في إنشاء رسم مخطط هيكل السمكة، يُسمى أيضًا مخطط إيشيكوا ، لتعيين السبب و النتيجة بصريًا. يمكن أن يساعد هذا في تحديد الأسباب المحتملة للمشكلة من خلال تشجيعنا على اتباع المسارات المتفرعة القاطعة للأسباب المحتملة حتى ننتهي في الطريق الصحيح. إنه مشابه للـ ٥ أسباب و لكن بصرياً أكثر من ذلك بكثير.

عادة ما نبدأ مع المشكلة في منتصف المخطط (العمود الفقري للهيكل العظمي للأسماك) ، ثم طرح الأفكار على عدة فئات من الأسباب ، و التي تُوضع بعد ذلك في فروع خارج الخط الرئيسي (عظام الأضلاع لهيكل الأسماك) . الفئات واسعة جدًا و قد تتضمن أشياء مثل "الأشخاص" أو "البيئة". بعد تجميع الفئات ، نقوم بتقسيمها إلى أجزاء أصغر. على سبيل المثال ، تحت عنوان "الأشخاص" ، قد نعتبر عوامل السبب الجذري المحتملة مثل "القيادة" أو "التوظيف" أو "التدريب".

بينما نتعمق أكثر في الأسباب المحتملة والأسباب الفرعية ، ونتساءل عن كل فرع ، نقترّب من مصادر المشكلة. يمكننا استخدام هذه الطريقة للتخلص من الفئات غير المرتبطة و تحديد العوامل المرتبطة و الأسباب الجذرية المحتملة. من أجل البساطة ، فكر جيدًا في الفئات قبل إنشاء مخطط.

نصائح لتحليل فعال لسبب الجذري :

اطرح أسئلة لتوضيح المعلومات و الاقتراب من الإجابات. كلما استطعنا البحث عن كل سبب محتمل و استجوابه ، زاد احتمال العثور على سبب جذري. بمجرد أن نعتقد أننا حددنا السبب الجذري للمشكلة (و ليس مجرد أعراض أخرى) ، يمكننا طرح المزيد من الأسئلة: لماذا نحن متأكدون أن هذا هو السبب الجذري؟ كيف يمكننا إصلاح هذا السبب الجذري لمنع حدوث المشكلة مرة أخرى؟

استخدم أسئلة بسيطة مثل "لماذا؟" و "كيف؟" و "إذن ماذا يعني ذلك هنا؟" لفتح طريق نحو الفهم.

العمل مع فريق و الحصول على عيون جديدة:

سواء أكان ذلك مجرد شريك أو فريق كامل من الزملاء ، فإن أي عيون إضافية ستساعدنا على اكتشاف الحلول بشكل أسرع و أيضاً أن تكون بمثابة اختبار ضد التحيز. سيوفر الحصول على مدخلات من الآخرين أيضاً وجهات نظر إضافية ، مما يساعدنا على تحدي افتراضاتنا.

خطة لتحليل السبب الجذري في المستقبل:

نظراً لأننا نقوم بإجراء تحليل للأسباب الجذرية ، فمن المهم أن تكون على دراية بالعملية نفسها. دون ملاحظات. اطرح أسئلة حول عملية التحليل نفسها. عليك معرفة ما إذا كان أسلوب أو طريقة معينة تعمل بشكل أفضل لاحتياجات وبيئات عملك المحددة.

تذكر إجراء تحليل السبب الجذري للنجاحات أيضاً:

إن تحليل السبب الجذري أداة عظيمة لمعرفة أين حدث خطأ ما. نستخدم عادةً RCA كوسيلة لتشخيص المشكلات ، لكن يمكن أن تكون بنفس القدر من الفعالية لإيجاد السبب الجذري للنجاح. إذا وجدنا سبب النجاح أو الإنجاز المفرط أو الموعد النهائي ، فنادرًا ما يكون من الصعب معرفة السبب الجذري لسبب سير الأمور بشكل جيد. يمكن أن يساعد هذا النوع من التحليل في تحديد الأولويات و حماية العوامل الرئيسية بشكل وقائي و قد نتمكن من ترجمة النجاح في مجال عمل ما إلى نجاح في مجال آخر.

١٣. الحنكة

٣٢. توزيع الموارد البشرية على المهام :

تعتني إدارة الموارد البشرية في المشاريع بكافة المهام والعمليات التي تحتاجها هذه المشاريع للحصول على أعلى نتائج الفاعلية من الأشخاص المتعلقين في مشاريع معينة كما تساهم هذه العمليات في كل ما يتعلق بالمشاريع سواءً بالعمل والمشورة والتنفيذ. يندرج تحت إدارة الموارد البشرية في المشاريع

ثلاث محاور جوهرية أساسية:

١ - تخطيط الوزارة:

نستطيع أن نعرفها كوحدة تعتني بتحديد كافة المهام المطلوبة والقيام بأرشفة هذه المهام وتدوينها والمساهمة بربطها بالأشخاص المعنيين بالمسؤوليات والعلاقات أثناء سير المشاريع.

٢ - استقطاب المواهب (الموظفين):

تبدأ هذه الخطوة بالحصول على الموارد البشرية بعد الانتهاء من محور التخطيط.

٣ - تشكيل فرق العمل وتطويرهم:

يتم هنا توزيع الموظفين بناءً على المهارات والمتطلبات المدونة لكل فريق ومهمة، ثم بعد ذلك يقوم قسم الموارد البشرية في عملية الإشراف على تطوير الفرق وإفرادها لتحقيق أعلى الكفاءة الذي يساهم خدمة المشروع ونجاحه.

تتفاعل المحاور المذكورة أعلاه مع بعضها وتتداخل بشكل كبير وتتوسع مهامها الى عدة مهام فمن أبرزها:

- المقابلات الوظيفية وما يتبعها من تعيين وتقييم للموظفين.
- إدارة المفاوضات في أي أمر يتعلق بتطوير الموارد البشرية.
- التحفيز والتدريب المستمر، ومراقبة الأداء ومدى الالتزام من الموظفين.
- مراقبة القوانين للشركة وفعاليتها وتحديثها فيما يتعلق بسياسات الموارد البشرية .

٣٣. تحليل أثر إجراء عملية Crashing وعملية Fast-tracking على الجدول الزمني وتمثيل الجدول بعد تنفيذ هذان الإجراءان .

لماذا نستخدم إجراء عملية التتبع السريع عند تنفيذ المشاريع Fast-Tracking؟

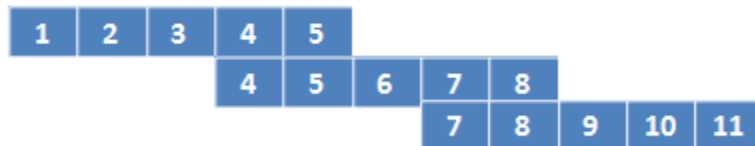
يعد التتبع السريع (Fast -Tracking) طريقة بسيطة وموثوقة لضغط الجدول الزمني عن طريق إعادة ترتيب الأنشطة بحيث تتم المهام التي تم التخطيط لأدائها بشكل تسلسلي وفقاً للجدول الأولي بشكل متوازٍ . في هذه الحالة ، يوفر فريق المشروع الكثير من الوقت في تقسيم العمل بدلاً من انتظار إنجاز المهام واحدة تلو الأخرى . يستعرض مدير المشروع (PM) المسار الحرج للمشروع لفهم الأنشطة المتسلسلة التي يمكن إجراؤها بالتوازي أو جزئياً بالتوازي مع بعضها البعض كما هو موضح في الرسم ادناه عندما نريد تخفيض عدد ايام المشروع من ١٥ يوم الى ١١ يوم بنفس الموارد المتاحة حالياً حسب الخطة .

مثال على اجراء التتبع السريع Fast -Tracking :

Actual Schedule (15 Days, 7 Resources)



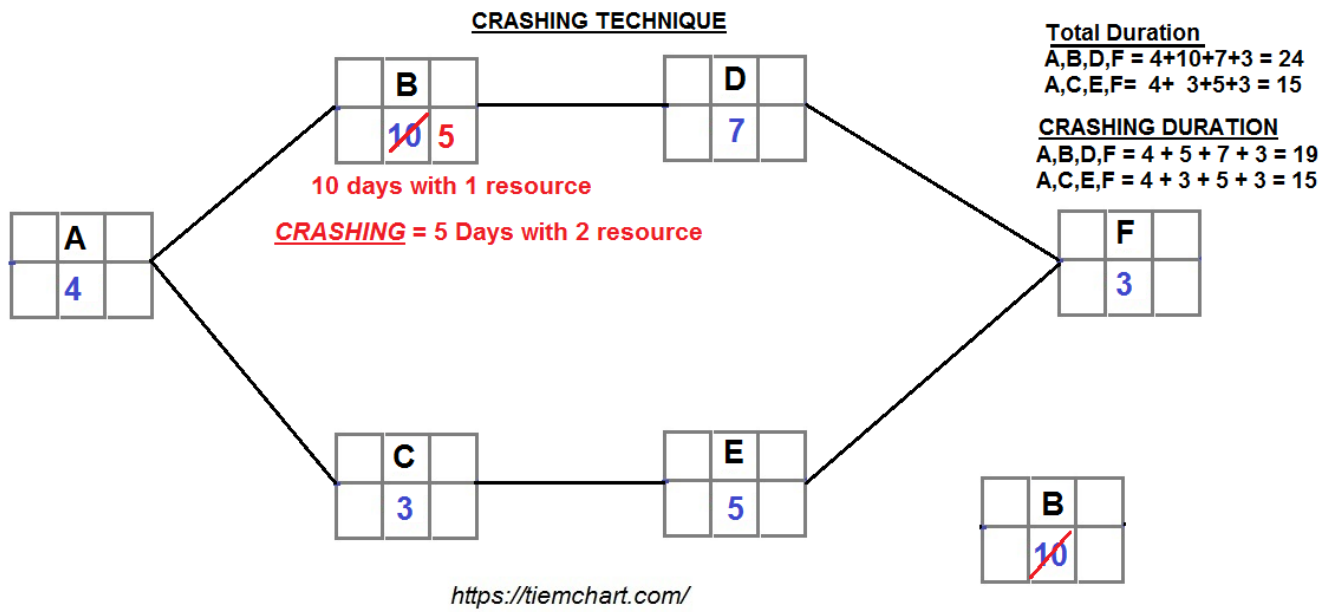
Fast Tracking (11 Days, with same 7 Resources)



Increases Risk, Increases Cost due to Rework, Overloads Resources, Requires more Communication among Resources to perform work.

كيف يتم اجراء عملية Crashing ؟

إذا كانت التقنية السابقة غير قادرة على إعادة المشروع إلى المسار الصحيح ، فيمكن تطبيق اجراء تقنية (Crashing) يتضمن استخدام هذه التقنية موارد إضافية ويؤدي إلى تغيير التكاليف المخطط لها بحيث يجب على مدير المشروع مع الفريق وأصحاب المصلحة الرئيسيين مراجعة الأنشطة التي تؤدي إلى توفير أكبر للوقت مع زيادة أقل في الميزانية كما هو موضح في الرسم ادناه عندما نريد ان نقلل عدد الايام من ٢٤ يوم الى ١٩ يوم مع زيادة عدد الموارد من الموظفين الى ٢ مما يترتب عليه تكاليف مالىة اضافيه ولكن تكون بسيطة وذات اثر جيد على المشروع لتسليمه في الموعد المحدد مثلا .



١٤. التفاوض

٣٤. تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض :

تمهيد:

التفاوض مهارة مستقلة تقوم فرضيتها على وجود تباين بين طرفين أو مجموعات حيث يسعى كل منهما الى حسم الأمور لصالحه أثناء مواجهة الطرف الآخر لذلك لا يصح أن يتم الإشارة له بالحوار لاختلافه التام في جوهره، فإتقان التفاوض يعني تحقيق الكسب المنشود وهو من مفاتيح النجاح الأساسية في الحياة المهنية المرتبطة بالأعمال والمشاريع.

ماهي التقنيات المهمة لتطوير مهارة التفاوض التي سيتمكن من خلالها المفاوض تحقيق

أفضل النتائج؟

- المعرفة التامة بأنواع التفاوض.

- معرفة ما يجوز كشفه أو إخفاءه من معلومات أثناء عملية التفاوض مع الطرف الآخر.

- تقنيات المساومة.

- تحديد المكاسب المتبادلة.

المراحل المهمة في عملية التفاوض هي تبادل المعلومات، المساومة وإبرام الصفقة وهذه المراحل تتطلب قدرات ومهارات لا بد لنا من تطويرها للمفاوض وهي إجابة التحدث والاستماع، وكذلك الثقة بالنفس، والتحلي بالصبر، بالإضافة إلى احترام الطرف الآخر.

التطوير المستمر للمفاوض على الاستعداد والمراعاة لعامل المكان والزمان وكذلك معرفة كيفية الوصول مع الطرف الآخر إلى أرضية مشتركة بحيث تكون الأساس الذي سيتم البناء عليه لاحقاً أثناء مراحل التقدم المقبلة فيما هو متفاوض عليه، وما تم ذكره سيساعد بشكل كبير في تجاوز الطرق المسدودة والتطلع المستمر إلى المكاسب المتبادلة المهمة بين الجميع.

٣٥. إعداد عدد ٢ خطة التفاوض

- **التحضير لعملية المفاوضات التي سنقوم بها قبل موعدها ومعها سوف لن نواجهه على الأغلب**
عنصر مفاجآت او مواقف غير متوقعة وسيكون أداءنا مرتفع. تقوم تحضيراتنا على عدة أسئلة وأمر نحدد من خلالها أهدافنا أثناء خطتنا للتفاوض وهي:
 - ماهي مكاسبنا التي نريدها؟
 - ماهي العناصر التي نستطيع تقديم التنازلات بها او التضحية بها؟
 - ماهي المتطلبات والشروط غير المقبولة لنا من الطرف الآخر؟
 - توقع الاعتراضات التي قد تواجهنا من الطرف المقابل.
 - تنبؤ بجميع المخرجات المحتمل الحصول عليها.
- **تحديد الأولويات والقيام بالبحث اللازم، فقبل شروعا في عملية التفاوض والدخول بها نقوم بتقييم**
جميع الأطراف ونضع أهدافهم في عين الاعتبار، لذلك نسعى الى تحضير اهم البنود بالعقد والشروط والمطالب وتحديد أولوياتنا وما لا يمكننا التنازل عنه أبداً، وإجراء بحث حول ممن سنقوم بمفاوضتهم حتى نعرف ماهي محدداته وقدراته عما يستطيع تقديمه لنا من الأهداف التي نسعى للوصول لها أثناء عملية التفاوض.
- **وضع وتحديد الحلول البديلة والتفكير كذلك بالمعارضة التي قد نواجهها، فبلا شك فهم البدائل**
الأفضل يعد عنصر مهم أثناء سيرنا في خطوات عملية التفاوض بل وعامل مهم في التعزيز والتنمية لمهارتك بالتفاوض، حيث نستطيع من خلالها اللجوء لها عندما يكون هناك اعتراض على أي عرض قدّم خلال سير المفاوضات، وبالطبع لا نغفل عن أهمية التفكير في المعارضات التي قد تواجهنا لذلك جاهزيتنا عالية بكتابة وتحضير جميع الاحتمالات والردود التي قد تعارض مطالبنا ولدينا مهارة عالية في جمع المعلومات المناسبة التي نقوم باستخدامها للرد على هذه الاعتراضات والدفاع عن مطالبنا.

المراجع :

- **Keyedin.com:** Atticle-4-k-Indicators-your PMO- Maturity- Is -Lagging.
- **Planview.com :** Best practices
- **Knowledge Traini.com :** الهيكل التنظيمي لمكتب ادارة المشاريع
- **PMO Book :** European Journal of Information Systems (2009) 18, 409–427 & 2009 Operational Research Society Ltd. All rights reserved 0960-085X/0.

- اوراق للاستشارات والدراسات الاقتصادية ، كيفية تطوير الهيكل التنظيمي للمشروع في خمس خطوات اساسية ، الباحث الاقتصادي (محمد نبوي) ، ٢٠١٢.
- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، قواعد عامة لعملية التفاوض ، ٢٠١٩ .