



مؤسسة هيئة أمة لإدارة المشاريع المجتمعية

رقم المجموعة (5176)

إعداد

2021201565	صفاء سعيد أحمد العمودي
2021202193	جميله حمود حمد الحربي
2021202984	عبير صالح عبد العزيز المحميد
2021203336	مها محمد عبيد السعد
2021200195	غدير تحسين فرج سعد
2021200932	ريما علي محمد العاصمي
2021200241	ممدوح ناصر ماضي العميري
2021201147	أمل صالح سالم العميري

بإشراف/ د. وليد صديق
الفصل الدراسي الثاني
1442هـ - 2021 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



المحتويات

10	قائمة الجداول
11	قائمة الاشكال
12	الفصل الأول
12	الاستراتيجية
13	1. الرسالة
13	2. الرؤية
13	3. الأهداف:
14	4. تطوير وتحديد مؤشرات القياس للأداء Lead أو Lag
14	الفرق بين المؤشر الرائد والمؤشر المتأخر
15	5. تطوير وإعداد نموذج ميثاق المشروع:--
15	فوائد ميثاق المشروع
15	الأقسام الرئيسية لميثاق المشروع
18	الفصل الثاني
18	الحوكمة والهيكل والعلميات للمشروع
19	محددات حوكمة المنظمات
19	أولاً:- المحددات الخارجية
19	ثانياً:- المحددات الداخلية
20	6. تطوير الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع:--
20	رسم الهيكل التنظيمي
22	7. تحديد الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل:--
22	المستوى الاستراتيجي
22	المستوى التكتيكي: عمليات المكتب
22	المستوى التكتيكي:
22	المستوى التشغيلي: مدير مشروع المجموعة
24	8. تحديد نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع مع تحديد الأسباب:--
24	ثلاثة أنواع من pmo
26	الفصل الثالث
26	الامتثال والمعايير واللوائح
27	9. تصميم نموذج الامتثال للتحقق قبل استلام المخرجات
27	الامتثال لعملية الأعمال
10	10. تطوير نموذج التحقق Check List لكل مرحلة من مراحل المشروع الثلاث (بدء وتخطيط – تنفيذ – إغلاق)
29	المرحلة الأولى: بدء المشروع
29	المرحلة الثانية: تخطيط المشاريع
29	المرحلة الثالثة: تنفيذ المشروع
30	المرحلة الرابعة: مراقبة المشروع ومراقبته
30	المرحلة الخامسة: إغلاق المشروع
38	الفصل الرابع
38	السلطة والاهتمام
39	11. تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم
39	أصحاب المصلحة الداخليون
39	أصحاب المصلحة الخارجيون
41	12. تطوير شبكة (القوة / الاهتمام) وشبكة (التأثير / القوة)
42	13. استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة
43	الفصل الخامس
43	ثقافة المنظمة وقيمتها



44	تعريف ثقافة المنظمة-----
44	15. تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع-----
44	قيم المنظمة هي الفلسفات المركزية والأساسية التي توجه الأعمال وموظفيها-----
46	الفصل السادس-----
46	نقد وإدارة الذات-----
47	16. سرد "2" عادات شخصية يفعلها المعنيون يمكن أن تؤثر على المشروع-----
47	17. دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها.-----
49	18. إجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام SWOT-----
49	تحليل السوات الرباعي SWOT-----
50	عناصر تحليل سوات SWOT الداخلية والخارجية-----
51	الفصل السابع-----
51	النزاهة الشخصية والموثوقية-----
52	19. تقديم "3" سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية.-----
52	الإشكاليات الأخلاقية والسلوكية في مكان العمل-----
54	20. تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني -إن وُجد- لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات.-----
55	الفصل الثامن-----
55	الاتصالات الشخصية-----
56	1. إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة-----
58	2. تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال:-----
58	الاتصال الشخصي-----
58	الاتصال الشخصي نوعان-----
59	خصائص الاتصال الشخصي-----
59	التواصل الفعال-----
60	خصائص الاتصال الفعال-----
60	عناصر الاتصال الفعال-----
61	مهارات الاتصال الفعالة-----
61	أهمية الاتصال الفعال في الأعمال التجارية-----
63	3. تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي.-----
63	قنوات الاتصال Communications channels:-----
65	الفصل التاسع-----
65	العلاقات والارتباط-----
66	4. بناء مصفوفة الاتصال.-----
66	مصفوفة اتصالات أصحاب المصلحة-----
66	إعداد مصفوفة اتصالات المشروع-----
69	5. عرض 3 سيناريوات لنماذج خاطئة من التواصل.-----
69	(a) ضعف الاتصال الكتابي (الإلكتروني) الرسمي-----
69	(b) الاتصال في اتجاه واحد-----
70	(c) عدم الاستماع-----
71	6. تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين stakeholder assessment matrix-----
71	مصفوفة الصلاحيات والارتباط للمعنيين-----
73	الفصل العاشر-----
73	القيادة-----
74	7. وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع.-----
74	تعريف القيادة: leadership-----
74	أنماط القيادة الإدارية على حسب الأسلوب القيادي من مختلف النظريات-----
75	8. تحديد أسباب تفضيل ذلك النموذج-----
75	القيادة الديمقراطية: Democratic leadership-----



76	أشك.إل القيادة الديمقراطية : Forms of democratic leadership
77	هيكل الفريق Team Structures المناسب للنمط الديمقراطي
79	9. تقديم عدد "5" مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع.
81	الفصل الحادي عشر
81	العمل الجماعي
82	10. تصميم نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية للمشروع.
84	الفصل الثاني عشر
84	الصراع والأزمات
85	11. تعريف الصراع والأزمات.
87	12. تقديم 3 سناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع.
87	13. تحديد الاستراتيجيات المثلى لتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية.
88	14. عرض تحليل الأسباب الجذرية Root Cause Analysis.
90	الفصل الثالث عشر
90	الحكمة
91	15. توزيع الموارد البشرية على المهام.
95	16. تحليل أثر إجراء عملية Crashing وعملية Fast-tracking على الجدول الزمني وتمثيل الجدول بعد تنفيذ هذين الإجراءين.
98	الفصل الرابع عشر
98	التفاوض
99	17. تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض.
104	18. إعداد عدد 2 خطة التفاوض.
108	الفصل الخامس عشر
108	تصميم المشروع Project design
109	19. تعريف مثلث القيود للمشروع Triple constraint
109	العوامل التي تساعد على تشكيل مثلث المشروع
110	أهمية القيد الثلاثي لنجاح المشروع
110	كيفية العمل ضمن إطار القيد الثلاثي للمشروع
111	هناك خمس خطوات لإنشاء تحليل قيود حسب آراء الخبراء بالمشاريع:
112	20. إعداد قائمة عوامل نجاح المشروع.
112	عوامل النجاح هي مكونات المشروع
114	21. تطوير وتعريف هيكل تقسيم الأعمال WBS وإعداد دليل شرحه.
114	وهناك نوعان من WBS
114	هيكل تقسيم العمل على أساس التسليم
114	هيكل تقسيم العمل على أساس المرحلة
115	كيفية عمل هيكل تنظيم العمل
118	قاموس تجزئة العمل:
119	الفصل السادس عشر
119	المتطلبات والأهداف
119	Requirements and objectives
120	22. تعريف مصفوفة تتبع المتطلبات requirement traceability matrix
120	مصفوفة تتبع المتطلبات:
120	متطلبات انشاء مصفوفة تتبع المتطلبات
122	مصفوفة تتبع المتطلبات خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
122	23. تحديد أساليب جمع المتطلبات التي تم استخدامها بجمع المتطلبات
122	جمع المتطلبات
122	١: المقابلات
123	٢: الاستبيانات أو الاستطلاعات



123	٣: مراقبة المستخدم
124	٤: العصف الذهني
124	٥: ورش العمل
124	٦: لعب الأدوار
124	٧: السيناريوهات وحالات الاستخدام
125	٨: المجموعة المركزة
125	٩: النماذج الأولية
127	24. تطوير الهيكل الهرمي لأهداف المشروع المتصل بالاستراتيجية
127	ما هو التسلسل الهرمي للأهداف
127	مستويات الأهداف: تم تقسيم الأهداف في مشروع مهمة
127	أهداف رئيسية
127	أهداف فرعية
129	الفصل السابع عشر
129	النطاق
129	Scope
130	25. تطوير وتعريف وإعداد بيان النطاق (حدوده – وتحديد ما لا يشمل)
130	تعريف النطاق
130	مفهوم نطاق المشروع
131	التحكم في النطاق
132	تفاصيل عامة عن المشروع
138	26. تطوير وتعريف وشرح مفاهيم: زحف النطاق وإعطاء مثال
138	زحف النطاق
139	طريقة التعامل مع ظاهرة زحف نطاق عمل المشروع Scope Creep
140	طرق تخفيف الآثار السلبية لظاهرة توسع النطاق
140	خطوات التعامل مع طلب التغيير على نطاق المشروع
141	أمثلة على زحف النطاق:
143	27. شرح إدارة تحليل المنتج Product analysis.
143	خمس خطوات لتحليل المنتج
145	العوامل التي يجب مراعاتها عند إجراء تحليل المنتج
146	من يقوم بتحليل المنتج؟
147	عناصر المنتج أو خصائصه المضمنة في تحليل المنتج
148	28. شرح عمليات تحويل حزم العمل في WBS إلى أنشطة
149	الفصل الثامن عشر
149	الوقت
150	29. تطوير قائمة المهام أو الأنشطة المضمنة تحت كل حزمة عمل في WBS
150	المدخلات الرئيسية لإنشاء هيكل تقسيم العمل
150	منهجيات لتطوير هيكل توزيع العمل:
150	هيكلية تجزئة العمل (WBS)
152	30. شرح العلاقات بين الأنشطة
152	علاقة Finish to Start أو FS:
152	علاقة Start to Start أو SS:
152	علاقة Finish to Finish أو FF:
152	علاقة Start to Finish أو SF:
154	31. تطوير النموذج الشبكي logical diagram لأنشطة المشروع وتحديد المسار الحرج
154	طريقة رسم الأسبقية (PDM)
154	النقاط الرئيسية حول (PDM) :
155	هناك أربع أنواع للعلاقات المنطقية / علاقات المشروع في PDM



155	المسار الحرج
156	كيفية حساب المسار الحرج
157	فوائد المسار الحرج
161	32. إعداد نموذج جانث تشارت ونموذج العلامات الفارقة
161	مخطط جانث
161	أمثلة على المعالم الرئيسية للمشروع
164	الفصل التاسع عشر
164	الجودة
165	33. شرح نموذج ديمينغ للجودة
165	خطوات دورة PDSA
165	الخطوة 1: التخطيط
165	الخطوة 2: التنفيذ
165	الخطوة 3: الدراسة (الفحص)
166	الخطوة 4: التصرف
168	34. تطوير نموذج SIPOC - ونموذج Ishikawa لأحد مشاكل المخرجات للمشروع
168	ما هو SIPOC؟
168	مكونات SIPOC
168	أهمية مخططات SIPOC
168	الفائدة من SIPOC
170	الفصل العشرون
170	المالية
170	Finance
171	35. إعداد هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع بتوافق مع WBS
171	هيكل توزيع التكاليف (CBS)
172	التسلسلات الهرمية للمشروع
173	جدول هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع بتوافق مع WBS
174	36. حساب القيمة المكتسبة Earned value management للمشروع بعد انقضاء 20 % من مدته وبعد اكتمال 50 %
174	من مخرجاته، كل على حده
174	صيغة القيمة المكتسبة
176	القيمة المخططة (PV)
176	التكلفة الفعلية (AC)
176	القيمة المكتسبة (EV)
179	1- حساب القيمة المكتسبة (EV) للمشروع بعد انقضاء 20 % من مدته
179	2- حساب القيمة المكتسبة (EV) للمشروع بعد اكتمال 50 % من مخرجاته
180	الفصل الحادي والعشرون
180	الموارد
181	37. Resource leveling and smoothing شرح مفهوم موازنة الموارد
181	مستوى الموارد
181	مثال لتسوية الموارد
181	قيود الموارد تؤدي إلى تسوية الموارد
182	الفرق بين التعويم الكلي والتعويم الحر
183	الفرق بين تسوية الموارد وتجانس الموارد
184	38. تدريب على توزيع موارد المشروع من معدات وأدوات
184	(المستوى الاستراتيجي - الإجراءات - الإدارة العليا)
184	1/ راعي المشروع
185	2/ مدير المشروع
186	(المستوى التكتيكي - عمليات المكتب - الإدارة الوسطى)



186	1 / إدارة الموارد البشرية
187	2 / إدارة العمليات
188	3 / الإدارة المالية
190	4 / إدارة الخدمات العامة
191	5 / إدارة الجودة
192	(المستوى التشغيلي – الإدارة الدنيا)
200	الفصل الثاني والعشرون
200	التوريدات
201	39. تطوير اجراء عملية تنفيذ التوريدات واختيار المقاولين
201	ما لمقصود بالتوريدات:
201	وثائق العطاء تحوى (معلومات حول البضائع - معلومات حول تكلفة - عروض تقديمية)
201	الإعلان (Advertising)
202	مؤتمرات مقدمي العروض (Bidder conferences)
202	مرحلة تقييم العروض:
202	مرحلة التفاوض
202	يتم توقيع العقد موضح فيه جميع النقاط التالية
203	40. تطوير نموذج المقارنة بين الموردين ونموذج المقارنة scoring Model
204	الفصل الثالث والعشرون
204	التخطيط والتحكم
205	41. اعداد أجندة – وصيغة دعوة ومحضر افتراض ي لاجتماع افتراضي
205	عقد اجتماعات في المشروع:
205	صيغة الدعوة للاجتماع
207	42. تحديد دورة قياس الأداء وتقديم التقارير مع شرح السبب
207	إدارة أداء الأعمال
210	مقاييس الأداء
211	مكونات تقارير الأداء
212	فوائد تقارير الأداء
218	43. تطوير نموذج طلب التغيير متضمنا (تحليل الأثر – تحليل البدائل – توصية)
218	عملية إدارة التغيير:
218	1- الغرض:
218	2- الأهداف الأساسية لإدارة التغيير هي:
218	3- النطاق
218	4- وثائق إدارة التغيير
219	5- أدوار إدارة التغيير
219	6- السياسة
222	مدير المشروع
222	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
222	الفصل الرابع والعشرون
222	المخاطر والفرص
223	44. تعريف المخاطر (التهديدات) والفرص وعرض أمثلة
223	تعريفات المخاطر والتهديدات
224	امثله على المخاطر
224	أهداف إدارة المخاطر
226	45. إعداد سجل المخاطر
226	سجل المخاطر
226	محتويات سجل المخاطر
228	46. تحليل المخاطر النوعي
228	تحليل المخاطر



228	التحليل النوعي للمخاطر
230	47. تحديد استراتيجيات الرد على المخاطر
230	استراتيجيات الرد على مخاطر المشروع:
230	أهم الاستراتيجيات لمواجهة المخاطر سوء كانت (فرص - تهديد)
231	تطبيق أحد استراتيجيات المخاطر على مشروع همه أمه
232	الفصل الخامس والعشرون
232	أصحاب المصلحة/ المعنيين Stakeholder
233	48. اعداد مصفوفة تقييم الارتباط بالمعنيين Stakeholder engagement. assessment –matrix
234	الخلاصة
237	التوصيات
239	المراجع
241	الملحقات



قائمة الجداول

13	جدول 1 الأهداف (1)
13	جدول 2 الأهداف (2)
13	جدول 3 الأهداف (3)
14	جدول 4 تطوير وتحديد مؤشرات الأداء
17	جدول 5 الميثاق
28	جدول 6 نموذج الامتثال
40	جدول 7 سجل المعنيين
41	جدول 8 تطوير شبكة (القوة / الاهتمام) وشبكة (التأثير / القوة)
50	جدول 9 عناصر تحليل سوات SWOT الداخلية والخارجية
57	جدول 10 مفتاح ألوان مستوى المصلحة
64	جدول 11 عدد أصحاب المصلحة باستخدام المعادلة
68	جدول 12 مصفوفة اتصالات المشروع
72	جدول 13 إعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين
83	جدول 14 نموذج لمكتب همه أمة RACI
94	جدول 15 توزيع الموارد البشرية على المهام
96	جدول 16 بعض مهام وأنشطة الجدول الزمني
97	جدول 17 بعض مهام أو أنشطة الجدول الزمني قبل إجراء عملية Crashing وعملية Fast-tracking
97	جدول 18 تمثيل بعض المهام بعد إجراء عمليات ضغط المهام
103	جدول 19 التفاوض من حيث الأدوار والمسؤوليات
111	جدول 20 لوحة معلومات إدارة المشروع في بدايه المشروع
111	جدول 21 لوحة معلومات إدارة المشروع قبل نهاية المشروع
117	جدول 22 هيكل تجزئة العمل WBS
118	جدول 23 قاموس تجزئة العمل
121	جدول 24 مصفوفة تتبع المتطلبات
137	جدول 25 نطاق المشروع
142	جدول 26 أمثلة على زحف النطاق
151	جدول 27 الأنشطة المضمنة تحت كل حزمة عمل في WBS
158	جدول 28 جداول حساب المسار الحرج (١)
159	جدول 29 حساب Critical Path
160	جدول 30 Critical Path
162	جدول 31 مخطط جانتي
166	جدول 32 نموذج ديمنغ
169	جدول 33 SIPOC
182	جدول 34 الفرق بين التعويم الكلي والتعويم الحر
206	جدول 35 محضر اجتماع
227	جدول 36 محتويات سجل المخاطر
229	جدول 37 مصفوفة تحديد المخاطر النوعية
229	جدول 38 خطة الاستجابة للمخاطر
230	جدول 39 اهم الاستراتيجيات لمواجهة المخاطر
233	جدول 40 مصفوفة تقييم مشاركة المعنيين



قائمة الاشكال

شكل 1	شكل يوضح تنفيذ إطار الحوكمة.	20
شكل 2	الهيكل التنظيمي.	21
شكل 3	رسم توضيحي لمستويات القيادة.	23
شكل 4	استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة.	42
شكل 5	شبكة سجل أصحاب المصلحة.	42
شكل 6	رسم توضيحي: قنوات الاتصال المحتملة في فريق مكون من 4.	63
شكل 7	استراتيجية حل الصراع.	86
شكل 8	الصراع بسبب اختلاف الثقافات.	88
شكل 9	الصراع بسبب ضعف الاتصال.	89
شكل 10	الصراع بسبب عدم ترابط المهام.	89
شكل 11	الاهداف الاستراتيجية لمكتب همزة.	128
شكل 12	العلاقات بين الأنشطة.	152
شكل 13	مخطط جاننت شارث.	163
شكل 14	نموذج ايشكاوا من تصميم الطلاب.	169
شكل 15	تطبيق القيمة المكتسبة على مشروع (همزة أمة).	177
شكل 16	القيمة المكتسبة.	178
شكل 17	مجموعة المهارات المثالية.	186



الفصل الأول

الاستراتيجية

Strategy



1. الرسالة

التطوير والاستثمار المجتمعي والابتكار لتعزيز مجتمع قائم على التنمية يواكب رؤية المملكة، ويخدم جميع الفئات عن طريق احتضان الإبداع في المشاريع المجتمعية وتنظيمها والإسهام في قيادة مسيرة التنمية في المملكة.

2. الرؤية

الريادة ومجتمع أكثر استدامة.

3. الأهداف:

1. تقديم الاستشارات ذات الحلول الإبداعية في إدارة المشاريع.	
S	تقديم الاستشارات
M	تقديم أربع استشارات خلال الربع الأول
A	تقديم أفضل الحلول المبتكرة
R	صنع حلول مبتكرة تساعد العميل على الوصول إلى حلٍ مناسب
T	رفع مستوى رضا العملاء على الخدمات المقدمة خلال العام

جدول 1 الأهداف (1)

2. إقامة الدورات وورش العمل المتخصصة في مجال إدارة المشاريع المجتمعية.	
S	رفع معدل تقديم الورش التدريبية
M	تحقيق ما نسبته 25 ساعة تدريبية
A	استقطاب مدربين ذوي كفاءة عالية
R	تنمية المهارات الإدارية لموظفي قسم الأعمال المجتمعية
T	قياس المهارات المكتسبة خلال 90 يومًا

جدول 2 الأهداف (2)

3. الإسهام في إنشاء قسم الأعمال المجتمعية للقطاع الخاص وتزويدها بآخر التطورات للحفاظ على كفاءة البرامج المقدمة.	
S	موائمة الخطط المجتمعية بما يتناسب مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة
M	إنجاز 92% من الخطط المقدمة
A	دعم المنشأة لتحقيق أهدافها المجتمعية
R	احتضان المشاريع المجتمعية بما يتوافق مع رؤية المنظمة
T	إنجاز الأهداف المحددة خلال 12 شهرًا من تاريخ تحديدها

جدول 3 الأهداف (3)



4. تطوير وتحديد مؤشرات القياس للأداء Lead أو Lag

تساعد المؤشرات الرائدة والمتأخرة قادة المؤسسات على فهم ظروف الأعمال واتجاهاتها، وهي مقاييس تعمل على تزويد المديرين بالاتجاهات وبأنهم على الطريق الصحيح لتحقيق أهدافهم عامة، وأهدافهم المؤسسية خاصة. مؤشرات الأداء الرئيسة هي الأهداف الرئيسة التي يجب تتبعها لتحقيق أقصى تأثير على نتائج الأعمال الاستراتيجية، حيث تدعم الفرق وتساعد على التركيز على ما هو مهم، كما تختلف مؤشرات الأداء الرئيسة بين الشركات والصناعات، اعتمادًا على أولوياتها أو معايير الأداء، وتعد من المقاييس القابلة للقياس الكمي التي تستخدمها الشركة أو الصناعة لقياس ومقارنة الأداء من حيث تلبية أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية.

الفرق بين المؤشر الرائد والمؤشر المتأخر: هو حقيقة أن مؤشر الأداء الرئيس يشير إلى المكان الذي من المحتمل أن تصل إليه، حيث يقيس مؤشر الأداء الرئيس المتأخر فقط ما حققته بالفعل، وتوصف المؤشرات الرئيسة أحيانًا بأنها مدخلات، فهي تحدد الإجراءات اللازمة لتحقيق أهدافك بنتائج قابلة للقياس، والتي "تؤدي" إلى تحقيق أهداف الأعمال العامة بنجاح، ولهذا السبب تُسمَّى "الرائدة". إن امتلاك مؤشرات أداء رئيسة جيدة يعني أنه يمكنك اتخاذ الإجراءات التصحيحية في وقت مبكر.

الأهداف الرئيسة	الأهداف الفرعية	تحديد مؤشرات الأداء	تحديد مؤشرات أداء كمية لكل مؤشر أداء رئيس
تقديم الاستشارات ذات الحلول الإبداعية في إدارة المشاريع	تقديم 4 استشارات خلال الربع الأول من العام وتقديم أفضل الحلول للعملاء ورفع مستوى رضاهم خلال العام	1- عدد الاستشارات 2- تقرير رضا العميل عن الاستشارة	1- 4 استشارات وأكثر خلال 3 أشهر 2- رضا العميل عن الاستشارة بنسبة 90%
إقامة الدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة في مجال إدارة المشاريع المجتمعية	تحقيق ما نسبته 25 ساعة تدريبية وتنمية وقياس مهارات الموظفين الإدارية خلال 90 يومًا	1- عدد الساعات التدريبية 2- مؤشر الالتزام الزمني	1- 25 ساعة تدريبية وأكثر 2- 100% التزام زمني
الإسهام في إنشاء قسم الأعمال المجتمعية للقطاع الخاص وتزويدها بآخر التطورات للحفاظ على كفاءة البرامج المقدمة	مواءمة الخطط بما يتناسب مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وإنجاز 92% من الخطط المقدمة خلال 12 شهرًا من تاريخ تقديمها.	1- عدد الخطط المنجزة 2- استبانة نهاية الخدمة وعدد المرات التي تم الحصول فيها على تقييم ممتاز	1- إنجاز 92% وأكثر من الخطط 2- 80% نسبة الحصول على تقييم ممتاز

جدول 4 تطوير وتحديد مؤشرات الأداء



5. تطوير وإعداد نموذج ميثاق المشروع:

ميثاق المشروع هو وثيقة حيّة تحدد القضايا والأهداف، وإطار عمل تحسين عمليات المشروع، والسبب الرئيس وراء احتياج كل مشروع إلى ميثاق مشروع من البداية هو أنه بدون الميثاق لا يوجد دليل أو مستند رسمي يدل على مدير المشروع المعتمد حدود المشروع وزمنه، وأيضًا للحصول على موافقة من أصحاب المصلحة والمضي قُدُمًا.

فوائد ميثاق المشروع، فهو:

- يأذن رسميًا ببدء المشروع.
- يخلق رؤية مشتركة وفهمًا مشتركًا للمشروع.
- يخوّل مدير المشروع لقيادة المشروع.
- يحدد الأهداف عالية المستوى ونطاق المشروع.
- يحدد كيف سيبدو النجاح في نهاية المشروع.
- يكتسب الدعم للمشروع من خلال إعلانه للمؤسسة ككلها.
- يضمن أن أصحاب المصلحة الرئيسيين على دراية بالمشروع.
- يؤمن الميزانية والموارد للمشروع.
- يُعدُّ نقطة مرجعية لفريق المشروع.

الأقسام الرئيسية لميثاق المشروع:

تتص معظم منهجيات وأطر إدارة المشروع على استخدام ميثاق المشروع، ولكنها لا تحدد المحتويات الفعلية للنموذج، لأن المشاريع تختلف في كونها مجموعات متنوعة من الطرق، مثل الحجم أو الأهمية أو النوع أو النهج، لكن المبدأ المقبول في كتابة ميثاق المشروع هو أن الوثيقة يجب أن تساعد على توضيح: ماذا، ولماذا، ومن، ومتى، وما تكلفة جوانب أو أسئلة المشروع، وسوف نجيب عن هذه الجوانب وتلك الأسئلة فيما يأتي:

معلومات المشروع: يتضمن هذا القسم اسم المشروع ومعرفة (إذا كانت المنظمات تستخدم واحدًا) واسم مدير المشروع والجهة الراعية له، ويمكن أن يتضمن أيضًا تفاصيل وصف المشروع الإضافية ولكن بشكل موجز.

حاجة العمل أو المشكلة أو الفرصة: يحاول هذا القسم تحديد الدافع الرئيس للمشروع لوجوده. إنه يوفر السياق أو الموقف الذي جعل الراعي يفكر في بدء المشروع.

أهداف وفوائد المشروع: يسرد هذا الجانب الأهداف التي سيحاول المشروع تحقيقها. دليل لكتابة الأهداف هو استخدام اختصار: SMART يجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وواقعية ومحددة بالوقت.



منظمة المشروع: يحدد هذا القسم الأشخاص الذين يديرون المشروع. يجب أن تظهر بوضوح الأدوار الرئيسية لإدارتها وتوجيهها. يمكن أن يكون استخدام مخطط RACI مفيداً.

نطاق المشروع رفيع المستوى: يوضح هذا القسم حدود المشروع على مستوى عالٍ. من المهم تحديد ليس نطاقها فقط، ولكن أيضاً ما هو خارج النطاق. يجب أن يندرج تحديد المخرجات الرئيسية للمشروع في هذا القسم أيضاً.

جدول زمني عالي المستوى للمشروع: يجب أن يسرد ميثاق المشروع المراحل الرئيسية والمدة المقدرة للمشروع على مستوى عالٍ، ومن ذلك معالمة. ومع ذلك يجب على مدير المشروع توخّي الحذر عند كتابة الجدول الزمني للمشروع، على افتراض أنّ المشروع سيبدأ على الفور بعد الموافقة.

ميزانية المشروع عالية المستوى: يحدد هذا القسم متطلبات الميزانية للمشروع على مستوى عالٍ. يجب أن تتضمن توقعات النفقات الرأسمالية والإيرادات.

الافتراضات الرئيسية: يسرد هذا القسم الافتراضات الرئيسية التي اتخذها فريق المشروع. من المهم أيضاً تقييم كيفية تأثير هذه الافتراضات على المشروع إذا أدرك الفريق لاحقاً أن الافتراضات التي قاموا بها كانت خاطئة أو غير دقيقة.

مخاطر المشروع الرئيسية: يسرد هذا الأخطار الرئيسية التي قد تؤثر على المشروع إذا تحققت. يفترض أن فريق المشروع لا يمكنه تجنب مواجهة الأخطار المحددة.

معايير النجاح: يحدد هذا القسم المقاييس الرئيسية للمساعدة في تقييم ما إذا كان المشروع ناجحاً أم لا، حيث تصف المصطلحات القابلة للقياس نتيجة مقبولة للمستخدم النهائي والعميل وأصحاب المصلحة.

ميثاق المشروع هو عرض موجز لأهداف المشروع ونطاق المشروع ومسؤوليات المشروع من أجل الحصول على موافقة من أصحاب المصلحة الرئيسيين في المشروع على الميثاق، بحيث يجب أن يقدم شرحاً موجزاً للعناصر الرئيسية للمشروع من خلال إنشاء ميثاق المشروع قبل البدء في مستندات تخطيط المشروع الأخرى الأكثر تعمقاً، يمكنك الحصول على الموافقة أو تصحيح المسار إذا لزم الأمر.



اسم المشروع	همة أمة لإدارة المشاريع المجتمعية
وصف المشروع	مشروع تأسيس مكتب إدارة مشاريع مجتمعية يسعى للتطوير والاستثمار ومواكبة رؤية المملكة 2030م
الحاجة من المشروع Business Case	بسبب غياب التخطيط ونقص الكفاءات والافتقار للتوجيه أخفقت الكثير من المشاريع، لذلك دعت الحاجة إلى تأسيس مكتب (همة أمة) لإدارة المشاريع.
أهداف المشروع القابلة للقياس ومعايير النجاح	- تقديم المشورة لأصحاب المشاريع ومساعدتهم في الحصول على أفضل الحلول لمعالجة المعوقات التي تواجههم. - تطوير وتدريب العقول الريادية. - تحقيق الاتساق في الاستراتيجيات وممارسات تسيير الأعمال.
المتطلبات العامة للمشروع	متطلبات مكانية: - مكاتب إدارة. - قاعات تدريب. - غرف استشارات. الموارد البشرية: - كادر إداري. - كادر مدربين كادر تخصصي: مستشارين
التسليمات/ المخرجات	تقديم الخدمات الاستشارية والتدريبية والتنظيمية.
الأخطار العامة للمشروع	عدم جدوى الاستشارات المقدمة عدم مطابقة مهارات المدرب العلمية للحقيبة التدريبية. عدم الالتزام الجداول الزمنية والتأخيرات من قبل العميل.
مدة المشروع	تاريخ بدء المشروع 1- أغسطس- 2021
	تاريخ الانتهاء من المشروع 31- أكتوبر- 2021
الميزانية العامة Summary Budget	2500000 ريال
اسم وصلاحيه راعي المشروع Name and Authority of Sponsor	مها السعد
مدير المشروع المعين Assigned Project Manager	تمويل المشروع، وتخويل مدير المشروع صفاء العمودي
البريد الإلكتروني:	
رقم الجوال:	055555555
	جدول 5 الميثاق



الفصل الثاني

الحوكمة والهياكل والعلميات للمشروع

Governance, structures and processes



محددات حوكمة المنظمات:

لكي تتمكن المؤسسات بل والدول من الاستفادة من مزايا تطبيق قواعد الحوكمة يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لقواعد الحوكمة، وفي حالة توفر تلك العوامل فأن تطبيق هذا المفهوم والحصول على مزاياه يعد أمرًا مشكوكًا فيه، وتشمل هذه المحددات والعوامل على مجموعتين هما:-

أولاً:- المحددات الخارجية

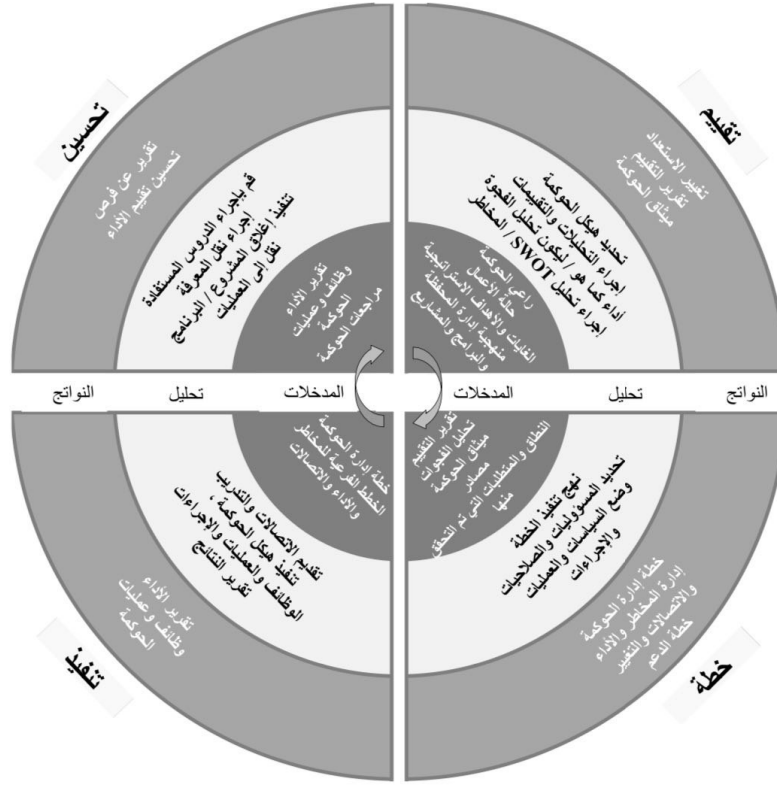
وهذه المحددات تمثل البيئة أو المناخ الذي تعمل من خلال المؤسسات والتي قد تختلف من دولة إلى أخرى وهي:

- 1- القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل: قوانين المؤسسات وقوانين سوق رأس المال، والقوانين المتعلقة بالإفلاس، وكذلك القوانين التي تنظم المنافسة والتي تعمل على منع الاحتكار.
- 2- وجود نظام مالي جيد بحيث يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب.
- 3- كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية، وذلك عن طريق إحكام الرقابة على المؤسسات، والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها، وكذلك وضع العقوبات المناسبة، والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام المؤسسات.
- 4- دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية مثل جمعيات المحاسبين والمدققين ونقابات المحامين على سبيل المثال.

ثانيًا:- المحددات الداخلية:

وهي تشمل القواعد والتقنيات التي تطبق داخل المؤسسة، والتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات والمنظمات وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات مثل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح، وذلك بالشكل الذي لا يؤدي إلى وجود تعارض في المصالح بين هؤلاء الأطراف، بل يؤدي إلى تحقيق المصالح على المدى البعيد. (سليمان، 2006)





شكل 1 شكل يوضح تنفيذ إطار الحوكمة¹

6. تطوير الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع:

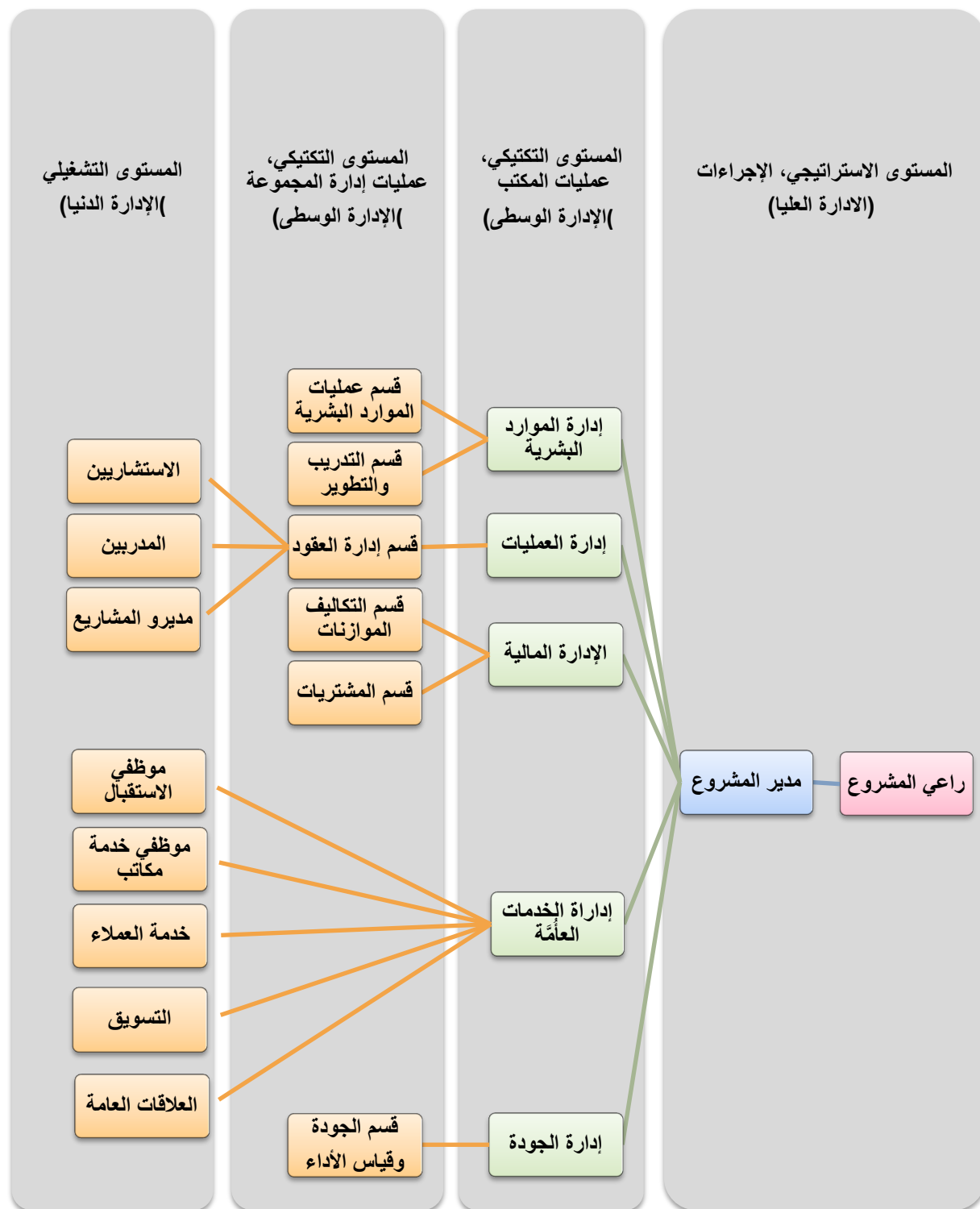
رسم الهيكل التنظيمي:

يضع الهيكل التنظيمي المسقط مدير المشروع مسؤولاً بالكامل، بحيث يتمتع مدير المشروع بسلطة كاملة على الميزانية والتوظيف والجدول الزمني، ويتكون أعضاء فريق المشروع من مختلف الإدارات، ويتم تسليم جميع أعضاء الفريق إلى الإدارات الوظيفية الخاصة بهم.

عندها يتم اتخاذ القرارات بشكل أسرع، حيث يتعين على فريق المشروع التعامل مع قدر أقل من البيروقراطية، ويصبح التواصل أسهل وأكثر فعالية مما يكتسب أعضاء الفريق الخبرة أثناء عملهم في أنواع مختلفة من المشاريع.

¹ المصدر كتاب GOVERNANCE OF PORTFOLIOS, PROGRAMS AND PROJECTS A PRACTICE GUIDE





شكل 2 الهيكل التنظيمي



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

المستوى الاستراتيجي: إجراءات (الإدارة العليا: الراعي، مدير المشروع)

- مسؤولية عن التوافق مع استراتيجية المكتب.
- اختيار المشاريع قيد التنفيذ وتحديد أولوياتها.
- تخصيص الموارد.

المستوى التكتيكي: عمليات المكتب (الإدارة الوسطي: إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، الإدارة المالية، إدارة التسويق)

- تدريب ودعم تنفيذ المشاريع.
- تعريف الأساليب والمعايير والأدوات والقواعد.
- تحديد بيئة العملية والحفاظ عليها.

المستوى التكتيكي: عمليات إدارة المجموعة (التوظيف، قسم التدريب، إدارة البرامج، التكاليف والموازنة، المشتريات، التسويق)

- "مالك" العملية.
- تتبع الأداء.
- مشاريع رئيسية مع هذه العمليات.

المستوى التشغيلي: مدير مشروع المجموعة (الإدارة التشغيلية).

- تعمل في العمليات اليومية، وهي مسؤولة أيضاً عن تنفيذها (الشرمان، 2004).

■ مستوى التوجيه:

يضم هذا المستوى راعي المشاريع، وهي اللجنة التنفيذية الدائمة لدراسة المشاريع، أعلى ممثلين عن أصحاب المصلحة "الجهات المؤثرة والمتأثرة بالمشروع".



مهام اللجنة التنفيذية الدائمة لدراسة المشاريع:

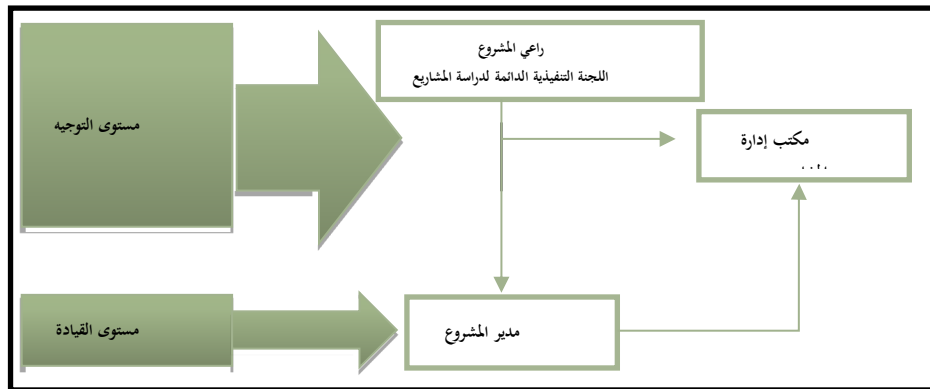
- اللجنة هي الجهة الأعلى للتصعيد والاعتماد.
- الإشراف والتوجيه والضبط الاستراتيجي، وتعريف القيمة والتغيير.
- اعتماد التغيير خلال المشروع.
- اعتماد آلية تجاوز الأخطار.
- تقديم الدعم المطلوب لتذليل الصعوبات.

■ مستوى القيادة:

مدير المشروع هو قائد المشروع، ويتعامل مع المدير الوظيفي ومدير المشروع .

❖ مهام مدير المشروع:

- تحضير الخطط واعتمادها.
- بناء وتشكيل قيادة وإدارة فرق التشغيل والإشراف اليومي على أعمالها.
- إعداد التقارير للجنة التوجيهية بشكل دوري ورفع الأخطار والقضايا والتصعير والدعم المطلوب.
- استلام المخرجات من فرق العمل والتأكد من مطابقتها للمتطلبات وتفعيل اعتمادها (دودين، 2020).



شكل 3 رسم توضيحي لمستويات القيادة



8. تحديد نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع مع تحديد الأسباب:

أنواع مكاتب إدارة المشاريع (PMOs):

يوجد عدة تصنيفات لمكاتب إدارة المشاريع (PMOs)، نناقش في هذه المقالة ثلاثة أنواع متعارف عليها، وأجمع الباحثون وخبراء المشاريع عليها، وتناولوها بكثير من التفصيل، وهي:

ثلاثة أنواع من pmo:

1- الداعم Supportive PMO (مستوى تحكم منخفض - low control)

يقدم هذا النوع من المكاتب الدعم على شكل تقديم الاستشارة عند الطلب ويقدم النماذج والمعلومات والدعم الفني والتدريب لفريق المشروع بدون فرض سيطرة أو تحكم على المشاريع وأنشطتها.

هذا النوع من المكاتب مناسب للمؤسسات التي تتميز بنجاح في معظم مشاريعها، وتحتاج فقط إلى أشبه ما يكون بمركز معلومات. يتميز هذا النوع بمستوى سيطرة وتحكم منخفض على المشاريع وفرقها، علاوة على وجود معايير موحدة يتم اتباعها في كافة المشاريع.

2- المسيطر Controlling PMO (مستوى تحكم متوسط - moderate control) :

يوفر هذا النوع من المكاتب إطار عمل موحد للمؤسسة، مما يستلزم التعديل والتحوير في المنهجيات المستخدمة، وكذلك النماذج والطلبات. ويفرض مستوى متوسط من التحكم والسيطرة على المشاريع وأنشطتها. يستخدم هذا النموذج في المؤسسات التي ترغب في وجود ضبط للأنشطة والعمليات والإجراءات.

3- الموجه Directive PMO (مستوى تحكم مرتفع - high control) :

يتميز هذا النوع بمستوى تحكم كبير بالمشاريع، بل وإدارتها بشكل كامل مع تقديم ما يلزم من دعم ومصادر. ويقوم المكتب فور تعاقد المؤسسة على المشروع بتحديد مديرين له. يتميز هذا النوع أيضًا بتقديم احترافية عالية في إدارة المشاريع، حيث يقوم كل مدير بكتابة تقارير دورية للمكتب مما يضمن مستوى عاليًا جدًا من الاتساق في العمل على مستوى كل المشاريع.



هذا النوع مناسب جداً للمؤسسات الكبيرة التي تحتاج إلى دعم فني في أماكن كثيرة ومتنوعة.

التصنيفات الأخرى لأنواع مكاتب إدارة المشاريع

يصنّف معهد (PMI) مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) إلى خمسة أنواع:

- 1- إداري (Departmental): ويدعم وحدات أعمال أو أقساماً محددة.
- 2- خاص بمشاريع محددة (Project-specific): ويشرف على نجاح مشروع محدد.
- 3- استراتيجي (Strategic): ويشرف على عملية تغيير مؤسسي رئيسية.
- 4- دعم المشروع (Project-support): ويعالج مهام إدارية لتسريع إنهاء المشروع.
- 5- مركز التميز (Center of Excellence): ويعنى بالتدريب والتطوير لمديري المشاريع.

ومن وجهة نظر مؤسسية يمكن تصنيف مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) إلى أحد الأنواع الآتية:

- a. مكتب إدارة مشاريع (PMO) المؤسسة.
- b. مكتب إدارة مشاريع القسم (PMO).
- c. مكتب إدارة مشاريع خاص (PMO). (مكتب ادارة المشاريع (PMO) وتطبيقه، 2021)

فمكتب (همة أمة) يرى أن النموذج الأنسب لإدارة المشروع هو الداعم (supportive)، ويعود السبب لتوفر الكوادر المؤهلة سوء كانت من (المستشارين أو التدريب أو الفني)، وكذلك توافر النماذج والقوالب الخاصة بالمكتب . ولكن لحاجتنا في بعض الحالات التخصصية للاستشارة تم اختيار هذا النموذج.



الفصل الثالث

الامتثال والمعايير واللوائح

Compliance, standards and regulations



9. تصميم نموذج الامتثال للتحقق قبل استلام المخرجات

الامتثال لعملية الأعمال

هو ضمان امتثال جميع عمليات الأعمال في المنظمة للوائح الداخلية والخارجية الخاصة بالمجال، وغالبًا ما تشير إلى تسلسل بعض الأنشطة التي يجب عملها، أو التي يجب ألا تحدث.

وتؤثر لوائح الامتثال على عملية المراقبة الداخلية، وتطالب باستمرار برصد إجراءات الرقابة الداخلية واختبارها وتحسينها على مستوى عمليات العمل المنجز.

اسم المشروع: همة أمة		المالك	مها السعد	مدير المشروع	صفاء العمودي
المستند المرجع	555	اليوم	الأحد	التاريخ	9\29
المتطلبات		الامتثال			
م	الهدف أو المخرج	المسؤول المنفذ	تفاصيل الهدف أو المخرج	الامتثال (نعم / لا / لا ينطبق)	ملاحظات
1.	تقديم الاستشارات	مدير إدارة العمليات	متابعة تنفيذ الاستشارات الدورات والتنظيمات وإعداد الوثائق مع مكاتب إدارة العمليات وتقييم أدائهم وإعداد وتدقيق الدفعات المالية وفق الاتفاقيات المبرمة.	نعم	نسبة الالتزام بسياسات التعاقد
2.	تقديم أربع استشارات خلال الربع الأول	مدير إدارة العمليات	مراقبة نسب الإنجاز	لا	نسبة إنجاز العمليات بكفاءة عالية عدد وجودة تقارير الأداء
3.	صنع حلول مبتكرة تساعد العميل للوصول لحل مناسب	مدير إدارة العمليات	تعزيز العلاقات مع الشركاء الداخليين والخارجيين لضمان تقديم خدمات وفق أفضل المعايير	نعم	التغذية الراجعة
4.	رفع مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة خلال العام	مدير الخدمات العامة	المتابعة الدورية لمؤشرات الأداء وإعداد تقارير نسب الإنجاز بالقسم ورفعها لمدير الإدارة	نعم	وجودة التقارير
5.	رفع معدل تقديم الورش التدريبية	مدير إدارة العمليات	وضع برامج تعزز التعلم وتطوير وتدريب وتحفيز فرق العمل لضمان تقديم الخدمات بأعلى جودة	نعم	-نسبة كفاءة العاملين -نسبة الرضا الوظيفي
6.	تحقيق ما نسبته 25 ساعة تدريبية	مدير إدارة العمليات	مراقبة نسب الإنجاز	نعم	-عدد المهام المنفذة مقارنة بعدد المهام المقررة -نسبة الأنشطة الفعلية المنفذة



7.	استقطاب مدربين ذوي كفاءة عالية	مدير إدارة الموارد البشرية	متابعة التنسيق مع الجهات المعنية	نعم	عدد المهام المنفذة مقارنة بعدد التكاليف
8.	تنمية المهارات الإدارية لموظفي قسم الأعمال المجتمعية	مدير إدارة الموارد البشرية	تقديم الدعم اللازم لمديري الإدارات وتنفيذ أية مهام يكلف بها	نعم	-عدد المهام المنفذة مقارنة بعدد التكاليف
9.	تمكين الموظفين من المهارات خلال 90 يوماً	مدير إدارة الموارد البشرية	المتابعة الدورية لمؤشرات الأداء	نعم	إعداد التقارير
10.	إنجاز 92% من الخطط المقدمة	مدير إدارة العمليات	مراقبة نسب الإنجاز في الخطط التشغيلية لمشاريع المنظمة لمعالجة الانحرافات المعيارية.	نعم	-كفاءة الخطة التشغيلية -تقارير الأداء
11.	دعم المنشأة لتحقيق أهدافهم المجتمعية	الإدارة العليا	وضع مبادئ وضوابط لإدارة وتوجيه العمليات وتحسين الانتاجية	نعم	-نسبة إنجاز العمليات بكفاءة عالية -عدد وجودة تقارير الأداء
12.	احتضان المشاريع المجتمعية بما يتوافق مع رؤية المنظمة	الإدارة العليا	الإشراف على وضع وتحديث الخطط التشغيلية للمشاريع المجتمعية ومتابعة كفاءة تنفيذها وفق الموازنات المعتمدة وأفضل الممارسات المستخدمة في التخطيط.	نعم	كفاءة الخطة التشغيلية
13.	إنجاز الأهداف المحددة خلال 12 شهراً من تاريخه	مدير إدارة العمليات	مراقبة نسب الإنجاز في الخطط التشغيلية	نعم	نسبة الأنشطة الفعلية المنفذة مقارنة بالأنشطة المخططة
14.	مواءمة الخطط المجتمعية بما يتناسب مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة	الإدارة العليا	إعداد مقترح الخطة الاستراتيجية للقسم والإسهام في تطويرها وإعداد ومتابعة تنفيذ الخطط التشغيلية لضمان توازنها مع أهداف الإدارة	نعم	-نسبة إنجاز مبادرات الخطة الاستراتيجية -نسبة الأنشطة الفعلية المنفذة مقارنة بالأنشطة المخططة

جدول 6 نموذج الامتثال



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

يمر المشروع بخمس مراحل، ومع تعقيد المشاريع أصبح من المهم هيكلة عناصر المشروع وتحديد طَوَالَ دورة الحياة بأكملها لتجنب الضياع في أثناء المهمات، إحدى الطرق لتنظيم المشروع هي تصنيفه في المراحل الخمس لبدء المشروع والتخطيط والتنفيذ والرصد والإغلاق.

المرحلة الأولى: بدء المشروع

في مرحلة بدء المشروع يبدأ المشروع رسميًا، ويسجل اسم مدير المشروع، ويحدد ذلك على مستوى واسع، ببذل رعاية المشروع وغيرهم الاهتمام اللازم من أصحاب المصلحة، ويقررون ما إذا كانوا سيلتزمون بمشروع أم لا. اعتمادًا على طبيعة المشروع، يقوم أصحاب المصلحة بإجراء دراسة جدوى. بالنسبة لمشروع تكنولوجيا المعلومات، يقوم فريق المشروع بجمع المتطلبات وتحليلها في هذه المرحلة. في معظم الصناعات، كما هو الحال في صناعة البناء، هي المرحلة التي يكمل فيها الفريق ميثاق المشروع.

المرحلة الثانية: تخطيط المشاريع

في مرحلة التخطيط، يقوم فريق المشروع بتجميع ودمج الخطط الفردية للتكلفة والنطاق والمدة والجودة والاتصالات والأخطار والموارد لإنشاء خطة مشروع شاملة. تقوم بعض الأنشطة المهمة التي تميز هذه المرحلة بإنشاء هيكل توزيع العمل والجدول الزمني والمخططات الرئيسية ومخططات جانبت وتقديرات الموارد والحصص. كما تحدد الفرق طرق التواصل مع أصحاب المصلحة استنادًا إلى المعالم والمواعيد النهائية والتسليمات المهمة. ويخصص فريق المشروع وقتًا لوضع خطة لإدارة الأخطار المحددة وغير المحددة؛ لأن ذلك قد يؤثر على جوانب المشروع في وقت لاحق. ويشمل تخطيط إدارة الأخطار تحديد الأخطار وتحليلها، ونهج التخفيف من الأخطار، وتخطيط الاستجابة للأخطار.

المرحلة الثالثة: تنفيذ المشروع

في مرحلة تنفيذ المشروع، يعمل الفريق على المشروع الذي يمكن تنفيذه وفقًا لخطة المشروع ويكمّله. خلال هذه المرحلة، يقوم مدير المشروع وأصحاب المصلحة الآخرين بالتقاط المقاييس من خلال اجتماعات الحالة، وتحديثات حالة المشروع، وتقارير عبء العمل، وتقارير الأداء. توفر هذه المرحلة الحرجة لفريق المشروع، وتضمنت جميعها إشارة أوضح إذا كان المشروع سينجح أو يفشل.



المرحلة الرابعة: مراقبة المشروع ومراقبته

تحدث مرحلة مراقبة المشروع والتحكم فيه في الوقت نفسه الذي تحدث فيه مرحلة التنفيذ. تركز هذه المرحلة على قياس أداء المشروع وتطوره وفقاً لخطة المشروع. التحقق من النطاق ورصد زحف النطاق، ويحدث تغيير في عنصر التحكم لتتبع وإدارة التغييرات على متطلبات المشروع. يقوم مدير المشروع بإجراء حسابات لمؤشرات الأداء الرئيسية للتكلفة والوقت لقياس درجة التباين، إن وجدت، وفي هذه الحالة يحدد الفريق التدابير التصحيحية ومسار العمل للحفاظ على المشروع على المسار الصحيح. لمنع إخفاق المشروع، خذ بعين الاعتبار سبب إخفاق المشاريع وطرق منع الإخفاق.

المرحلة الخامسة: إغلاق المشروع

في مرحلة الإغلاق، يقوم فريق المشروع وأصحاب المصلحة بإغلاق المشروع رسمياً. وتشمل هذه المرحلة تنفيذ سلسلة من المهام المهمة مثل: تسليم المنتج، وتحرير الموارد، ومكافأة أعضاء الفريق، وإنهاء توظيف أو خدمات المقاولين رسمياً. ويدعو مدير المشروع إلى عقد اجتماع بعد الوفاء لتقييم ما سار على ما يرام في المشروع وما لم يحدث للدروس المستفادة. يمكن لفريق المشروع أيضاً المرور عبر قائمة كاملة مجهزة للتأكد من إكمال جميع الولادات، مهما كانت طفيفة. في هذا الوقت، يقوم رئيس الوزراء بإعداد تقرير الميزانية النهائي وتقرير المشروع. سيقوم فريق المشروع كاملاً أيضاً بوضع اللمسات الأخيرة على جميع وثائق المشروع وتنظيمها وتخزينها.

مجموعات عمليات إدارة المشروع ومجالاتها المعرفية وفق دليل معهد المشروعات PMI التي من خلالها نستطيع تصنيف قائمة نموذج التحقق Check List الخاصة بمكتب هيئة أمة: (الجدول الأساسي تم إدراجه في قسم الملحقات).



مجموع العمليات	المهام Tasks	Deadline موعد نهائي	Status الحالة	Notes ملاحظة
مجموعة عمليات البدء	تطوير	2021/1/1	منجز	
	ميثاق المشروع	2021/1/1	منجز	
	تحديد	2021/1/1	منجز	
	المعنيين	2021/1/1	تحت الاجراء	
	تطوير	2021/1/1	منجز	
مجموعة عمليات التخطيط	خطة	2021/1/1	منجز	
	إدارة	2021/1/1	منجز	
	المشروع	2021/1/1	منجز	
	تخطيط	2021/1/1	تحت الاجراء	
	إدارة	2021/1/1	منجز	
	النطاق	2021/1/1	منجز	
	جمع	2021/1/1	منجز	
	المتطلبات	2021/1/1	منجز	
	تعريف	2021/1/1	منجز	
	النطاق	2021/1/1	منجز	
	إنشاء	2021/1/1	منجز	
	هيكل	2021/1/1	منجز	
	تحليل	2021/1/1	منجز	
	العمل	2021/1/1	منجز	
	تخطيط	2021/1/1	منجز	
	إدارة	2021/1/1	تحت الاجراء	
	الجدول	2021/1/1	منجز	
	الزمني	2021/1/1	منجز	
	تعريف	2021/1/1	منجز	
	الأنشطة	2021/1/1	منجز	
تقدير مدد الأنشطة	سلسلة	2021/1/1	منجز	
	الأنشطة	2021/1/1	منجز	
	تقدير مدد	2021/1/1	منجز	
	الأنشطة	2021/1/1	منجز	
	تقدير مدد	2021/1/1	منجز	
	الأنشطة	2021/1/1	منجز	
	تقدير مدد	2021/1/1	منجز	



مجموع العمليات	المهام Tasks	Deadline موعد نهائي	Status الحالة	Notes ملاحظة
مجموعة عمليات التخطيط	تطوير الجدول الزمني	2021/2	منجز	
	معطيات الجدول الزمني	2021/2	منجز	
	تقاويم المشروع	2021/2	منجز	
	طلبات التغيير	2021/2	منجز	
	مستجذات خطة إدارة المشروع	2021/2	تحت الاجراء	
	مستجذات وثائق المشروع	2021/2	تحت الاجراء	
	خطة إدارة التوريدات	2021/2	تحت الاجراء	
	استراتيجية الوريد	2021/2	تحت الاجراء	
	وثائق طلبات العروض	2021/2	تحت الاجراء	
	بيان عمل SOW التوريد	2021/2	تحت الاجراء	
تخطيط إدارة التوريدات	معايير اختيار المصادر	2021/2	تحت الاجراء	
	معايير اختيار المصادر قرارات الصنع الشراء	2021/2	منجز	
	تقديرات التكاليف المستقلة	2021/2	منجز	
	طلبات التغيير	2021/2	منجز	
	مستجذات وثائق المشروع	2021/2	تحت الاجراء	
	منتجات موجود العمليات المنظمة	2021/2	منجز	
	خطة إدارة الكلفة	2021/2	منجز	
	تقديرات التكاليف	2021/2	منجز	
	أساس التقديرات	2021/2	منجز	
	مستجذات وثائق المشروع	2021/2	تحت الاجراء	
تقرير الموازنة	الكلفة المرجوة	2021/2	منجز	
	متطلبات تخصيص وإنفاق المشروع	2021/2	منجز	
	مستجذات وثائق المشروع	2021/2	منجز	
	خطة إدارة الجودة	2021/2	منجز	
	مقاييس الجودة	2021/2	منجز	
	مستجذات محطة إدارة المشروع	2021/2	تحت الاجراء	
	مستجذات وثائق المشروع	2021/2	تحت الاجراء	



مجموع العمليات	المهام Tasks	Deadline موعد نهائي	Status الحالة	Notes ملاحظة
تخطيط إدارة الموارد	خطة إدارة الموارد	2021/3	منجز	
	ميثاق الفريق	2021/3	منجز	
	مستندات وثائق المشروع	2021/3	منجز	
تقدير موارد الأنشطة	متطلبات الموارد	2021/3	منجز	
	أساس التقديرات	2021/3	منجز	
	هيكل تحليل الموارد RBS	2021/3	منجز	
	مستندات وثائق المشروع	2021/3	تحت الاجراء	
تخطيط إدارة التواصل	خطة إدارة التواصل	2021/3	منجز	
	مستندات خطة إدارة المشروع	2021/3	تحت الاجراء	
	مستندات وثائق المشروع	2021/3	تحت الاجراء	
تخطيط إدارة المجازفات	محطة إدارة المجازفات	2021/3	تحت الاجراء	
	سجل المجازفات	2021/3	تحت الاجراء	
تحديد المجازفات	تقرير المجازفات	2021/3	تحت الاجراء	
	مستندات وثائق المشروع	2021/3	تحت الاجراء	
أداء التحليل النوعي للمجازفات	مستندات وثائق المشروع	2021/3	تحت الاجراء	
	مستندات وثائق المشروع	2021/3	تحت الاجراء	
أداء التحليل الكمي للمجازفات	مستندات وثائق المشروع	2021/3	منجز	
	مستندات وثائق المشروع	2021/3	منجز	
تخطيط استجابات المجازفات	طلبات التغيير	2021/3	منجز	
	مستندات خطة إدارة المشروع	2021/3	منجز	
	مستندات وثائق المشروع	2021/3	منجز	
تخطيط مشاركة المعنيين	خطة مشاركة المعنيين	2021/3	منجز	
	المستلزمات	2021/3	منجز	
توجيه وإدارة عمل المشروع	بيانات أداء الأعمال	2021/3	منجز	
	محضر القضايا	2021/3	تحت الاجراء	
	طلبات التغيير	2021/3	تحت الاجراء	
	مستندات خطة إدارة المشروع	2021/3	تحت الاجراء	
	مستندات وثائق المشروع	2021/3	تحت الاجراء	
	مستندات موجود العمليات	2021/3	منجز	
	المنظمية			



مجموع العمليات	المهام Tasks	Deadline موعد نهائي	Status الحالة	Notes ملاحظة
مجموعة عمليات التنفيذ	إدارة	2021/4	منجز	سجل الدروس المستفادة
	معارف	2021/4	منجز	مستجذات خطة إدارة المشروع
	المشروع	2021/4	منجز	منتجات موجود العمليات المنظمة
	اكتساب	2021/4	منجز	تعيينات الموارد المادية
	الموارد	2021/4	منجز	تعيينات فريق المشروع
		2021/4	منجز	تقويم الموارد
		2021/4	تحت الاجراء	طلبات التغيير
		2021/4	تحت الاجراء	مستجذات خطة إدارة المشروع
		2021/4	تحت الاجراء	مستجذات وثائق المشروع
		2021/4	تحت الاجراء	مستجذات عوامل بيئة المشروع
		2021/4	تحت الاجراء	مستجذات موجود العمليات المنظمة
	تطوير	2021/4	منجز	تقييمات أداء الفريق
	الفريق	2021/4	منجز	طلبات التغيير
		2021/4	منجز	مستجذات خطة إدارة المشروع
		2021/4	منجز	مستجذات وثائق المشروع
		2021/4	منجز	مستجذات عوامل بيئة المشروع
		2021/4	منجز	مستجذات موجود العمليات المنظمة
	إدارة	2021/4	تحت الاجراء	طلبات التغيير
	الفريق	2021/4	تحت الاجراء	مستجذات خطة إدارة المشروع
		2021/4	تحت الاجراء	مستجذات وثائق المشروع
		2021/4	تحت الاجراء	مستجذات عوامل بيئة المشروع
		2021/4	تحت الاجراء	مستجذات موجود العمليات المنظمة
	إدارة	2021/4	منجز	تقارير الجودة
	الجودة	2021/4	منجز	وثائق التقييم والاختبارات
		2021/4	منجز	طلبات التغيير
		2021/4	تحت الاجراء	مستجذات خطة إدارة المشروع
		2021/4	تحت الاجراء	مستجذات وثائق المشروع
	إدارة	2021/4	منجز	تواصل المشروع
	التواصل	2021/4	منجز	مستجذات خطة إدارة المشروع
		2021/4	منجز	مستجذات وثائق المشروع
		2021/4	منجز	مستجذات موجود العمليات المنظمة



مجموع العمليات	المهام Tasks	Deadline موعد نهائي	Status الحالة	Notes ملاحظة
مجموعة عمليات التنفيذ	إنجاز استجابات المجازفات	2021/5	منجز	
	تدبير التوريدات	2021/5	منجز	
	طلبات التغيير	2021/5	منجز	
	مستجذات وثائق المشروع	2021/5	منجز	
	البائعون المختارون	2021/5	منجز	
	الاتفاقيات	2021/5	منجز	
	طلبات التغيير	2021/5	منجز	
	مستجذات خطة إدارة المشروع	2021/5	تحت الاجراء	
	مستجذات وثائق المشروع	2021/5	تحت الاجراء	
	مستجذات موجود العمليات	2021/5	تحت الاجراء	
إدارة مشاركة المعنيين	طلبات التغيير	2021/5	منجز	
	مستجذات خطة إدارة المشروع	2021/5	منجز	
	مستجذات وثائق المشروع	2021/5	منجز	
مجموعة عمليات المراقبة والضبط	مراقبة وضبط عمل المشروع	2021/5	منجز	
	طلبات التغيير	2021/5	منجز	
	مستجذات خطة إدارة المشروع	2021/5	منجز	
	مستجذات وثائق المشروع	2021/5	تحت الاجراء	
	طلبات التغيير المقررة	2021/5	تحت الاجراء	
	مستجذات خطة إدارة المشروع	2021/5	تحت الاجراء	
	مستجذات وثائق المشروع	2021/5	تحت الاجراء	
	أداء ضبط التغيير المتكامل	2021/5	منجز	
	مستجذات وثائق المشروع	2021/5	منجز	
	المستلمات المقبولة	2021/5	منجز	
	معلومات أداء الأعمال	2021/5	منجز	
	طلبات التغيير	2021/5	منجز	
	مستجذات وثائق المشروع	2021/5	تحت الاجراء	
	مصادقة النطاق			



مجموع العمليات	المهام Tasks	Deadline موعد نهائي	Status الحالة	Notes ملاحظة
مجموعة عمليات المراقبة والضبط	ضبط النطاق	2021/6	منجز	معلومات أداء الأعمال
		2021/6	منجز	طلبات التغيير
		2021/6	تحت الاجراء	مستجذات خطة إدارة المشروع
		2021/6	تحت الاجراء	مستجذات وثائق المشروع
	ضبط الجدول الزمني	2021/6	منجز	معلومات أداء الأعمال
		2021/6	منجز	تنبؤات الجدول الزمني
		2021/6	منجز	طلبات التغيير
		2021/6	تحت الاجراء	مستجذات خطة إدارة المشروع
		2021/6	تحت الاجراء	مستجذات وثائق المشروع
	ضبط التكاليف	2021/6	منجز	معلومات أداء الأعمال
		2021/6	منجز	تنبؤات التكاليف
		2021/6	منجز	طلبات التغيير
		2021/6	تحت الاجراء	مستجذات خطة إدارة المشروع
		2021/6	تحت الاجراء	مستجذات وثائق المشروع
	ضبط الجودة	2021/6	منجز	قياسات ضبط الجودة
		2021/6	منجز	المستلمات المحققة
		2021/6	منجز	معلومات أداء الأعمال
		2021/6	منجز	طلبات التغيير
		2021/6	تحت الاجراء	مستجذات خطة إدارة المشروع
		2021/6	تحت الاجراء	مستجذات وثائق المشروع
مراقبة التواصل	ضبط الموارد	2021/6	منجز	معلومات أداء الأعمال
		2021/6	منجز	طلبات التغيير
		2021/6	تحت الاجراء	مستجذات خطة إدارة المشروع
		2021/6	تحت الاجراء	مستجذات وثائق المشروع
		2021/6	منجز	معلومات أداء الأعمال
		2021/6	منجز	طلبات التغيير
		2021/6	تحت الاجراء	مستجذات خطة إدارة المشروع
		2021/6	تحت الاجراء	مستجذات وثائق المشروع



مجموع العمليات	المهام Tasks	Deadline موعد نهائي	Status الحالة	Notes ملاحظة
مجموعة عمليات المراقبة والضبط	مراقبة المجازفات	2021/7	منجز	معلومات أداء الأعمال
		2021/7	منجز	طلبات التغيير
		2021/7	منجز	مستجذات خطة إدارة المشروع
		2021/7	تحت الاجراء	مستجذات وثائق المشروع
		2021/7	تحت الاجراء	مستجذات موجود العمليات المنظمة
	ضبط التوريدات	2021/7	منجز	التوريدات المتممة
		2021/7	منجز	معلومات أداء الأعمال
		2021/7	تحت الاجراء	مستجذات بيانات التوريدات الموثقة
		2021/7	منجز	طلبات التغيير
		2021/7	تحت الاجراء	مستجذات خطة إدارة المشروع
		2021/7	تحت الاجراء	مستجذات وثائق المشروع
		2021/7	تحت الاجراء	مستجذات موجود العمليات المنظمية
	مراقبة مشاركة المعنيين	2021/7	منجز	معلومات أداء الأعمال
		2021/7	منجز	طلبات التغيير
		2021/7	تحت الاجراء	مستجذات خطة إدارة المشروع
		2021/7	تحت الاجراء	مستجذات وثائق المشروع
مجموعة عمليات الختام	إتمام المشروع أو الطور	2021/8	تحت الاجراء	مستجذات وثائق المشروع
		2021/8	تحت الاجراء	الانتقال النهائي للمنتج، أو الخدمة أو النتيجة
		2021/8	تحت الاجراء	التقرير النهائي
		2021/8	تحت الاجراء	مستجذات موجود العمليات المنظمية



الفصل الرابع
السلطة والاهتمام

Power And Interest



11. تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم

أصحاب المصلحة في المشروع هم أي مجموعة من الأشخاص يمكن أن يكون لهم تأثير، أو يمكن أن يتأثروا بالمشروع

أصحاب المصلحة الداخليون:

يشارك هؤلاء الأفراد أو المنظمات في المشروع من داخل المنظمة. وهذا النوع يشمل:

فريق المشروع: هم مجموعة من الأفراد الذين يعملون على المشروع لضمان تنفيذه.

مدير المشروع: يتحمل مدير المشروع مسؤولية تخطيط المشروع وشرائه وتنفيذه.

الراعي: رعاة المشروع يمتلكون المشروع ويضمنون توفير الموارد للمشروع. يتحملون المسؤولية عن المشروع.

الفرق الداخلية: يمكن للفرق الأخرى استخدام نتيجة المشروع. على سبيل المثال، فريق المبيعات. (دودين، 2020)

أصحاب المصلحة الخارجيون:

يتأثر أصحاب المصلحة الخارجيون بنتائج المشروع على الرغم من أنهم غير مشاركون في المشروع بشكل مباشر.

يمكن أن يشمل هذا النوع:

- العملاء الخارجيين.
- المستخدم النهائي.
- المقاولين من الباطن.
- الحكومة.
- المورد.
- المجتمع.



سجل أصحاب المصلحة					
الاسم	الدور	تصنيف المعنيين	التوقعات	معلومات التواصل	طريقة التواصل
مها السعد	الراعي	داخلي	التدفقات النقدية وسرعة الاستجابة	050000000 ABC@ESU.COM	مؤتمر عبر الفيديو والبريد الإلكتروني
صفاء العمودي	مدير المشروع	داخلي	تسليم المشروع ضمن النطاق والوقت والتكلفة	050000000 ABC@ESU.COM	الهاتف والبريد الإلكتروني
ممدوح العميري	مدير إدارة الموارد البشرية	داخلي	استقطاب مورد بشرية ذوي مهارات عالية وإداراتهم.	050000000 ABC@ESU.COM	الهاتف والبريد الإلكتروني
جميلة الحربي	مدير إدارة العمليات	داخلي	القدرة على تنظيم المهام وإدارة العمليات	050000000 ABC@ESU.COM	الهاتف والبريد الإلكتروني
عبير المحميد	مدير الخدمات العامة	داخلي	إعداد التقارير الدورية عن نشاطات وإنجازات الإدارة	050000000 ABC@ESU.COM	الهاتف والبريد الإلكتروني
ريما العاصمي	مدير الجودة	داخلي	ضبط مقاييس الأداء	050000000 ABC@ESU.COM	الهاتف والبريد الإلكتروني
غدير تحسين	مدير الإدارة المالية	داخلي	القيام بالحسابات والإيرادات للشركة والمصروفات وتوجيهها للعمل والتوفيق بينها.	050000000 ABC@ESU.COM	الهاتف والبريد الإلكتروني
فيصل سلطان	استشاري	خارجي	تقديم حلول إبداعية	050000000 ABC@ESU.COM	الهاتف والبريد الإلكتروني
يزن محمد	المدربون	خارجي	التمكن من البرامج التدريبية	050000000 ABC@ESU.COM	الهاتف والبريد الإلكتروني
ماجد محمد				050000000 ABC@ESU.COM	
ياسر سعيد				050000000 ABC@ESU.COM	
محمد هادي	الجهات الحكومية	خارجي	سرعة الاستجابة في اعتماد التصاريح	900999999 ABC@ESU.COM	الهاتف والبريد الإلكتروني
	العملاء	خارجي	التغذية الراجعة	050000000 ABC@ESU.COM	الهاتف والبريد الإلكتروني
محمد صالح مورد أثاث سعيد أحمد مورد أجهزة	الموردون	خارجي	سرعة التوريد والالتزام بمواعيد التسليم واللوجستيات المتبعة.	050000000 ABC@ESU.COM 050000000 ABC@ESU.COM	الهاتف والبريد الإلكتروني

جدول 7 سجل المعنيين



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

تحديد/ تمثيل المعنيين: يتضمن تخطيط أصحاب المصلحة تحديد الأطراف المهمة، ومصالحهم، والآثار والتأثيرات المحتملة والطرق التي يتفاعلون بها فيما بينهم أو داخل العملية، حيث تشمل الأمثلة النموذجية للمجموعات المستهدفة الممثلين الرسميين وغير الرسميين المتأثرين أو الذين يمكن أن يتأثروا بالنشاط من حيث القوة والمصلحة، وما الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معهم.

مثلا نجد جهات التصريح تمتلك قوة أكبر ومصلحة أقل، لذلك فإنّ الأفضل إرضائهم دائماً لضمان عدم عرقلتهم للمشروع.

المالك وراعي المشروع والعميل يمتلكون قوة ومصلحة عاليتين فيتم العمل بحذر وقرب.



جدول 8 تطوير شبكة (القوة / الاهتمام) وشبكة (التأثير / القوة)



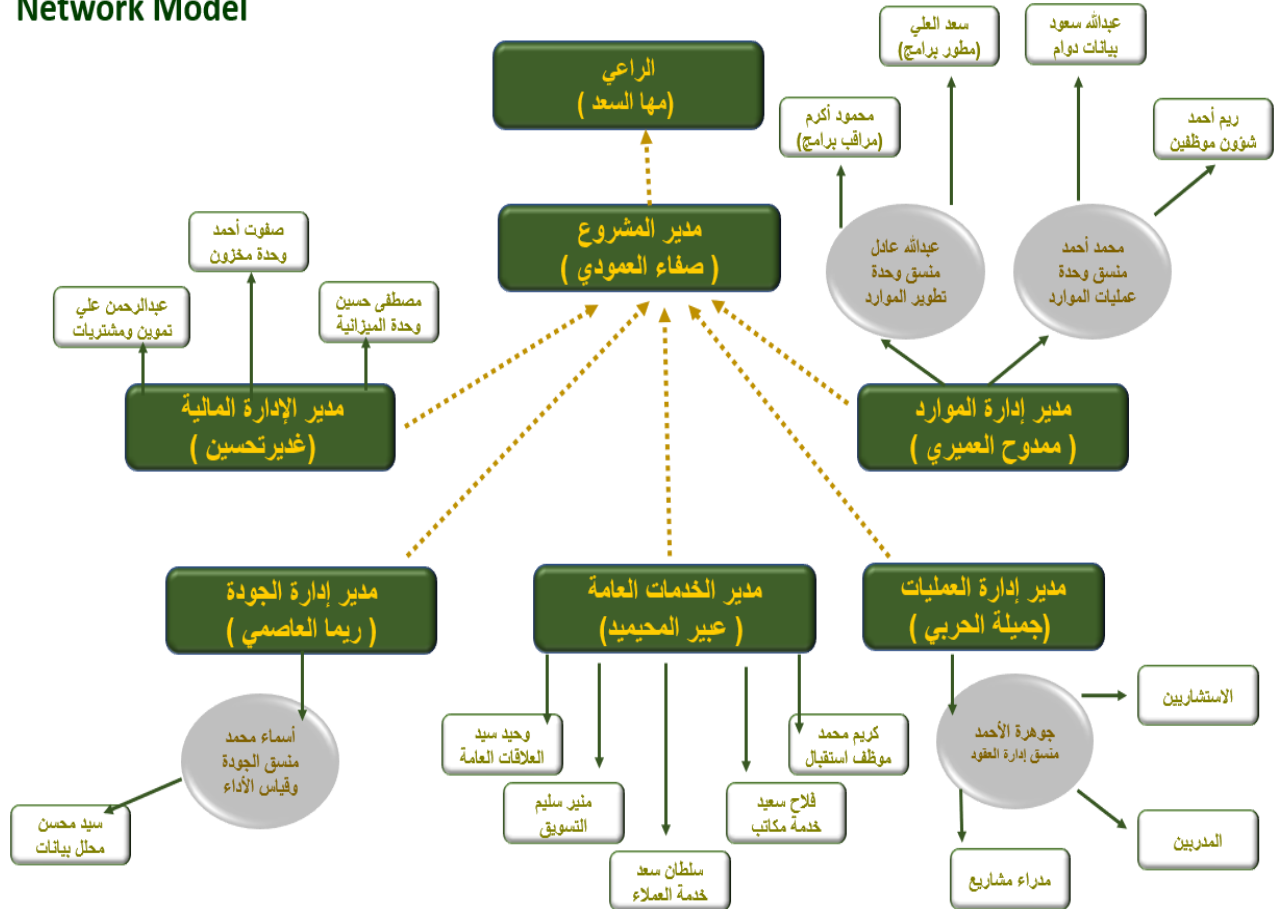
13. استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة

يحافظ التواصل الجيد في أي مشروع على إطلاع المعنيين على أي تطورات تحدث في العمليات، هذا التواصل المستمر يساهم في الحفاظ على التزامهم بما يتوافق مع أهداف المشروع، هذا الشبكات تساهم في تنظيم عملية التواصل على مستوى الأفراد في المشروع.

لذلك فإنه لا بد أن يحرص مدير المشروع على جعل جميع قنوات الاتصال مفتوحة بينهم وأصحاب المصلحة .
قمنا في مشروع (همة أمة) باستخدام نموذج شبكي مع سجل المعنيين ليساعد على تمثيل مهام المعنيين، وتتبع التواصل بين المعنيين وأفراد الفريق .

بيانياً: يبين الرسم الشبكي تتابع المهام المنطقي ليسهل متابعة الاتصالات

Network Model



شكل 4 استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة



الفصل الخامس
ثقافة المنظمة وقيمها
Culture and values



14. تعريف ثقافة المنظمة

في كثير من الأحيان يمكن الحكم على نتيجة المشروع بناءً على ثقافة المنظمة، إذا كانت المنظمة تعمل في ظل ثقافة عمل منتج، فإن المشروع لديه فرص كبيرة لتحقيق الهدف المنشود من خلال تنفيذ إدارة نطاق واضحة، على العكس من ذلك، إذا كانت هناك ثقافة عمل مختلطة أو غير فعالة، فإن فرص نجاح المشروع تكون ضئيلة بغض النظر عن حُطّة إدارة النطاق المناسبة.

في إطار التحول الذي تواجهه المملكة العربية السعودية، وتطبيقاً لرؤية ٢٠٣٠م تم إنشاء مكتب (همة أمّة) لمواكبة التطورات الاجتماعية وتبني الأهداف التي من شأنها أن تعزز القيم والمبادئ الاجتماعية للمنشآت وصنع حلول مبتكرة للعملاء للوصول لأفضل الخدمات، فحن نسعى من خلال تقديم الاستشارات والتدريب واحتضان المشاريع المجتمعية المقدمة، ووضع الأسس والمبادئ، ورسم خطوط واضحة ودقيقة نصل بها إلى تحقيق الأهداف المعنية للمنظمات.

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

قيم المنظمة هي الفلسفات المركزية والأساسية التي توجه الأعمال وموظفيها:

- تؤثر هذه المعتقدات على طريقة تفاعل المنظمة مع الشركاء والعملاء والمساهمين، إذ إنه يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع قيمها الأساسية من أجل خلق بيئة مشتركة ودائمة لجميع هذه الأطراف.
- تصف القيم التنظيمية مجموعة من الصفات والأخلاقيات أو المبادئ الأساسية التي ستلتزم بها المنظمة، أي يجب أن تكون القيم القوية والمحددة بوضوح أثراً حقيقياً لتطلعات المنظمة إلى السلوك المناسب في مكان العمل، وأن تؤدي دوراً مهماً في بناء ثقافة إيجابية في المنظمة.
- يساعد وجود قيم واضحة للمنظمة على ضمان عمل جميع الموظفين لتحقيق الأهداف نفسها، تدعم القيم رؤية المنظمة وتشكل ثقافتها. لهذا السبب يجب أن يتوافق كل قرار عمل منفرد مع هذه القيم.
- وبناءً على ما سبق فإن القيم تساعد الموظفين على اتخاذ القرارات الصحيحة، وتمنحهم الإرشادات للعمل والشعور بالأمان، ومن ثم تساعد على تحقيق رؤية الشركة وأهدافها.
- كما أنها تساعد على تحسين اتصالات الموظفين، ويعد ذلك دوراً مهماً للغاية في بناء ثقافة منظمة أفضل، وتحسين رضا الموظفين، وزيادة مشاركتهم.
- إذا لم يكن لدى أصحاب العمل قيم واضحة للشركة، فإن اتصالاتهم مع موظفيهم عادة ما تكون غير متسقة وغير واضحة، هذا غالباً ما يؤدي إلى الارتباك في مكان العمل وتساعد أيضاً العملاء على فهم ما تمثله المنظمة إذا تمكنت من بناء علاقة مع عملائك بناءً على القيم التي تشاركها، فمن المرجح أنك ستقوي هذه العلاقة لأنها مبنية على معتقدات ومبادئ مشتركة.



- كما تساعد القيم على جذب العملاء الذين يتشاركون القيم نفسها، يهتم العملاء الجدد المحتملون أيضًا بما تمثله شركتك ، على سبيل المثال، -إذا كان النزاهة إحدى قيم منظمتك- يمكنك جذب عملاء جدد يقدرّون الصدق والنزاهة من مؤرّديهم. لهذا السبب، من المهم أن تفهم من العملاء المحتملون، وما قيمهم؟

نتبنّى في مكتب (هَمَّةُ أُمَّة) لإدارة المشاريع القيم التي ترشدنا في تحقيق مهمتنا :

- **النزاهة:** نتخذ قرارات مسؤولة بناءً على معايير مهنية.
- **الأخلاق :** الاستقامة والصدق والشرف والخصوصية والسرية.
- **الابتكار:** نشجع الأفكار المدروسة والإبداعية والملهمة.
- **العمل الجماعي:** نبني بشكل أفضل عندما نعمل معًا.
- **النمو:** نتطور بشكل احترافي من خلال توسيع قدراتنا بالتدريب المبتكر.
- **المساءلة:** نقوم بتمكين بعضنا البعض لتولي ملكية أفعالنا.



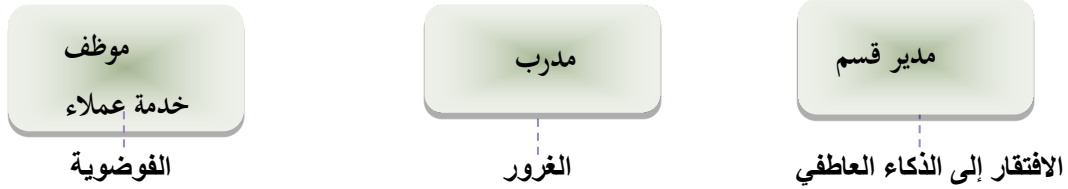
الفصل السادس
نقد وإدارة الذات

Self-reflection and self-management



16. سرد " 2 " عادات شخصية يفعلها المعنيون يمكن أن تؤثر على المشروع

من السلوكيات الشخصية للأفراد التي من شأنها التأثير على المشروع:



17. دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها.

1- الافتقار إلى الذكاء العاطفي:

دراسة السلوك: يهمل الكثير من الموظفين أهمية الذكاء العاطفي في عملهم، علاوةً على وجود اختلافات لدى الموظفين في مستوى الذكاء العاطفي مما قد يؤثر على النجاح في العمل وعلى القرارات المتخذة من قبلهم، فانخفاض معدل الذكاء العاطفي قد يؤدي إلى انخفاض قدرة المديرين على اتخاذ قرارات صحيحة، ومن ثم انخفاض مستوى أدائهم الذي من الممكن أن يؤدي إلى إخفاقهم.

تحديد أسبابه: عدم تلقّي الموظف التمكين والتطوير الكافي عن أهمية الذكاء العاطفي في بيئة العمل وأثره على نجاح المنظمة.

كيفية التخلص منه: ترشيح الموظف للبرامج التدريبية والتطويرية لتحسين مهارات التواصل، مهارات الإدارة، حل المشكلات، والعلاقات داخل بيئة العمل وغيرها.



2- الغرور:

دراسة السلوك: يرى علم النفس أنَّ صفة الغرور إحساس مرتفع بقيمة الذات، والتي هي سبب في إصدار سلوكيات تقلل من شأن قيمة وقدر الآخرين ضمن المحيط. والغرور من وجهة نظر نفسية يظهر من أجل الحصول على الإعجاب والاحترام من جانب آخر، حيث إنه يصدر للحصول على التعزيز للأشياء العظيمة التي قام بها الشخص، أو ظهرت بسبب وجود صفات وقدرات خاصة.

تحديد أسبابه: قد يغتر الفرد بسبب امتلاكه المهارات والقدرة على تحقيق الإنجازات. عدم القدرة على مراعاة وجود فروق فردية سبب في أن يرى الشخص نفسه متفوقاً. ومعطي لنفسه تقدير عالياً جداً للذات، أو ربما قد يعاني الفرد من اضطراب الشخصية النرجسي أو البيئة المحيطة به التي قد تغلو في المبالغة بشأن الإنجازات أو المواهب التي يمتلكها.

كيفية التخلص منه: تذكيره بقدرات الآخرين التي تفوق وتتميز عن قدراته، كما أنه يمكن التقليل من ساعات التعاقد بين إدارة تطوير الموارد البشرية والمدرّب، وتقليص البرامج المقدمة من قبله على الجانب العملي.

3- الفوضوية:

دراسة السلوك: للسلوك الفوضوي دور في تحديد السلوك الإنساني؛ لذلك اهتم الباحثون وعلماء النفس بدراسة هذا السلوك، إذ أشارت الدراسات المختلفة إلى أهمية الحد من السلوك الفوضوي ودوره السلبي في مختلف الميادين، وتأثيره المباشر على الفرد وأدائه.

تحديد أسبابه: قد لا يملك الموظف القدرة على تحديد المهام ذات الأولوية، ومن ثمَّ يجد صعوبة في البدء والتنظيم، من زاوية أخرى قد تكون ضعف المتابعة والمراقبة من قبل الإدارة للموظفين أحد الأسباب.

كيفية التخلص منه: أولاً: تعليمه الآلية الصحيحة للقيام بتحديد أولويات الأعمال من خلال تقسيم المهام، في حالات أخرى قد يتم إلزام الموظف بإرسال التقارير اليومية، هذا من شأنه أن يوفر المتابعة اللازمة والحرص على سير العمل بدقة.



18. إجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام SWOT

تحليل السوات الرباعي SWOT أو ما يُعرف بـ “مصفوفة السوات”، أو “أداة التحليل الرباعي”: هو إطار تحليل يُستخدم لتقييم موقع الشركة التنافسي ويحدد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تتعرض لها الأعمال التجارية على وجه التحديد. يعد تحليل السوات نموذجًا تقييميًا أساسيًا يقيس ما يمكن/لا يمكن للمنظمة القيام به، علاوةً على فرصها والتهديدات المحتملة التي تواجهها.

تكمُن أهمية تحليل SWOT في أنه يساعد المؤسسات على تحسين موقعها في السوق من خلال:

- التعرف على نقاط القوة وتعظيم الاستفادة منها لتحقيق أهداف العمل.
- يُظهر نقاط ضعف الشركة ويمنح أصحابها فرصة لقلبها لصالحهم.
- يستكشف الفرص التي تظهر أمام الشركة للاستفادة منها في صياغة الترتيبات التطويرية الحيوية.
- يساعد على دراسة التهديدات المحتملة للأعمال، وإدخال التحسينات الأساسية على ترتيبات العمل وخطط التطوير.
- يشجع على وضع الخطط التكميلية أو البديلة، والترتيبات لحالات الطوارئ.
- تقوم منهجية تحليل سوات SWOT كاملةً على تسليط الضوء على موارد الشركة، كما أنها تضيف أفكارًا خلاقية وإبداعية إلى استراتيجيات التسويق لتساعد على مواجهة الصعاب.

من فوائد تحليل السوات SWOT أيضًا:

- تتعلم كيفية إعداد خطة إدارة الأخطار لعملك.
- تكتشف كيف يمكن أن يساعدك قياس الأداء لنشاطك التجاري على مقارنة عملك بمنافسيك.
- تتعلم كيفية معالجة نقاط الضعف الخاصة بك عن طريق تدريب الموظفين.
- تتعرف على الأدوات والموارد الأخرى المتوفرة لمساعدة نشاطك التجاري.

غالبًا ما يتم استخدام تحليل السوات SWOT في بداية عملية التخطيط الاستراتيجي أو كجزء منها. يعد هذا الإطار دعمًا قويًا لصنع القرار؛ لأنه يُمكن الشركة من استكشاف فرص النجاح التي لم تكن مستخدمة في السابق أو لإلقاء الضوء على التهديدات قبل أن تُصبح مُرهقة للغاية.



عناصر تحليل سوات SWOT الداخلية والخارجية:

كلمة SWOT هي اختصار لأربع كلمات بالإنجليزية تمثل العناصر الأربعة التي تقوم عليها عملية تحليل السوات SWOT ، والتي ظهرت نتيجة البحوث التي أجريت في معهد ستانفورد للبحوث عام 1960م، تتعلق تلك الكلمات بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وهي:

Strengths = نقاط القوة ----- Weaknesses = نقاط الضعف

Opportunities = الفرص ----- Threats = التهديدات

W	نقاط الضعف الداخلية	S	نقاط القوة الداخلية
1	ارتفاع التكاليف التشغيلية	1	السمعة الجيدة.
2	عدم وضوح الإجراءات التنظيمية لبعض الأفراد	2	كفاءة الكادر.
3	مواجهة بعض المشكلات في العمليات الداخلية	3	مقابل منافس للخدمات المقدمة.
4	ارتفاع ضغط العمل الحالي	4	تبني نشر ثقافة المساهمة المجتمعية.
		5	قيادة جيدة.
T	التهديدات الخارجية	O	الفرص الخارجية
1	السياسات واللوائح الحكومية.	1	استقطاب مستشارين عالميين.
2	اختلاف الفارق الزمني.	2	انتشار أوسع لأعمال المكتب على مستوى مناطق المملكة.
3	التقلبات الاقتصادية.	3	ارتفاع نسبة نمو المشاريع المجتمعية.
4	قلة المنافسين.	4	استثمار القوة التكنولوجية.
5	فقد البيانات بسبب الهجمات الإلكترونية		
عناصر الإجراء والأهداف			
1	ما الفرص التي يجب أن ننتهجها؟ كيف يمكننا استخدام نقاط قوتنا لمساعدتنا على النجاح؟		
2	ما نقاط الضعف التي يمكن العمل عليها للمساعدة في تحقيق أقصى قدر من النجاح؟		
3	ما الاستراتيجيات التي يمكن أن نضعها لنكون مستعدين لمواجهة التهديدات؟		

جدول 9 عناصر تحليل سوات SWOT الداخلية والخارجية



الفصل السابع
النزاهة الشخصية والموثوقية
Personal integrity and reliability



19. تقديم " 3 " سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية.

تحتل قيم النزاهة مقامًا عاليًا في منظومة القيم الأخلاقية، لأنها هي المسؤولة عن بروز مجموعة من سلوكيات الإنسان السوية، إذ لا تستقيم تصرفات المرء بدونها، وتتمثل قيم النزاهة في: الأمانة والشفافية والمصداقية والمساءلة...

الإشكاليات الأخلاقية والسلوكية في مكان العمل:

تمثل الإشكاليات الأخلاقية مواقف يصعب فيها التمييز بوضوح بين ما هو صحيح وما هو خطأ. ومن الصعب أن يكون هناك إجماع على هذه المواقف بسبب عدم وضوح الخصائص المميزة لكل موقف، وكذلك مدى تأثير الموظف أو العامل بفلسفة معينة لتفسير الأخلاق والسلوك الأخلاقي.

ويمكن أن نحدد بعض المشكلات السلوكية والأخلاقية الرئيسية التي يمكن أن يواجهها المدير على النحو الآتي:

1- إساءة استخدام موارد المنظمة :

المادية والمالية وتسخيرها للأغراض الشخصية، ومنها: الإنترنت، الهاتف، السيارات. من خلال استغلال أصحاب السلطة والنفوذ لمواقعهم ومناصبهم المميزة في المجتمع والدولة، مما يسمح لهم بالسيطرة على معظم الموارد الاقتصادية والمنافع الخدمية؛ مما يؤدي إلى توسيع الفجوة بين هذه الطبقة وبقية أفراد المجتمع.

2- الرشوة: Bribery

وتعني حصول الشخص على منفعة تكون مالية في الغالب لتمرير أو تنفيذ أعمال خلاف التشريع أو أصول المهنة، وهي تُعدُّ أم الفساد الإداري، ومن أعظم الجرائم المتفشية في العالم، وبخاصة في مجتمعات العالم الثالث، وتزداد خطورتها كلما احتل المرتشي منصبًا قياديًا كبيرًا، لأنه بفساده يفسد من تحته من المرؤوسين ومن يليهم أيضًا " (والرشوة من أخطر الجرائم، ومن أسوأ الانحرافات الإدارية التي يجب محاربتها بكل قوة والقضاء عليها، وذلك لما يترتب عليها من أضرار وأخطار تهدد المجتمعات، وعن طريقها تفسد ذمم الناس وضمائرهم، ويضيع الحق وينتشر الظلم والفساد، وتسود روح الاتكالية والنفعية على روح الواجب).



3- الوساطة:

أي تدخل شخص ذي مركز (وظيفي أو تنظيم سياسي) لصالح من لا يستحق التعيين أو إحالة العقد أو إشغال المنصب، إن من الأسباب التي تؤدي إلى انخفاض مستوى الكفاءة في الإدارة الحكومية أن كثيرًا من القرارات الإدارية، أو الإجراءات تقوم على الوساطات، وهذا اعتداء وهضم لحقوق الآخرين، فالوساطة تخل بمبدأ تكافؤ الفرص والمساواة بين المواطنين في الحصول على الخدمات الحكومية، فهي تعد بحق انحرافًا في السلطة تجب المساءلة والعقاب. "

العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي اجتماعيًا:

• من السهل الحديث عن الأخلاق والسلوك الأخلاقي في إطار كتاب علمي مختلف تمامًا في واقع الحياة العملية حيث يتعرض المديرون أو العاملون لشتى الضغوط الخارجية التي تدفعهم إلى سلوكيات أخلاقية أو تتعارض مع بعض القواعد القانونية. أشارت إحدى الدراسات في أمريكا بأن 56% من العاملين يشعرون بضغوط قوية لممارسة سلوكيات غير أخلاقية، وأن 48% منهم قد ارتكب فعلًا أو أفعالًا تتضمن مسائلات قانونية أو تصرفات سيئة. لذلك يتطلب الأمر من المنظمات الاهتمام بالبناء الأخلاقي السليم خاصة وأن الفرد يستمد سلوكه الأخلاقي متأثرًا بثلاثة عناصر أساسية مهمة:

- الفرد The Organization
- المنظمة The Environment
- البيئة The Environment

■ الالتزام بالأخلاق عند تداول البيانات أو التبليغ بها أو استخدامها:

يجب أن تكون سجلات العمل لدينا كاملة ودقيقة وموثوقًا بها، كما ينبغي أن يتم إعدادها والمحافظة عليها وفقًا للقوانين المعمول بها ووفقًا لإجراءات المحاسبة المالية والمراقبة الداخلية.



20. تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني -إن وُجد- لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات.

الكثير من الدول تشنكي من السلوكيات غير الجيدة داخل المنظمات، حيث تمثل هذه السلوكيات خطرًا كبيرًا على الأمن الاجتماعي والأداء المالي والإداري والفني، لذلك كان لهذه الظاهرة قدر كبير من الاهتمام من جميع المجتمعات والدول؛ حيث ازداد الطلب على الحد من انتشارها ووضع الصيغ المناسبة لذلك.

المقصود ب كلمة " الفساد " : سوء استخدام المنصب أو السلطة بغرض الحصول على ميزة معينة من أجل تحقيق مكسب مادي أو قوة أو نفوذ على حساب الآخرين.

ونجد هنا أنَّ الفساد الإداري يتعلق غالبًا بمظاهر الفساد والانحراف الإداري والوظيفي، ويقصد به استغلال موظفي الدولة لمواقعهم وصلاحياتهم للحصول على مكاسب ومنافع بطرق غير مشروعة.

وأيضًا نرى هنا أن الفساد المالي، يظهر على شكل انحرافات مالية ومخالفة للأحكام والقواعد المعتمدة حاليًا في تنظيمات الدولة (إداريًا) ومؤسساتها مع مخالفة ضوابط وتعليمات الرقابة المالية.

وأما الفساد الأخلاقي فيتمثل بالانحرافات الأخلاقية والاجتماعية وسلوك الفرد وتصرفاته غير المنضبطة بدين أو تقاليد أو عرف اجتماعي مقبول.

وعند تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني على أعمال المشروع والعلاقات، فنلاحظ أنَّ الأثر المالي لإساءة استغلال موارد المنظمة يؤدي زيادة في التكلفة المصروفة على الموارد في المنظمة، ومن الناحية الفنية فإن سوء استخدام أجهزة الحاسوب يؤدي إلى إتلاف برمجيات حماية الحاسوب أما عند الحديث عن الجانب الاجتماعي فإن إساءة استخدام موارد المنظمة يحقق منفعة شخصية من غير وجه حق وعدم المحافظة على ملكية المنظمة .

بينما الأثر المالي للرشوة يؤدي إلى التقليل من كفاءة الموظفين فيعرقل سير العمل، ومن الناحية الفنية فالرشوة يتم فيها تجاوز اللوائح والقوانين مما يؤدي للإهمال وعدم المبالاة في العمل، أما الأثر الاجتماعي تقود الرشوة إلى فساد اجتماعي خطير يؤثر على كافة المجتمع.

أثر الوساطة المالي يؤدي إلى تراجع وضعف في مستوى الخدمات المقدمة والبنية التحتية للمنظمات، ومن الناحية الفنية فإن الوساطة تؤدي إلى الكسل وعدم الجدية في العمل مما يؤدي إلى الاعتقاد الخاطئ أن كل شيء يعتمد على الوساطة، في حين أن من الناحية الاجتماعية، فالأثر السلبي للوساطة يعوق عملية التنمية داخل المنظمة وتفشي الفساد في جميع مجالات الحياة وضياع فرص التقدم والنمو للمنظمات.



الفصل الثامن
الاتصالات الشخصية
Personal communication



1. إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة

سجل أصحاب المصلحة								
المعنيون	الدور	المعنيون	التوقعات	معلومات التواصل	طريقة التواصل	أصحاب المصلحة	الاحتياجات	احتياجات الاتصالات لأصحاب المصلحة
مها السعد	الراعي	مخطط	التدفقات النقدية وسرعة الاستجابة	050000000 ABC@ESU.C OM	مؤتمر عبر الفيديو والبريد الإلكتروني	التأكد من تسليم المشروع إلى العمليات أو الجهة ذات العلاقة ضمن الميزانية المحددة المتفق عليها .	اجتماع اسبوعي الأحد - 11 ص - البريد الإلكتروني - مؤتمرات صوتية شهرية	
صفاء العمودي	مدير المشروع	مخطط	تسليم المشروع ضمن النطاق والوقت والتكلفة	050000000 ABC@ESU.C OM	الهاتف والبريد الإلكتروني	التمويل	اجتماع كل أسبوعين الثلاثاء - 2 مساء - المكالمات الهاتفية والبريد الإلكتروني الأسبوعي	
ممدوح العميري	مدير إدارة الموارد البشرية	مخطط	استقطاب موارد بشرية ذوي مهارات عالية وإداراتهم.	050000000 ABC@ESU.C OM	الهاتف والبريد الإلكتروني	توفير أدلة إجرائية	البريد الإلكتروني الأسبوعي اجتماعات شهرية	
جميلة الحربي	مدير إدارة العمليات	مخطط	القدرة على تنظيم المهام وإدارة العمليات	050000000 ABC@ESU.C OM	الهاتف والبريد الإلكتروني	الطلبات الإجرائية للعمليات التي يتم تحقيقها خلال أعمال المشروع مثل المواعيد / التواريخ / المعالم	البريد الإلكتروني الأسبوعي اجتماعات شهرية	
عبر المحميد	مدير الخدّات العامة	مخطط	إعداد التقارير الدورية عن نشاطات وإنجازات الإدارة	050000000 ABC@ESU.C OM	الهاتف والبريد الإلكتروني		البريد الإلكتروني الأسبوعي اجتماعات شهرية	
ريما العاصمي	مدير الجودة	مخطط	ضبط مقاييس الأداء	050000000 ABC@ESU.C OM	الهاتف والبريد الإلكتروني	توفير وثائق ومعايير محددة لضمان تسليم مخرجات المشروع وفق المقاييس المطلوبة.	البريد الإلكتروني الأسبوعي اجتماعات شهرية	
غدير تحسين	مدير الإدارة المالية	مخطط	القيام بالحسابات والإيرادات للشركة والمصروفات وتوجيهها للعمل والتوفيق بينها.	050000000 ABC@ESU.C OM	الهاتف والبريد الإلكتروني	متابعة التقارير المالية لمطابقة ميزانيات المشروع .	البريد الإلكتروني الأسبوعي اجتماعات شهرية	
	الاستشاريين	مخطط	تقديم حلول إبداعية	050000000 ABC@ESU.C OM	الهاتف والبريد الإلكتروني	تهيئة أماكن الاستشارات .	اجتماعات أو مؤتمرات صوتية عند الحاجة	



اجتماعات أو مؤتمرات صوتية عند الحاجة	متوسط	إعداد الحقائب التدريبية وتنظيمها .	الهاتف والبريد الإلكتروني	050000000 ABC@ESU.C OM	التمكن من البرامج التدريبية	المديرين	
البريد الإلكتروني بشكل نصف سنوي	متوسط	الالتزام باللوائح والسياسات المفروضة	الهاتف والبريد الإلكتروني	900999999 ABC@ESU.C OM	سرعة الاستجابة في اعتماد التصاريح	الجهات الحكومية	
تقارير ونشرات اخبارية	متوسط	الالتزام بتوفير الخدمات ذات الجودة العالية التأكيد على ضمان حماية سرية المعلومات	الهاتف والبريد الإلكتروني	050000000 ABC@ESU.C OM	التغذية الراجعة	العملاء	
اجتماعات وجهًا لوجه عند الحاجة البريد الإلكتروني	متوسط	التعامل بطريقة أخلاقية وصادقة .	الهاتف والبريد الإلكتروني	050000000 ABC@ESU.C OM	سرعة التوريد والالتزام بمواعيد التسليم واللوجستيات المتبعة.	الموردين	

جدول 11 - إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة

مستوى المصلحة:

المشاركة بصورة وثيقة والتأثير بفاعلية: تتطلب المشاركة المنتظمة والمتكررة وجهًا لوجه، ومن ذلك الاتصالات المكتوبة والشفهية.	عالٍ
الاطلاع المستمر: يتطلب مشاركة منتظمة (على سبيل المثال: بشكل نصف سنوي)، في العادة من خلال الاتصالات المكتوبة.	متوسط
الرقابة: يتطلب مشاركة بصورة غير منتظمة (على سبيل المثال : مرة واحدة كل عام) في العادة من خلال الاتصالات المكتوبة أو الشفهية	منخفض

جدول 10 مفتاح الوان مستوى المصلحة



2. تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال:

الاتصال الشخصي:

يُعرَّف بأنه "تبادل للمعلومات يحدث بين شخصين أو أكثر".

فربما يحدث الاتصال الشخصي بين أفراد المجموعات الصغيرة المكونة من أربعة أو خمسة أفراد. وقد يحدث أيضًا بين أفراد المجموعات الأكبر كفريق كرة القدم أو أحد الأندية الطلابية بالجامعة، حيث تكون معرفة أعضاء المجموعة ببعضهم البعض جيدة. إلا أنَّ الاتصال الشخصي يكون في العادة أفضل عندما يحدث بين شخصين اثنين فقط.

الاتصال الشخصي نوعان: اتصال شخصي مباشر (بدون وسيط تكنولوجي)، واتصال شخصي غير مباشر (مع وسيط تكنولوجي). يختلف الاتصال الشخصي الجماهيري بأنه لا يحتم وجود أداه تكنولوجية لإيصال أو تبادل المعلومات بين الأفراد، بينما الجماهيري فهو دائما يحتم وجود هذه الأداة. (الشيخ، 2018).

التواصل مع الآخرين:

أما التواصل بين الأشخاص (التواصل بين الأشخاص)، فهو ما يحدث بين الناس يتواصل الناس مع بعضهم البعض عبر القناة وتتكون قناة التواصل من عناصر أساسية هي:

- المرسل.
- الرسالة .
- الوسيط أو وسيلة التواصل .
- المتلقي.

يشمل مصطلح "الاتصال الشخصي" عدّة أنواع أيضًا، يختلف كل منها عن الآخر بعدد المستقبلين أو تواتر الرسائل:

- (a) **الحوار:** (Dialog) مرسل واحد ومستقبل واحد. عملية اتصال تضم مشاركين اثنين يرسلان المعلومات ويستقبلانها كلّ بدوره.
- (b) **عملية اتصال في مجموعة صغيرة** التي من الضروري أن يكون بين أطرافها قاسم مشترك، أو موضوع واحد يتمحور حوله الحديث، مثلًا: ورشة يشارك بها 6 أشخاص موضوعها "حقوق المعتقلين في السجون الإسرائيلية."
- (c) **الخطاب العام:** عملية اتصال تضم مرسلًا واحدًا، وجمهور مستقبلين متنوعًا وعشوائيًا (أي لم يتم اختيارهم من قبل جهة معينة). مثلًا: محاضرة دكتور في الجامعة أمام عدد كبير من الطلاب.



خصائص الاتصال الشخصي:

1. الاتصال كنتيجة للاحتياجات الطبيعية: هذا يعني أنّ اللقاءات التفاعلية بين الناس تولّد داخلهم الحاجة إلى التواصل بطريقة أو بأخرى، أحد هذه الطرق الاتصال الشخصي بواسطة تبادل رسائل.
2. ثنائية الاتجاه: الاتصال الشخصي يتميّز بأنه المعلومات تمرّ في اتجاهين، وأنّ المستقبل هو مرسل في الوقت نفسه، والعكس صحيح. عملية تبادل معلومات، أي نموذج دائري يتحوّل فيه المرسل إلى متلقّي بشكل متكرّر.
3. رد فعل فوري: الاتصال الشخصي يمكن المرسل من استقبال ردّ فعل فوري من المتلقّي، أي ليس هناك وجود للفجوات الجغرافية والزمنية.
4. إمكانية السيطرة على عملية الاتصال: إنّ أهمية خاصيّة ردّ الفعل الفوري تكمن في أنها تسهم في السيطرة على العملية، وذلك بأن المتلقّي يمكنه أن يتحكّم باتجاه الحديث عن طريق تجاوبه. يمكنه مثلاً أن يقرر إيقاف العملية (المحادثة) أو تغيير موضوعها بواسطة ردود أفعاله وطريقة تجاوبه مع ما يتلقّاه.
5. الرسائل الصورية المرافقة للمعلومة الأساسية المراد إيصالها، والتي تعدّ كـ "الديكور" الذي يخدم مشهّداً معيّناً، فهي تقوّي المعلومة الأصلية ووجودها يسهّل على المتلقّي استيعاب المعنى وفهمه.
- مثال: تحذيرات الخبراء من أضرار مساحيق التجميل له معنى أقوى عندما يكون الخبير جزءاً من منظمة أكبر لمكافحة السرطان مثلاً، وأن يكون شعار المنظمة حاضراً في الوقت الذي يقدّم فيه الخبير هذه التحذيرات.
6. الاتصال غير اللفظي: وهذا نوع يشمل عدّة نواحي: لغة الجسد، وضعية الجسم، نبرة، وتيرة الصوت وجودته، التلثم، الإكسسوارات، الملابس.
7. العفوية: يتّسم الاتصال الشخصي بالعفوية، غالباً ما يتم التعامل بحسب الأعراف والتقاليد الاجتماعية النمطية.
- مثلاً: في الوضع الطبيعي، لا يأكل المتقدّم لوظيفة معينة خلال مقابلة العمل أو خلال اجتماع مهم مع ربّ العمل، الامتناع عن هذا التصرف يتم بشكل عفوي.

الإفصاح عن الذات: (self-disclosure) جوهر الاتصال الشخصي

الإفصاح عن الذات هو "عملية يقوم الفرد من خلالها بإفشاء بعض المعلومات الشخصية لفرد آخر دون غيره من أفراد المجتمع". فهو بذلك يظهر طبيعة العلاقة التبادلية للاتصال الشخصي. فعندما يفصح الطرف الأول عمّا يدور في خلدّه يظهر الطرف الثاني الاهتمام والتفهم لما يقوله زميله، ومن ثمّ تحدث عملية الاتصال بين الطرفين بشكل آني ومستمر.

التواصل الفعال:

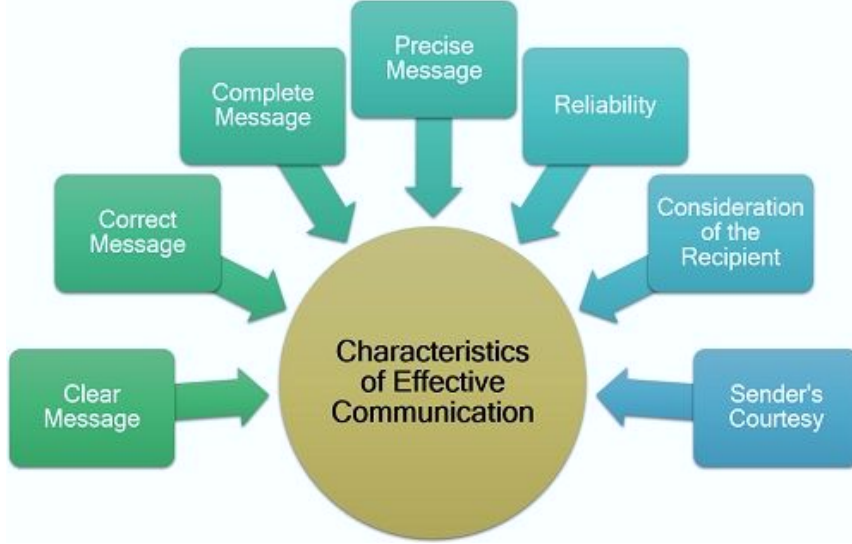
التعريف: التواصل الفعال هو عملية لتبادل الأفكار والمعرفة والمعلومات بحيث يتم تحقيق الغرض أو النية بأفضل طريقة ممكنة. وبعبارة بسيطة، إن التواصل الفعال ليس سوى عرض وجهات النظر من قبل المرسل بطريقة يفهمها المتلقّي على أفضل وجه.



خصائص الاتصال الفعال:

إن مجرد إيصال الرسالة لا يكفي، بل يجب أن تفي بالغرض من المرسل، لكي تؤدي الرسالة النتيجة المرجوة منها مع الأخذ في الاعتبار عناصر هذا الاتصال.

عناصر الاتصال الفعال:



شكل 6 عناصر التواصل الفعال

- **رسالة واضحة:** يجب أن تكون الرسالة التي يريد المرسل نقلها بسيطة وسهلة الفهم ومحددة بشكل منهجي للحفاظ على أهميتها.
- **رسالة صحيحة:** يجب ألا تكون المعلومات التي يتم نقلها غامضة أو خاطئة بأي معنى؛ يجب أن تكون خالية من الأخطاء العلمية والأخطاء النحوية.
- **رسالة كاملة:** الاتصال هو أساس صنع القرار. إذا كانت المعلومات غير كاملة، فقد تؤدي إلى قرارات خاطئة.
- **رسالة دقيقة:** يجب أن تكون الرسالة المرسل قصيرة وموجزة لتسهيل التفسير المباشر واتخاذ الخطوات المطلوبة.
- **الموثوقية:** يجب أن يكون المرسل متأكدًا من نهايته أن كل ما ينقله هو حق بمعرفته. حتى المتلقي يجب أن يكون لديه ثقة بالمرسل ويمكنه الاعتماد على الرسالة المرسل.
- **النظر في المتلقي:** يجب التخطيط لوسط الاتصال والإعدادات المادية الأخرى، مع الأخذ في الاعتبار موقف المتلقي ولغتها ومعرفتها ومستوى تعليمها وموقعها.
- **مجاملة المرسل:** يجب أن تعكس الرسالة التي تمت صياغتها مجاملة المرسل وتواضعه واحترامه تجاه المتلقي.



مهارات الاتصال الفعالة:

نقل رسالة على نحو فعال هو فن فضلا عن مهارة وضعت بعد الممارسة المستمرة والخبرة. مجموعة المهارات المحددة مسبقا المطلوبة لعملية اتصال مؤثرة هي على النحو الآتي:

- **الملاحظة:** يجب أن يمتلك الشخص مهارات مراقبة دقيقة لاكتساب المزيد من المعرفة والمعلومات.
- **الوضوح والإيجاز:** يجب صياغة الرسالة بكلمات بسيطة، ويجب أن تكون واضحة ودقيقة لإحداث التأثير المطلوب على المستقبل.
- **الاستماع والفهم:** إن أهم مهارة في الشخص هي أنه يجب أن يكون مستمعًا جيدًا ويقظًا وصبورًا. يجب أن يكون قادرًا على فهم الرسالة وتفسيرها جيدًا.
- **الذكاء العاطفي:** يجب أن يكون الشخص مدرّكًا عاطفيًا والقدرة على التأثير على الآخرين من الداخل.
- **الكفاءة الذاتية:** كما يجب أن يؤمن بنفسه وقدراته لتحقيق أهداف الاتصال.
- **الثقة بالنفس:** كونها واحدة من مهارات الاتصال الأساسية، فإن الثقة تعزز قيمة الرسالة التي يتم تسليمها.
- **الاحترام:** إن إيصال الرسالة بلطف واحترام قيم ومعتقدات وآراء وأفكار المتلقي هو جوهر التواصل الفعال.
- **الاتصال غير اللفظي:** للتواصل مع المتلقي بطريقة أفضل، يجب أن يشرك المرسل وسائل الاتصال غير اللفظية أيضًا. وتشمل هذه الإيماءات وتعبيرات الوجه والاتصال بالعين والمواقف وما إلى ذلك.
- **اختيار الوسيط الصحيح:** يعد اختيار الوسيلة الصحيحة للاتصال مهارة أيضًا. من الضروري تحديد وسيط مناسب وفقًا للموقف وأولوية الرسالة ووجهة نظر المستلم وما إلى ذلك.
- **تقديم الملاحظات:** التواصل الفعال دائمًا عملية ذات اتجاهين. يجب على الشخص أن يأخذ التعليقات ويقدمها أيضًا لتقديم وجهة نظر الشخص الآخر أيضًا.

أهمية الاتصال الفعال في الأعمال التجارية:

إدارة الموظفين: يضمن الاتصال الفعال الانضباط الذاتي والإدارة الفعالة حيث يتم سماع الموظفين من قبل الإدارة العليا، وهناك اتصال مفتوح في المنظمة.

بناء الفريق: يعمل الأشخاص في المنظمة كفريق واحد لتحقيق الأهداف المشتركة، ومن ثم فإن التواصل الفعال يعزز الروح المعنوية للفريق بأكمله.

نمو المنظمة: يضمن اتخاذ قرارات أفضل، ويكتف العلاقات العامة ويعزز القدرة على حل المشكلات. كل هذا يؤدي إلى نمو الشركة وتطويرها.

بناء علاقات قوية: التفاهات غالبًا ما تبسط الأمور؛ إنها تحفز الموظفين بشكل إيجابي لأداء أفضل والحفاظ على علاقات طويلة الأمد مع الآخرين في المنظمة.

التأكد من الشفافية وتطوير الثقة: يعد الاتصال الفعال أساسًا لبناء الثقة، ويضمن مشاركة المعلومات الكاملة.



يسهل الإبداع والابتكار: إنه يخلق بيئة يتمتع فيها الموظفون بحرية مشاركة أفكارهم من خلال استكشاف جانبهم الإبداعي والمبتكر. يقلل من سوء الفهم: يقضي الاتصال الفعال على احتمالية الارتباك وسوء الفهم من خلال نقل الرسالة بوضوح وبشكل مناسب. النمو التنظيمي: من خلال الحفاظ على العلاقات الودية بين الموظفين والإدارة، فإنه يعزز الأداء ويؤدي إلى تحقيق أهداف الشركة وأهدافها.

دون خطة اتصالات كافية للمشروع، من المستحيل إبقاء جميع الأطراف المسؤولة على اطلاع دائم على الحالة المتغيرة للمشروع. هناك نقص في الشفافية يؤدي في النهاية إلى قرارات غير فعالة وذات نتائج عكسية من شأنها أن تعرقل أهداف المشروع المعني. مع وجود اتصالات فعالة، من السهل الحفاظ على الشفافية في جميع أجزاء إدارة المشروع بحيث يتم اتخاذ أفضل القرارات، والتي ستترجم إلى تسليم المشروع بكفاءة.



3. تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي.

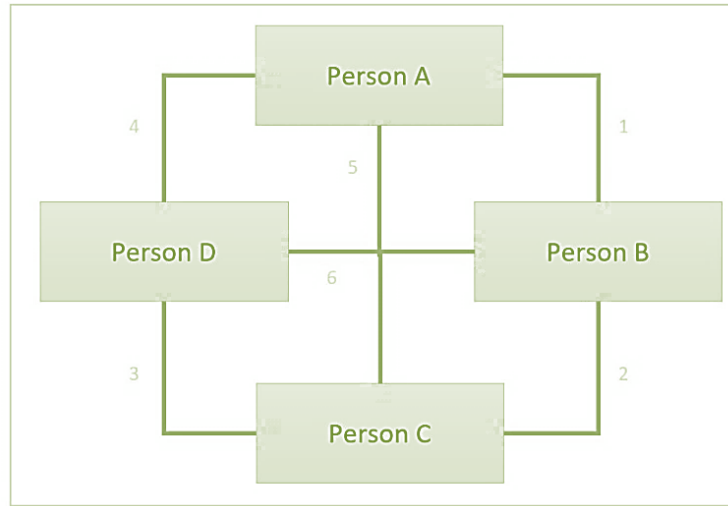
تؤثر القناة أو الوسيلة المستخدمة لتوصيل الرسالة في كيفية تلقّي الجمهور للرسالة، يمكن أن تشير قنوات الاتصال إلى الأساليب التي نستخدمها للتواصل، وكذلك الأدوات المحددة التي نستخدمها في عملية الاتصال، ويمكن أن يكون القرار بشأن اختيار القناة التي يجب استخدامها قرارًا مهمًا.

قنوات الاتصال Communications channels:

يمكن تصنيف قنوات الاتصال إلى ثلاث قنوات رئيسية: (1) اللفظية، (2) المكتوبة، و(3) غير اللفظية. فكل قناة من قنوات الاتصال نقاط قوة وضعف مختلفة، وفي كثير من الأحيان يمكننا استخدام أكثر من قناة واحدة في نفس الوقت.

ولذلك فإنّ عدد قنوات الاتصال المحتملة هو مؤشر يدل على التعقيد، مع الأخذ في الاعتبار أنّ هناك عددًا كبيرًا من مسارات الاتصال المحتملة بين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة (المصدر) والتي تنمو بشكل كبير مع عدد الأشخاص المشاركين في المشروع. يعتمد هذا على افتراض (ليس غير معقول) بأن كل شخص يمكنه التواصل مع أي شخص آخر داخل المشروع.

يوضح هذا الرسم البياني مفهوم مسارات الاتصال بين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة:



شكل 6: رسم توضيحي: قنوات الاتصال المحتملة في فريق مكون من 4

يوضح هذا الرسم مسارات الاتصال (6 في المجموع) لفريق من 4 أشخاص.

n = عدد أصحاب المصلحة (أو أعضاء الفريق) باستخدام الصيغة المذكورة، يتطور عدد قنوات الاتصال كما هو موضح في الجدول التالي:



عدد قنوات الاتصال المحتملة	عدد الأشخاص (أصحاب المصلحة أو أعضاء الفريق)
0	1
1	2
3	3
6	4
10	5
15	6
21	7
28	8
36	9
45	10
1225	50
4950	100
19900	200
124750	500

جدول 11 عدد أصحاب المصلحة باستخدام المعادلة

بعبارة أخرى، يتم ضرب عدد الأشخاص المعنيين بنفسه بعد طرح 1 ثم قسمة 2 لاحقاً:

$$(n - 1 \div 2) \times n$$

إن إدراك عدد قنوات الاتصال في المشروع يساعد مديري المشروع على تخطيط وإدارة ومراقبة اتصالات المشروع. يمكن أن يكون أيضاً مؤشراً على مدى تعقيد إدارة الاتصالات في المشروع.

اتجاهات الاتصال داخل المنظمات يمكن أن تتحرك المعلومات بشكل جانبي، من المرسل إلى المستقبل - على سبيل المثال، منك إلى زميلك. يمكن أن تتحرك أيضاً إلى الأعلى، أو إلى أسفل، مثل من الإدارة إلى المرؤوسين.

قنوات الاتصال المختلفة يمكن تكون أكثر أو أقل فعالية في نقل الأنواع المختلفة من المعلومات، حيث تتراوح بعض أنواع الاتصالات بالثراء العالي من المعلومات إلى الثراء المتوسط والمنخفض.

علاوة على ذلك، تتدفق الاتصالات في اتجاهات مختلفة داخل المنظمات، كما يعد البريد الإلكتروني أحد قنوات الاتصال الداخلية الرئيسية، وهو أمر ملائم ولكن يحتاج إلى التعامل معه بعناية، وأيضاً تشمل قنوات الاتصال الخارجية العلاقات العامة / البيانات الصحفية والإعلانات والمواقع الإلكترونية واتصالات العملاء، مثل الرسائل والكتالوجات.



الفصل التاسع
العلاقات والارتباط

Relationships and engagement



4. بناء مصفوفة الاتصال.

مصفوفة اتصالات أصحاب المصلحة:

تعد مصفوفة اتصالات أصحاب المصلحة خريطة دقيقة توضّح بالتفصيل ما يدور في خُطّة اتصالات المشروع. يوضح في هذه المصفوفة الاتصالات والأعمال التي يقومون بها، ومستوى تفصيل العملية والتقنية المستخدمة والمسئول عن توصيل المعلومات، وتكون محدده إذا كانت سرية.

تختلف المصفوفات من مشروع إلى مشروع آخر بحسب نوع المشروع القائم، وما العمليات التي تعالجها هذه المصفوفة؟

من أمثلة الاتصالات التي قد تتناولها مصفوفة الاتصال:

- طلبات التغيير على المشروع وتتبع حالة الطلب.
- بيانات أداء العمل .
- الدروس المستفادة من المشروع.
- تحديث معني جديد في المشروع.
- أخطار واستجابات للخطر.

إعداد مصفوفة اتصالات المشروع

المصفوفة تأخذ شكل جدول يوضح فيه أصحاب المصلحة المعنيين والأنشطة أو العمليات التي تحتاج إلى متابعة يتم تحديد المعنيين في خطوات مبكرة من عمر المشروع .

سيق جمع متطلبات أصحاب المصلحة ومدى تأثيرهم وتأثرهم بالمشروع، وبناءً على ذلك سيتم تحديد الاتصالات التي توجهه لكل معنيين .

لابد أن تكون المصفوفة دقيقة جداً وتجيب عن هذه الأسئلة:

- ما لمعلومات التي يتناولها الاتصال؟
- من المسئول على نقل هذه المعلومات؟
- كم مرة يتكرر هذا الاتصال؟
- كيف ستكون تقنيات الاتصال المستخدمة؟

توفر مصفوفة الاتصال قنوات اتصال مفتوحة وفعالة مع المعنيين من طرف ومع أفراد الفريق من طرف آخر، هذا الدور الفعال الذي يدل على مهارة اتصال فعالة، لا بدّ أن تتوافر هذه المهارة في مدير المشروع لأنه حجر الأساس لأي مشروع، فلا بد من تواصل فعال يحمل الوعي والانفتاح على مختلف الثقافات والاهتمامات.



مصفوفة الاتصال متغيرة ومحدثة بشكل دوري في حال تغير المعنيين، وإيضاً أداة تسهل فهم الموارد التي يتم مشاركتها، وهي مرجع لمدير المشروع ليتاح له التواصل مع أصحاب المصلحة بأفضل الطرق المتوفرة، وذلك يحسن من جودة العمل. وستسهم دقة جميع المعلومات المدخلة إلى الوقوف في جميع العمليات التي تحتاج إلى إجراء تصحيحي إذا دعت الحاجة إليه، وكذلك يزيد من مرونة وكفاءة عملية الاتصال، ومن ثمّ سيكون نتاجه مشروعاً ناجحاً يحقق أهدافه الاستراتيجية بكل براعة. أهمّ مقوم لنجاح أي مشروع إعداد قنوات اتصال مفتوحة وفعالة مع المعنيين من طرف ومع أفراد الفريق من طرف آخر، هذا الدور الفعال الذي يدل على مهارة اتصال فعالة، لا بدّ أن تتوافر هذه المهارة في مدير المشروع لأنه حجر الأساس لأي مشروع، فلا بد من تواصل فعال يحمل الوعي والانفتاح على مختلف الثقافات والاهتمامات، سوء كانت هذه الاتصالات داخل المنظمة أو خارجها أو كانت تحمل الطابع الرسمي أو غير الرسمي، فعندما نستخدم مصفوفة اتصال متكاملة ودقيقة موضعاً فيها:

- سبب الاتصال .
- الهدف من هذا الاتصال.
- طريقته .
- عدد مرات تكراره.
- من المعنيين بهذا الاتصال.
- ومن سيقوم بالاتصال .
- مخرجات الاتصال.

ستسهم دقة جميع المعلومات المدخلة إلى الوقوف على جميع العمليات التي تحتاج إلى إجراء تصحيحي إذا دعت الحاجة إليه، وكذلك يزيد من مرونة وكفاءة عملية الاتصال، ومن ثمّ سيكون نتاجه مشروعاً ناجحاً يحقق أهدافه الاستراتيجية بكل براعة.



المخرجات Key Outputs	المسئول Owner	الجمهور Audience	التكرار Frequency	طرق التواصل Methods	الهدف من التواصل Objective of Communication	نوع الاتصال Type of connection
*محضر اجتماع جدول الأعمال	مدير المشروع	• راعي المشروع • فريق المشروع • أصحاب المصلحة	مرة واحدة	• وجهاً لوجه	• كسب التزام المعنيين • قدم فريق المشروع • مراجعة أهداف المشروع	اجتماع الانطلاق Kick-off meeting
*محضر اجتماع	مدير المشروع	• فريق المشروع	أسبوعي	• بريد إلكتروني	• مراجعة الأقسام الفنية المساندة	اجتماع فريق المشروع الإداري
*جدول عمل * محضر اجتماع	مدير المشروع	• فريق المشروع	أسبوعي	• وجهاً لوجه • بريد إلكتروني	• مراجعة حالة المشروع مع الفريق	اجتماع مدير المشروع مع الفريق
*جدول أعمال *محضر اجتماع	مدير إدارة العمليات	• مدير المشروع • المستشارين	كل أسبوعين	• وجهاً لوجه • ملف مشاركة	• مراجعة بعض الحلول المطروحة • دراسة احتياج التعاقد	اجتماع مدير المشروع مع المستشارين
*محضر اجتماع	* مدير إدارة العمليات * مستشار	• فريق المشروع • المستشارين	في حالة الحاجة	• وجهاً لوجه	• مراجعة حاله استشارة	اجتماع مراجعة حالة
*محضر اجتماع *جدول أعمال	* مدير المشروع	• مدير المشروع • فريق التدريب	أسبوعي	• بريد إلكتروني • قوئل درايف	• حصر الاحتياج التدريبي • دراسة احتياج تعاقد	اجتماع فريق المشروع مع المدرسين
*محضر اجتماع *طلبات تغيير	مدير المشروع	•	شهرياً	• وجهاً لوجه • ملف مشاركة	• تقرير عن حالة المشروع إلى الإدارة	اجتماع حالة المشروع الشهرية
*تقرير حالة المشروع	مدير المشروع	• راعي المشروع • فريق المشروع • أصحاب المصلحة • PMO	شهرياً	• وجهاً لوجه	• تقرير عن حالة المشروع تفصيلي (الأنشطة - التقدم - التكاليف - القضايا)	تقارير حالة المشروع

جدول 12 مصفوفة اتصالات المشروع



5. عرض 3 سيناريوات لنماذج خاطئة من التواصل.

لا يوجد عمل يجري بشكل مثالي، ولكن الطريقة التي يتواصل بها الأشخاص تتحكم في جودة العمل المقدم، حيث يعد التواصل الصحي في مكان العمل أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق النتائج المرجوة وخلق بيئة عمل إيجابية أيضًا. ومع ذلك فإن الاتصال الخاطئ يتسبب في شل منظمة كاملة، ويكون له تأثير سلبي على جميع الموظفين، فعندما تخفق استراتيجية الاتصال الخاصة بالمشروع في أي جزء، فإنها تؤثر على جودة العمل المقدم، وتترك أثرًا غير جيد.

فيما يلي بعض أسباب إخفاق الاتصال في معظم فرق المشروع:

(a) ضعف الاتصال الكتابي (الإلكتروني) الرسمي (Poor formal written (electronic) :communication

إذا حصل إخفاق في وجود اتصالات مناسبة أثناء التخطيط الاستراتيجي، فسوف ينتهي الأمر بسيناريو غير سار، حيث يتم استخدام القنوات الخاطئة في الوقت الخطأ.

على سبيل المثال، إذا كان البريد الإلكتروني هو الوسيلة الوحيدة للاتصال في إدارة المشروع، كأن يرسل المدير بريدًا إلكترونيًا إلى الموظف لإنجاز مهام معينة، ويقوم الموظف بتفسير متطلبات الرسالة بشكل خاطئ بسبب عدم وضوح الرسالة، وهذا ما قد يؤثر على إنجاز المهمة بشكل سلبي، فلن تتم معالجة الطلبات العاجلة في الوقت المناسب.

(b) الاتصال في اتجاه واحد (One-way communication :

على سبيل المثال: من عوائق الاتصالات الشائعة في المنظمات التي تنسم بنمط القيادة المتسلط، حيث يركز المديرون على إرسال الرسائل بدون أن يسمح للموظف بالرد، أو التأكد من فحوى الرسالة، أو حتى سماع وجهات النظر، وعندها لا يكون أعضاء الفريق على دراية تامة بما يجب عمله، فتظهر فجوات في الاتصال.

على سبيل المثال قد يضع المدير خططًا وأهدافًا لمشروع ما، ويصدر أمر فوري ببدء التنفيذ، وكان بالفريق خبراء على دراية تامة بالأخطاء والأخطار المحتملة بالمشروع، ولا تتناسب مع أوضاع المنظمة، ولا بد من تعديلها وطلب التواصل مع المدير لتعديل أو مناقشة الخطأ، ورفض المدير الاستماع، قد تكون النتيجة حصول أخطاء متعددة وخسائر كبيرة.

إذا تم إنشاء ثقافة تفعيل الاتصال والثقة والشفافية في جميع الاتجاهات، يمكن للشركات مشاركة المعلومات مع الموظفين، ويمكن لأعضاء الفريق التواصل بصدق حول أفكارهم وآرائهم حول المشروع، فقد يؤدي إلى نتائج أفضل لكل من المتوقع.



(c) عدم الاستماع :Not listening

الذين يعملون من القادة والموظفين كأفراد منفصلين عن بعضهم البعض ودائمًا ما يخفقون في الاستماع إلى من حولهم، وإذا اتصلوا بأحد الموظفين كانت اتصالاتهم سيئة.

وتوجد العديد من الأمثلة على عدم الاستماع، من بينها عدم الاستماع إلى العملاء، فإذا تلقى منتج أو خدمة تعليقات سلبية متكررة ولم تستمع إلى تلك التعليقات والنظر في المشكلة وحلها، فسيصبح هؤلاء العملاء غير راضين، ويمكن أن يختاروا الشراء من مكان آخر.

وفي بيئة المكتب، يعد عدم الاستماع إلى زملاء العمل مشكلة أيضًا، لأنه يخلق نظامًا بيئيًا متعكرًا، من التجاهل للمشاعر الفردية، ويقلل من قيمة العلاقات الشخصية في مكان العمل.

وفي مثال آخر، إذا أعرب الموظفون عن قلقهم بشأن مشكلة يرونها في مكان العمل، ولكن المدير لم يطلب منهم شرح المشكلة بمزيد من التفصيل أو النظر فيها، فقد تمر المشكلة بدون حل، وعلى الأرجح سيشعر الموظفون بعدم الارتياح والتجاهل، فالموظفون يريدون أن يشعروا بأن أفكارهم ذات قيمة، وأنهم معترف بهم من حيث كونهم مشاركين قيّمين في رؤية الشركة.



6. تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين stakeholder assessment matrix

مصفوفة الصلاحيات والارتباط للمعنيين:

هي جدول فيه حقول لكل الأعمال وكل الاعتماديات والأنشطة الموجودة في المشروع. ونضع حقولاً أخرى، بدءاً من مالك المشروع وحتى الفرق.

ويكون هناك خمس صلاحيات منوطة للعمل على المشروع:

- **التنفيذ:** تحديد الشخص الذي ينفذ وينتج المخرجات.
- **الاعتماد:** تحديد الذي يتحمل المسؤولية النهائية، وله حق الموافقة والرفض.
- **الإشراف والتوجيه:** تحديد الشخص الذي يوجه بالقرارات والإجراءات التي يجب اتخاذها لتنفيذ المخرجات.
- **المراجعة:** تحديد الشخص الذي يقوم بمراجعة الجوانب المتعلقة بالمخرجات.
- **المشورة:** تحديد الشخص الذي ستم استشارته في الجوانب الفنية.

المهام والمسؤوليات:

- متابعة تنفيذ خطة المشروع التفصيلية والتنسيق لتوريد مخرجات المشروع حسب الجدول الزمني.
- القيام بالتنسيق والتنظيم اللازم لتيسير أعمال المشروع.
- عمل التقارير الدورية عن حالة المشروع، ونسبة التنفيذ ووضع الأخطار والقضايا المفتوحة ومشاركتها، مع المعنيين لضمان معالجة الحالات، وإغلاق القضايا في موعدها.
- تصعيد الحالات المستعصي حلها لمالك المشروع ضمن منهجية التصعيد، وطلب الدعم اللازم.
- إدارة عمليات الاتصال بين أعضاء الفريق.



لتقوم مديرة مشروع (همة أمة) بإعداد شبكة أصحاب المصلحة قد يكون الأمر سهلاً، ولكن التحدي الأكبر هو: كيف أقوم بتحليل ارتباطهم بالمشروع. فنحتاج إلى مؤامة مصالحهم مع بعضهم البعض، وقد يبدو لنا أحياناً أن مصالحهم تتعارض. ولكن، تربطهم علاقة قوية وهي تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

للقيام بذلك لا بد أن تفهم تمامًا متطلبات أصحاب المصلحة، ومدى قوة ارتباطهم ومشاركتهم والتزامهم بدعم المشروع، ليحقق المشروع أهدافه الاستراتيجية.

تعني إدارة شبكة أصحاب المصلحة الخاصة بك الحفاظ على خطوط اتصال مفتوحة.

Prepare Stakeholder Assessment Matrix					
Unaware	Resistant	Neutral	supportive	Leading	المعنيون
				D	مها السعد
		C	D		عبير المحيميد
				D&C	جميلة الحربي
			D		غدير سعد
			D		ريما العاصمي
			D		ممدوح العميري
			D		أمل العميري
C			D		مندوب وزارة التجارة/ محمد هادي
	C		D		موردين أثاث / صالح محمد
C			D		مورد أجهزة / سعد أحمد
			D		المستشار/ أسامة محمد
			D		المستشار/ فيصل سلطان
			D		المدرّب/ يزن محمد
		C	D		المدرّب/ ماجد محمد
			D		المدرّب/ ياسر سعيد

جدول 13/ إعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين

C : حالة الارتباط الحالية للمعنيين

D: حالة الارتباط المطلوبة



الفصل العاشر
القيادة
Leadership



7. وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع.

إذا كانت القيادة الإدارية علمًا منظمًا له أصوله وقواعده فإنها فنٌّ قد عرفته البشرية ومارسته عمليًا منذ القدم، لذلك فإنه إذا كانت العملية الإدارية هي -أساسًا - عملية تنسيق وتوجيه جهود الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف معينة فردية أو جماعية، فإن القيادة الإدارية تشكل الجانب المهم في هذه العملية، فالقيادة الإدارية تقوم بدور أساسي وجوهري في توجيه العمل الإداري نحو تحقيق الأهداف التي تصبو إليها المنظمة الإدارية، فالقيادة إذن هي المحرك الرئيس للعملية الإدارية الناجحة، وهي الملتزمة بالدرجة الأولى عن نجاح المنظمة، إذ يتوقف هذا النجاح على ما تتمتع به من قدرات وخبرات وعلم وثقافة.

تعريف القيادة: leadership

لقد كثرت التعاريف وتعددت الآراء حول معنى القيادة إلى الدرجة التي جعلت بعض كتاب الإدارة مثل بينيس (Bennis) يقول: «إن الصعوبة في تحديد معنى القيادة ليست نابعة من قلة الأدلة والبيانات والشواهد حول معناها، بل إن كثرة هذه الأدلة والشواهد وتعددتها هي التي أدت إلى وجود تناقض وتضارب في الآراء والمفاهيم حول فكرة القيادة ومعناها». مما جعل بعض الكتاب يدخلون تعديلات جوهريّة على آرائهم حول معنى القيادة بين حين وآخر، ويوجد الكثير من تعريفات القيادة، وفيما يأتي بعض منها:

القيادة هي: " نشاط أو مجموعة من الأنشطة يلاحظها الآخرون وتحدث في جماعة، أو منظمة أو مؤسسة تضم قائدًا أو مجموعة من الأتباع بجمعهم أهداف مشتركة، ويعملون معًا لتحقيق تلك الأهداف " (القيادة، 2008).

أنماط القيادة الإدارية على حسب الأسلوب القيادي من مختلف النظريات:

1. القيادة الاستبدادية Autocratic Leadership - تقوم على أنّ الشخص المسؤول القائد يحمل كل السلطة والمسؤولية ويتوصل إلى قرارات، وينقلها إلى المروّسين، ويتوقع التنفيذ الفوري، ولكنه قد يكون مفيداً أيضاً في الأزمات التي تحتاج فيها القرارات المهمة إلى اتخاذها بدون تأخير.
2. القيادة الديمقراطية Democratic Leadership - الجميع يشارك في اتخاذ القرارات، والسمة الأكثر تفرّداً في هذه القيادة هي أن الاتصالات نشطة صعوداً وهبوطاً، فإن القيادة الديمقراطية هي أحد أكثر أساليب القيادة تفضيلاً، وتتطوي على ما يأتي: الإنصاف والكفاءة والإبداع والشجاعة والذكاء والصدق.
3. القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership - هذا النمط يخلق عادات لمنظمة عالية الأداء، وهو موجّه لجمهور أوسع على جميع المستويات، ويمارسه الذين يرغبون في خلق حياة عالية الأداء، للفريق أو للمنظمة.



4. القيادة التحولية Transformational Leadership - موجّهة خاصةً نحو بدء التغيير، إن القادة التحوليين يحفزون الآخرين على أن يفعلوا أكثر مما كانوا ينوون في الأصل، بل وفي كثير من الأحيان أكثر مما كانوا يعتقدون أنه ممكن. فهي تضع توقعات أكثر تحدّيًا، وعادةً ما تحقق أداءً أعلى.
5. القيادة Affiliative هي واحدة من الأنماط العاطفية التي وصفها دانيال غولمان، فهي تعزز الإيجابية، ويصبح مكان العمل متناغمًا لبناء الفريق. يركز أسلوب القيادة هذا على حلّ النزاعات وخلق علاقات شخصية بين الموظفين ومديريهم لبناء شعور بالمجتمع والثقة. ولكنها أيضًا يمكن أن تؤدي في الوقت نفسه إلى ضعف الأداء.
6. القيادة المشتركة بين الثقافات Facilitative Leadership - تعترف بالمنظمات المعاصرة، هذا الشكل من القيادة موجود عادةً حيث توجد ثقافات مختلفة في المجتمع. وتتطلب المنظمات، ولا سيما المنظمات الدولية منها، من القادة القادرين على تعديل قيادتهم بفعالية أن يعملوا في مناطق مختلفة.
7. القيادة التيسيرية Facilitative Leadership - تعتمد على القياسات والنتائج، وترتبط بفعالية المجموعة ارتباطًا مباشرًا بفعالية العملية. فإذا كانت المجموعة منخفضة الأداء، فإن القائد التيسيري سيكون أكثر توجيهًا في مساعدة المجموعة على إدارة عملياتها.
8. القيادة Laissez-faire Leadership : وفيها يعطي القائد السلطة لأعضاء الفريق، ويسمح للإدارات أو المرؤوسين بالعمل كما يختارون مع الحد الأدنى من التدخل أو عدم التدخل. ووفقًا للبحوث، وجد باستمرار أن هذا النوع من القيادة هو أسلوب الإدارة الأقل إرضاءً والأقل فعالية.
9. قيادة Transactional Leadership - تحافظ على الوضع الراهن، أو تستمر فيه، وتتضمن سلوكيات القيادة. Transactional Leadership ما يأتي: توضيح ما هو متوقع من أداء المتابعين، وشرح كيفية تلبية مثل هذه التوقعات، وتخصيص المكافآت التي تعتمد على تحقيق الأهداف.
10. Coaching Leadership – من خلال القيام بالتدريس والإشراف على أفراد الفريق. فقائد التدريب يعمل بشكل كبير في البيئات التي تتطلب فيها نتائج وتحسين للأداء.
11. القيادة الكاريزمية Charismatic Leadership - تحول قيم ومعتقدات أفراد الفريق يميل القادة الكاريزميون إلى أن يكون لديهم شخصيات قوية ويجذبون الأفراد المتميزين.
12. Visionary Leadership - تدرك أن خطوات وعمليات القيادة يتم الحصول عليها مع الناس ومن خلالها، فمعظم القادة العظماء والناجحين لديهم نوع من الرؤية إلى أين هم متوجهون.

8. تحديد أسباب تفضيل ذلك النموذج

القائد ذو النمط الديمقراطي Democratic Leader لقيادة المشروع، وهو المفضّل لدينا:

القيادة الديمقراطية: Democratic leadership

هي تلك القيادة التي تنوزع فيها السلطة بين القادة والمرؤوسين، والقادة الأكثر فعالية هم أولئك الذين يستخدمون أسلوب التوجيه الجماعي للعمال وليس الفردي، كما يستخدمون مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار (شوقي، 1996).



وتعد القيادة الديمقراطية Democratic leadership أحد أهم الأنماط القيادية، ولقد حظيت القيادة الديمقراطية بتأييد واسع من قبل الباحثين، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته، وهذه المشاركة ينتج منها رفع الروح المعنوية للأفراد، وزيادة ولائهم والتزامهم.

أشكال القيادة الديمقراطية : Forms of democratic leadership

يرى كنعان أن هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة هي:

- أ- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرًا يسيرًا من الحرية للمرؤوسين للمشاركة في صنع القرار، وذلك بأن يطرح المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه، ويطلب منهم مشاركته في إيجاد حلول متعددة لها، ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسبًا.
- ب- نموذج القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة، ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها، ويفوض إلى مرؤوسيه اتخاذ القرار في ذلك الإطار.
- ج- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه، ولكنه يحرص على إثارة الحوار بتنفيذه، وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله.
- د- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه.
- هـ- نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وهو يقبل أي قرار يكون مقبولًا ومتفقًا عليه من قبل المرؤوسين. (كنعان، 1992).

الأمور التي يجب مراعاتها في تحديد مدى إمكانية استخدام democratic style ما يلي:

- أ- البيئة الإدارية من حيث درجة تطور النظام الإداري وتقدمه، فالبنيات المختلفة إدارية لا يصلح فيها استخدام هذا النمط؛ لأن القائد يجد نفسه محاطًا بمجموعة من العوائق التي تحد من استخدام الديمقراطية كأساس للتعامل مع المرؤوسين.
- ب- الموقف الذي يعايشه القائد: فقد يكون الوضع الذي أمامه يتطلب السرعة في الإنجاز، أو قد تكون طبيعة الموقف تتطلب السرية، بحيث يكون عرضها على المرؤوسين لأخذ رأيهم في طريقة الوصول إلى قرار بشأن الأمر.
- ت- نوعية المرؤوسين: قد يفاجأ القائد بأن المرؤوسين لا يتقبلون العمل بالنمط الديمقراطي عن طريق إجماعهم عن المشاركة في اتخاذ القرارات، وقبولهم تفويض السلطة لعدم رغبتهم في تحمل نتائج الأعمال؛ وهذا يضطر القائد إلى اللجوء إلى العمل بالأسلوب الأوتوقراطي باعتباره الوسيلة الوحيدة التي تتفق مع خصائص مرؤوسيه وسماتهم.
- ث- نوعية القائد: فالتسليم بأن جميع القادة يرغبون في استخدام أسلوب النمط الديمقراطي للتعامل مع المرؤوسين قد يكون فيه تعميم خاطئ، فمعتقدات القائد وقيمه واتجاهاته تقوم بدور كبير في استخدام هذا النمط دون غيره.



(شريف، 2004).

قيادة الفريق وإدارته Team management من قبل Democratic Leadership :

يجب على القادة العمل من أجل تطوير الفرق الكبير، والقدرة على بناء فرق ذات نوعية قيمة، والقائد الديمقراطي يمكنه استخدام أسلوبه في بناء هذا الفريق وتعزيز روح التعاون والالتزام بنجاح المجموعة.

هيكل الفريق Team Structures المناسب للنمط الديمقراطي:

يتكون هيكل الفريق من:

- أ- فرق من أعلى إلى أسفل Teams Down-Top هيكل الفريق الكلاسيكي، فالرئيس هو المسؤول الأول عن نجاح المشروع أو إخفاقه.
- ب- فرق متعددة التخصصات Teams Interdisciplinary : يتساوى فيه أعضاء الفريق، وكل منهم مهتم بنجاح المشروع. والقائد الديمقراطي Democratic Leadership عادةً هو من يكون فريقاً بهذا الشكل من مختلف المهارات، ويكون اتخاذ القرارات على مستوى الفريق.
- ت- فريق دعم سوبر ستار Teams Support-Sup يكون الفريق على مستوى عالٍ، ويوجد أحد الأعضاء يقوم بعمل بارز وباقي أعضاء الفريق يقدمون له الدعم.
- ث- فرق كبيرة ومتغيرة الهيكل وغير مستقرة Large and Variable-Structure Teams.

ويمر الفريق غالباً Team Development Stages بمراحل طوال فترة العمل:

- (1) مرحلة التكوين. Forming
- (2) مرحلة العصف Storming
- (3) مرحلة التشكيل Norming
- (4) مرحلة الأداء Performing
- (5) مرحلة الإنهاء adjourning

كيف يمكن للقائد صاحب النمط الديمقراطي التعامل مع Team Development Stages مراحل تكوين الفريق بشكل صحيح؟

تحدث مراحل تكوين الفريق متداخلة فيما بينها، ومن ثم فإن التعامل الجيد مع هذه المراحل يعتمد على قدرة القائد الديمقراطي، ومن المهم دائماً أن يكون لديه المرونة الكافية للتعامل مع جميع أفراد الفريق بالشكل الصحيح.



مرحلة التكوين: يجب أن يركز في هذه المرحلة على توجيه الفريق، ووضع أهداف يعرفها كل شخص، ويجب أن يتأكد من وجود هذه الأهداف لكلٍ من الفريق من حيث كونه مجموعة واحدة، وكل فردٍ في الفريق على حدة.

مرحلة العصف: هذه المرحلة تحتاج إلى أكبر مجهود ممكن من القائد، حيث يحتاج إلى توضيح العديد من الأشياء التي تخص تكوين الفريق، وكيف يجب على الأفراد التعامل معًا في الفريق. كما أنه سيحتاج إلى حل الخلافات التي تحدث، ويجب أن يفعل ذلك بشكل إيجابي بدون إظهار انفعالات تؤثر سلبيًا على تقبل الأفراد لما يفعل، وأيضًا يجب عليه تقديم الدعم والتشجيع لما يقوم به كل فرد، وإن احتاج إلى توفير تدريبات متخصصة للأفراد فيجب عليه أن يفعل ذلك.

مرحلة التشكيل: يمكن للقائد Democratic في هذه المرحلة أن يلجأ إلى عمل فاعليات لبناء الفريق، حيث يبني الثقة بين الأفراد مرة أخرى، كما أنه يجب أن يذكرهم بالهدف الذي تم تكوين الفريق من أجله، وأهمية أن يؤدي كل شخص المسؤولية المطلوبة منه، حتى يمكن تحقيق هذا الهدف.

مرحلة الأداء: يجب أن يركز القائد Democratic هنا على أهمية تفويض المهام للأفراد، وأنه يجب أن يهتم بمنحهم الفرصة للتطور، وأن يكونوا هم من يقوم بتنفيذ المشروع أو الهدف، وهو يساعدهم فقط، ويركز على كيفية تحقيقهم للهدف.

مرحلة الإنهاء: سواء كنت ستعمل مع هؤلاء الأفراد مرة أخرى أو لا، فيجب أن تترك لديهم انطباعًا إيجابيًا في نهاية العمل، لذلك فإنه من الجيد أن تقوم بعمل احتفالية لهم بالإنجاز الذي حققه الفريق، وأن تكوين الفريق قد حقق الهدف المطلوب منه بالنسبة لك ولهم، وإذا تطلب الأمر فخذ الوقت المناسب لهذا الاحتفال.

تكوين الفريق من الأمور الصعبة التي تحتاج إلى مجهود كبير كقائد Democratic ، ولا تنتهي بمجرد اختيار موظفين جدد للعمل مثلاً، لكن المسؤولية تستمر، ولذلك فإنه يجب أن نعرف كيف نتعامل مع كل فرد بالشكل السليم، خاصةً بسبب اختلاف طريقة التفكير لدى كل شخص عن الآخر، ونحن نريد تحقيق أهداف المشروع أو المؤسسة، لذلك يجب أن نوظف هذه الاختلافات لمصلحة القائد Democratic ، وهذا يحتاج إلى مهارات متعددة، لذلك يجب الحرص دائماً على إدراك احتياجات الفريق، حتى نتمكن في النهاية أن تحقق الأهداف.



9. تقديم عدد "5" مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع.

يعد التحفيز هو الدافع الأساسي للنشاط والفاعلية في العمل، حيث يشير الدافع إلى مدى سعادة الموظف في دوره الوظيفي، ومهم جداً لجذب الموظفين والاحتفاظ بالموظفين في المستويات العامة للمنظمة .

وتوجد أنواع من الحوافز من حيث الأثر والفاعلية، منها حوافز إيجابية تعتمد على الثواب المناسب للموظفين داخل المنظمة، لتلبية احتياجاتهم وطموحاتهم ورغباتهم، بهدف تحسين الأداء والإنتاجية داخل المنظمة والتشجيع على العمل بجد واجتهاد وإيجابية، ومنها العدالة في الأجور ومعاملة الموظفين بدون تمييز، ومنح العلاوات لأصحاب الكفاءة والمجتهدين.

مثلاً ستكون هناك أوقات يتطلب الأمر شيئاً أكثر الأقوال، كإعطاء حوافز بسيطة عند مكافأة الموظفين المرتبطين.

ليس من الضروري أن تكون مكافآت مالية طوال الوقت، أشياء بسيطة مثل أسبوع من وجود مكان شخصي لوقوف السيارات في المكتب ستكون كافية. يمكن أن تكون مكافأة الموظفين أيضاً جزءاً من فوائد الشركة.

ومنها حوافز سلبية تمنع الموظفين من القيام بأي سلوك سلبي تجاه سير المنظمة، فأسلوب الحوافز السلبية يستخدم العقاب للحد من السلوك السلبي للموظفين مثل: التأخر في الحضور للعمل أو عدم إنجاز المهام الموكلة، أو تجاوز القوانين.

من أفضل الطرق لتحفيز الموظفين:

استبانات تحفيز الموظفين: استخدم برنامج أو منصة استطلاع عبر الإنترنت لإجراء استطلاعات لتحفيز الموظفين. دعهم يقدمون ملاحظات صريحة وحقيقية حول تجربتهم وأفكارهم واقتراحاتهم. سيساعدك هذا على تحديد المجالات التي تحتاج إلى اهتمامك.

استطلاعات رضا الموظفين: يعتمد رضا الموظفين على عدد كبير من العوامل مثل بيئة العمل والبنية التحتية والأدوار والمسؤوليات، إلخ. سيساعد إجراء استطلاعات رضا الموظفين المديرين على فهم عوامل عدم الرضا والتصرف بناءً عليها. ستساعد الاستطلاعات المتكررة على معالجة مشكلات عدم الرضا بشكل أسرع.

أحسن العمل - تعرف عليه! يؤدي الاعتراف دوراً كبيراً في زيادة مستويات التحفيز لدى الموظفين. يساعد على إنشاء رابطة صحية بين صاحب العمل والموظفين. إنه لا يلبي حاجتنا الأساسية للاحترام فحسب، بل يسهل أيضاً الانتماء.

الحكم الذاتي وليس البيروقراطية: الإدارة الجزئية هي أسوأ شيء يمكن القيام به من المدير. إنها ليست مضيعة للوقت فحسب، ولكنها أيضاً غير مرغوب فيها حقاً. فإذا قمنا بتوظيف أشخاص لديهم مجموعة مهارات معينة، فالأفضل تركهم يقومون بالأعمال، ونكون ميسرين، لا ديكتاتوريين، فالبشر يقدرون الاستقلالية والحرية في إنجاز الأشياء بطرق مقبولة ورؤية التغييرات.



القيام بإنشاء بيئة عمل رائعة، تؤثر بيئة عملك بشكل خطير على مزاجك. لذلك فمن المنطقي الاستثمار في بيئة العمل، حيث يقضي الأشخاص 60 ساعة في الأسبوع. خلق جو جيد سيحفز موظفيك فقط على المضي قدماً، ونحن نفعل ذلك.

صاحب رؤية: قيادة برؤية. يحتاج الموظفون إلى معرفة أن جهودهم تحقق شيئاً مهماً. إنهم بحاجة إلى معرفة وجهتهم وأهم من ذلك المسار الذي سيأخذهم إلى هناك. إذا كنت كقائد تفتقر إلى الرؤية الخاصة بمؤسستك، فكيف تتوقع منهم الالتزام برويتك؟ قم بعمل تذكير مرئي لخريطة طريق مؤسستك، وشجع موظفيك على الإضافة إلى ذلك. ستندهش من مدى ابتكارهم.

اطلب الأفكار والاقتراحات، وتصرف بناءً عليها: الآن بعد أن أجريت استطلاعات الرأي، تلقيت تعليقات من موظفيك. تأكد من أن الأفكار والاقتراحات والتطلعات التي قدموها سيتم النظر فيها ومعالجتها في الوقت المناسب.

المسار الوظيفي: إن وجود خطة للنمو الوظيفي مع الأدوار والمسؤوليات المذكورة بوضوح أمر بالغ الأهمية للموظفين يساعدهم على التركيز وتوجيه جهودهم نحو هدف قابل للتحقيق. تأكد من جلوسك مع كل موظف والتوصل إلى خطة وظيفية شفافة ومتصلة بوضوح.

توفير المرونة: ليس كل الموظفين متشابهين. البعض يفضل 5-9، والبعض الآخر ليس كثيرًا ؛ يحب البعض القدوم إلى العمل يوميًا، والبعض الآخر ليس كثيرًا. بالنسبة للبعض قد يكون الانتقال إلى العمل طويلاً وصعباً. اسمح ببعض المرونة في حدود المعقول وسيكون موظفوك سعداء ومتحمسين.

فنحن كمشروع (همة أمة) نحتاج إلى حوافز مادية ومعنوية منها:

1 - ربط الإنتاج بالأجر لتشجيع الاستشاريين والمدربين لتقديم أفضل ما لديهم للجهات المعنية.

2 - تقديم شهادات الشكر لتقدير إنجاز الاستشاريين والمدربين المتميزين.

3 - توفير وتهيئة بيئة عمل مريحة ومناسبة للعمل.

ومن الحوافز السلبية التي يمكن استخدامها للحد من السلوك السلبي داخل المشروع:

4 - الخصم من الأجر المتفق عليه.

5 - الحرمان من تقديم الامتيازات التي يمكن أن يحصل عليها المدرب والمستشار عند مشروع (همة أمة).



الفصل الحادي عشر
العمل الجماعي
Teamwork



10. تصميم نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية للمشروع.

نموذج مصفوفة توزيع المسؤوليات "RACI"

مصفوفة توزيع المسؤوليات أو ما يعرف اختصارًا بـ RACI هي إحدى الأدوات المهمة المعمول بها في إدارة المشاريع، ويتم من خلاله توزيع المسؤوليات بين الكوادر البشرية في المشروع أو العملية، كما أن المصفوفة تساعد المستخدمين على عرض الكوادر البشرية أو الوظائف في المهمة المعينة في مجال الأعمال.

وهذا الاسم المختصر (RACI) هو اختصار لعدة كلمات؛ المسؤولية (Responsibility) والمساءلة (Accountable) والاستشارة (Consulted) والمعلومات (Informed)، وهذه الأجزاء الأربعة لنموذج مصفوفة توزيع المسؤوليات (RACI) تساعد فريق المشروع على تحديد المسؤوليات the responsibilities مقابل الأدوار the roles، والغرض من كل جزء من منهجية الإدارة على النحو الآتي:

- **المكلف** (موضع المساءلة) – Responsible الشخص الذي يوكل إليه إنجاز المهمة أو النشاط.
- **المسؤول** – Accountable من يشرف على سير العمل، وهو من تقع عليه المسؤولية عن أداء المهمة.
- **المشورة** – Consulted المصدر الداخلي أو الخارجي لتقديم النصح والإرشاد حول كيفية أداء المهام المحددة بطريقة فعالة وعلى نحو يتسم بالكفاءة.
- **الاطلاع** (الإحاطة) – Informed خُطة اتصال فعالة لاطلاع أصحاب المصلحة المعنيين على سير العمل.

هيكل تفصيل العمل لهيكل تفصيل المخرجات:

ويمكن وضع المصفوفة كقالب للتدريب ما قبل التصميم، وشرائح تعرض كمخطط لجدول الأدوار والمسؤوليات من حيث هيكل تفصيل العمل work breakdown structure وهيكل تفصيل المخرجات deliverables breakdown structure، بينما تحتوي بقية الشرائح على رسومات تفاعلية لتوضيح الأجزاء الخمسة لمخطط مصفوفة توزيع المسؤوليات RACI بشكل مرئي، ويمكن أن يعرض القالب شرائح فردية على شكل صورة ظليلة لأيقونات المستخدمين بألوان متنوعة.



الأجزاء الأربعة من مخطط مصفوفة توزيع المسؤوليات:

كما أن نموذج توزيع المسؤوليات قابل للتعديل، ويساعد على إدراج تخصيصات تصميم مختلفة، ويساعد على إظهار أدوار ومسؤوليات الأفراد العاملين في المشروع، علاوةً على ذلك.

نموذج RACI لعدد ٣ إجراءات إدارية للمشروع:

المهمة / الدور	الراعي	مُدري المشروع	مدير الموارد البشرية	مدير العمليات	المدير المالي	مدير الخدمات	مدير الجودة
١. إعداد الجدول الزمني للمشروع	A I	R	C	I	C	C	C
٢. إعداد الخطة السنوية للدورات والاستشارات	I	A	C	R	C	C I	C
٣. متابعة مقاييس الجودة	I	A	C	C	C	I	R

جدول 14 نموذج لمكتب همه أمة RACI



الفصل الثاني عشر
الصراع والأزمات
Conflict and crisis



11. تعريف الصراع والأزمات.

الصراع هو نتيجة لاختلاف في الإدراك أو الرأي أو المعتقدات بين الناس، وعادةً ما يحدث الصراع عندما توجد أهداف أو أفكار أو عواطف غير متوافقة بين الأفراد مما يؤدي إلى المعارضة والخلافات.

الصراع أمر لا مفر منه، خاصةً في المشاريع لأن فرق المشروع مليئة بأعضاء الفريق من مختلف التخصصات والخلفيات والتصورات المتنوعة. في بيئة عمل المشروع متنوعة والتي غالبًا ما تُدار بواسطة قوى عاملة عالمية، يتفاقم الصراع لأن المشاريع معقدة، مع المواعيد النهائية والميزانيات الصارمة. يمكن أن يكون الصراع إيجابيًا إذا كان يوفر وضوحًا للقضايا والمشكلات المهمة؛ يحسن التواصل بين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة؛ ويبني التعاون والتعاون وتماسك الفريق. ومع ذلك، يمكن أن يكون الصراع سلبيًا إذا كان يقوض معنويات الفريق وغالبًا ما يؤدي إلى سلوك غير مسؤول مثل القيل والقال، ويشتت الانتباه عن المهام المهمة.

الصراع ليس جيدًا ولا سيئًا دائمًا، فيمكن أن يكون مفيدًا وغير فعال، من ناحية أخرى، يمكن للصراع أن يحفز التغيير، ويحسن التواصل، ويشجع الإبداع والابتكار، ويزيد من الأداء وتماسك المجموعة، ومن ناحية أخرى، يمكن أن يزيد الصراع من التوتر، ويقلل من الرضا الوظيفي والأخلاقي، ويؤدي في النهاية إلى إخفاق المشروع.

يمكن أن يصل الصراع إلى مستوى عالٍ عند انتهاء المشاريع وعودة أعضاء الفريق إلى وظائفهم أو أقسامهم أو إعادة تعيينهم في مشاريع جديدة. يمكن لتفكيك الفريق الذي خلق درجة معينة من التماسك على مدى عمر المشروع أن يخلق مستويات عالية من التوتر والقلق والإحباط والصراع (Theodore، 1971).

المفتاح لإدارة الصراع بشكل جيد هو اختيار وتنفيذ الاستراتيجية التي تناسب الموقف على أفضل وجه، توجد قائمة من الاستراتيجيات التي يمكن لمدير المشروع الاختيار من بينها في حالات النزاع:

- الإجبار - استخدام سلطة رسمية أو سلطة أخرى لإرضاء مخاوفهم بدون النظر إلى مخاوف الطرف الآخر.
 - الاستيعاب - استيعاب الطرف الآخر لتلبية اهتماماتهم، وقد يحدث إهمال لأحدهما.
 - تجنب - عدم الالتفات إلى النزاع وعدم اتخاذ أي إجراء لحلّه.
 - المساومة - محاولة حل النزاع من خلال تحديد حل مرضٍ جزئيًا لكلا الطرفين، بحيث يكون مرضيًا تمامًا لكليهما.
 - التعاون - التعاون مع الطرف الآخر لفهم مخاوفهم والتعبير عن مخاوفهم في محاولة لإيجاد حل مرضٍ بشكل متبادل.
- الاستراتيجية المناسبة اتباعها:**

الفوز / الخسارة أو التنافس: عندما ندافع عن شيء نؤمن به بشدة، أو نريد ببساطة التغلب على الطرف الآخر، حتى لو أدى ذلك إلى المواجهة.

يمكننا رؤية أمثلة على هذا النهج في مفاوضات الاستحواذ، وعمليات الدمج والاستحواذ، أو في شراء سيارة جديدة.



خسارة / فوز أو استيعاب: عندما نقرر الاستسلام للطرف الآخر، فمن المحتمل أن نركز على مكاسب طويلة الأجل. الأمثلة لها علاقة بـ "خسارة المعركة للفوز بالحرب".

خسارة / خسارة أو تجنب: عندما نحكم على الأمر على أنه لا يستحق، أو أنه من الأفضل تأجيله إلى وقت آخر، أو حيث يمثل "الفوز" أقل خسارة. غالبًا ما تُرى الأمثلة في مفاوضات علاقات العمل، وبشكل شائع في مفاوضات بين الورثة.

فوز / ربح صغير أو حلّ وسط: عندما يكون من المناسب قبول اتفاقية مرضية جزئيًا. مع نفاذ الوقت، يقبل العديد من المفاوضين عن عمد بحل التفاوض دون المستوى الأمثل، كالموافقة على "تقسيم الفرق".

فوز كبير / فوز أو تعاون: عندما تريد قضاء بعض الوقت في البحث عن حل متكامل يلبي أو يتجاوز احتياجات جميع الأطراف. قد يكون هذا مهمًا بشكل خاص للحفاظ على علاقة مهمة وطويلة الأمد.



شكل 7 استراتيجية حل الصراع

يجب أن يكون مديرو المشاريع المهرة قادرين على فهم حالات الصراع بسرعة واستخدام استراتيجية إدارة الصراع المناسبة لكل موقف. يجب أن يفضل مدير المشروع التعاون كلما أمكن ذلك لأنه يشجع على حل المشكلات الإبداعي، وهو وسيلة لتعزيز الاحترام المتبادل والعلاقة.



12. تقديم 3 سناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع.
13. تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية.

1. **صراع بسبب اختلاف الثقافات:** ينبع هذا الصراع من قيم ومعايير ثقافية مختلفة، قد يعوق تنفيذ المهمة والتواصل الفعال، تعتمد طريقة حل النزاع على الثقافة ومستوى الصراع المتضمن.
الاستراتيجية الفعالة للتعامل مع الصراع تكون على النحو الآتي:
 - التدريب والخبرة لتبني تقنيات الحل التي تتناسب مع مستوى الصراع.
 - كن استباقيًا ومدرًا للصراعات الثقافية المهمة.
2. **صراع بسبب ضعف الاتصالات:** ينتج هذا الصراع من ضعف التواصل وغير الفعال، وكذلك المعلومات المضللة، إنه يخلق مستويات عالية من الخلل في الصراع بسبب سوء الفهم وسوء التفسير. يفتقر أعضاء الفريق إلى الخبرة والمعرفة المشتركة حول مسؤوليات بعضهم البعض، مما يؤدي إلى نقص التعاون والطلبات غير المعقولة بسبب الجهل. إنه يسبب الإحباط وعدم الكفاءة. يجعل من الصعب إجراء المفاوضات وتفسير اختلاف وجهات النظر.
الاستراتيجية الفعالة للتعامل مع الصراع تكون على النحو الآتي:
 - القيام بتضمين أنشطة بناء الفريق لتسريع العملية التكاملية للتغلب على آثار التمايز، مما يمنح أعضاء الفريق الفرصة للتواصل والتفاعل وتعرف بعضهم على بعض على المستوى الشخصي والمهني.
3. **صراع بسبب عدم الترابط بين المهام:** ينتج هذا التعارض عند الاعتماد على الآخرين لإكمال عمل الفرد (المعلومات، المساعدة، الامتثال، التغذية الراجعة، إلخ.) فهو يزيد من سوء الفهم، وعدم الالتزام بالمواعيد النهائية، وضعف اتخاذ القرار بسبب نقص المعلومات وردود الفعل بين أعضاء الفريق.
الاستراتيجية الفعالة للتعامل مع الصراع تكون على النحو الآتي:
 - زيادة مستوى الثقة بين أعضاء الفريق.
 - زيادة التواصل الفعال.
 - القيام بإنشاء أهداف وفهم مشترك.

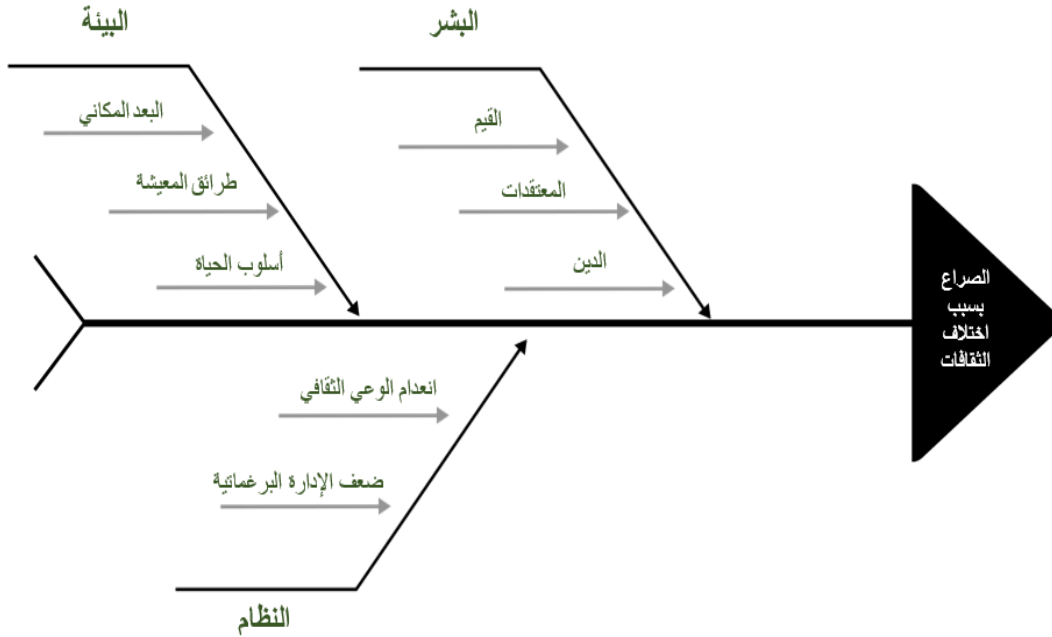


14. عرض تحليل الأسباب الجذرية Root Cause Analysis .

تحليل السبب الجذري (RCA)

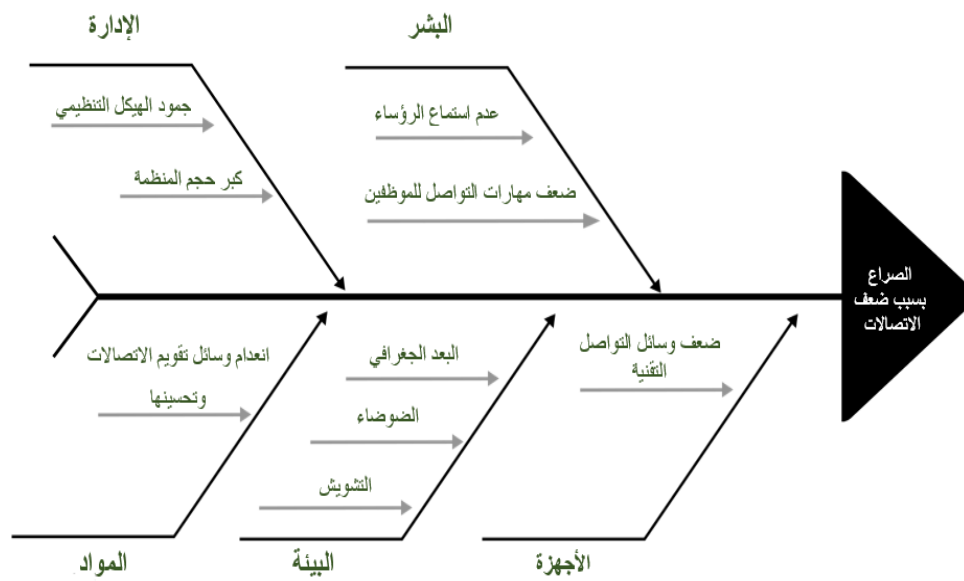
يتم تعريف السبب الجذري كعامل تسبب في عدم التوافق، ويجب أن يتم القضاء عليه بشكل دائم من خلال تحسين العملية. السبب الجذري هو القضية الأساسية — السبب الأعلى مستوى — التي تحدد في الحركة رد فعل السبب والنتيجة كاملة، وهذا يؤدي في نهاية المطاف إلى المشكلة (المشكلات).

كما يتم تعريف تحليل السبب الجذري (RCA) كمصطلح جماعي يصف مجموعة واسعة من النهج والأدوات والتقنيات المستخدمة للكشف عن أسباب المشكلات. بعض النهج RCA موجهة نحو تحديد الأسباب الجذرية الحقيقية أكثر من غيرها، وبعضها تقنيات أكثر عمومية لحل المشكلات، والبعض الآخر ببساطة تقديم الدعم للنشاط الأساسي لتحليل السبب الجذري.

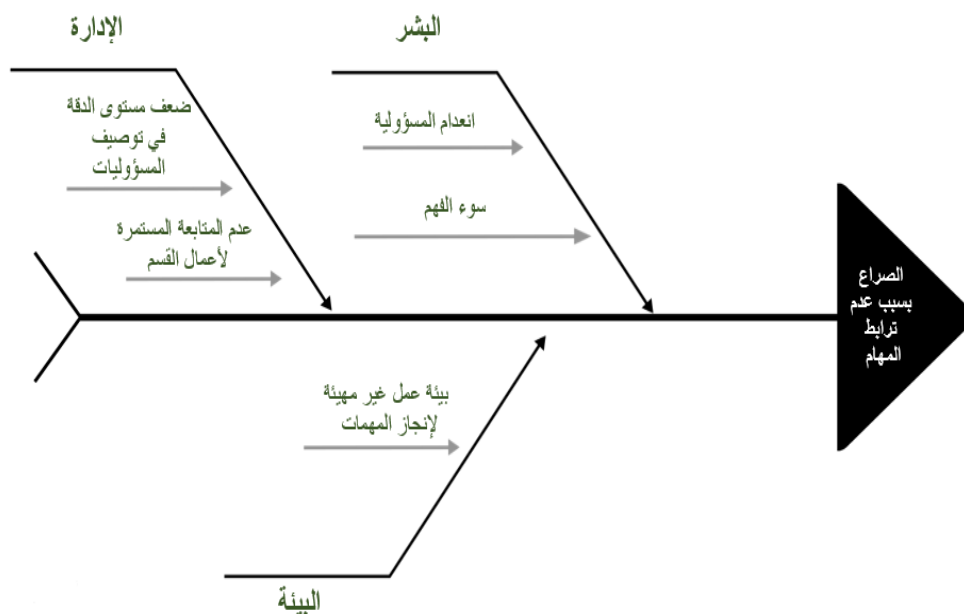


شكل 8 الصراع بسبب اختلاف الثقافات





شكل 9 الصراع بسبب ضعف الاتصال



شكل 10 الصراع بسبب عدم ترابط المهام



الفصل الثالث عشر

الحنكة

Resourcefulness



15. توزيع الموارد البشرية على المهام.

بعد توزيع مهام المشروع أمرًا بالغ الأهمية للتخطيط الاستراتيجي، واستدامة المشروع الكبيرة، والتنفيذ الناجح لأهداف المشروع. فقد يقوم بدور راعي المشروع المسؤوليات المالية والتنظيمية والأنشطة الموجهة نحو الحوكمة الفعالة للمشروع، وتتوزع باقي المهام على الفرق حسب التخصص، ويقوم بهذا التوزيع مدير المشروع، ويجب أن يضمن مدير المشروع أن الفريق يركز على تقديم الأهداف المحددة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة وهنا سنسرد جدول بالمهام :

الوقت	المهام	المسؤول	الإدارة
	• يوفر الرعاية والدعم المالي • يؤسس نموذج تمويل المشروع ويعتمد مصادر التمويل • يحكم إدارة التغيير وعمليات التصعيد	مسؤوليات ومهام راعي المشروع	الإدارة العليا
	• فهم نطاق المشروع الذي سيتم العمل عليه • تخطيط وتطوير فكرة المشروع • حل المشكلات التي تظهر • ضمان رضا أصحاب المصلحة • تقدير الوقت والموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف المحددة للمشروع بشكل كامل • إدارة الوقت وتنظيم العمل بما يتناسب مع المواعيد النهائية • تقسيم المشروع إلى مهام وإسنادها إلى أعضاء الفريق • إدارة أعباء العمل الفردية لأعضاء الفريق لضمان عدم إرهاقهم • قياس وإدارة أخطار المشروع بكفاءة • العمل كفئة للفريق للإدارة العليا لتوصيل الاحتياجات والتحديات • حل العقبات والموانع التي قد تعوق الفريق عن القيام بأفضل عمل ممكن	أدوار ومسؤوليات مدير المشروع	
	• توظيف المرشحين . • تعيين الموظفين المناسبين . • معالجة كشوف المرتبات . • اتخاذ الإجراءات التأديبية والعقوبات. • تحديث السياسات . • الاحتفاظ بسجلات الموظفين. • قم بإجراء تحليل الفوائد	مهام ومسؤوليات مدير قسم الموارد البشرية	الإدارة الوسطى (عمليات المكتب)
	• الإشراف على العمليات اليومية. • تحديد ومعالجة المشكلات والفرص. • إدارة الميزانية والتخطيط وإعداد التقارير والتدقيق. • ضمان الامتثال التنظيمي. • تطوير السياسات والإجراءات التشغيلية.	مهام ومسؤوليات مدير العمليات	الإدارة الوسطى (عمليات المكتب)



الإدارة الوسطى (عمليات المكتب)	مهام ومسؤوليات المدير المالي	• التقارير اليومية. • تحليل الأهداف. • لقاء مع رؤساء الأقسام. • إدارة وتنسيق عمليات إعداد التقارير الشهرية والميزانية. • تقديم جُذُمَات المكتب ككل مثل حسابات الدفع والتحصيل والرواتب. • مراقبة التدفق النقدي.
الإدارة الوسطى (عمليات المكتب)	مهام ومسؤوليات إدارة الخُذُمَات العامة	• تشمل المهام العامة تنظيم وتخطيط وتخصيص الموارد • إدارة العمليات اليومية للقطاع • تقييم أداء القسم ووضع استراتيجيات لتحسين الأداء • العمل على ضمان أن أعضاء الفريق يحافظون على الامتثال للسياسات والإجراءات.
الإدارة الوسطى (عمليات المكتب)	مهام ومسؤوليات إدارة الجودة	إدارة الجودة هي عملية التأكد من أن جميع أنشطة المشروع اللازمة لتصميم وتخطيط وتنفيذ مشروع تتسم بالفعالية والكفاءة فيما يتعلق بالغرض من الهدف وأدائه، يتعلق الأمر بالمنع والتجنب أكثر من قياس وإصلاح المخرجات ذات الجودة الرديئة.
الإدارة الوسطى (عمليات إدارة المجموعات)	مهام ومسؤوليات قسم التدريب والتطوير	• جراء استبيانات تقييم الوظائف • التنسيق مع المديرين وإجراء مقابلات مع الموظفين على جميع المستويات لتحديد وتقييم احتياجات التدريب والتطوير • تقديم تدريب الأفراد أو مجموعات الموظفين والإشراف عليه • تجميع وتقديم المعلومات • تنفيذ وتقديم المشورة بشأن خطط التقييم ومراقبتها • الإشراف ومراقبة التقدم المحرز من خلال برامج أو خطط التدريب • ضمان حصول الموظفين على التدريب القانوني المطلوب • تصميم وتقييم البرامج التدريبية • إنشاء معايير لغوية للعقود الحالية والجديدة
الإدارة الوسطى (عمليات إدارة المجموعات)	مهام ومسؤوليات قسم إدارة العقود	• إعداد عقود البيع والشراء • التفاوض على شروط العقد مع شركاء الأعمال الداخليين والخارجيين • مراجعة وتحديث العقود الحالية • اشرح الشروط والأحكام للمديرين والأطراف المهمة • تأكد من أن الموظفين يفهمون عقود الشركة ويلتزمون بها • تحليل الأخطار المحتملة التي تنطوي عليها شروط عقد محددة • كن على اطلاع دائم بالتغييرات التشريعية ونسق مع الإدارة القانونية حسب الحاجة • تأكد من استيفاء جميع المواعيد والشروط الموضحة في العقود (مثل المدفوعات والشحنات) • الحفاظ على نظام منظم للسجلات المادية والرقمية



الإدارة الوسطى (عمليات إدارة المجموعات)	مهام ومسؤوليات قسم التكلفة والموازنات	تضمن الميزانية ومراقبة التكاليف التقدير التفصيلي للتكاليف، ووضع الميزانيات المتفق عليها، ومراقبة التكاليف مقابل تلك الميزانية. فمن أهم أهدافها هي تحديد ملامح الدخل والنفقات للعمل
الإدارة الوسطى (عمليات إدارة المجموعات)	مهام ومسؤوليات مهام قسم المشتريات	• تتوافق جميع وظائف قسم المشتريات مع أهداف العمل للمؤسسة. فيما يلي بعض وظائف قسم المشتريات الأساسية: • تحديد متطلبات العمل للسلع والمواد والخدمات • ابحث عن موردين موثوقين لتلبية هذه المتطلبات • التفاوض على الأسعار وبناء الجودة وشروط التسليم • قم بإعداد كميات الأمر وتقديم طلبات العطاء على عقود التوريد • تنسيق عمليات التسليم والتخزين • تشغيل مراقبة الجودة واختبار المنتج • إدارة الميزانيات على أساس عائد الاستثمار والمدفوعات
الإدارة الدنيا (المستوى التشغيلي)	مهام ومسؤوليات الاستشاريين	• تقييم معلومات المشروع... • تحليل نقاط القوة في المشروع والمجالات التي تحتاج إلى تحسين... • وضع خطة مشروع بناءً على احتياجات العميل... • تفويض مهام المشروع للموظفين... • اختبار وتعديل حلول المشروع إلى الكمال... • تقديم الخطط والنتائج لأصحاب المصلحة في المشروع
الإدارة الدنيا (المستوى التشغيلي)	مهام ومسؤوليات المدرسين	• وضع جدولاً زمنياً لتقييم احتياجات التدريب. • إجراء استبانات ومقابلات للموظفين. • استشر المدرسين والمديرين والقيادة الآخرين. • تتبع وتجميع البيانات التي تم جمعها. • وضع تصور لمواد التدريب بناءً على البيانات والأبحاث. • توصيل احتياجات التدريب والموارد عبر الإنترنت.
الإدارة الدنيا (المستوى التشغيلي)	مهام ومسؤوليات موظفي الاستقبال	• لقاء العملاء والترحيب بهم. • حجز الاجتماعات. • ترتيب المقابلات. • الحفاظ على منطقة الاستقبال مرتبة. • الرد على المكالمات الهاتفية وتحويلها. • فرز البريد وتوزيعه.
الإدارة الدنيا (المستوى التشغيلي)	مهام ومسؤوليات موظف خدمة العملاء	• الإجابة على استفسارات العملاء عبر الهاتف والبريد الإلكتروني وشخصاً • توجيه العملاء إلى الموارد عبر الإنترنت • تحديث سجلات العملاء في النظام، ومن ذلك الملاحظات حول التفاعلات • طرح أفكار لتحسين خدمة العملاء • إنشاء تقارير حول تفاعلات العملاء والاحتفاظ بها. • حضور اجتماعات الموظفين الأسبوعية



	- المشاركة في أنشطة بناء الفريق - كوّن علاقة مع العملاء - شجّع العملاء على استكمال الاستبيانات - تقديم توصيات للإدارة لتحسين تجربة العملاء		
الإدارة الدنيا (المستوى التشغيلي)	مهام ومسؤوليات إدارة التسويق مدير المشروع في وكالة التسويق هو المسؤول عن التأكد من أن التسليمات تصل إلى العملاء في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية. قد يتضمن ذلك رعاية أي عدد من مشاريع العملاء حتى اكتمالها، من إعادة تصميم موقع الويب إلى حملة وسائل التواصل الاجتماعي.		
الإدارة الدنيا (المستوى التشغيلي)	- تخطيط الاستراتيجيات والحملات الدعائية - كتابة وإنتاج العروض التقديمية والبيانات الصحفية - التعامل مع استفسارات الجمهور والصحافة والمنظمات ذات الصلة - تنظيم وحضور الفعاليات الترويجية مثل المؤتمرات الصحفية والأيام المفتوحة والمعارض والجولات والزيارات - التحدث علناً في المقابلات والمؤتمرات الصحفية والعروض التقديمية - تزويد العملاء بمعلومات حول الفرص الترويجية الجديدة والتقدم الحالي في حملات العلاقات العامة - تحليل التغطية الإعلامية - التكليف أو إجراء أبحاث السوق ذات الصلة - الاتصال بالعملاء والموظفين الإداريين والصحفيين حول الميزانيات والجدول الزمنية والأهداف جدول 15 توزيع الموارد البشرية على المهام	مهام ومسؤوليات العلاقات العامة	



16. تحليل أثر إجراء عملية Crashing وعملية Fast-tracking على الجدول الزمني وتمثيل الجدول بعد تنفيذ هذين الإجراءين

ضغط الجدولة Schedule Compression

ضغط الجدولة Schedule Compression يقوم على تقنيتين مهمتين لجدولة الوقت بحيث يتم تنفيذ المشاريع في الموعد المحدد، فإن فهم هذه التقنيات وتطبيقها في ضغط الجداول يمكن أن تكون مفيدة جداً، سواء في المجالات المهنية أو الشخصية. يشير ضغط الجدولة إلى التقنيات المستخدمة عندما يريد مدير مشروع تقصير مدة المشروع دون تغيير نطاق المشروع، وأيضاً يمكن استخدامه عندما يتخلف المشروع عن الجدول الزمني، ويحتاج إلى التسريع أو إنهاء المشروع في وقت أقرب من المقرر سلفاً.

التقنيتان اللتان يمكنك استخدامهما لتقصير مدة المشروع مع الحفاظ على نطاق المشروع هي Fast tracking and Crashing

?What is Fast Tracking

Fast-tracking هو تقنية يتم فيها تنفيذ الأنشطة التي قد يتم تنفيذها بشكل تسلسلي باستخدام الجدول الأصلي بالتوازي، وبعبارة أخرى، فإن Fast Tracking للمشروع يعني أن الأنشطة يتم العمل عليها في وقت واحد بدلاً من انتظار إكمال كل نشاط بشكل منفصل. ولكن لا يمكن تطبيق Fast Tracking إلا إذا كان من الممكن فعلاً تداخل الأنشطة المعنية.

عندما نحتاج إلى ضغط جدول زمني، يجب علينا مراعاة هذه التقنية Fast tracking أولاً، لأنّ التتبع السريع عادة لا يتضمن أي تكاليف، إن هذه التقنية -بسهولة- تعيد ترتيب الأنشطة في الجدول الزمني الأصلي. وعلى الرغم من أن Fast tracking قد لا يؤدي إلى زيادة في التكلفة، فإنه يؤدي إلى زيادة في الأخطار، لأن الأنشطة التي يجري تنفيذها الآن بالتوازي قد تؤدي إلى إعادة صياغة المشروع أو إعادة ترتيبه حسب الحاجة، ولكن إعادة صياغة المشروع يمكن أن تؤدي بالمشروع إلى فقدان المزيد من الوقت. فيجب على مدير مشروع، أن يقوم بموازنة إيجابيات وسلبيات Fast tracking لفهم ما إذا كان من المجدي القيام بزيادة الأخطار أم لا.

?What is Crashing

Crashing هو الأسلوب المناسب للاستخدام عندما تكون تقنية Fast tracking غير قادرة على توفير الوقت الكافي في جدول المشروع، فيتم إضافة الموارد إلى المشروع بأقل تكلفة ممكنة، من خلال التحليل والمفاضلة بين التكلفة والجدول الزمني لتحديد كيفية الحصول على أكبر قدر من الضغط بأقل تكلفة إضافية.

Crashing يحل ويصنف الأنشطة استناداً إلى الأقل تكلفة Crashing لكل وقت وحدة، مما يسمح للفريق العامل في المشروع بتحديد الأنشطة التي ستكون قادرة على تقديم أكبر قيمة بأقل تكلفة إضافية.

فعندما يتم استخدام crashing، يتم استعراض أي تكاليف إضافية مرتبطة بالتسريع في المشروع مقابل المنفعة المحتملة لاستكمال المشروع وذلك في غضون فترة زمنية أقصر، علاوةً على ذلك، يجب مراعاة أنه توجد إضافة المزيد من الموارد إلى المشروع، والسماح بعمل إضافي، ودفع مبلغ إضافي لتسليم المكونات الهامة بسرعة أكبر.



Fast Tracking vs Crashing

في الواقع إن إدارة المشروع في بعض الأحيان سوف تحتاج إلى ضغط جدول المشروع وتقديم المنتج، والخدمة، أو نتيجة في وقت أقرب مما كان مقرراً سلفاً.

فالجداول الزمنية عرضة للتغيير باستمرار؛ في معظم الحالات تصبح الجداول الزمنية أطول بدلاً من الحصول على مدة أقصر، مما قد يؤثر سلباً على الجدول الأصلي؛ لأن فريق المشروع لن يتمكن من إكماله في الوقت المقرر.

لا يوجد سبب لتسريع أو تعطيل أي أنشطة ليست على المسار الحرج - لن تكسب أي وقت في الجدول الزمني العام إذا لم تتمكن من تقصير المسار الحرج .

باختصار، فإن الاختلافات بين Fast tracking مقابل Crashing هي:

Fast tracking يحتوي على أداء الأنشطة بالتوازي، في حين Crashing يحتوي على إضافة الموارد إلى مشروع.

في Fast tracking، هناك خطر متزايد، في حين أن Crashing هناك زيادة في التكلفة.

م	وصف النشاط	المهمة	سبب تخفيض الوقت	الأسلوب المتخذ لضغط الجدول	الأخطار المحتملة
1	التدريب	تجهيز الحقيبة التدريبية	طلب من العميل	Fast Tracking	تقليل الجودة واحتمال إعادة العمل
2	التنظيم	تجهيز المرافق	تأخير المورد	Crashing	زيادة التكاليف (التدفق النقدي)
3	الاستشارات	تقديم استشارة إدارية	سبب اقتصادي	Crashing	زيادة التكاليف (التدفق النقدي)

جدول 16 بعض مهام و أنشطة الجدول الزمني



م	وصف النشاط	عدد الموظفين	المدة الزمنية (يوم)	2021																													
				نوفمبر															ديسمبر														
				الاسبوع الاول					الاسبوع الثاني					الاسبوع الثالث					الاسبوع الرابع					الاسبوع الاول					الاسبوع الثاني				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				
A	التدريب																																
1	عمل الاستبيان	3	3																														
2	ترشيح البرنامج الأكثر طلباً	2	1																														
3	اقتراح المدرب	2	1																														
4	دراسة المحاور	4	2																														
5	توقيع العقد مع المدرب	2	1																														
6	تجهيز الحقيبة التدريبية	5	4																														
7	اعتماد الاعلان	2	1																														
8	اعتماد الضيافة	4	2																														
9	تجهيز المكان	3	3																														
10	تسجيل الحضور و الغياب	1	5																														
11	الإشراف على الدورة	2	5																														
12	تجهيز الشهادات	2	1																														
13	رفع التقرير النهائي للدورة	1	4																														
B	التنظيم																																
1	تجهيز المرافق	2	5																														
C	الاستشارات																																
1	تقديم استشارة مشروع	2	5																														

جدول 17 بعض مهام أو أنشطة الجدول الزمني قبل إجراء عملية Crashing وعملية Fast-tracking .

الجدول الزمني بعد ضغط بعض المهام:

م	وصف النشاط	عدد الموظفين	المدة الزمنية (يوم)	المدة الزمنية بعد تخفيض الوقت	2021																													
					نوفمبر															ديسمبر														
					الاسبوع الاول					الاسبوع الثاني					الاسبوع الثالث					الاسبوع الرابع					الاسبوع الاول					الاسبوع الثاني				
A	التدريب				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	عمل الاستبيان	3	3																															
2	ترشيح البرنامج الأكثر طلبا	1	2																															
3	اقتراح المدرب	1	2																															
4	دراسة المحاور	2	4																															
5	توقيع العقد مع المدرب	1	2																															
6	تجهيز الحقيبة التدريبية	4	4	5																														
7	اعتماد الاعلان	1	2																															
8	اعتماد الضيافة	2	4																															
9	تجهيز المكان	3	3																															
10	الحضور و الغياب	5	1																															
11	الإشراف على الدورة	5	2																															
12	تجهيز الشهادات	1	2																															
13	التقرير النهائي للدورة	4	1																															
B	التنظيم																																	
1	تجهيز المرافق	3	5	3																														
C	الاستشارات																																	
1	تقديم استشارة ادارية	3	5	3																														

جدول 18 تمثيل بعض المهام بعد إجراء عمليات ضغط المهام .



الفصل الرابع عشر التفاوض

Negotiation



17. تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض .

يتم تحقيق أكثر من 80٪ من نتيجة التفاوض بشكل عام في مرحلة ما قبل التفاوض، ويساعد الإعداد المنتظم على تحقيق النتيجة التي تسعى إليها. بينما يُنظر إلى التحضير على أنه أقل إثارة، إلا أنه أمر حيوي للنجاح، وقد تتطلب عملية التحضير للتفاوض المنهجي أخذ الوقت الكافي للنظر في النتيجة التي تريدها، وما يقدره الطرف الآخر والبدائل المتاحة لك.

مراحل العملية التفاوضية:

الخطوة الأولى: نقوم بإعداد استراتيجية عملية التفاوض

الاستعداد بشكل منهجي لكيفية إدارة عملية التفاوض، لتجنب النتائج دون المستوى التي تؤدي إلى fire-fighting " بعد المفاوضات، يشمل ذلك توضيح ما يلي:

- فهم الدوافع غير المعلنة والأجندات الخفية التي تحفز اتخاذ القرار لدى الطرف الآخر.
- اختيار السلوك التفاوضي الجيد، والتخلي بالمرونة.
- التحكم في البيئة العاطفية، والوقت، والمكان، والأسئلة التي يجب طرحها، والإجابات التي يجب تقديمها، والاستماع الدقيق، ولغة الجسد.
- تقييم القوة وتحديد واستخدام التكتيكات والتكتيكات المضادة.
- التحضير لكيفية كسر الجمود وكيفية تقديم التنازلات.
- تحديد كيفية تسلسل التفاوض عبر المراحل، وأهم من ذلك التدريب على الخيارات مع النقد البناء.

الخطوة الثانية: نقوم بإعداد استراتيجية للمحتوى المتفاوض عليه.

الاستعداد بشكل منهجي لمادة التفاوض، يتضمن ذلك أن تكون منضبطاً للغاية بشأن:

- فهم الموضوع، سياق التفاوض، التاريخ، الأطراف، العلاقات، الالتزام، الغرض المشترك.
- تحديد الأهداف وتطوير مجالات التفاوض ومراجعة البدائل.
- اختبار الافتراضات، البحث عن الحقائق.
- تحديد القضايا وتحديد الخيارات.
- تحديد المواقف وامتيازات التخطيط.



الخطوة الثالثة: مرحلة إجراء المفاوضات

- اختيار تكتيكات التفاوض المناسبة.
- الاستعانة بالأدوات التفاوضية.
- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر، وتشمل هذه الضغوط (الوقت والتكلفة والجهد، وعدم الوصول إلى نتيجة والضغط الإعلامي والنفسي).

المرحلة الرابعة: إبرام الاتفاق

ما لم يتم التوصل إلى اتفاق نهائي واضح، تظل المفاوضات مجرد وجهات نظر متبادلة، وينبغي أن يكون هذا الاتفاق شاملاً وتفصيلياً، وواضحاً في صياغته ومفهوماً لدى الطرفين، باختيار الألفاظ السهلة وصياغتها بأسلوب دقيق لا لبس فيه حتى لا تكون هناك مشكلات عند التنفيذ، الذي لا بد أن تتحدد تواريقه، كما ينبغي تجنب الصيغ المملة بالنسبة للقضايا التي لم يتم الاتفاق عليها في محاولة للتنمية بنجاح المفاوضات.

المرحلة الخامسة: تنفيذ الاتفاق

- التقيد بالواقع من خلال برنامج زمني للتنفيذ.
- إنشاء فريق من قبل الطرفين لمتابعة عملية التنفيذ.
- توصيل المعلومات أثناء التنفيذ إلى الأطراف المتأثرة به.

المرحلة السادسة: تقييم التفاوض

بعد نجاح عملية التفاوض وبلوغها مرحلة التنفيذ لا بدّ من متابعة عملية التنفيذ بالإجابة عن هذه الأسئلة:

1. هل تم فهم سياق المفاوضات ووضع الأهداف.
2. هل تم تحديد استراتيجية التفاوض.
3. هل تم أسلوب التفاوض بالشكل المخطط له.
4. هل تم إعادة النظر في الاحتياجات والدوافع لخوض هذا التفاوض.
5. هل تم تحديد واستخدام التكتيكات أثناء التفاوض.



خصائص التفاوض:

للتفاوض خصائص وسمات جوهرية تقتضي الضرورة تسليط الضوء عليها .

ويمكن إيجاز هذه الخصائص والسمات بالآتي:

1. وجود نوع من تعارض المصالح أو الطموحات بين الأطراف المعنية، بعبارة أخرى: وجود حالة من الصراع التي لا يمكن فضها إلا من خلال جلوس الأطراف المتنازعة إلى طاولة المفاوضات لحسم الأمور المتصارع عليها.
2. وجود قناعة أو إدراك لدى الأطراف المعنية بأن من شأن الجلوس إلى طاولة المفاوضات المساعدة في بلوغ مكاسب أو منافع متبادلة، وإلا فإن التفاوض لن يقود إلى أي نتائج، لا بد إذن من وجود هذا النوع من الإدراك الإيجابي المشترك، مهما كانت الأطراف ضعيفة أم قوية.
3. وجود نوع من العدالة والمساواة في طرح النقاشات أو الأفكار، فإذا ما شعر أحد الأطراف بوجود قوة كاسحة أو ظالمة، فإن التفاوض لن يكون مجدياً. ولذلك فإن صيغة التفاوض ينبغي أن تتضمن قدرًا من المساواة والعدالة في الطروح. فكل المسائل قابلة للتفاوض؛ حيث إن منهجية الحوار تتيح قدرًا من التبادلية. فالحوار المبني على مبدأ أخذ وأعط (Take and Give) يؤكد حقيقة مفادها أن الحلول الوسطية هي أفضل من الاقتتال، وأن المكاسب المتبادلة وليدة حوار هادئ وتفاوض متزن، يتسم بقدر من التضحية، بدون أن يكون لصالح طرف واحد على حساب أطراف أخرى تكون مدمرة ماديًا ونفسيًا.
4. تتسم عملية التفاوض بدرجة من الغموض، وهذا الغموض يعود إلى طبيعة الأطراف المتفاوضة، حيث يعتمد كل طرف على إضفاء نوع من السرية والغموض على مداولاته، لكي لا يكشف الكثير عن نقاط ضعفه أو إخفاقاته. ويرى بعض المحللين والباحثين أن الغموض المدروس يعد مكن قوة بالنسبة للذين يجيدون استخدامه. والواقع أن الغموض يعطي المتفاوض مسوغاته، وإلا فإن البساطة والوضوح التامين لا يستدعيان التفاوض أصلاً.
5. يتصف المناخ التفاوضي بدرجة من التوتر والتشنج بين الأطراف المتفاوضة. فلدى الجميع، كما ذكرنا آنفًا، عوامل معطلة وأخرى دافعة، حيث تسهم هذه الدوافع، إذا ما اختلطت في إضفاء طابع متوتر جدًا على المفاوضات. ولهذا نقول إن بعض المفاوضات تكون معقدة جدًا أو مستنزفة للوقت والمال والجهد. ولا ننسى حالات عدم التوازن الذهني والنفسي التي تهيمن على مناخ التفاوض عندما تكون المسائل صعبة، أو عندما تصل المفاوضات إلى طريق مسدود.
6. يعد التفاوض السليم القائم على مبادئ راسخة ممارسة أعمال فضلى، ولأنها ممارسة أعمال فضلى فهي تستدعي قدرًا من الاستعداد السابق والتخطيط السليم، والمتابعة الحثيثة، والقدرة على التأثير في الأطراف الأخرى. ولهذا نستخدم مصطلحات مثل المفاوضات الحريف، أو المفاوضات القاندة، والمفاوض الخبير وهكذا.
7. للتفاوض بُعد اجتماعي، فهو يمثل إحدى صيغ التفاعل الاجتماعي، علاوة على كونه وسيلة اتصال إقناعي رفيعة المستوى. ويمكن أن تتحسن فاعلية التفاوض بالتعلم والاكتساب. لهذا، فإن المفاوض البارع هو شخص يمتلك معارف في مجاله، علاوة على امتلاكه خبرات ميدانية عريقة وراسخة.
8. ينطوي مفهوم التفاوض على بعد بيئي، حيث تؤدّي القوى السياسية والاقتصادية والثقافية والقانونية والتكنولوجية دورًا حاسمًا في التأثير في السلوك التفاوضي، وتسهم في توجيهه والتحكم به أحيانًا. (العلاقي، 2020)



صفات المفاوض الفعال:

يعد للتفاوض بعناية، ويحلل ويفكر في القضايا موضوع التفاوض من خلال تطبيق الآتي:

- يستخدم التفاوض في كل اجتماع لكي يعرف المزيد ويستعد أكثر.
- يكون واثقًا، ويستمتع للأسئلة بهدوء.
- أثناء المفاوضات يتكيف مع الجو السائد، ويمكنه حل التفاوض والثبات على رأي واحد عند الحاجة.
- يفكر قبل أن يتحدث، ويتصل بمن حوله بوضوح ويخلق جوًا من الثقة معهم.
- يتعرف على تحولات الموقف، وتقلب الآراء، ويستفيد من الفرص أثناء التفاوض.
- ينظر للنقاط المفيدة أثناء التفاوض ولا يتنازل عن أي نقطة إلا بتخطيط سابق (أي إذا وافقنا على هذا، هل توافق على ذلك؟).
- يأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف من كلا الجانبين، فضلاً عن القيود الزمنية التي تؤثر على المفاوضات ويستخدم هذه المعرفة لصالح تكتيكي عند الحاجة.
- يفهم أين العقبات، وهل يمكن أن تشير إلى طرق مبتكرة وعملية للمضي قدماً؟ يمكن أن تنتج خيارات معقدة التي يمكن أن تكون مفيدة لكلا الجانبين.
- يركز على المصالح، وليس على الناس والمواقف، ولا يغفل أبداً عن الأهداف طوال عملية التفاوض.
- يقارن الحل المقترح (أو الحلول) قبل وضع اللمسات الأخيرة على أي اتفاق مبرم.
- يمكنه إجراء مفاوضات وهمية لاكتساب الثقة وتنفيذ التكتيكيات والتدريب قبل اجتماع المفاوضات الرسمية.

التفاوض من حيث الأدوار والمسؤوليات:

- عند النظر في تشكيل فريق التفاوض يجب مراعاة المهارات والمعارف ذات الصلة والتكميلية للمشاركين من خلال:
- إشراك المدير الذي سيكون مسؤولاً عن الإدارة المستمرة للعقد، مثل مدير الفئة أو ممثل العميل (إذا كان العقد خاصاً بالعميل)
 - فهم ما إذا كان الفريق لديه المهارات المطلوبة في مجال الاتصال وحل المشكلات والمهارات التقنية والمالية، إلى جانب فهم الصناعة ذات الصلة. قد تساعد أداة تحليل SWOT على النظر في نقاط القوة والضعف في الفريق. إذا كانت المفاوضات ستشمل تغييرات على الشروط والأحكام القياسية للاتفاقات الحكومية، فتأكد من أنك طلبت المشورة القانونية قبل المفاوضات والنظر في ضم ممثل قانوني في فريق التفاوض.
 - الاستعانة بمستشارين محترفين إذا كان من المرجح أن تكون المفاوضات معقدة، أو عندما تكون هناك صعوبات في التوصل إلى اتفاق، أو إذا كانت هناك حاجة إلى مشورة خبراء محددين.
 - فهم مدى وحدود سلطة المفاوض للتفاوض على الشروط. توضيح الوفد للعمل نيابة عن المنظمة للمشتريات والعلاقات العامة لاجتماع التفاوض.
 - أن يكون عدد أفراد الفريق مقبولاً، فقد يؤدي طاقم كبير من الأعضاء إلى إبطاء المفاوضات وإرباك الطرف الآخر.



المسؤوليات	دور
الإعداد النهائي لاستراتيجية التفاوض تعيين جدول الأعمال، وتقديم أعضاء الفريق الحفاظ على وجهة نظر شاملة لعملية التفاوض والتقدم؛ إبقاء المناقشات على المسار الصحيح	كبير المفاوضين
قد يكون كبير المفاوضين مشورة متخصصة بشأن استراتيجية التفاوض وتكتيكاته	أخصائي/ مستشار تفاوض
عضو فريق المشتريات الإسهام في إعداد الاستراتيجية المشاركة في المفاوضات في اليوم	المفاوض
توفير المعرفة الفنية المتخصصة لفريق التفاوض تحديد ما إذا كانت المقترحات أثناء التفاوض تفي بالمتطلبات الفنية	الخبير/ فني
تقديم المشورة القانونية بشأن الشروط والأحكام المقترحة تحديد ما إذا كانت البنود المعدلة مقبولة (هنا بالتوقيع النهائي من قبل المستشار العام)	المستشار القانوني
مراقب مستقل لعملية التفاوض الإشراف على الأعمال التحضيرية والمفاوضات وعمليات ما بعد التفاوض لضمان الحفاظ على أحكام الاستقامة	المستشار المراقب
عضو فريق المشتريات أو الإدارة الذي يراقب المفاوضات لضمان الامتثال لعملية وإجراءات المشتريات	المراقب
موظفو الدعم الإداري أو موظفو دعم المشتريات، المسؤولون عن توثيق المناقشات الرئيسية، وصياغة المحاضر ووضع اللمسات الأخيرة عليها، والسعي للحصول على موافقة المشاركين في المفاوضات	الملاحظة

جدول 19 التفاوض من حيث الأدوار والمسؤوليات



18. إعداد عدد 2 خطة التفاوض.

1- خطة مفاوضات مع الموردين :

الغرض من الخطة

الهدف من هذه الخطة هو توضيح كيفية إدارة مكتب همة أمة لعملية التفاوض مع مكتب التوريدات قبل وضع اللمسات الأخيرة على منح العقد، كما تسرد الخطة مختلف ما يمكن القيام به، أو ما لا يمكن من عملية التفاوض.

وسيساعد ذلك فريق التفاوض على الامتثال للمتطلبات القانونية والتشغيلية والأخلاقية التي تتسق مع التشريعات واللوائح والسياسات الحكومية ذات الصلة والامتثال لشروط الطلب وأحكام وشروط العقد الأخرى الخاضعة للتفاوض.

الموقع والمدة المحددة

مكتب التوريد	موقع المفاوضات
12/10/2021	تاريخ بدء التفاوض المخطط له
15/10/2021	تاريخ انتهاء التفاوض المخطط
4 أشخاص	العدد المتوقع للاجتماعات

الفريق التفاوضي

المسؤوليات	الدور	أعضاء الفريق
موجه	مدير المشروع	صفاء العمودي
مفاوض	مدير الإدارة المالية	غدير تحسين
منسق	مدير إدارة العمليات	جميلة الحربي
مسجل	مدير الخدمات العامة	عبير المحيميد

سبب المفاوضات

لماذا المفاوضات مطلوبة؟	للاتفاق وإبرام عقد توريد مستلزمات وأجهزة مكتبية لمكتب همة أمة
من وافق على قرار التفاوض؟	مدير المشروع
في استراتيجية الشراء يجب طلب المشورة القانونية قبل المتابعة.	الاتفاق مع محامي المكتب لإبرام العقد والاتفاق على الجوانب الملزمة للطرفين عند موافقة الأطراف



المصالح

مصلحتنا	مصلحتهم
تزيدنا بالمستلزمات المكتبية بشكل دوري وجودة عالية	إبرام عقد طويل الأجل مع المكتب وتزويده بالطلبات وبالجودة المطلوبة

الموافقات

يجب مراجعة خطة التفاوض هذه والموافقة عليها من قبل المدير قبل الشروع في المفاوضات.

اسم	اسم	توقيع	تاريخ
تم إعداده من قبل	مدير		2021/10/12
تمت مراجعته من قبل	صفاء العمودي		2021/10/14
معتمد من قبل	مها السعد		2021/10/15

مدة العقد المقترحة	5 سنوات
قيمة العقد المقدرة	1000.000
إطار العقد (مثل المورد الوحيد، الفريق)	يتم ذكره في إطار العقد الرسمي
ملخص المتطلبات	أجهزة الحاسبات المكتبية أجهزة الاتصال بالإنترنت أجهزة الاتصالات الداخلية أجهزة الطابعات وأنواعها آلات التصوير الضوئي أجهزة قاعة الاجتماعات جهاز عرض بروجكتر الاجتماعات عبر الإنترنت (كاميرات، ميكروفونات، جهاز اتصال) أجهزة مراقبة أجهزة حضور وانصراف بالبصمة الأثاث المكتبي مثل الكراسي والحجيرات الصغيرة المجزأة وخزانة حفظ الملفات ومكاتب الخزانة. مشابك الورق ورق الملاحظات اللاصق الدبابيس والآلات الصغيرة، مثل: الخراصات



المجلدات	
الدياسات	
صفائح التغليف	
أدوات الكتابة والأوراق	
مغلفات (بجميع الأحجام)	
ورق طباعة	
حبر الطابعات بمختلف أنواعها	
لوازم الحزم البريدية	

2- خُطَّة مفاوضات مع مكتب متخصص لاستقطاب المستشارين الخارجيين:

الغرض من الخُطَّة:

الهدف من هذه الخُطَّة هو توضيح كيفية إدارة مكتب هِمة أمة لعملية التفاوض مع مكتب استقطاب المستشارين قبل وضع اللمسات الأخيرة على منح العقد.

كما تسرد الخُطَّة مختلف ما يمكن القيام به، أو ما لا يمكن من عملية التفاوض.

وسيساعد ذلك فريق التفاوض على الامتثال للمتطلبات القانونية والتشغيلية والأخلاقية التي تتسق مع التشريعات واللوائح والسياسات الحكومية ذات الصلة، والامتثال لشروط الطلب وأحكام وشروط العقد الأخرى الخاضعة للتفاوض.

الموقع والمدة المحددة

موقع المفاوضات	مكتب التوريد
تاريخ بدء التفاوض المخطط له	1 /12/2021
تاريخ انتهاء التفاوض المخطط	25 /12/2021
العدد المتوقع للاجتماعات	4 أشخاص

الفريق التفاوضي

أعضاء الفريق	الدور	المسؤوليات
صفاء العمودي	مدير المشروع	موجه
ممدوح العميري	مدير إدارة الموارد البشرية	مفاوض
جميلة الحربي	مدير إدارة العمليات	منسق
عبير المحيميد	مدير الخِدْمَات العامة	مسجل



سبب المفاوضات

لماذا المفاوضات؟	للتفاوض بشأن أسعار استقطاب المستشارين لمكتب هيئة أمة
من وافق على قرار التفاوض؟	مدير المشروع
في استراتيجية التفاوض يجب طلب المشورة القانونية قبل المتابعة.	الاتفاق مع محامي المكتب لإبرام العقد والاتفاق على الجوانب الملزمة للطرفين عند موافقة الأطراف.

المصالح

مصالحنا	مصالحهم
استقطاب مستشارين خارجيين ذوي كفاءة عالية	إبرام عقد مع المكتب، وتزويده بالمستشارين المعنيين خلال الفترة اللازمة.

الموافقات :

يجب مراجعة خطة التفاوض هذه والموافقة عليها من قبل المدير قبل الشروع في المفاوضات.

اسم	اسم	توقيع	تاريخ
تم إعداده من قبل	مدير الموارد البشرية		2021/10/1
تمت مراجعته من قبل	صفاء العمودي		2021/10/26
معتمد من قبل	مها السعد		2021/10/27

مدة العقد المقترحة	سنة واحدة
قيمة العقد المقدرة	لمدة سنة
إطار العقد (مثل المورد الوحيد، الفريق)	
ملخص المتطلبات	• تحديد احتياجات المكتب من المستشارين طبقاً لخطط الاستشارات في الفترة القادمة. • تحديد أعداد ونوعيات المستشارين المطلوبين من حيث المتطلبات الجسمية والذهنية والقدرات والمهارات. • تحقيق مزايا اقتصادية في الحصول على مستشارين ذوي خبرة عالية ومهارات متفردة متوافقة مع رؤية المكتب.



الفصل الخامس عشر

تصميم المشروع

Project design



19. تعريف مثلث القيود للمشروع (Triple constraint)

عادةً ما يكون المشروع مقيدًا بثلاثة عناصر، والتي يمكن التعبير عنها بطرق مختلفة، فنظرية القيد الثلاثي والتي تسمى أيضًا المثلث الحديدي في إدارة المشروع تحدد العناصر الثلاثة (وتنوعاتها) على النحو التالي:

- النطاق والوقت والميزانية
- النطاق والجدول الزمني والتكلفة
- ذا نوعية جيدة (جودة) وسريع (الوقت) و منخفض التكلفة



شكل 11 مثلث القيود للمشروع

وقد تتغير أسماء العناصر الثلاثة للمثلث، إلا أن جميعها تقيس الشيء نفسه بشكل أساسي: ميزانية ثابتة، وجدول زمني ثابت أو جدول زمني، ومجموعة ثابتة من التوقعات أو الإنجازات.

يلعب المثلث دورًا هامًا فعندما يؤثر شيء ما على إحدى "الأضلاع"، قد نحتاج إلى تعديل أحد العناصر الأخرى أو كليهما لاستيعاب هذا التغيير، فعلى سبيل المثال، إذا قام العميل فجأة بتقصير الإطار الزمني، فمن المحتمل أن يحتاج المشروع إلى المزيد من الموارد، أو ربما إلى تقليل النطاق.

العوامل التي تساعد على تشكيل مثلث المشروع

هناك مجموعة من الإرشادات التي يمكن أن يجدها مديرو المشاريع مفيدة عند وزن المثلث لمشاريعهم هي "مجالات المعرفة العشر" لإدارة المشروع، حيث نشر معهد إدارة المشاريع بالنص في دليل هيئة المعرفة لإدارة المشاريع (دليل PMBOK®)، الذي يحدد هذه العوامل التي تساعد على إعلام وتشكيل مثلث المشروع وهي:

- إدارة التكامل: الخطة الشاملة لإدارة المشروع، والتي تأخذ في عين الاعتبار جميع الجداول الزمنية والعمليات، وتحدد التسليمات الفعلية ونطاق المشروع.
- إدارة النطاق: يساعد هذا العنصر في تركيز نطاق المشروع، والذي بدوره يسمح لمديري المشاريع ومديري الموارد بتخطيط الموارد وتعيينها له.



- إدارة الوقت: يتيح هذا العنصر بناء العمليات والجدول الزمنية، ويضمن أن تكون الأطر الزمنية واقعية وقابلة للتحقيق.
- إدارة التكلفة: حيث يُعنى بتنفيذ وتخطيط الميزانية الإجمالية للمشروع، من التقدير إلى التمويل إلى التحكم في التكاليف.
- إدارة الجودة: يحدد هذا العنصر كل ما يلزم لتخطيط وإنتاج مشروع فعال ويلبي أو يتجاوز أهداف أصحاب المصلحة.
- إدارة الموارد البشرية: هذه هي الطريقة التي يتم بها تعيين أعضاء الفريق لأدوارهم ومسؤولياتهم في المشروع، بالإضافة إلى التسلسل الهرمي لمن يشرف على من وماذا.
- إدارة الاتصالات: يوجه هذا العنصر كيفية تواصل أصحاب المصلحة ومديري المشاريع، بما في ذلك إيقاع الاتصال.
- إدارة المخاطر: يحدد عوامل الخطر ويحللها ويستجيب لها أثناء المشروع.
- إدارة المشتريات: ينطبق هذا العنصر على المقاولين والموردين وجميع الأطراف الثالثة الأخرى التي قد تساهم في مشروع بمرور الوقت.
- إدارة أصحاب المصلحة: يساعد هذا العنصر مديري المشاريع على تصميم استراتيجيات وأدوات فعالة لإدارة أصحاب المصلحة.

أهمية القيد الثلاثي لنجاح المشروع

إن كل مشروع يحتاج إلى حواجز حماية، حتى على المستوى الأساسي، بحيث تكون هذه الحواجز هي جميع المفاهيم التي يجب أن يكون الجميع قادرًا على الاتفاق عليها من اليوم الأول من أي مشروع، ويوفر المثلث طريقة واضحة للإشارة إلى زحف نطاق أصحاب المصلحة، كما يوضح أيضًا ما هي المقايضات التي يمكن ويجب موازنتها وتنفيذها، أيضًا يُمكن نموذج المثلث مديري المشاريع من قياس العوامل والقوى الخارجية وتأثيرها على أحد أضلاع المثلث أو أكثر من واحد.

يمكن أن تساعد لوحة القيادة هذه مديري المشاريع على تتبع الجدول الزمني والميزانية ونطاق المشاريع، ويمكن تكييفها لتلبية احتياجات أي مشروع تقريبًا، ويمكن أن يساعد وضع مثلث المشروع في الاعتبار مديري المشاريع والمشرفين على التنبيه لأي خطوة تؤثر سلبًا على المشروع، ويجب أن تقيس العوامل الثلاثة التي يمكن تنظيمها لتقديم أفضل جودة للمشروع.

كيفية العمل ضمن إطار القيد الثلاثي للمشروع

ليس هناك ضرورة لرسم مثلث القيود لمساعدة مديري المشاريع في الحفاظ على المشروع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية وفي النطاق، ومع ذلك، يجب توضيح هذه العوامل بطريقة مفيدة حتى يتمكن من تحديد المخاطر ومراقبتها وتخفيفها بسرعة بمجرد بدء المشروع.

كما يساعد المثلث مدير المشروع على أن يكون استباقي في تحديد القيود، بدلاً من الحصول على نتيجة غير متوقعة بتغيير شيء ما فجأة، فالمثلث سيساعد مدير المشروع على تحديد الأسباب المحتملة لتسلسل النطاق والبدائل لاقتراح معالجة المشكلات فور



وقوعها ليحامي أصحاب المصلحة ومديري المشاريع، كما يوفر الشفافية والمساءلة وزيادة في الأمان وثقة أصحاب المصلحة في المشروع، فكلما قلت المفاجآت، كان ذلك أفضل.

وعلى سبيل المثال، إذا كان النطاق ينمو ويزداد بالحجم، فقد تؤدي زيادة في الميزانية والموارد إلى حل المشكلة، أو قد يؤدي ذلك إلى تمديد الجدول الزمني، في بعض الأحيان مما قد يحتم على مدير المشروع إلى ضبط "الأضلاع" الأخرى.

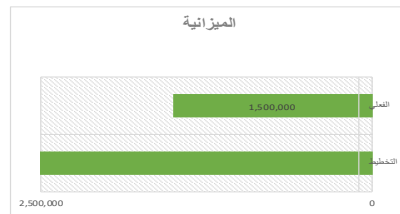
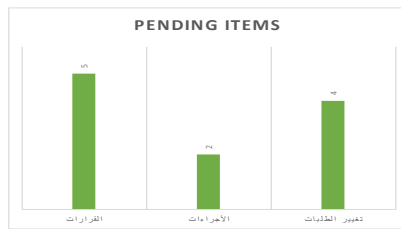
هناك خمس خطوات لإنشاء تحليل قيود حسب آراء الخبراء بالمشاريع:

عند بدء مشروع، قد يساعد رسم مثلث القيود لكل "ضلع"، ومع ذلك، فإن هذه الخطوات، المذكورة بطرق مختلفة من قبل خبراء إدارة المشاريع المختلفين، قد تكون أكثر فائدة في تحديد ما تحتاج إلى إعداده لتحقيق النجاح:

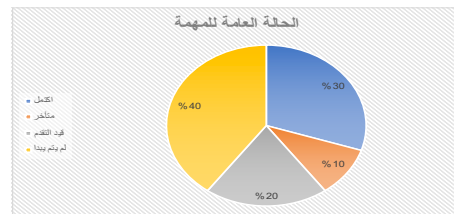
- الخطوة 1: تحديد القيود، والتي تشمل (على سبيل المثال لا الحصر) السياسات أو الموارد التي قد تمنع التنفيذ الناجح للمشروع.
- الخطوة 2: اتخاذ القرار بشأن كيفية استخدام القيد والتكيف معه واستخدام عناصره بشكل أكثر فعالية.
- الخطوة 3: التأكد من امتثال جميع العمليات التنظيمية والمشاريع الأخرى للخطوتين الأولى والثانية ودعمها.
- الخطوة 4: رفع القيد إذا لزم الأمر، ولكن بالتنسيق مع القيديين الآخرين. فقد لا يكون المكان الذي نبدأ منه هو المكان الذي ننتهي فيه، ولكن يجب أن يظل كل عامل ذا صلة ومُدار بشكل فعال.
- الخطوة 5: عند تحديد القيود وإدراك أن شيئاً ما لم يعد ذا صلة بما سبقه، فيجب العودة إلى الخطوة الأولى.

ولقد قمنا بتطبيق ذلك على مشروع همّة أمة للمشاريع المجتمعية بواسطة برنامج الإكسل وسيتم تحديثه باستمرار للتأكد من مسار المشروع خلال فترة العمل على المشروع.

لوحة معلومات إدارة المشروع



اسم المشروع		همة امة لإدارة المشاريع المجتمعية	
تاريخ التقرير		في المسار الصحيح	
حالة المشروع		30%	
نسبة الجاهزية			
الحالة	الأولية	تتم بواسطة	الهمة
اكتمل		صفاء العمودي	تعمير اجتماع الإطلاق
اكتمل	★	مها السعد	الارتقاء على الأهداف
اكتمل		جميلة الحري	العمليات المصنفة
مختلج	★	صفاء العمودي	عمليات التجهيزات
قيد التقدم		فايز تحسني	التوريدات
قيد التقدم	★	صفاء العمودي	إدارة المخاطر والمواقف
قيد التقدم	★	فايز تحسني	معالجة الموارد النهائية
قيد التقدم	★	سليمان العمري	المؤتمرات
لم يتم البدء	★	جميلة الحري، فيصل سلطان	العمليات الاستشارية
لم يتم البدء		جميلة الحري، ماجد هزاع ياسر	طلبات التغطية
لم يتم البدء	★	جميلة الحري	العمليات التنظيمية
			الاطلاق



جدول 20 لوحة معلومات إدارة المشروع في بدايه المشروع



20. إعداد قائمة عوامل نجاح المشروع

عوامل النجاح هي مكونات المشروع

وهي العوامل التي يجب وضعها لضمان اكتمال المشروع، لأنها تخلق بيئة مواتية للمشروع في المقام الأول، كما تختلف أولوية عوامل نجاح المشاريع بشكل عام حسب الصناعة ونوع وحجم المشروع، ولا بد أن تكون عوامل النجاح مسجلة وموثقة حتى يمكن الرجوع إليها في مشاريع مماثلة لاحقة لأن ذلك سيساعد ذلك مدير المشروع اللاحق في التعرف بسهولة على طريقة إنجاز المشاريع الحالية.

ومن هذه العوامل:

(1) الفرق الجيدة ومدراء المشاريع الخبراء

الخبرة هي أحد العوامل الرئيسية لنجاح المشروع، كلما زادت خبرة مدير المشروع، زادت احتمالية قدرته على التغلب على تحديات المشروع اليومية، لا يُعرف مديرو المشاريع الناجحون فقط بالمعرفة التقنية ولكن أيضًا بالقيادة. كما أنه يجب التأكد من أن أعضاء الفريق لديهم المهارات اللازمة لتحقيق النتائج المطلوبة وإضفاء موقف إيجابي على المشروع، لذلك من الضروري بناء فريق لديه الدافع للعمل نحو هدف مشترك معًا.

(2) منهجية مناسبة

يعد اختيار منهجية مناسبة لإدارة المشروع أمرًا بالغ الأهمية لضمان أن تكون عملياتك واضحة وموثوقة وفعالة، كما تعتبر أساليب إدارة المشروع مفتاحًا أساسيًا للنجاح، لأنها تساعد في ضمان وصول المشروع إلى نتيجة مرضية في إطار زمني محدد مسبقًا وبالموارد المتاحة.

في إدارة المشروع، تساعد المنهجيات على الاحتفاظ بنظرة عامة وعدم إغفال هدف المشروع، لذلك يجب علينا اختيار الطريقة في بداية المشروع.

(3) التخطيط السليم

يسارع العديد من مديري المشاريع إلى مرحلة تنفيذ المشروع ولا يأخذون وقتًا كافيًا للتخطيط السليم، وهذا خطأ فادح قد يؤدي إلى فشل المشروع وعدم نجاحه، فإن وجود خطة مفصلة يضع الكرة في صالح نجاح المشروع من البداية، ويجب أن يعرف الفريق وأصحاب المصلحة في المشروع دائمًا منذ البداية في أي اتجاه يسير المشروع، يمكن أن يساعد التخطيط الشامل الفريق على الوفاء بالمواعيد النهائية والتنظيم الجيد.

(4) المراقبة والتحكم

لفهم ما إذا كان المشروع على المسار الصحيح بسرعة، يجب تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI)، واستخدام التقارير بشكل دوري للتحقق من التقدم وتقييم النتائج بانتظام.



(5) استخدام برامج احترافية

تؤثر جودة الأدوات المختارة تأثيرًا مباشرًا على جودة إدارة المشروع، تقلل البرامج الاحترافية من المخاطر وسوء التقدير، ويوفر أفضل نظرة عامة ممكنة لجميع مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة، ويعرض بشكل موثوق بيانات مهمة على جميع الأجهزة الضرورية، يعزز البرنامج التعاون الجماعي الآمن والسهل وهو الأساس لتوفير الوصول إلى المعلومات التي يحتاجها كل عضو في الفريق وأصحاب المصلحة.

(6) العمل مع الأشخاص الملتزمين

تتمتع أي استراتيجية وخطة بالقدرة على الانهيار التام بدون وجود الفريق المناسب، نتيجة لذلك، يجب أن يكون طاقم المشروع الأساسي، والموارد المتخصصة، والمصنعون، وجميع أصحاب المصلحة جزءًا من ديناميكية الفريق و يجب أن يلتزم جميع المعنيين بالمشروع، وأن يشاركوا في رؤى المشاريع المماثلة وأن يسعوا جاهدين لتحقيق النجاح الشامل.

(7) التواصل الفعال

من خلال الاتصال المناسب، يمكن منع العديد من التطورات غير المرغوب فيها في المشاريع أو على الأقل اكتشافها في وقت سابق و يجب التأكد من أن عمليات الاتصال الرسمية (الاجتماعات والوثائق)، وكذلك العمليات غير الرسمية، يتم تنفيذها واستخدامها، يلعب التواصل بين أعضاء الفريق دورًا مهمًا في نجاح المشروع، ولا بد من تحديد قنوات وأنواع الاتصال اللازمة لإبلاغ أصحاب المصلحة المعنيين بالتقدم المحرز في المشروع.

(8) إدارة دقيقة للمخاطر

من المعروف أن المشاريع لا تسير كما هو مخطط لها بالضبط، بعض المشاريع تفشل والبعض الآخر يفشل بشكل مذهل بسبب المخاطر التي تنشأ أثناء المشروع، لذا من الضروري إنتاج سجل مخاطر مع خطة عمل لمخاطر المشروع أثناء عملية التخطيط ويجب التأكد من أن سجل المخاطر الخاص بك مطلع عليه من قبل جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين ومعرفة أين يمكنهم العثور عليه إذا حدث شيء ما.

(9) إغلاق قوي للمشروع

إذا لم يكن هناك إغلاق قوي للمشروع، فيمكنه الاستمرار في استهلاك الموارد، من الضروري الموافقة والتوقيع على تأكيد تسليم المشروع واختباره وإطلاقه، استبيانات الرضا هي أشكال جيدة من الوثائق للرجوع إليها في المستقبل ليتم تسجيلها وحفظها ومعلومات قيمة للاستخدام في المستقبل.

(10) دعم الإدارة العليا

العديد من المشاريع تفشل بسبب نقص دعم الإدارة العليا، لا تكفي الميزانية الكبيرة والموارد والوقت عندما يكون هناك نقص في الحوكمة على المستوى التنفيذي الأعلى، يجب أن توافق الإدارة على أن المشروع مهم، أو سيضيف قيمة إلى العمل، أو يحل مشكلة ملحة، إذا لم تدرك الإدارة قيمة المشروع! فسيترددون في دعمه وإذا كان الدعم الإداري مفقودًا! فقد لا يتوفر الأشخاص وموارد التمويل للمشروع.



21. تطوير وتعريف هيكل تقسيم الأعمال WBS وإعداد دليل شرحه

يُعد تقسيم العمل إلى مهام أصغر أسلوبًا إنتاجيًا شائعًا يستخدم لجعل العمل أكثر سهولة وبسر , بالنسبة للمشاريع، ويعد هيكل تقسيم العمل (WBS) الأداة التي تستخدم هذه التقنية وهي واحدة من أهم مستندات إدارة المشروع , فهو بمفرده يستطيع دمج النطاق والتكلفة والجدول الزمني لخطوط الأساس لضمان توافق خطط المشروع.

في البداية يتم استخدام هيكل تنظيم العمل للعديد من الأشياء المختلفة، حيث تعمل كأداة تخطيط لمساعدة فريق المشروع على التخطيط وتحديد النطاق وتنظيمه مع المخرجات، ويتم استخدام WBS أيضًا كمصدر أساسي لأنشطة تقدير التكلفة والجدول الزمني، لكن أكبر مساهمات WBS في المشروع هي استخدامه كوصف لكل العمل وكأداة للمراقبة والتحكم.

يعرّف كتاب المعرفة لإدارة المشاريع (PMBOK) التابع لمعهد إدارة المشاريع (PMBOK) هيكل تقسيم العمل بأنه "تحليل هرمي موجه نحو التسليم للعمل الذي يتعين على فريق المشروع تنفيذه."

وهناك نوعان من WBS

- WBS على أساس التسليمات.
- WBS على أساس المرحلة.

والنهج الأكثر شيوعًا والمفضل هو النهج القائم على التسليمات، حيث يتمثل الاختلاف الرئيسي بين النهجين في العناصر المحددة في المستوى الأول من WBS.

هيكل تقسيم العمل على أساس التسليم

يوضح هيكل تقسيم العمل المستند إلى التسليم بوضوح العلاقة بين نواتج المشروع (أي المنتجات أو الخدمات أو النتائج) والنطاق (أي العمل الذي سيتم تنفيذه).

مخطط WBS هيكل تفصيل العمل القائم على التسليم

تمثل عناصر المستوى الأول أوصافًا موجزة للتسليم، بحيث تكون عناصر المستوى الثاني في كل جزء من WBS هي جميع الإنجازات الفريدة المطلوبة لإنشاء تسليم المستوى الأول ذي الصلة.

هيكل تقسيم العمل على أساس المرحلة

في هيكل تنظيم العمل القائم على المرحلة، فمثلاً إذا كان المستوى الأول يحتوي على خمسة عناصر فإن لكل عنصر من هذه العناصر هو مرحلة نموذجية للمشروع، عناصر المستوى الثاني هي المنجزات الفريدة في كل مرحلة، بغض النظر عن نوع WBS، فإن عناصر المستوى الأدنى كلها قابلة للتسليم، ويتطلب WBS القائم على المرحلة تقسيم العمل المرتبط بالعناصر المتعددة إلى عمل فريد لكل عنصر من عناصر المستوى الأول، حيث يتم إنشاء قاموس WBS لوصف العمل في كل عنصر.



إن **WBS** الجيد هو من يجعل المشروع أكثر قابلية للإدارة، فالمشاريع مختلفة وأيضا مديرو المشاريع فكل مدير مشروع يختلف عن الآخر وكل **WBS** يختلف عن الآخر، لذا، فإن **WBS** الصحيح والأفضل هو الذي يجيب على التساؤل التالي: "ما هو الهيكل الذي يجعل المشروع أكثر قابلية للإدارة؟".

كيفية عمل هيكل تنظيم العمل

يتم إنشاء هيكل جيد لتقسيم العمل باستخدام عملية تكرارية باتباع هذه الخطوات والإرشادات:

(a) جمع الوثائق النقدية

- جمع وثائق المشروع الهامة.
- تحديد المحتوى الذي يحتوي على مخرجات المشروع، مثل الخطط الفرعية لميثاق المشروع وبيان النطاق وخطة إدارة المشروع.

(b) تحديد أعضاء الفريق الأساسي

- تحديد أعضاء فريق المشروع المناسبين.
- تحليل المستندات وتحديد النتائج.

(c) تحديد عناصر المستوى الأول

- تحديد عناصر المستوى الأول، عناصر المستوى الأول هي أوصاف موجزة للتسليمات ويجب أن تأخذ 100% من نطاق المشروع.
- التحقق من ضمان تغطية 100% من النطاق، يشار إلى هذا المطلب عادة بقاعدة 100%، لان تطبيق قاعدة 100% في إعداد **WBS**، ينتج خطأ دقيقة وتسجيلاً دقيقاً لتقديرات التكلفة.

(d) تفكيك (تكسير) العناصر إلى أجزاء أصغر

- تبدأ عملية تقسيم مخرجات المستوى الأول إلى مخرجات منفردة للمستوى الأدنى، وتسمى تقنية "التكسير" هذه بالتحليل.
- الاستمرار في تقسيم العمل حتى تتم إدارة وتغطية العمل لكل عنصر بواسطة فرد أو مؤسسة واحدة، والتأكد من أن جميع العناصر متبادلة.

(e) إنشاء قاموس **WBS**

- الغرض الأساسي من قاموس **WBS** هو أن يكون لدى أعضاء فريق المشروع فهم واضح للعمل الذي يتم تنفيذه في جميع العناصر وخاصة حزم العمل.
- تحديد محتوى قاموس **WBS**، فقاموس **WBS** هو وصف سردي لتغطية العمل في كل عنصر في **WBS**، وتسمى عناصر المستوى الأدنى في **WBS** حزم العمل.
- القيام بإنشاء الموصافات لقاموس **WBS** على مستوى حزمة العمل بتفاصيل كافية لضمان تغطية 100% من نطاق المشروع، ويجب أن تتضمن الموصافات معلومات مثل الحدود والمعالج والمخاطر والمالك والتكاليف وما إلى ذلك.



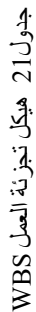
(f) إنشاء جدول مخطط جانتي

- القيام بتقسيم حزم العمل إلى أنشطة حسب الاقتضاء منها تبعاً.
- القيام بتصدير أو إدخال "هيكل تقسيم العمل" في مخطط جانتي لمزيد من الجدولة وتعقب المشروع.

ولكن يجب الحذر من تقسيم العمل أكثر من اللازم، نظراً لأن التكلفة والجدول الزمني لجمع البيانات والتحليل وإعداد التقارير مرتبطة بـ **WBS**، فقد يتطلب **WBS** المفصل للغاية قدرًا كبيرًا من الجهد غير الضروري لإدارتها، لذلك سوف نحتاج إلى إضافة أو إزالة العناصر كما ومتى تغير نطاق المشروع.



هيكـل تجزئة العمل WBS	تاريخ النسخة	2020-01-01 1	هذه المادة لا تشرح الموضوعية	لـ المشروع ملك المشروع جهة الاتصال بالملك تاريخ بدء المشروع	55555555 44450
-----------------------	--------------	-----------------	------------------------------	--	-------------------



قاموس تجزئة العمل:

و سيتم إدراج رابط الاكسل لجدول قاموس تجزئة العمل في الملحقات .

[illegible]

الفصل السادس عشر
المتطلبات والأهداف

Requirements and objectives



22. تعريف مصفوفة تتبع المتطلبات (requirement traceability matrix)

مصفوفة تتبع المتطلبات:

أداة تُستخدم في إدارة المشاريع لتتبع توافق النتائج النهائية بالمتطلبات الأساسية. وتُعد مصفوفة تتبع المتطلبات في بداية المشروع وتستخدم في كافة المراحل بما يضمن بقاء المشروع ضمن إطار المتطلبات المرجوة منه، وتتطلب عملية إعداد هذه المصفوفة تتبع المتطلبات لتحديد المطلب بوضوح ودقة، ثم تحديد عناصر يتم إدخالها لمتابعة حالة والمعلومات الخاصة بالمطلب خلال تنفيذ المشروع.

وهي مصفوفة تربط بين متطلبات المنتج والتسليمات التي تحققها هذه المتطلبات، تساعد هذه المصفوفة في تتبع المتطلبات خلال دورة حياة المشروع، ومعرفة قيمة كل مطلب وربطه بأهداف العمل والمشروع.

نظرًا لأن المشاريع غالبًا ما تحتوي على الكثير من المتطلبات، يحتاج مديرو المشاريع إلى نظام / عملية مناسبة وكافية لتتبع جميع المتطلبات التي تم استيفائها وما زالوا بحاجة إلى تحقيقها، توفر مصفوفة تتبع المتطلبات، في إدارة المشروع، رابطًا بين المتطلبات ومنتجات العمل التي تم تطويرها للتحقق من المتطلبات فهي أداة تربط المتطلبات من مرحلة البدء إلى مرحلة التسليم، والغرض الأساسي من تنفيذ هذه الأداة هو التأكد من أن كل من المتطلبات المذكورة في إدارة المشروع تُمنح قيمة عمل إضافية من خلال ربطها بالمشروع وأهداف العمل.

وتُعرف مصفوفة المتطلبات أيضًا في:

العملية التي تساعد في ضمان بقاء نطاق المشروع والمتطلبات والتسليمات ثابتة، وعدم تغييرها عند مقارنتها بخط الأساس للمشروع، وبالتالي، فإن مصفوفة تتبع المتطلبات تتعقب النواتج من خلال إنشاء هامش لكل مطلب من بدء المشروع إلى مرحلة التنفيذ النهائية، في السيناريو الفعلي، مصفوفة تتبع المتطلبات هي جدول يلتقط متطلبات المستخدم والنظام بالكامل لتطوير النظام وتحقيق الأهداف المرجوة.

متطلبات إنشاء مصفوفة تتبع المتطلبات

احتياجات العمل: مع الأخذ في الاعتبار النتائج الإيجابية والاحتياجات التجارية التي ستحققها المنظمة من خلال المشروع، سيطلب من مدير المشروع تقييم احتياجات العمل في RTM (مصفوفة تتبع المتطلبات).

أهداف المشروع: إن تحقيق الأهداف هو المسؤولية الأساسية لمدير المشروع ولضمان تلبية الأهداف، يجب إدراج المتطلبات في RTM ويجب تتبعها.

نطاق المشروع: إحدى السمات الرئيسية للمشروع هو نطاقه، يجب على كل مدير مشروع التأكد من أن المتطلبات مدرجة ضمن RTM لتتبع نطاق المشروع والوفاء به.

تصميم المنتج: لكل مشروع تصميم منتج خاص به، وهو يختلف بناءً على المشروع الذي تتولاه المنظمة، تحتفظ RTM بمسند يتتبع تطور التصميم الذي يتمشى وفقًا لأهداف المشروع.



خطة تطوير المنتج: تعتبر خطة تطوير المنتج بالغة الأهمية لتتبع تطور المشروع , سيساعد في مقارنة نمو المنتج بمساعدة RTM وتقديم نتائج دقيقة حول كيفية وما يجب القيام به لتحسين تقدم المنتج.

استراتيجية الاختبار: ستسمح استراتيجية الاختبار لمدير المشروع باستخدام RTM على نطاق واسع للحكم على ما إذا كان المنتج قيد التطوير سيحقق الأهداف الأساسية أم لا.

المتطلبات عالية المستوى: يجب إدراج المتطلبات عالية المستوى بناءً على أهميتها وأهميتها بحيث يمكن تتبعها بمساعدة أداة RTM.

تعد مصفوفة تتبع المتطلبات جزءًا أساسيًا من إدارة النطاق لأنها تركز بشكل أساسي على تتبع المتطلبات , إذا تعذر توثيق المتطلبات ومراقبتها بشكل مناسب, فسيكون نطاق المشروع عرضة لخطر الخطأ وإذا كان النطاق يحتوي على خطأ أو أوجه قصور, مما قد يؤدي إلى خطر فشل المشروع , ومن ثم يتم استخدام مصفوفة تتبع المتطلبات في كل مرحلة من مراحل المشروع للاحتفاظ بملاحظة حول كيفية تقدم المشروع , فهو يساعد في ضمان أن المشروع يقدم ما يتوقعه أصحاب المصلحة على وجه التحديد, إذا تم تطبيقه بدقة فإنه يساعد بشكل كبير في تحسين جودة المشروع وموثوقية المنتج النهائي, وتقليل التكاليف وإعادة العمل.

مصفوفة تتبع المتطلبات						
مدير المشروع:		صفاء العمودي		PROJECT ID: AX-EMEA-000302		
المشروع:		مها السعد		عنوان المشروع: جدة		
معلومات المتطلبات					إمكانية تتبع العلاقة	
معرف الطلب	نوع الطلب	وصف الطلب	الأولوية	المصدر	الاهداف العمل	فيل للتسليم التحقق
R-001	إجباري	التراخيص	عالية	وزارة التجارة وموسسة التدريب الفني والمهني	تخراج التصاريح بواسطة راعي المشروع بالتعاقد مع معب لتخليص الإجراءات الحكومية ١٠٠	تم اختبار الوحد نعم
R-002	إجباري	التكاليف التأسيسية	عالية	الراعي	ضمان التكاليف التقنية بنسبة ١٠٠٪	تم اختبار الوحد نعم
R-003	إجباري	تأجير المبنى	عالية	مالك المبنى	تخليص إجراءات استئجار المبنى بنسبة ١٠٠٪	تم اختبار الوحد نعم
R-004	إجباري	تأثيث المكاتب	عالية	الموردين	تم التعاقد مع شركة ليزاين لتصميم وتنفيذ التصميم بالكامل لمدة خمس سنوات	تم اختبار الوحد نعم
R-005	إجباري	شراء الأدوات المكتبية	عالية	الموردين	تم التعاقد مع شركة لتوريد جميع الأدوات لمدة خمس سنوات	تم اختبار الوحد نعم
R-006	إجباري	تأثيث المعامل التدريبية	عالية	الموردين	تم التعاقد مع شركة لتوريد مستلزمات المعامل لمدة خمس سنوات	تم اختبار الوحد نعم
R-007	مستحب	شراء الأجهزة	متوسطة	الموردين	تم التعاقد مع شركة لتوريد الأجهزة لمدة خمس سنوات	تم اختبار الوحد نعم
R-008	إجباري	التعاقد مع المربين	عالية	إدارة العمليات قسم العقود	تم التعاقد مع ثلاث مربين يزن - ماجد - ياسر	تم اختبار الوحد نعم
R-009	إجباري	التعاقد مع الاستشاريين	عالية	إدارة العمليات قسم العقود	تم التعاقد مع عدد واحد مستشار فيصل سلطان لمدة سنة قابلة للتعدد	تم اختبار الوحد نعم
R-010	مستحب	التعاقد مع الموردين	متوسطة	إدارة العمليات قسم العقود	إبرام عقود مع الموردين لتوريد الاحتياجات الإزمة لمدة سنة	تم اختبار الوحد نعم
R-011	إجباري	التكاليف التشغيلية	عالية	الإدارة المالية قسم التكاليف	اعداد عدد ٤ نماذج مالية الكترونية وورقية	تم اختبار الوحد نعم
R-012	إجباري	موارد بشرية	عالية	مدير إدارة الموارد البشرية	موظفين بمؤهلات مناسبة حسب التخصصات المطلوبة لعدد ١٤ شخص	تم اختبار الوحد نعم

مصفوفة تتبع المتطلبات 23 جدول



23. تحديد أساليب جمع المتطلبات التي تم استخدامها بجمع المتطلبات

جمع المتطلبات

يعد جمع المتطلبات جزءاً مهماً في أي مشروع كبيراً كان أو صغيراً، و من الضروري فهم وتلبية احتياجات العملاء، كما تتضمن عملية جمع المتطلبات تحديد وتوثيق المتطلبات الضرورية للعملاء والمستخدمين وأصحاب المصلحة وما إلى ذلك المتعلقة بالمشروع، سيتم استخدام هذه المعرفة لتطوير الحلول في شكل منتجات أو خدمات أو برامج وما إلى ذلك. قد تتضمن الأساليب المستخدمة لجمع هذه البيانات تقنيات مثل إجراء المقابلات والعصف الذهني واستخدام مجموعات التركيز والاستبيانات وما إلى ذلك.

ومن الجيد اتباع نهج متعدد الأوجه لتجميع المتطلبات، توصي أفضل الممارسات الهندسية للمتطلبات باستخدام مجموعة متنوعة من الأساليب التي تهدف إلى مراحل مختلفة من العملية، فليس من الضروري استخدام جميع النهج لكامل المشروع، ولكن لابس من استخدام مزيجاً صحيحاً من هذه التقنيات المختارة بناءً على احتياجات مشروعك، من المرجح أن يحسن تغطية متطلباتك ويساعدك على تقليل المشكلات المتعلقة بالمتطلبات أثناء تطوير البرامج ومن ذلك:

- المقابلات Interviews
- استبيانات أو استطلاعات Questionnaires or Surveys
- مراقبة المستخدم User Observation
- تحليل الوثيقة Document Analysis
- ورش عمل Workshops
- العصف الذهني Brainstorming
- ادوار اللعب Role-play
- حالات الاستخدام والسيناريوهات Use Cases and Scenarios
- مجموعات التركيز Focus Groups
- النماذج Prototyping

١: المقابلات

تعد المقابلات طريقة رائعة لبدء عملية استنباط المتطلبات، فهي لا تقدر بثمن في جمع المعلومات الأساسية حول احتياجات العمل، ومشاكل العملاء والمستخدمين، واهتمامات موظفي الدعم وأصحاب المصلحة الآخرين ذوي الصلة، يجب أن تغطي المقابلات شريحة متنوعة من أصحاب المصلحة في النظام، وسنحتاج إلى تضمين النطاق الكامل لملفات تعريف العملاء والمستخدمين، يعد هذا ضرورياً للحصول على منظور مناسب حول الاحتياجات التنافسية، لذلك قد لا تكون متطلبات النظام الخاصة بالمشروع لصالح مجموعة واحدة.



يجب عند إجراء المقابلات، طرح أسئلة مفتوحة بحيث لا يمكن أن تكون الإجابة على الأسئلة المفتوحة بـ "نعم" أو "لا" ، لكي يتمكن من استخلاص معلومات محددة، بحيث يطلب من الشخص الذي تتم مقابلته شرح أفكاره وتقديم الأسباب الموضحة لتلك الأفكار، والتي بدورها توفر سياقاً لتقييم المتطلبات والتحقق منها، كذلك من الأفضل طرح الكثير من أسئلة المتابعة أثناء المقابلة، أسئلة المتابعة الجيدة إما بالبحث من أعلى لأسفل لمزيد من التفاصيل أو من أسفل لأعلى للحصول على نظرة عامة على السياق.

٢: الاستبيانات أو الاستطلاعات

تمثل المقابلات الفردية العديد من التحديات، يمكن أن يكون من الصعب جدولة الجدول الزمني بحيث يستغرق المحاورين وقتاً طويلاً في المحادثة، بالإضافة إلى أن المتطلبات التي تم جمعها قد تكون سطحية فقط، فليس كل المحاورين ماهرين في طرح أسئلة المتابعة في الوقت الفعلي.

يمكن أن توفر الاستبيانات بديلاً فعالاً، لأنها تسمح بالمتابعة مع العديد من أصحاب المصلحة في نفس الوقت، ويعد الاستبيان المدروس جيداً - الذي يطرح أسئلة استقصائية - أداة جيدة للوصول إلى تلك المتطلبات الأساسية التي قد لا يكون أصحاب المصلحة على دراية كاملة بها، ولكنها ضرورية للوصول إلى النجاح.

٣: مراقبة المستخدم

من أفضل الطرق لفهم ما يحتاجه المستخدمون حقاً هي مراقبتهم وهم يؤديون مهامهم اليومية، ويمكن أن تكون مراقبة المستخدم إما سلبية أو نشطة.

فالملاحظة النشطة - عبارة عن طرح أسئلة على المستخدمين أثناء مراقبتهم - وهي أفضل طريقة لفهم عملية قائمة بالفعل، وتكون الملاحظة السلبية أكثر فاعلية عند جمع تعليقات المستخدم على نموذج أولي للتصميم، وعند مراقبة المستخدمين، يتم تسجيل الإجراءات والأنشطة التي تحدث، ما الذي يعمل بالفعل بشكل جيد؟ ما الذي يسبب صعوبة المستخدمين؟ مع ملاحظة العقبات التي يجب على المستخدمين التغلب عليها بشكل روتيني.

فمن خلال مراقبة المستخدمين النهائيين في السياق الحقيقي الذي يؤديون فيه مهامهم، سنحصل على فهم حقيقي لما يتم مواجهته وما هي التحسينات التي يحتاجون إليها حتى يتمكنوا من الأداء بشكل أفضل، وسنتمكن بعد ذلك من تحديد نظام يعيد اختراع عمليات المستخدمين بشكل أفضل وبنجاح بحيث يمنحهم إنتاجية وقابلية استخدام أكبر بكثير، بدلاً من مجرد تزويدهم بتحسين تدريجي.



٤ : العصف الذهني

يمكن إجراء العصف الذهني كجزء من ورشة العمل أو بمفردها، إما في مجموعات كبيرة أو صغيرة، وفي جلسة العصف الذهني، نضع في اعتبارنا أجزاء مختلفة من المشروع بشكل فردي .
الفكرة العامة هي الابتعاد عن الاتفاقيات الآتية، وتشمل الأدوات المفيدة لجلسات العصف الذهني السبورات البيضاء وبرامج رسم الخرائط الذهنية وخرائط المفاهيم (لاستكشاف احتياجات المستخدم).

٥ : ورش العمل

عند جمع المتطلبات من مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة، فمن الطبيعي أن تحصل على آراء متضاربة، و سوف تحتاج إلى حل هذه المشكلات قبل بدء التنفيذ، إن ورش عمل المتطلبات هي طريقة جيدة لحل مثل هذه النزاعات، فبمجرد أن يكون لدينا مجموعة واسعة من المتطلبات المرشحة والمحددة والمنظمة، نقوم بدعوة أصحاب المصلحة والتجزئة من خلال هؤلاء المرشحين لنجمعهم معًا، ثم نقوم بجمع التفاصيل الإضافية، وإعطاء جلسة الاستماع حقها لجميع الآراء المعارضة، وأيضًا نعمل على منح الجميع فرصة كافية لتقديم الشرح المنطقي لمواقفهم، مع السعي لحل جميع التناقضات والصراعات، للتوصل إلى الإجماع، والتحقق من صحة المتطلبات، إن هذه الأنشطة تعتبر حيوية لضمان أن المشروع سيلبي احتياجات جميع المستخدمين وأصحاب المصلحة على أفضل وجه ، وليس فقط المجموعات الأكثر صوتًا.

٦ : لعب الأدوار

يمكن أن يساعد لعب الأدوار في ضمان تلبية احتياجات جميع المستخدمين، ففي جلسة لعب الأدوار، يقوم أشخاص مختلفون بأدوار المستخدمين المختلفة، فتفاعل الأدوار المختلفة مع بعضها البعض يساعد على فحص متطلبات المشروع الفردية من عدة وجهات نظر مختلفة ويولد مناقشات وأفكارًا جديدة، ففي الواقع، لعب الأدوار هو أسلوب عصف ذهني إضافي، لأنها تعتبر طريقة جيدة لاكتساب فهم قوي لكيفية عمل الأجزاء المختلفة من المشروع لدعم العملية الشاملة.

٧ : السيناريوهات وحالات الاستخدام

بمجرد أن يكون لدينا متطلبات وظيفية عالية المستوى، فمن الجيد استكشاف مجموعة متنوعة من حالات الاستخدام والسيناريوهات. حالات الاستخدام هي أهداف العمل الفردية المحددة التي يجب على النظام تحقيقها، وأيضًا المواقف المختلفة التي سيتم فيها استخدام ميزة أو وظيفة معينة، بحيث تصف الكيانات الخارجية المختلفة والتفاعلات المحددة التي تعمل مع النظام لتحقيق هدف العمل، ويتم التعبير عن حالات الاستخدام كقوائم تفصيلية للمهام التي يتم تنفيذها أثناء هذه العملية.

أما السيناريوهات، والتي تسمى أيضًا قصص المستخدم، تشبه حالات الاستخدام من حيث أنها تصف كيف سينفذ النظام العملية لتحقيق هدف العمل، ومع ذلك، فإنها تأتي على شكل سرد وليس قائمة معدودة، وهي في الأساس قصص قصيرة مع المستخدم الذي يلعب دور البطل في القصة، فالسيناريوهات تصف:

- المهام التي يؤديها المستخدمون
- المعلومات التي يراها المستخدمون
- كيف يتفاعل المستخدمون مع النظام



إذ يمكن استخدام حالات الاستخدام والسيناريوهات للتحقق من صحة الميزات والمتطلبات الوظيفية للنظام عبر مجموعة واسعة من المواقف، ويمكنهم أيضًا مساعدتنا في اكتشاف الاستثناءات والحالات الحدودية التي تحتاج إلى دراسة.

٨: المجموعة المركزة

المجموعة المركزة (مجموعة المستخدمين) وهي مجموعة من العملاء أو ممثلي المستخدمين الذين يتم لقاءهم لـ:

- تقديم الملاحظات على المنتج
- التعبير عن احتياجاتهم
- المساعدة في توجيه تطوير البرامج

ويمكن دعوة المجموعات المركزة إلى:

- جمع المعلومات لتطوير المتطلبات
- أو الحصول على التغذية الراجعة التي تهدف إلى التحقق من صحة المتطلبات التي تم الحصول عليها مسبقًا

ولابد لنا هنا من التفريق بين العصف الذهني ومجموعات التركيز، فالعصف الذهني هو عملية مُدارة تتضمن عمومًا أصحاب المصلحة الداخليين، أما مجموعات التركيز عادةً ما تضم أصحاب المصلحة الخارجيين.

قد يتشكك العديد من مهندسي الأنظمة ومحلي الأعمال في استخدام مجموعات التركيز لجمع المتطلبات، ويمكن أن يهيمن على الاجتماعات أفراد ذوو أصوات ولكنهم أصحاب أجندات ضيقة، فتنتج الخلافات القوية حول الاحتياجات والميزات والتي يمكن أن تجعل هذه الاجتماعات غير مثمرة، ومع ذلك، توجد مواقف معينة يمكن أن تكون مجموعات التركيز مفيدة فيها للغاية، أحدها هو تقييم نماذج التصميم للمساعدة في التحقق من صحة المتطلبات وإنهائها.

٩: النماذج الأولية

في كثير من الأحيان، لا يمتلك المستخدمون النهائيون وأصحاب المصلحة الآخرون فكرة واضحة عما يريدونه حقًا، وفي معظم الحالات لا يملكون فهم جيد لما هو ممكن، وهنا يأتي دور النماذج الأولية، حيث تمنح النماذج الأولية المستخدمين فرصة لتجربة أفكار حول الشكل الذي يمكن أن يبدو عليه الحل التالي، ولكن اليوم تسمح أدوات النمذجة الأولية السريعة للمطورين بتجميع أي عدد من النماذج التفاعلية، بالإضافة إلى تمكين المستخدمين من تجربتها،

بمجرد إنشاء النموذج الأولي، تكون العملية تكرارية:

- تجربة النموذج الأولي من قبل المستخدمين
- التغذية الراجعة من قبل المستخدمين
- تعديل النموذج الأولي



إن أدوات النماذج الأولية الحديثة تسهل على المطورين تعديل النموذج الأولي بسرعة، بحيث يمكن للمستخدمين مساعدتنا في اكتشاف ما يرضيهم بسرعة، من نموذج العمل هذا، من السهل نسبياً إجراء هندسة عكسية للمتطلبات التي تصف الوظيفة المقبولة أثناء قيامنا بجمع المتطلبات وتطويرها، من المفيد أن يكون لدينا نظاماً مرناً وسهل الاستخدام لتجميعها وتنظيمها وإتاحتها لأصحاب المصلحة المعنيين.

وعليه , فقد تم تجميع المتطلبات في مشروع (همة أمة) عن طريق:

- 1- العصف الذهني
- 2- مقارنة عن طريق دراسة السوق
- 3- استبانات موجهة للشركات التي توجد بها أقسام أعمال مجتمعية بحيث نحصل على المتطلبات والرغبات للعميل ليحققها مكتبنا.



24. تطوير الهيكل الهرمي لأهداف المشروع المتصل بالاستراتيجية

ما هو التسلسل الهرمي للأهداف

التسلسل الهرمي للأهداف هو أداة تساعد في تحليل وتوصيل أهداف المشروع , ينظم التسلسل الهرمي للأهداف , أهداف المشروع في مستويات مختلفة من التسلسل الهرمي لتكون مرتبطة ومحقة للاستراتيجية المنظمة. تعتبر الأهداف الدقيقة والمحددة بوقت مبكر في دورة حياة المشروع أمراً بالغ الأهمية لنجاح المشروع , لأن تحديد أهدافهم في الوصول إلى الفهم الدقيق في مراحل مبكرة من عمر المشروع وذلك يساعد على تحقيق الالتزام العالي لكل من فريق المشروع وأصحاب المصلحة , بعكس عدم تحديد الأهداف فذلك يؤدي إلى الارتباك والصراع حيث يكتشف أصحاب المصلحة تدريجياً الاختلافات في تفسيراتهم لأهداف المشروع وبالتالي سيعكس ذلك عدم تحقيق الاستراتيجية التي نسعى لتحقيقها, إن أداة تحقيق ذلك هي التسلسل الهرمي لأهداف المشروع، والتي تم تصنيفها لمشروع (همة أمة) كالتالي:

مستويات الأهداف: تم تقسيم الأهداف في مشروع همة أمة إلى:

أهداف رئيسية

- 1/ تقديم الاستشارات ذات الحلول الإبداعية في إدارة المشاريع
- 2/ إقامة الدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة في مجال إدارة المشاريع المجتمعية.
- 3/ الإسهام في إنشاء قسم الأعمال المجتمعية للقطاع الخاص وتزويدها بأخر التطورات للحفاظ على كفاءة البرامج المقدمة.

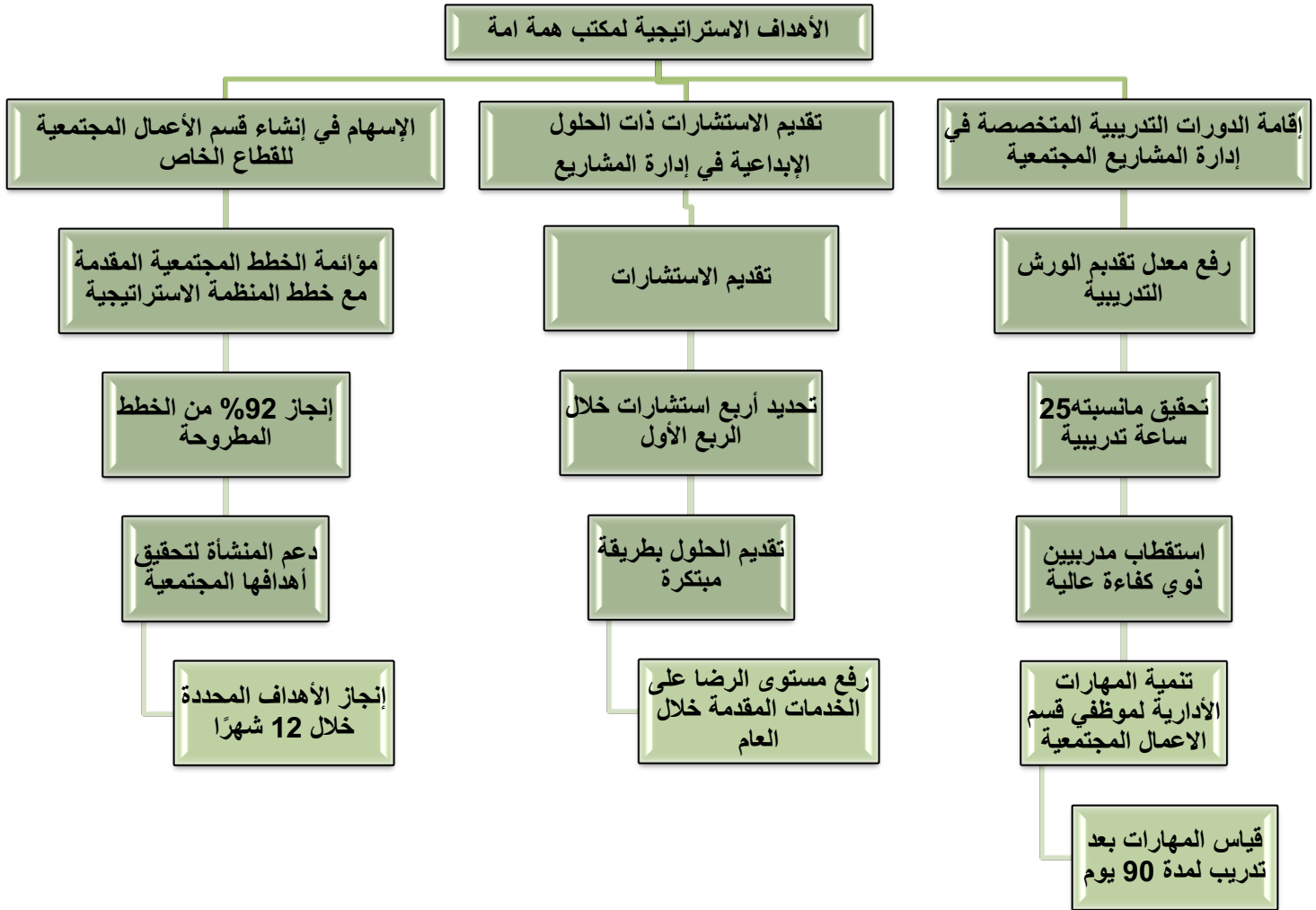
أهداف فرعية

- 1/ تقديم استشارات
- 2/ رفع معدل تقديم الورش التدريبية
- 3/ تحقيق ما نسبته 25 ساعة تدريبية
- 4/ استقطاب مدربين
- 5/ تنمية المهارات الإدارية لموظفي قسم الأعمال المجتمعية.
- 6/ تمكين الموظفين من المهارات خلال 90 يوم.
- 7/ إنجاز الأهداف المحددة خلال 12 شهر
- 8/ موازنة الخطط المجتمعية بما يتناسب مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

يتم تقسيم الهدف الاستراتيجي إلى مهام فرعية منفصلة، والتي بدورها تكون المهمة الرئيسية مستحيلة، عند صياغة المهمة، من الضروري وصف النتيجة المرجوة، لكن ليس من الضروري الإشارة إلى طريقة تحقيقه، ويعتمد عدد المستويات التي تنقسم إليها المهمة الرئيسية للمؤسسة على مدى تعقيد الهدف، وحجم الشركة، والتسلسل الهرمي في الإدارة والهيكل التنظيمي.



تم تطوير الهيكل الهرمي لأهداف مكتب (همة أمة) كالتالي:



شكل 11 الأهداف الاستراتيجية لمكتب همة أمة



الفصل السابع عشر

النطاق

Scope



25. تطوير وتعريف وإعداد بيان النطاق (حدوده – وتحديد ما لا يشملها)

تتعلق مرحلة إدارة نطاق المشروع بشكل أساسي بتحديد وضبط العناصر المتضمنة وغير المتضمنة في المشروع. كما تشتمل على جميع العمليات اللازمة للتأكد من أن المشروع يشمل جميع الأعمال المطلوبة لإكمال المشروع بنجاح بحيث تتفاعل تلك العمليات مع بعضها البعض لتوضيح مدخلاتها والأدوات والأساليب التي تستعين بها ومخرجاتها.

تعريف النطاق

تعريف النطاق بشكل جيد هو مهم جداً لنجاح المشروع لأنه يساعد على تحسين دقة تقديرات الوقت والتكلفة والموارد وتحديد أيضاً خط أساس لقياس الأداء ومراقبة المشاريع، ويساعد التعريف الجيد للنطاق في التواصل وفهم مسؤوليات العمل بشكل أفضل. تشتمل الأدوات والتقنيات المستخدمة في تحديد النطاق على آراء الخبراء، تحليل للمنتج، تحديد البدائل وورش عمل لتسهيل العمل. والمخرجات الأساسية لتعريف النطاق هي بيان لنطاق المشروع وتحديثات على وثائق المشروع الموضوع مسبقاً. تشمل المدخلات الرئيسية لإعداد بيان نطاق المشروع عقد المشروع، وثائق المتطلبات والأصول المستخدمة في عمليات الشركة مثل السياسات والإجراءات المتعلقة ببيانات النطاق وكذلك ملفات المشروع والدروس المستفادة من مشاريع مماثلة سابقة.

إن بيان نطاق المشروع المحدّث دائماً هو وثيقة مهمة لتطوير وتأكيد فهم مشترك لنطاق المشروع، ويصف هذا البيان بالتفصيل الأعمال التي تم إنجازها في المشروع وهو أداة مهمة لضمان رضا العملاء وللمنع زحف النطاق.

مفهوم نطاق المشروع

- يضع قائمة بالنشاطات أو الأهداف التي يشملها المشروع أو يستثنىها.
- يضع فريق المشروع تعريف نطاق مفصل وشرح تفصيلي للمشروع وينبني على النتائج والافتراضات والقيود التي يتم توثيقها أثناء التمهيد للمشروع.
- يتم تحديد ووصف نطاق المشروع بمزيد من التخصيص أثناء التخطيط كلما توفرت المزيد من المعلومات المرتبطة بالمشروع، ويتم تحليل المخاطر والافتراضات والقيود الموجودة من أجل الإكمال حيث تتم إضافة المخاطر والافتراضات والقيود حسب الحاجة.

هناك خمس عمليات أساسية في إدارة نطاق المشروع هي :

جمع المتطلبات (Collecting requirements) وتتضمن هذه العملية تعريف وتوثيق ميزات ووظائف السلع المنتجة في المشروع والعمليات القائمة لإنتاجها، يقوم فريق العمل بعمل ملف لمطالب أصحاب المصلحة، متطلبات خطة العمل وملف لتتبع المتطلبات ما تم وما لم يتم منها بعد.

تحديد النطاق (Defining scope) ويتضمن مراجعة عقد المشروع، ملفات المتطلبات وأصول العملية التنظيمية لإنشاء بيان النطاق، إضافة المزيد من المعلومات عن تطوير المتطلبات وتغيير الطلبات بعد الموافقة عليها، والمخرج الأساسي لتحديد النطاق هو بيان نطاق المشروع وتحديثات لملفات المشروع.



تحديد هيكل تقسيمي للأعمال (Creating the WBS) ويتضمن تقسيم مخرجات المشروع إلى أقسام ومحتويات أصغر وأسهل في إدارتها، والمخرجات الأساسية لهذه العملية هو الهيكل التفكيكي للأعمال، معجم مصطلحات الهيكل التفكيكي للأعمال، خط الأساس للنطاق وتحديثات لملفات المتطلبات.

التحقق من النطاق (Verifying scope) وتتضمن القبول الرسمي لمخرجات المشروع، أصحاب المصلحة الرئيسيين للمشروع كالملاء والراعيين للمشروع يقوموا بفحص المواد المقدمة والمحددة ومن ثم يتم قبولها بشكل رسمي في هذه العملية. إذا كانت المواد المقدمة غير مقبولة يقوم العميل أو الراعي بطلب التغييرات عليها، المخرجات الأساسية لهذه العملية هي مواد مقدمة مقبولة وطلبات تغيير.

التحكم بالنطاق (Controlling scope) تتضمن السيطرة على التغييرات التي تطرأ على نطاق المشروع طوال عمر المشروع وهو تحدي لعدد من مشاريع تكنولوجيا المعلومات، تغييرات النطاق عادةً تؤثر على قدرة فريق العمل للوصول إلى أهداف الوقت والتكلفة الموضوعية، بالتالي سيجب علي مدير المشروع أن يقوم بحذر بوزن تكلفة و مزايا المشروع. المخرجات الأساسية لهذه العملية هي تغير الطلبات، قياسات أداء العمل، تحديثات لأصول العملية التنظيمية، خطة إدارة المشروع ووثائق المشروع.

التحكم في النطاق

التحكم بالنطاق يتضمن التحكم بالتغييرات التي تطرأ على نطاق المشروع مع وضع أهداف المشروع واستراتيجية العمل في الاعتبار.

أهداف التحكم بالنطاق:

- التأثير على العوامل التي تسبب تغييرات نطاق.
 - التأكد من معالجة التغييرات وفقاً للإجراءات التي وضعت كجزء من مراقبة التغيير المتكاملة.
 - المدخلات الرئيسية للتحكم بالنطاق هي خطة إدارة المشروع، وثائق للمتطلبات، ومتطلبات تتبع مصفوفة، بيانات أداء العمل، والأصول العملية التنظيمية.
 - يعد تحليل التباين أداة هامة للتحكم بالنطاق فالتباين هو الفرق بين الأداء المخطط له والأداء الفعلي.
- أفضل الممارسات لتجنب مشاكل نطاق:
- الحفاظ على واقعية النطاق بعدم جعل المشروع كبير بحيث أنه لا يمكن أن يكتمل.
 - إشراك المستخدمين في إدارة نطاق المشروع.
 - تعيين المستخدمين الرئيسيين لفريق المشروع ومنحهم ملكية تعريف المتطلبات والتحقق من النطاق.
 - استخدام التكنولوجيا الحديثة مع مراعاة احتياجات العمل.
 - اتباع إجراءات وعمليات محددة لإدارة نطاق المشروع.



تفاصيل عامة عن المشروع:	
اسم المشروع: همة أمة لإدارة المشاريع المجتمعية	رقم المشروع: 1
راعي المشروع: مها السعد	مدير المشروع: صفاء العمودي
تاريخ بدء المشروع: 1- أغسطس - 2021	تاريخ انتهاء المشروع: 31 - أكتوبر - 2021
مستويات الخطورة بالمشروع: (عالية جداً، عالية، متوسطة، ضعيفة)	
الهدف من المشروع:	
تقديم الاستشارات وإقامة الدورات التدريبية وورش العمل واحتضان المشاريع المجتمعية بما يتوافق مع رؤية المنظمة	
الهدف والغاية من المشروع:	
- تقديم الاستشارات ذات الحلول الإبداعية في إدارة المشاريع. - تقديم 4 استشارات خلال الربع الأول من العام وتقديم أفضل الحلول المبتكرة للعملاء ورفع مستوى رضاهم خلال العام. - إقامة الدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة في مجال إدارة المشاريع المجتمعية. - تحقيق ما نسبته 25 ساعة تدريبية وتنمية وتمكين مهارات الموظفين الإدارية خلال 90 يوماً . - الإسهام في إنشاء قسم الأعمال المجتمعية للقطاع الخاص وتزويدها بآخر التطورات للحفاظ على كفاءة البرامج المقدمة. - مواعمة الخطط بما يتناسب مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وإنجاز 92% من الخطط المقدمة خلال 12 شهراً من تاريخ تقديمها.	
خلفية عامة عن المشروع:	
- الحاجة الأساسية والضرورة التي دعت للقيام بهذا المشروع؟ - بسبب غياب التخطيط ونقص الكفاءات والافتقار للتوجيه أخفقت الكثير من المشاريع لذلك دعت الحاجة إلى تأسيس مكتب (همة أمة لإدارة مشاريع) - النتائج المتوقعة من المشروع؟ - سيتم تقدم الاستشارات ذات الحلول الإبداعية وإقامة الدورات وورش العمل المتخصصة في إدارة المشاريع المجتمعية والإسهام في إنشاء قسم الأعمال المجتمعية. - ما الذي يجعل هذا المشروع مميزاً وفريداً من نوعه؟ - التطوير والاستثمار المجتمعي والابتكار لتعزيز مجتمع قائم على التنمية يواكب رؤية المملكة، ويخدم جميع الفئات عن طريق احتضان الإبداع في المشاريع المجتمعية وتنظيمها والإسهام في قيادة مسيرة التنمية في المملكة.	
مخرجات المشروع:	
ماهي المخرجات الأساسية للمشروع؟	
تقديم استشارات متخصصة في إدارة المشاريع، تقديم دورات تدريبية وورش متخصصة، موائمة الخطط المجتمعية بما يتناسب مع لأهداف الاستراتيجية للمنظمات وتنظيمها بما يتوافق مع رؤية المنظمات.	
ماهي مقاييس نجاح المشروع؟	
• استشارات وأكثر خلال 3 أشهر • رضا العميل عن الاستشارة بنسبة 90% • 25 ساعة تدريبية وأكثر • 100% التزام زمني • إنجاز 92% وأكثر من الخطط • 80% نسبة الحصول على تقييم ممتاز	
ما هي متطلبات المشروع الأساسية؟	
• متطلبات حكومية - التراخيص - القيود الحكومية • متطلبات المشروع - تأجير مبنى مكون من 3 غرف للاستشارات و2 معمل للتدريب مجهزة بشكل كامل من حيث الأدوات المكتبية والأجهزة المناسبة وأقسام للإدارة وغرفة اجتماعات - منطقة استقبال، منطقة استراحة، منطقة خدمة • مستشارين - اعلان احتياج مستشارين لتقديم استشارات مجتمعية	



- التعاقد مع المستشارين
 - **متطلبات التدريب**
 - حصر الاحتياج التدريبي
 - إعداد الخطة الزمنية للبرامج تدريبية
 - استقطاب مدربين لتقديم المادة التدريبية
 - إعداد استمارات قياس مدى الاستفادة من التدريب
 - قياس مدى الاستفادة من البرامج من قبل المتدربين
 - طرح خطط تحسين بناء على نتائج القياس.
 - **متطلبات العملاء**
 - سرعة الاستجابة
 - خدمات متميزة وعالية المصداقية
 - المتابعة ما بعد الخدمة
 - الالتزام بالشروط المبرمة بالعقد، الالتزام بالوقت
 - الحصول على شهادات تدريبية معتمدة
 - **المتطلبات المالية**
 - التكاليف التأسيسية (التكاليف الإدارية وتكاليف الرسوم القانونية، ورسوم التراخيص وتسجيل المشروع في الجهات المعنية)
 - التكاليف الرأسمالية (تكاليف شراء الأجهزة والمعدات المطلوبة لتشغيل المشروع)
 - التكاليف التشغيلية
- التكاليف الثابتة: إيجار المبنى والضرائب المستحقة للدولة، تكاليف الصيانة الدورية ورواتب العمال، المبالغ تعاقدية التكاليف المتغيرة: تكاليف شراء المواد الخام ودفع فواتير الطاقة من كهرباء وغاز ... الخ، بالإضافة للتكاليف الطارئة التي قد يتطلبها العمل مصادفة.
- **متطلبات الموارد**
 - 1- بشرية
 - موظفين بمؤهلات وخبرات معينة
 - مشرفين متابعة الأداء الوظيفي
 - 2- فيزيائية
 - الأثاث المكتبي، الأجهزة، الأدوات المكتبية، المواصلات
 - **متطلبات الجودة**
 - مطابقة الخدمات لمواصفات ومعايير الجودة

مراحل المشروع:

عمليات البدء

تطوير ميثاق المشروع - تحديد المعنيين.

عمليات التخطيط

تطوير خطة إدارة المشروع - تخطيط إدارة النطاق - جمع المتطلبات - تعريف النطاق - إنشاء هيكل تحليل العمل - تخطيط إدارة الجدول الزمني - تعريف الأنشطة - سلسلة الأنشطة - تقدير مدد الأنشطة - تطوير الجدول الزمني - تخطيط إدارة التوريدات - تخطيط إدارة الكلفة - تقدير التكاليف - تقرير الموازنة - تخطيط إدارة الموارد - تقدير موارد الأنشطة - تخطيط إدارة المجازفات - تحديد المجازفات - أداء التحليل النوعي للمجازفات - أداء التحليل الكمي للمجازفات - تخطيط مشاركة المعنيين - توجيه وإدارة عمل المشروع.

عمليات التنفيذ

إدارة معارف المشروع - اكتساب الموارد - تطوير الفريق - إدارة الفريق - إدارة الجودة - إدارة التواصل - إنجاز استجابات المجازفات - تدبير التوريدات - إدارة مشاركة المعنيين

عمليات المراقبة والضبط

مراقبة وضبط عمل المشروع - أداء ضبط التغيير - المتكامل مصادقة النطاق - ضبط النطاق - ضبط الجدول الزمني - ضبط التكاليف - ضبط الجودة - ضبط الموارد - مراقبة التواصل - مراقبة المجازفات - ضبط التوريدات - مراقبة مشاركة المعنيين



عمليات الختام إتمام المشروع أو الطور.			
المخرجات أو المهام التي لا يمكن تحقيقها في المشروع : يُمكنك مكتب همة أمه من متابعة الاستشارات المقدمة منة ومتابعة ما بعد البرامج التدريبية في حالة الحاجة الى استشارة عبر موقعنا ولكن يستثني من ذلك تقديم الاستشارة لأول مرة عبر الموقع (الاون لاين) ويفضل مقابلة العميل في المكتب مباشرة			
المخاطر: - مخاطر ارتفاع التكاليف الأولية. - مخاطر جودة البرامج التدريبية. - مخاطر نقص في أعضاء الفريق المختصين. - مخاطر هجمات المتسللين للوصول إلى بيانات ومعلومات العملاء. - مخاطر زحف النطاق.			
المعوقات والقيود: - القيود الزمنية للمشروع - قيود التكلفة المحددة - قيود الجودة والمواصفات للمخرجات			
أصحاب المصلحة: <table border="1"> <tr> <td>مها السعد محمد هادي</td><td>الراعي الجهات الحكومية</td></tr> </table>		مها السعد محمد هادي	الراعي الجهات الحكومية
مها السعد محمد هادي	الراعي الجهات الحكومية		
المخاطر : - مخاطر ارتفاع التكاليف الأولية. تحديد التكاليف أثناء تخطيط المشروع بدقة - مخاطر جودة البرامج التدريبية. تحسين المحتوى التدريبي باستخدام أدوات مساعدة تناسب المتدربين - مخاطر هجمات المتسللين للوصول إلى بيانات ومعلومات العملاء. استخدام برامج حماية قوية . - مخاطر زحف النطاق.			
الجدول الزمني:			



135

معايير السلامة والأمن والمخاطر:

المخاطر	معايير الأمن والسلامة
مخاطر ارتفاع التكاليف الأولية	تحديد التكاليف أثناء تخطيط المشروع بدقة.
مخاطر جودة البرامج التدريبية	تحسين المحتوى التدريبي باستخدام أدوات مساعدة تناسب المتدربين.
مخاطر هجمات المتسللين للوصول إلى بيانات ومعلومات العملاء	استخدام برامج حماية قوية.
مخاطر زحف النطاق	تحديد النطاق بناء على WBS لتجنب زحف النطاق ومراقبة المشروع بشكل دقيق.

خطة التنفيذ:

إدارة المشروع: يجب أن يكون لكل قسم مدير وهو بدوره يكون من موظفي القسم، أو يمكن التعاقد مع مدير مشاريع خارجي، على أن يتم إشراك أحد موظفي أو مسؤولي المكتب في إدارة المشروع، بما في ذلك الميزانيات والاتصال مع إدارة التنمية بشأن التمويل. وتقدم التقارير بشكل دوري لمراقب المشروع الذي يعتبر المسؤول الأول عن المشروع. أما بشأن المشاريع الكبيرة أو غير العادية، يوصى باستخدام مجموعة توجيهية (Committee Steering) للمشروع خصوصا في المشاريع المتقاطعة

• **خطة المشروع:** يجب أن يكون لكل قسم في المكتب خطة تحديد الأهداف والميزانية والجدول الزمني، يجب على مدير المشروع أن يضع الخطة في بداية المشروع، ويضع المكتب الاستراتيجية والجودة ميثاق لكل مشروع من المشاريع الإستراتيجية ويتم اعتماده من راعي المشروع.

• **التمويل:** يجب مناقشة التمويل مع قسم المالية والتأكد من مصادر تمويل المشروع (الراعي) وإقرار موازنة المشروع من الإدارة العليا قبل الدخول في أي التزامات، ميزانية المشاريع والمبادرات الإستراتيجية الكلية ترفع وتعتمد من مجلس الإدارة.

• **المشتريات:** ينبغي إشراك وإخطار وحدة المشتريات بشأن المشروع، سيتم تطبيق جميع قواعد الشراء العادية، يجب تقديم ملخص بعروض المشتريات إلى مراقب المشروع للموافقة عليها، وينبغي استشارة قسم المالية بشأن جميع العقود.

• **مراقبة المشروع:** يجب عقد اجتماعات منتظمة بين مدير المشروع وراعي المشروع، وأن يقدم مدير المشروع تقارير دورية إلى الإدارة المعنية التي وافقت على المشروع.

• **إدارة المخاطر:** تشدد أفضل الممارسات على الحاجة إلى الإدارة الفعالة للمخاطر طوال فترة المشروع، مع إيلاء اهتمام خاص لعدم تجاوز الوقت والتكلفة والفشل في تحقيق نتيجة ناجحة. إن استخدام سجل المخاطر هو أداة رئيسية لإدارة المخاطر ويجب مراجعتها وتحديثها باستمرار طوال عمر المشروع.

• **رصد وإدارة الميزانية:** على الرغم من أن المسؤولية الرئيسية عن رصد الميزانية تقع على عاتق مدير المشروع، ينبغي إبقاء قسم الإدارة المالية على علم منتظم بالتقدم المحرز في المشروع مقابل الميزانية. يجب على قسم الإدارة المالية الاحتفاظ بسجل لجميع المشاريع والمبادرات الإستراتيجية، مع ملاحظة عن التقدم المحرز. ويجب أن يحصل أي تجاوز في الإنفاق على موافقة مسبقة من إدارة المشروع

• **إنجاز المشروع:** من الضروري أن يعد مدير المشروع تقريرا موجزا عن المشروع (الأهداف المحققة والتكلفة مقابل الميزانية والتوقيت مقابل الجدول الزمني الأصلي) (وينبغي أن يشمل ذلك الدروس المستفادة)

• **التدريب:** تدريب الموظفين على الإجراءات الجديدة عنصرا هاما من عناصر المشروع، وحيثما كان ذلك مناسباً، ويجب أن يدرج في الخطة والميزانية

• **رصد وتقييم المشروع:** يجب على مدير المشروع إعداد تقارير دورية شهرية عن حالة المشروع ومدى التقدم فيه مقارنة بالمخطط له وتقييم التقرير قسم إدارة الجودة والذي يقدمه بعد المناقشة والعرض على الإدارة العليا لتقديم التوصيات وطلب التعديلات على خطة المشروع. يقوم مدير المشروع بعمل التعديلات اللازمة واعتمادها مرة أخرى

• **متابعة المشروع:** ينبغي أن يكون واضحا من هو المسؤول عن أي إجراءات جديدة وضعت أثناء المشروع و / أو رصد تأثير المشروع. ومن الناحية المثالية، سيجري تقييم للمشروع بعد وقت من الاكتمال



موافقات وتوقيعات المسؤولين:

المسمى الوظيفي	التوقيع	التاريخ
مدير المشروع	صفاء العمودي	
راعي المشروع	مها السعد	

ملحق نطاق المشروع:

- رعاة المشروع: مها السعد
- المستخدمون النهائيون لمخرجات المشروع: أقسام الأعمال المجتمعية في المؤسسات،
- أعضاء الفريق المسؤولون عن تنفيذ المشروع: صفاء العمودي - ممدوح العميري - جميلة الحربي - عبير المحييميد - ريما العاصمي - غدير تحسين.
- الاحتياجات والمتطلبات الأساسية اللازمة لتنفيذ المشروع:

متطلبات مكانية:

مكاتب إدارة - قاعات تدريب - غرف استشارات

الموارد البشرية:

كادر إداري - كادر مدربين

جدول 24 نطاق المشروع



26. تطوير وتعريف وشرح مفاهيم: زحف النطاق وإعطاء مثال

للحصول على القبول الرسمي لنطاق المشروع، يجب على فريق المشروع تطوير وثائق واضحة من المنتجات والإجراءات للمشروع لتقييم ما إذا كان تم إنجاءه بشكل صحيح وبصورة مرضية.

خطة إدارة نطاق وخط الأساس للنطاق، ووثائق المتطلبات، ومتطلبات تتبع مصفوفة، والمخرجات المتحقق من صحتها، وبيانات أداء العمل هي المدخلات الرئيسية للتحقق من النطاق.

الأدوات الرئيسية لأداء التحقق من صحة نطاق المشروع هي التفتيش وتقنيات صنع القرار.

النتائج الرئيسية من التحقق من صحة النطاق هي المخرجات المقبولة، طلبات التغيير، معلومات أداء العمل، ووثائق التحديثات للمشروع.

زحف نطاق المشروع: تضخيم المشروع إلى أبعد من منافعه أو محاولة استغلال موارد غير مناسبة بسبب عدة عوامل أهمها:

- المدير صاحب النفوذ الذي يرغب في إدخال تغييرات نطاق غير مناسبة على المشروع.
- يمكن لنطاق المشروع أن يتسع ما إذا لم نأخذ مسبقاً بعين الاعتبار جميع جوانب المشروع.
- ضعف الاتزان بين محددات المشروع (النطاق والزمن والتكاليف).
- ضعف مستوى دقة التقديرات لكل من محددات المشروع.
- تستخدم عملية إدارة التغيير المدعومة وواضحة المعالم لتعديل النطاق بما يتلاءم مع أهداف المشروع/البرنامج/الحافظة وتعتبر عملية إلزامية لمنع حدوث تمدد أو زحف نطاق المشروع.

زحف النطاق

يحدث زحف النطاق عند إضافة ميزات أو وظائف إضافية لمنتج جديد أو متطلبات أو عمل غير متفق عليه (أي خارج نطاق الاتفاق).

وPMBOK® يصف الدليل نطاق الزحف بأنه "إضافة ميزات وظيفية (نطاق المشروع) دون معالجة الآثار المترتبة على الوقت والتكاليف والموارد، أو من دون موافقة العميل"

التغيير في المشاريع أمر لا بد منه، وبالتالي فإن احتمال زحف النطاق أمر لا بد منه، وربما هذا هو السبب الذي يجعل التحكم بزحف النطاق أمراً صعباً للغاية.

وهذا لا يعني أن الوظائف الإضافية أو العمل غير مرغوب فيه في المشاريع، لا وهذا أيضاً لا يعني أن زحف النطاق يحدث لمجرد تغيير المتطلبات، فالجزء الرئيسي هو ما إذا كانت التغييرات تمت الموافقة عليها أم لا، إذا تمت الموافقة عليها توسع النطاق، ولكن لا يعتبر زحفاً للنطاق.



طريقة التعامل مع ظاهرة زحف نطاق عمل المشروع Scope Creep

مفهوم توسع نطاق عمل المشروع: هي عملية الزيادة المستمرة لمتطلبات واحتياجات العميل من المشروع ومخرجاته، وتعتبر من أكثر التحديات التي تواجه مدراء المشاريع لأنها تمثل نمو لنطاق المشروع والذي يؤدي في الغالب إلى نمو طردي في المدة الزمنية والتكلفة للمشروع (نفس مبدأ كرة الثلج).

- لماذا يحدث؟ بسبب خلل في التخطيط الفعال في البداية وحصر جميع متطلبات العميل بشكل كامل ومفصل.
- متى يحدث؟ قد يحدث في أي مرحلة من مراحل المشروع من البداية وحتى الإنهاء للمشروع.
- توسع نطاق عمل المشروع هو حدث طبيعي ومتوقع مع أي مشروع لذلك لابد أن يقبل مدراء المشاريع حقيقة أنه سيحدث ويستعدوا له.
- لا يمكن اعتباره دائماً بالأمر السيء لأنه أحياناً قد تكون له نتائج إيجابية، وهناك شركات برمجيات عدة في الولايات المتحدة الأمريكية تعتمد بشكل أساسي في دخلها على طلبات التغيير التي تصلها من العملاء.

من أهم أسباب حدوثه:

- سوء فهم وتعريف متطلبات وتوقعات العميل من البداية.
- درجة تعقيد المشروع.
- الفشل في «التعمق» في طبيعة عمل المشروع واحتياجات العميل.
- مشاكل في الاتصال مع العميل والمعنيين الرئيسيين في المشروع.
- إصرار العميل على الوصول الى درجة الكمال في مواصفات ونتائج المشروع وعدم الرضى بأنصاف الحلول.
- تطور طبيعة العمل نتيجة للتغيرات البيئية المحيطة بالمشروع كصدور بعض اللوائح الحكومية أو عدم المعرفة ببعضها الآخر (مثال تغير أنظمة وزارة العمل).
- وجود ضغوط لتنفيذ المشروع في وقت قياسي، الأمر الذي لا يتيح الوقت الكافي لكلا الطرفين (العميل والمقاول) لتحليل متطلبات المشروع بشكل كافٍ.
- محاولة العميل خداع المقاول (في بعض الحالات) من خلال تعمد عدم تفصيل متطلبات المشروع حتى يتمكن من طلب التعديلات لاحقاً كما يشاء.
- الضغط على المقاول لتنفيذ التعديلات الإضافية من خلال تهديده بالشروط الجزائية في العقد (في بعض الحالات).
- محاولة المقاول استرضاء العميل بأي طريقة وذلك من خلال الموافقة على تنفيذ طلبات اضافية على نطاق عمل المشروع، من باب القاعدة الغير صحيحة دائماً أن “العميل دائماً على حق”.
- غياب نظام واضح في المشروع للتعامل مع طلبات التغيير والتحكم فيها change control.



طرق تخفيف الآثار السلبية لظاهرة توسع النطاق:

- على مدير المشروع أن يدرك بأن ظاهرة توسع نطاق عمل المشروع ستحدث لا محالة وأن يعد لها العدة اللازمة.
- يجب معرفة متطلبات وتوقعات العميل بشكل تفصيلي.
- معرفة أن العميل ليس دائماً على حق .
- توقع كل الاعتراضات الممكنة من العميل وتجهيز ردود عليها قبل نقاش نطاق العمل معه،(وينصح هنا بلعب دور محامي الشيطان وهي أن يقوم أحد أعضاء الفريق بتمثيل دور العميل والبدء بالاعتراضات على جميع النقاط التي يطرحها الفريق).
- دراسة وتحليل أثر التغيير المطلوب وتبعاته على جوانب المشروع.
- الحرص على إشراك العميل في إعداد وتوصيف نطاق العمل للمشروع في وقت مبكر جداً من بداية المشروع.
- المرونة في إعداد نطاق عمل المشروع وترك هامش بسيط من البداية للتغييرات البسيطة التي قد يطلبها العميل لاحقاً.
- معرفة من يملك سلطة ومن هو صاحب القرار من طرف العميل وقبول طلبات التعديل منه فقط أو بموافقته.

خطوات التعامل مع طلب التغيير على نطاق المشروع:

- تحليل وتقييم أثر التغيير وتبعاته مع فريق العمل.
- حاول أن تكون مبادراً، بحيث إذا كان للتغيير المطلوب أثر سلبي على المشروع، فحاول أن تؤثر على العوامل التي أدت الى هذا التغيير، وبالتالي يتم تطبيق التغييرات الموافق عليها فقط.
- إعلام راعي المشروع والعميل بالأثر الذي سيحصل نتيجة التغيير قبل تطبيقه وأخذ رأيهم فيه.
- القيام بعملية التحكم بالتغيير من خلال الحصول على موافقة كل من: العميل، الراعي، المعنيين الرئيسيين بالمشروع، مع ملاحظة أن التمويل الإضافي يتم دفعه دائماً من قبل راعي المشروع (وليس العميل)، وأن هنالك لجنة تسمى بلجنة التحكم بالتغيير يتم تشكيلها في بداية المشروع وهي التي توافق على التغييرات أو ترفضها.
- الحصول على الموارد المناسبة لتنفيذ التغيير.
- تنفيذ التغييرات.
- إعلام الجهات ذات العلاقة بالتغيير (المعنيين بالتغيير).



أمثلة على زحف النطاق:

المشكلة	السبب	كيفية المعالجة
الوعد التي لا تتوافق مع واقع المشروع (كأن يعطي مدير مكتب مهمة امه وعد لصحاب استشارة ان تنتهي الاستشارة خلال يومين وهي مدة غير كافية)	في بعض الأحيان، تصطدم الفرق التي تواجه العملاء موقفًا محرجًا بسبب أخطاء مطوري أعمالهم لأنهم باعوا مشروعًا مستحيلًا. أو كمدير مشروع يريد إثارة إعجاب العملاء من خلال إنشاء مشروع خيالي، وهذا يهيئ المشروع للفشل حيث لا يستطيع الفريق حرفياً بناء ما تم التعاقد معهم للقيام به.	القيام بإجراء محادثة مع صانعي القرار حول المشروع وكسب بعض الوقت، من الممكن إضافة ميزانية ووقت إضافيين لهذا المشروع بين صانعي القرار ومدير المشروع والتأكد من وضوح المتطلبات تلك التي تؤثر على ما يمكن إنجازه فعلياً، والعمل معهم لتتوافق معايير المبيعات للمشاريع المستقبلية، فإذا كان أصحاب المصلحة يقودون هذه الطلبات المستحيلة ولم يتقبلها أي شخص في العمل، فيجب التفكير في كيفية توافق هذه الطلبات مع الأهداف المعقولة.
وجود اشخاص جدد في المشروع ويحملون توجهات جديدة (كتوظيف مدير قسم جديد لم يقتنع بأهداف المكتب ويرى تغييرها)	الوجوه الجديدة تعني آراء جديدة وأحياناً تعني أولويات وأهدافاً جديدة، و، هذا غالباً ما يؤدي إلى زحف النطاق والانحراف عن المتطلبات الأصلية.	أضافة المزيد من الوقت والميزانية للاستعداد للآراء الجديدة، والحصول على موافقة للأهداف والنتائج وتحديد ما إذا كان النطاق (بما في ذلك الجدول الزمني / الميزانيات) بحاجة إلى التغيير، إذا كانت تلك الوجوه صاحبة الآراء الجديدة موجودة في الفريق، فيجب اطلاعهم على أي عمل رسمي قبل اختياره والتأكد من أن لديهم أولويات وسياق واضحين (حتى لا يضعفوا الميزانية بسبب التغييرات المطلوبة)
تقديرات مفرطة (كان تقلل الفرق من مستوى الجهد المطلوب لإكمال المهمة ما بالمشروع)	غالبًا ما تقلل الفرق من مستوى الجهد المطلوب لإكمال المهمة، فهي طبيعة بشرية عادية، ولكن عندما تكون هذه المهام جديدة أو لم يتم تقسيمها أو بحثها بدقة، يكون زحف الجهد نتيجة طبيعية ففي بعض الأحيان يساهم المالكون / ومطورو الأعمال في ذلك لأنهم يقومون بالتقديرات نيابة عن الفريق دون معرفة الفروق الدقيقة في النطاق.	عدم البحث عن الكمال، والقيام بإجراء محادثات قوية وبسرعة حول حالة النطاق مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، والقيام بإنقاذ المشروع مع الأشخاص الذين يقومون بالعمل الفعلي واكتشاف ما إذا كان يمكننا دعم أي جزء من خلال: أ. جلب موهبة إضافية للفريق ب. منح الأعضاء فترة استراحة للتفكير في المشكلة ج. ان نضع في اعتبارنا الحلول البديلة التي تبسط النطاق وتزيل التعقيد، قد نضطر إلى صرف بعض من ميزانية المشروع إذا لم يكن لدينا بنود مناسبة في العقد، ويمكن التفكير في حل وسط بشأن بند صغير واحد ونقوم بإعادة التفاوض على الباقي إذا أمكننا ذلك
نقص المهارات أو المعرفة لإكمال العمل (كاستعمال برنامج)	في كل مرة نقوم فيها ببناء منتج جديد، غالباً ما تكون التكنولوجيا التي نستخدمها قديمة جداً قبل إطلاقها، ولا يوافق النمو المتسارع للتكنولوجيا،	ان نضع في اعتبارنا اتباع نهج أكثر مرونة في التعامل مع النطاق حتى نتمكن من قضاء الوقت في التعلم، والحصول على مزيد من وقت البحث لتعلم بعض



البرامافيرا في مكتب همة امه، واتضح ان الموظفين يجدون صعوبة باستعماله)	هذا يعني وجوب تعلم تقنيات أو وظائف إضافية أو أساليب جديدة في كل مرة نبدأ فيها مشروعًا آخر، والتفكير في كيفية تقدير الفرق أو نطاق العمل الذي لم يقوموا به من قبل: لكي يتمكنوا من القيام بالعمل بالشكل المطلوب	الأدوات أو التكنولوجيا (ربما استخدام جزء من الميزانية كتطوير مهني) عدم قبول المشاريع التي تكوت بعيدة عن الأهداف التعليمية أو لا تتوافق مع خبرتنا، فمثلا إذا كنا مهتمين حقًا بتقنية جديدة مثل VR، نقوم بالتجربة صغيره نوعا ما أولاً او قد نحصل على الدعم من الخبراء.
لا يمتلك قادة المشروع نظامًا جيدًا لتوصيل الاحتياجات أو التقدم	مثلا- مرور بضعة أسابيع منذ أن تم التواصل مع العملاء – او الانتظار حتى يقدم الفريق تقريرًا مرحليًا، ولكن نتفاجأ بأن الفريق متأخر والعمل غاضب، وهنا زحف الأمل.	هذه المشكلة تحتاج إلى عملية التواصل المتسق والمنتظم الذي يسلط الضوء على كل من التقدم والحواجز ويمنح أصحاب المصلحة فكرة واقعية عن كيفية تدفق سير المشاريع (ستكون هناك دائمًا عوائق، ولكن من الأفضل الإبلاغ عنها)
يستمر أصحاب المصلحة في طلب المزيد من الميزات	ميزة الزحف الكلاسيكية (الطلاء بالذهب)، وهي عندما يكون أصحاب المصلحة دائمًا متحمسين ويرغبون في التغيير وإضافة المزيد من الأشياء للتحسين وتكمن المشكلة هنا في هذه التغييرات غير المخطط لها وذلك يعني عدم وجود وقت أو ميزانية إضافية لأدائها، ولا يمكن للشركات أن تعيش على الافتراضات الحسنة وحدها تماشيا للتوقعات، ولهذا يمكن لطلاء بالذهب هذا أن يغرق المشروع كاملا.	استخدم البرامج النصية إذا اتضح أن الطلب خارج النطاق، فيجب الاستجابة فوراً ويمكن ان تضاف هذه الأفكار للمستقبل لأننا نريد الحفاظ على أولويات المشروع، فإذا لم نكن متأكدين مما إذا كان هناك شيء ما خارج النطاق، فيجب تخصيص بعض الوقت للحديث مع فريق، فمن المحتمل أن يكون الطلب خارج النطاق ويمكن تجاهله حالياً وتنفيذه لمرحلة لاحقة وميزانية إضافية، وإذا كان الطلب في النطاق لا يغير الأولويات، فنبحث عن جدول المتاح ونقوم بتنبيته فقط عندما يكون ذلك منطقيًا.

جدول 25 أمثلة على زحف النطاق



27. شرح إدارة تحليل المنتج (Product analysis)

يمكن استخدام إدارة تحليل المنتج بطرق مختلفة — بدءاً من تطوير تصميم المنتج حتى تحسين مبيعات المنتجات الفعلي، وبصرف النظر عن الأغراض المختلفة لتنفيذ تحليل المنتج، وهناك أيضاً عدد من الكيانات التي يمكن أن تنفذ هذه العملية اعتماداً على متطلباتهم، فتعلم أساسيات إنشاء تحليل المنتج مهم جداً لأنه يمكن أن يساعد في التركيز على العوامل والعناصر الأساسية التي يجب أن تدرج في الوثيقة الرسمية للمنتجات.

فبعد تقييم الاتجاهات الاقتصادية، ووضع السياسة المالية، ووضع خطط طويلة الأجل للنشاط التجاري، وتحديد الشركات للاستثمار، يجب إجراء تحليل مالي، وبالمثل عند وجود منتج جديد أو خط إنتاج جديد، يجب على الكيان أن يحمل تحليلاً مالياً لتقييم ميزانية هذا المنتج الجديد المعين ومقارنته بمنتجات أخرى مماثلة من شركات منافسة.

خمس خطوات لتحليل المنتج

على الرغم من أن عملية تحليل المنتج واسعة النطاق، إلا أن المراحل الفعلية شاملة ويمكن تخصيصها لأي نوع من المؤسسات.

(1) تعلم طرق المنافسة

أولاً، تحتاج الشركات إلى فهم منافستها قبل أن تبدأ في البحث. يمكن أن يكون المنافسون داخل وخارج السوق المستهدف، والمعروف باسم المنافسة المباشرة وغير المباشرة، ويجب أن تفكر المؤسسات في أي شخص يقدم منتجات وخدمات مماثلة، موجود في نفس المنطقة، ويجذب نفس العملاء.

(2) إجراء البحوث

بمجرد تحديد المنافسين، يمكن للإدارة إجراء تحليل تنافسي للمنتج من خلال دراسة تاريخ سوق الشركات، من خلال تفصيل نماذج الشركات، يمكن للمالكين التمييز بين نهجهم الخاص لتحسين الوصول إلى العملاء وتحقيقهم، ويمكن للإدارة أن تبدأ بتحديد المنافسين:

- استراتيجيات التسعير
- التركيبة السكانية للعملاء
- التسويق الفني
- التوسع على مر السنين
- السلبات

(3) تحليل معلومات المنتج

للحصول على مظهر أفضل لمنتجات المنافسين، يجب على مديري المشاريع التفكير في قراءة النشرات التسويقية والكتيبات ورسائل البريد الإلكتروني ومواقع المنتجات والتقارير السنوية العامة. تساعد هذه الموارد المالكين على قياس تسعير الشركات الأخرى وتسويقها واستراتيجيات مبيعاتها.



(4) إنشاء استراتيجية تنافسية

من خلال المزيد من التقييم، يمكن للشركات تحديد أهداف المنافسين، والأداء بالنسبة للمنظمات الأخرى، وموضعهم في السوق. قد تحاول الشركات المحيطة زيادة حصصها وأرباحها طويلة الأجل ونمو السوق. من خلال فهم أهداف واستراتيجيات المنافسين، يمكن للمؤسسات تحديد ما يميزهم عن بعضهم البعض وكيف يمكنهم إنشاء ميزة بناءً على تحليل المنافسين، قد يدرك المالكون أنهم بحاجة إلى تعديل:

- استراتيجيات التسعير
- دعم العملاء
- جودة
- قنوات المبيعات
- مناهج التسويق
- وصف المنتج

توفر هذه البيانات نظرة ثاقبة على أداء الشركة وكيف يمكنها تحقيق الأهداف، مثل المبيعات والأهداف المالية. على سبيل المثال، إذا أهمل المنافسون تسويق المبيعات عبر الإنترنت، فيمكن للشركة استخدام هذا الضعف لصالحها من خلال إنشاء موضع قدم في سوق التجارة الإلكترونية.

(5) البحث المستمر والدائم

قد تجد بعض الشركات أن تحليل منتج تنافسي واحد لا يوفر رؤية كافية في هذه الحالة، يجب على المديرين تحديث تقييماتهم بشكل منتظم لمراقبة تغيرات السوق، وهذا يمنح المنظمات أيضًا إمكانية تكيف استراتيجيات أعمالها وفقًا للاتجاهات الناشئة والمنافسة، من السوق إلى أنماط المنافسة، هناك العديد من العناصر المشاركة في تحليل المنتج. (بامرني، ٢٠٢١)

• البدء بمنتج فريد

المنتج الرئيسي هو العنصر الأول أو الحل الأساسي الذي تطلقه الشركة، يجب على المديرين أن يبدؤوا بتحليلهم للمنتجات الرئيسية وأن يتفرعوا ببطء، لأن هذه السلع عادةً ما تحقق أكبر قدر من المبيعات والإيرادات.

• المنتجات المعيارية

في حين أن أداء منتجات المنافسين وثيق الصلة بعملية التحليل، يجب على الشركات أيضًا تحديد أهداف لأنفسهم، من خلال إنشاء معايير، يمكن للشركات أن ترى مكانها داخل السوق وضد المنافسة، كما أنه يجعل من السهل تحديد نقاط القوة والضعف.

• تحليل صفحات المنتج

تحتوي صفحات المنتج على تفاصيل قيمة حول وظائف العنصر، والطلب، ومراجعات العملاء، والأسئلة المتداولة، توفر هذه الأفكار تحليلًا أكثر تفصيلاً من خلال السماح للمديرين بالتعرف على المنتجات.



• مقاطع فيديو عن المنتج

ينشر العديد من بائعي التجزئة مقاطع فيديو للمنتجات تعرض كيفية استخدام عناصرهم، مما يسمح للعملاء بالتفاعل افتراضياً مع البضائع قبل إجراء عملية شراء. ومع ذلك، يمكن للشركات أيضاً استخدام هذه العروض التوضيحية لقياس تجربة المستخدم وتحديد المشكلات المحتملة، للحصول على إحساس حقيقي بجودة المنتج، تحتاج الشركات إلى الرجوع إلى ملاحظات العملاء لأنها تقدم وجهات نظر صادقة وغير متحيزة. تفضل بعض الشركات الاتصال بالعملاء شخصياً وإجراء استبيان، بينما يقوم البعض الآخر بالتدقيق في مواقع المراجعة.

• تقييم استراتيجيات التسويق

تعطي كيفية عرض المنتج وشرحه نظرة ثاقبة لاستراتيجية تسويق الأعمال والوصول إلى العملاء، لذلك، يجب على الشركات التركيز على كيفية تصوير منافسيها للعناصر، وإدراج الفوائد، وتشغيل الإعلانات.

• مراقبة تغييرات المنتج

من خلال إجراء تحليلات روتينية للمنتجات، يمكن للمؤسسات اكتشاف الوقت الذي يغير فيه المنافسون ميزات منتجاتهم ووظائفها وتصميماتها، هذه إشارة كبيرة لاستراتيجياتهم واتجاهات الطلب الناشئة التي قد تؤثر على السوق بأكمله.

العوامل التي يجب مراعاتها عند إجراء تحليل المنتج

يمكن أن تؤثر جودة وأداء المنتج ليس فقط على تصور العملاء فيما يتعلق بالعرض ولكن أيضاً على مصداقية العمل، وهذا هو السبب في أنه يجب أن نتأكد من أن المنتج خضع لتقييم، ومراقبة الجودة، والتقييم العام، أيضاً هناك عناصر مختلفة يجب علينا النظر فيها إذا كنا نرغب في التأكد من أن المنتج الذي سيصدر سيكون متماشياً مع معايير الجودة للشركة، وهنا نذكر بعض أهم العوامل التي يجب مراعاتها إذا كنا نخطط لبدء إجراء تحليل للمنتج ما يلي:

(1) يجب أن يكون التركيز الرئيسي هو الالتزام بدورة تطوير المنتجات الإجمالية وفقاً لمتطلبات الجودة في الشركة، ومتطلبات التكلفة واستخدام الموارد المالية، بالإضافة إلى قدرة المنتج على الأداء بناءً على احتياجات وتوقعات العملاء المستهدفين، كما يمكن أن يساعد البحث في هذه الأشياء في تحليل المنتج لتقديم عناصر للتطوير ومجالات للتحسين مما يمكن أن يجعل المنتج ذا قيمة مضافة أكثر للمؤسسة.

(2) قائمة تشمل جميع مميزات المنتج وخاصة النقاط الرئيسية لمبيعات المنتجات، وتحديد قدرة المنتج الفعلي على تقديم مطالباته حتى تتمكن من ضمان أن تكون هناك فرصة أعلى في الحصول على رضا الجمهور المستهدف.

(3) من الضروري تقسيم المنتج إلى تفاصيل دقيقة، وأن يكون هناك مجالات مختلفة للمراقبة، والتأكد من أن جودة جميع المواد الخام و / أو المكونات التي يتم وضعها معاً للمنتج الذي سيتم تطويره سيتم تقييمها وفقاً لذلك، سيساعد ذلك على الثقة أكثر عند القيام بالعرض التقديمي للمنتج.

(4) معرفة العملية خلف تكاليف المنتج، يجب التأكد من أنه يمكن تبرير المبلغ الذي نرغب بيع المنتج فيه، بالنظر في المواد المستخدمة للمنتج وكذلك مقارنة سعر المنتج بمجموعة من المنتجات الأخرى من نفس النوع المتاحة في السوق، يعتمد نطاق



تحليل أسعار المنتجات على نطاق خطة تحليل المنتج الإجمالية بحيث يمكنه إما التركيز فقط على العنصر نفسه أو يمكنه أيضا متابعة الاسعار الأخيرة وبالتالي تمكننا من مقارنة سعر المنتج بسعر المنتج للمنافسين.

(5) معرفة قيمة المنتج وتقييم ما إذا كان يستحق الجهد والوقت والموارد التي ستبذلها الشركة لتطويره، يجب إبراز العمليات الهندسية القيمة التي يمكن أن تساعد على إعداد بدائل أو نسخ احتياطية عندما يتعلق الأمر بالاستراتيجيات والتكتيكات والتقنيات التي يمكنك استخدامها لإنشاء المنتج واستمرار الإنتاج، ويمكن أن يساعد خفض التكاليف بمساعدة البدائل التي أدرجت في مساعدة الشركة على زيادة إمكاناتها وأرباحها الفعلية الى أن يصبح المنتج أكثر ملاءمة وعملياته أكثر استدامة. يجب إنشاء تحليل المنتج، مثل تقرير تحليل الأداء، استنادًا إلى احتياجات النشاط التجاري ، وبالتالي، عليك تطوير وثيقة قابلة للاستخدام خصيصًا لتحديد عوامل وعناصر المنتج الذي نرغب في دراسته، ويمكن حذف أي من المعلومات المذكورة أعلاه أو تغييرها استنادًا إلى صلتها بتحليل المنتج الفعلي الذي نقوم به. (عبدالرحمن، ٢٠١٩)

من يقوم بتحليل المنتج؟

نظرًا لوجود طرق متنوعة حول كيفية استخدام تحليل المنتج، فهناك أيضًا عدد من الكيانات التي يمكنها إنشاء هذه الوثيقة لمساعدتها على أن تكون على دراية بالمعلومات التي ترغب في معرفتها عن منتج معين. وينطبق الشيء نفسه عند تطوير تحليل SWOT ، كما أن هناك أيضًا أنواع مختلفة من شركات البيع بالتجزئة الذين يقدمون العناصر التي تختلف عن بعضها البعض. فيما يلي بعض الكيانات التي تجري تحليلًا للمنتجات:

- (1) يمكن للمشتريين المحتملين إجراء تحليل المنتجات الخاصة بهم قبل شراء المنتج المقدم لهم من قبل الشركات ، وهذا سوف يساعدهم على ضمان أن المال الذي سيستخدمونه للمنتج يستحق كل هذا العناء ، يستخدم معظم المشتريين المحتملين الكتيب أو أي مواد تسويقية تروج للمنتج عند تطوير التحليل ، وبما أن هذه الأدوات أو المواد هي من الأعمال نفسها، سيكون من الأسهل على العملاء المحتملين أو العملاء ربط المنتج ومطالبه بأنشطتهم / أو احتياجاتهم .
- (2) يمكن للعملاء الحاليين أو المحتملين في الشركة أيضا التوصل إلى تحليل للمنتج، ويتم ذلك عادة إذا تم تحسين المنتج الذي يستخدمه العميل لفترة طويلة من الزمن أو تطويره أو تحديثه في التعبئة أو التركيب ، مثل تحليل شجرة القرار.
- (3) أثناء تخطيط المنتج واختباره وتطويره وعمليات ما بعد الإصدار، تقوم المؤسسات أو الشركات عادةً بتحليل المنتج تجاه منتجاتها الخاصة، وذلك لضمان أنهم على دراية تامة بأداء منتجاتهم وأن جودة العناصر الصادرة تستند إلى خططهم وتوقعاتهم ، ويمكن أيضا استخدام نتائج تحليل المنتجات لزيادة تحسين تطوير منتجات جديدة في المستقبل.
- (4) يمكن للمنافسين إنشاء تحليل للمنتجات، عادةً ما يعين مديرو التسويق والعمليات وتطوير المنتجات فريقًا يقوم بتقييم منتجات منافسيهم، فمن خلال هذا الفريق، يمكنهم سرد جميع الميزة التنافسية للشركات الأخرى ويمكنهم تطوير طرق جديدة حول كيفية إقناع السوق أو إقناعه باختيار منتجاتهم مقابل منتجات منافسيهم.
- (5) وهناك حالات يقوم فيها طرف ثالث بتحليل منتج ما، وتتمثل نواياه الرئيسية إما في استعراض المنتج للإطلاع على الأفكار والأغراض المتعلقة بالتوصية أو في تزويد الشركة بالتحليل الذي تحتاج إليه كجزء من صفقة تجارية. يستخدم المدونون والمؤثرون منصاتهم عند عرض نتائج التحليل الذي قاموا به من المنتج الذي استعرضوه بينما يقدم الاستشاريون تقريرًا رسميًا أكثر إلى الشركة التي صنعت المنتج .



عناصر المنتج أو خصائصه المضمنة في تحليل المنتج

جزء من نجاحات الأعمال هو الاستعداد لمواجهة التحديات والمخاطر والتهديدات والتجارب والفرص، فيجب أن يتضمن إعداد تطوير أنواع مختلفة من مستندات الشركات مثل خطة عمل تحليل السوق وتحليل المنتج الذي يمكن أن يساعد في تقييم حالة العمل الحالية بالإضافة إلى تخطيط الاستراتيجيات والإجراءات وتكتيكاتك للعمليات المستقبلية، فيجب أن تكون جميع الوثائق التي سوف تأتي دقيقة ومفصلة وشاملة حتى تتمكن من الاستفادة من استخدامها وفقاً لذلك.

على سبيل المثال، يجب أن يحتوي تحليل المنتج على جميع العناصر والعوامل التي يمكن أن تعطي فكرة عن وصف عميق للمنتج وكيف يمكن أن يكون مفيداً للجمهور المستهدف وكذلك لمبيعات الشركة والعلامة التجارية، وعلية يجب ان تتضمن بعض المعلومات التي يمكن رؤيتها في تحليل المنتج الأساسي ما يلي:

- تاريخ تصنيع المنتج.
- التاريخ الذي تم فيه إجراء تحليل المنتج.
- اسم الشخص الذي أجرى تحليل المنتج.
- الغرض من تحليل المنتج.
- تعليمات لتقييم المنتج.
- الأهداف والغايات التي ترغب في تحقيقها بعد تحليل المنتج.
- المعلومات المحددة التي ترغب في معرفتها عن المنتج.
- المعايير والمقاييس والتدابير التي تم استخدامها لتحليل المنتج.
- بيئة العمل، المشاركة في تحليل المنتج الذي ينطوي على ملاءمة المنتج لاحتياجات الجمهور المستهدف.
- سعر المنتج وتقييم ما إذا كان مناسباً وله ما يبرره بالمقارنة مع تكلفة الإنتاج.
- جمالية وجودة المنتج الذي سيطرح في السوق.
- طرق تطوير المنتجات و / أو البناء.
- مميزات سلامة المنتج.
- متطلبات وتوقعات العملاء عندما يتعلق الأمر بالمنتج الفعلي الذي تحتاج إلى تقديمه.
- المواد التي سيتم استخدامها في المنتج النهائي.
- التوصيات أو التعليقات بالنسبة للمنتج والتي يمكن أن تساعد تطوير الأعمال التجارية وتطوير المنتج.



28. شرح عمليات تحويل حزم العمل في WBS الى أنشطة

بمجرد إنشاء هيكل تنظيم العمل (WBS)، فإن الخطوة المنطقية التالية هي تحديد الأنشطة في المشروع، و يتم ذلك عن طريق تقسيم كل حزمة عمل إلى أنشطة أصغر فأصغر هذا ما نسميه تحليل (Decompose) و تقوم بتطبيق التحلل على المستوى الذي نستطيع فيه تقدير النشاط .

يتم تقسيم حزمة العمل إلى سلسلة من الأنشطة، النشاط في حد ذاته لا ينتج نتيجة ولكن سلسلة من الأنشطة تخلق حزمة عمل، وبالتالي يعتبر التحليل وسيلة لتقسيم النطاق إلى حزمة عمل أو حزم عمل إلى أنشطة أصغر، بحيث تستخدم هذه العملية (التحلل) لأخذ حزم العمل المحددة في هيكل تقسيم العمل وهي (أسماء) ولتحديد الأنشطة (الأفعال) المطلوبة لإكمالها، وهي تمثل الجهد المطلوب لإكمال حزمة العمل.

فيتم تفكيك حزم العمل إلى أنشطة الجدول الزمني لإنشاء قائمة الأنشطة، تُستخدم قائمة الأنشطة هذه في تطوير الجدول الزمني للمشروع كما أن النشاط له مدة متوقعة وفي حالة عدم وجود فترة زمنية للحدث يشار إليه على أنه حدث رئيسي، كما يشار إلى النشاط على أنه المرحلة المجدولة في خطة المشروع مع بداية ونهاية فرديين. يتكون النشاط عادة من مهام متعددة، ويمكن الجمع بين العديد من الأنشطة مما يؤدي إلى النشاط الموجز، ومن أجل إنشاء قائمة الأنشطة، من الضروري فحص كل حزمة عمل وتقسيمها إلى أنشطة عمل فردية.

إن قائمة الأنشطة هي المهام التي يجب إجراؤها داخل المشروع ويجب ربط كل منها مرة أخرى بحزمة عمل واحدة فقط (على الرغم من أن كل حزمة عمل قد تحتوي على العديد من الأنشطة والمهام داخلها)، هذه الأنشطة تسمح لنا بإنشاء الجدول الزمني وميزانية المشروع كما أسلفنا.

فمن الضروري أن يكون كل نشاط كاملاً ودقيقاً، لأنه سيستخدم لتطوير الجدول الزمني للمشروع، وعادةً ما يتم وصف النشاط باستخدام اسم وأفعال مثل "تحديد متطلبات المهمة"، ومن الجيد أن نتذكر دائماً أن الخطوة الأولى في تقدير الوقت والتكلفة المفصل هي إنشاء قائمة الأنشطة.

ولابد لنا أن نؤكد على أن حزم العمل هي منتج أو مخرج يمكن تسليمه بناءً على تسليم نطاق المشروع، بينما تركز الأنشطة على العمل الذي يجب تنفيذه من أجل تنفيذ حزم العمل هذه.

كما يمكننا تحديد مدة النشاط بالنظر إلى الجهد المبذول لإكمال المهام المحددة، يتم تحديد بداية النشاط ونهايته أيضاً من خلال قيود تُعرف باسم (التبعيات)، بالإضافة إلى ذلك يتم تصور هذه التبعيات بين الأنشطة وعوامل التخطيط الأخرى وتقديرها في مخطط جانتي، غالباً ما يستخدم هذا من قبل مديري المشاريع لتخطيط المهام ومراقبة تقدمها، فلا يوفر النشاط قيمة لأصحاب المصلحة ولا يتم تسليمه إلى أصحاب المصلحة في المشروع.



الفصل الثامن عشر

الوقت

Time



29. تطوير قائمة المهام او الأنشطة المضمنة تحت كل حزمة عمل في WBS

هيكل تقسيم العمل (WBS)

هو عبارة عن تجمع يعتمد على المخرجات للأعمال المشاركة في المشروع والتي تحدد النطاق الكلي لهذا المشروع، ولأن معظم المشاريع تشتمل على كثير من العاملين عليها وكثير من الإنجازات المختلفة، من المهم تنظيم وتقسيم العمل إلى أقسام منطقية بناءً على الكيفية التي سيتم بها العمل، هيكل تقسيم العمل هو وثيقة الأساس في إدارة المشاريع لأنه يوفر جداول التخطيط وإدارة المشاريع والتكاليف والموارد والتغييرات.

المدخلات الرئيسية لإنشاء هيكل تقسيم العمل: بيان نطاق المشروع، أصحاب المصلحة، الوثائق والأصول المستخدمة للقيام بالأعمال.

يتم تنظيم الهيكل عن طريق استخدام منتجات المشروع ومراحل المشروع أو باستخدام مجموعات عملية لإدارة المشروع. من المهم جداً إشراك فريق العمل بأكمله والعمل في خلق ومراجعة هيكل تجزئة العمل، ويجب على الأشخاص الذين سيقومون بالعمل المساعدة في تخطيط المهام من خلال إنشاء هيكل تجزئة العمل. (سراج، ٢٠١٧)

منهجيات لتطوير هيكل توزيع العمل:

استخدام المبادئ التوجيهية: بعض المنظمات توفر مبادئ توجيهية لإعداد هيكل توزيع العمل، مثل وزارة الدفاع الأمريكية. **القياس:** قياس هيكل توزيع العمل للمشروع مع مشاريع مماثلة. **من أعلى إلى أسفل:** حيث يتم البدء مع أكبر بنود المشروع وتقسيمها. **من أسفل إلى أعلى:** حيث يتم البدء مع مهام محددة. **الخريطة الذهنية:** تنبثق من الفكرة الأساسية لهيكل الأفكار والآراء، حيث يساعد على رسم الأفكار مما يزيد من الإبداع والمشاركة والروح المعنوية في الفريق.

هيكل تجزئة العمل (WBS)

قاموس هيكل تجزئة العمل

- دليل معرف لحسابات التكلفة ووصف العمل
- المؤسسة/القسم/الإدارة المسؤولة
- قائمة بأهداف الجدول الزمني وأنشطة الجدول الزمني المرتبطة
- الموارد اللازمة وتقديرات التكلفة
- احتياجات الجودة ومعايير القبول والمراجع الفنية
- معلومات التعاقد



الترميز	النشاط	وصف النشاط
1.1.1	السجل التجاري من وزارة التجارة والاستثمار	
1.1.1.1	ارفاق الشهادات والمستندات المطلوبة لموقع الوزارة الالكتروني	نقوم بإدخال البيانات المطلوبة في موقع الوزارة
1.1.3	المؤسسة العامة للتأمينات	
1.1.3.1	حصر معلومات الموظفين	استدعاء بيانات الموظفين في مكتب همة أمة من خلال قاعدة البيانات في المكتب
1.1.3.2	رفع البيانات والأوراق الرسمية	يقوم مدخل البيانات برفع الأوراق المطلوبة في المؤسسة العامة للتأمينات
1.1.4	شهادة انتساب للغرفة التجارية	
1.1.4.1	دفع رسوم اصدار العضوية	يقوم مدير المشروع بسداد رسوم العضوية عن طريق تسديد الفواتير الحكومية - وزارة التجارة
1.3.1	تراخيص البرامج	
1.3.1.1	رفع البرامج للمؤسسة لاعتمادها	إدخال ملف البرامج المرغوب اعتمادها في موقع المؤسسة
1.3.1.2	الحصول على أرقام الاعتمادات للبرامج	بعد الحصول على الاعتماد يقوم الموظف بإدراج أرقام الاعتماد في موقع مكتب همة أمة
2.1.1	عقد الإيجار	
2.1.1.1	توثيق العقد في برنامج سكني	يقوم بإدراج مستندات توثيق العقد في برنامج سكني
2.2.1	التصميم الداخلي	
2.2.1.1	التعاقد مع مكتب تصميم	توقيع العقد مع المصمم والاتفاق على بنود العقد من قبل مدير المشروع
2.2.1.2	تسليم الموقع للمصمم	يقوم مدير المشروع بتسليم الموقع لمكتب التصميم
2.3.1	التصميم الداخلي 2 - التآثيث	
2.3.1.1	إبرام العقد مع مكتب شركة الأثاث	توقيع العقد مع شركة الأثاث والاتفاق على بنود العقد من قبل مدير المشروع
2.4.1	موردي الأجهزة الإلكترونية	
2.4.1.1	التعاقد مع موردي الأجهزة	توقيع العقد مع موردي الأجهزة والاتفاق على بنود العقد من قبل مدير المشروع
2.4.1.2	اختيار الأجهزة	يتم اختيار الأجهزة من قبل قسم تطوير الموارد البشرية بالتنسيق مع مدير المشروع
2.4.1.4	تركيب الأجهزة	التعاقد مع مهندسي شبكات
3.2.1	التعاون مع مكتب استشارات	
3.2.1.1	ترشيح المستشارين	يقوم قسم إدارة العقود باختيار المرشحين بإشراف مدير المشروع ومدير إدارة العمليات
4.1.3	رفع عرض تقديمي للخدمة - (الاستشارات)	
4.1.3.1	تحديد نطاق العمل - (للمستشار)	تنظيم نطاق العمل بالتنسيق مع مدير المشروع ومدير إدارة العمليات
4.1.3.2	تخطيط الجدول الزمني	تخطيط الجدول الزمني بالتنسيق مع مدير المشروع ومدير إدارة العمليات
4.1.3.3	تقدير التكلفة	تقديم الدراسة المالية المقدرة للخدمة.
4.2.2	إعداد الخطة الزمنية للبرامج التدريبية	
4.2.1.1	الإعلان عن بدء البرامج التدريبية	تصميم الإعلان ونشره في مواقع التواصل وموقع المكتب الالكتروني
4.2.1.2	حصر استثمارات الترشيح للبرنامج التدريبي	جمع بيانات الراغبين في الالتحاق بالبرنامج التدريبي
4.2.4	اختيار المدرب لتقديم البرنامج التدريبي	
4.2.4.1	تهيئة مكان التدريب	تنسيق المعامل وتجهيزها بالأجهزة المناسبة لإقامة البرنامج التدريبي
4.2.4.2	التأكد من أجهزة العرض ووسائل التدريب	عمل اختبار للأجهزة للتأكد من سلامتها وقدرتها على الأداء
4.2.4.3	اختيار المدرب لتقديم البرنامج التدريبي	اختيار المدرب المناسب للبرنامج المقدم

جدول 26 الأنشطة المضمنة تحت كل حزمة عمل في WBS



30. شرح العلاقات بين الأنشطة

يتضمن أي مشروع مجموعة من الأنشطة يجري تنفيذها لتحقيق الغاية من هذا المشروع، على هذه الأنشطة أن تنفذ وفقاً لتسلسل معين وقد يكون هذا التسلسل إجبارياً أو اختياريًا لخدمة منطق معين، هناك عدة عوامل تؤثر على اختيار علاقة ما دون أخرى منها طبيعة الأنشطة أو تطبيق معيار ما أو سياسة ما .

هنا يمكن الحديث عن أربعة أنواع من العلاقات سنذكرها بشكل مبسط مع أمثلة توضيحية:

علاقة Finish to Start أو (FS):

وتعني بأن النشاط التالي لا يبدأ قبل انتهاء النشاط السابق أو الحالي، يشار إلى أن هذه العلاقة هي الأشهر والأكثر استخداماً في إعداد الجداول الزمنية للمشاريع.

علاقة Start to Start أو (SS):

وتعني بأن النشاط التالي لا يبدأ قبل أن يبدأ تنفيذ النشاط السابق أو الحالي.

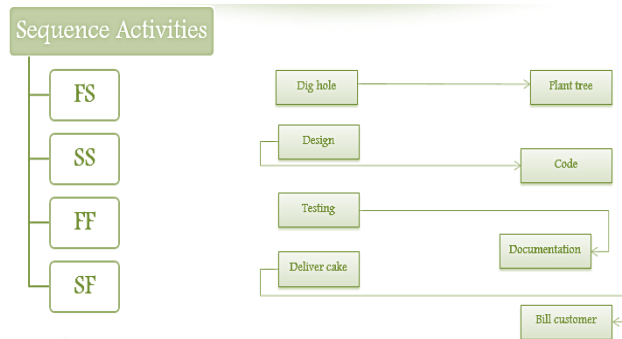
علاقة Finish to Finish أو (FF):

وبعني بأن النشاط التالي لا ينتهي تنفيذه قبل الانتهاء من تنفيذ النشاط السابق أو الحالي وذلك بغض النظر عن توقيت بدء هذا النشاط.

علاقة Start to Finish أو (SF):

وتعني بأن النشاط التالي لا يمكن أن ينتهي تنفيذه قبل البدء بتنفيذ أعمال النشاط السابق أو الحالي، هذه العلاقة نادرة الحدوث لذلك غالباً لن تجد لها مثالاً في أغلب الكتب التي تتحدث عن إعداد المخططات الشبكية وإدارة الوقت في المشاريع. (نصير، ٢٠٠١)

فيما يلي مثال يوضح هذه العلاقات:

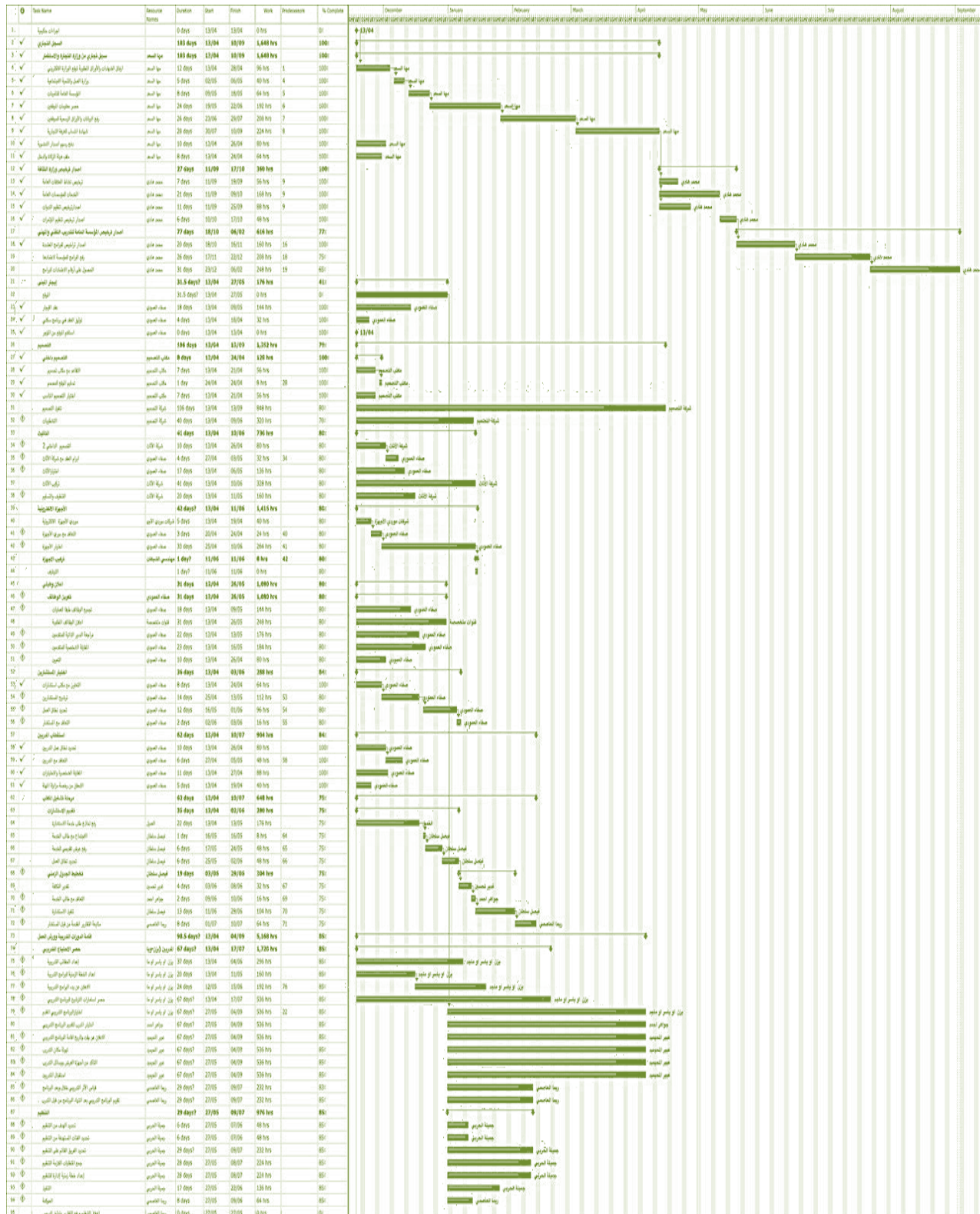


شكل 12 العلاقات بين الأنشطة



هنا سندرج رابط لتوضيح العلاقات بين الأنشطة بالتفصيل :

<https://cutt.us/jantt>



31. تطوير النموذج الشبكي (logical diagram) لأنشطة المشروع وتحديد المسار الحرج

يستخدم الرسم البياني المنطقي لتطوير الجدول الزمني لإدارة المشروع ويسمى أيضاً مخططات شبكة، جدول المشروع أو مخططات الشبكة المنطقية، حيث تعتبر أقوى طريقة لتحليل العلاقات المنطقية بين الأنشطة والمعالم المختلفة. وايضاً تستخدم مخططات شبكة إدارة المشاريع أو مخططات شبكة المشروع ببساطة لإعداد الجدول الزمني وتحليله، حيث يتم استخدام مجموعة من العقد والأسهم لتمثيل الأنشطة والعلاقات بين تلك الأنشطة بشكل تصويري لاستخدامها في تطوير الجدول الزمني للمشروع.

يتم رسم مخططات شبكة المشروع لتوضيح تبعيات المشروع أو العلاقات بين نشاطين أو معالم.

يوجد ثلاث طرق لرسم مخطط شبكة المشروع:

- طريقة رسم الأسبقية
- طريقة رسم السهم
- طرق الرسم التخطيطي الشرطي
- Precedence Diagramming Method (PDM)
- Arrow Diagramming Method (ADM)
- Conditional Diagramming Methods

PDM هو الأكثر شعبية بينهم , ويسمى أيضاً طريقة النشاط على العقدة (AON) Activity on Node (AON) يتم استخدامه بواسطة معظم أدوات جدولة البرامج الحديثة حيث تم وصفه بالتفصيل في دليل PMBOK.

طريقة رسم الأسبقية (PDM)

في طريقة الرسم التخطيطي للأسبقية، يتم رسم الأنشطة (المعالم) على عقدة وتصور الأسهم التي تربط العقد العلاقة بين الأنشطة.

النقاط الرئيسية حول (PDM) :

النشاط - هو جزء صغير من العمل في المشروع، يتم تمثيله على عقدة وعادة ما يتم رسمه على شكل مستطيل.

Milestone - نشاط مدته صفرية، ولا يتطلب أي عمل، يمكن أن يكون للمشروع معالم البداية والنهاية بالإضافة إلى المعالم المتوسطة، يتم تمثيله أيضاً على عقدة وعادة ما يتم رسمه كدائرة صغيرة.

نشاط سابق / حدث رئيسي - يُطلق عليه ببساطة اسم سابق، يأتي المعالج السابق منطقياً قبل النشاط التابع / المعلم الرئيسي في

(PMD)



النشاط اللاحق / المعلم الرئيسي - يُطلق عليه ببساطة اسم النشاط اللاحق، النشاط اللاحق / المعلم الرئيسي يأتي منطقيًا بعد النشاط السابق في مخطط شبكة المشروع.

العقدة - يتم رسم جميع الأنشطة / المعالم (السابقة واللاحقة) في مخطط شبكة المشروع على عقدة.
السهم - يتم تمثيل التبعية بين الأنشطة / المعالم بواسطة الأسهم، يتم فصل عقدتين متصلتين بواسطة سهم أحادي الاتجاه.
الشبكة الفرعية - تقسيم فرعي أو جزء من مخطط شبكة مشروع كامل.
التبعية - يمكن أن يكون (العقدة التابعة) أكثر من سابقه، وبالمثل يمكن أن يكون للنشاط اللاحق أكثر من نشاط واحد.

هناك أربع أنواع للعلاقات المنطقية / علاقات المشروع في (PDM)

لفهم العلاقات المنطقية بين نشاطين، يجب أن ننظر إلى كل نشاط على أنه مجموعة من حدثين مختلفين وهي:

• بدء الحدث (S)

• انتهاء الحدث (F)

بالنسبة إلى نشاطين مرتبطين، سيكون لدينا مجموعتان من الأحداث S و F على التوالي، ومن هاتين المجموعتين، يمكن أن يكون لدينا أربعة أنواع من العلاقات المنطقية بينهما

تتضمن (PDM) أربع أنواع من العلاقات المنطقية بين كل نشاطين / معالم رئيسية وهي:

• علاقة – (FS) حيث يعتمد بدء الحدث اللاحق على انتهاء الحدث السابق.

• علاقة – (SS) حيث يعتمد بدء الحدث اللاحق على بدء الحدث السابق.

• علاقة – (FF) حيث انتهاء الحدث اللاحق يعتمد على نهاية الحدث السابق.

• علاقة – (SF) حيث انتهاء الحدث اللاحق يعتمد على بدء الحدث السابق.

نظرًا لأن الأحداث الرئيسية لها مدة صفرية، فإن أحداث البداية والنهاية الخاصة بها هي نفسها.

المسار الحرج

في إدارة المشاريع، يعتبر المسار الحرج هو أطول تسلسل للمهام التي يجب إكمالها لإنهاء المشروع بنجاح، من البداية إلى النهاية، وتُعرف المهام الموجودة على المسار الحرج بالأنشطة الحرجة لأنه إذا تم تأخيرها، فسيتم تأخير المشروع بأكمله، ومن خلال تحديد المسار الحرج، يمكنك تحديد المدة الإجمالية للمشروع، وستحصل على صورة واضحة للجدول الفعلي للمشروع، ومن المهم فهم المسار الحرج في إدارة المشروع حيث أنه كلما زادت دقة بياناتك وموثوقيتها كان الجدول الزمني لمشروعك وجدوله الزمني وخطته أفضل.



لا يوضح لنا المسار الحرج للمشروع المدة التي من المحتمل أن تستغرقها المهام فحسب، بل يعطيها الأولوية أيضًا، فإذا كنا في منتصف مشروع ووجدنا أننا نتأخر عن الجدول الزمني، فسنعرف من المسار المهم ما هي المهام التي يجب إكمالها وتلك التي يمكن تركها دون التأثير سلبيًا على التسليمات، وأيضاً يوضح الفرق بين المشروع الناجح والمشروع الفاشل. ويعد المسار الحرج مفيداً في المشاريع حيث يعد كمقياس لتباين الجدول الزمني، أي أنه يمكن أن يساعدنا في معرفة مكانك في المشروع ومقارنة المكان الذي خطط أن يكون فيه في ذلك الوقت، بحيث نخبرنا هذه المعلومات بسرعة ما إذا كنا نسير في اتجاه الهدف أو متأخرين عنه، مما يُمكننا من التصرف لتدارك الأمر.

وأيضاً من فوائد استخدام المسار الحرج في إدارة المشروع أنه يساعد في تحديد وتعيين تبعيات المهام، لا يمكن إنجاز جميع المهام في نفس الوقت، بعض المهام لا يمكن أن تبدأ أو تنتوق حتى تبدأ أو تنتوق مهمة أخرى، وكذلك يمكن أن يساعد في تجنب تزام المهام عن طريق تعيين المهام المتوازية والحفاظ على تقدم المشروع.

كيفية حساب المسار الحرج

- **جمع الأنشطة:** استخدم هيكل تقسيم العمل لتجميع جميع أنشطة المشروع التي تؤدي إلى التسليم النهائي.
 - **تحديد التبعيات:** اكتشف المهام التي تعتمد على المهام الأخرى قبل أن تبدأ.
 - **إنشاء مخطط الشبكة:** مخطط تحليل المسار الحرج، أو الرسم التخطيطي للشبكة، يصور ترتيب الأنشطة.
 - **تقدير الجدول الزمني:** تحديد مدة كل نشاط.
 - **استخدم خوارزمية المسار الحرج:** تتكون الخوارزمية من جزأين؛ تمريرة إلى الأمام وتمريرة للخلف.
 - **Forward Pass:** استخدم الرسم التخطيطي للشبكة ومدة كل نشاط لتحديد بدايتها الأولى (ES) والنهاية الأولى (EF). تساوي ES لنشاط ما قيمة EF للسابق، ويتم تحديد EF الخاص بها بواسطة الصيغة $EF = ES + t(t)$ هي مدة النشاط، يحدد EF للنشاط الأخير الوقت المتوقع المطلوب لإكمال المشروع بأكمله.
 - **Backward Pass:** يبدأ بتعيين النهاية المبكرة للنشاط الأخير على أنها النهاية الأخيرة، ثم تكون صيغة إيجاد LS هي $LS = LF - t(t)$ هي مدة النشاط. بالنسبة للأنشطة السابقة، يعد LF هو أصغر أوقات بدء النشاط الذي يليه مباشرة.
 - تحديد نسبة تعويم كل نشاط: الطفو هو طول الفترة الزمنية التي يمكن أن يتأخر فيها النشاط دون زيادة إجمالي وقت اكتمال المشروع، نظرًا لأن المسار الحرج لا يحتوي على عدد عائم، فإن الصيغة العائمة تكشف عن المسار الحرج: $Float = LS - ES$
 - **تحديد المسار الحرج:** الأنشطة ذات 0 تعويم تشكل المسار الحرج.
 - **المراجعة أثناء التنفيذ:** الاستمرار في تحديث مخطط شبكة المسار الحرج أثناء تقدمك في مرحلة التنفيذ.
- تحدد هذه الخطوات المهام الحرجة والتي يمكن أن تظهر على السطح، مما يعني أنه يمكن تأخيرها دون التأثير سلبيًا على المشروع من خلال جعله أطول.



نحتاج أيضاً إلى مراعاة القيود الأخرى التي قد تغير جدول المشروع، فكلما تمكنا من تفسير هذه المشكلات، زادت دقة طريقة المسار الحرج، فإذا تمت إضافة الوقت إلى المشروع بسبب هذه القيود، فإن هذا يسمى سحب المسار الحرج، وهو المدة التي سيستغرقها المشروع بسبب المهمة والقيود.

فوائد المسار الحرج

يعد المسار الحرج أداة مفيدة يستخدمها مديرو المشاريع لعمل تقديرات أفضل للوقت، حيث يفسح المجال للمشاريع المعقدة والأكبر، ولكنه يمكن أن يكون أداة مفيدة بغض النظر عن حجم مشروعك.

غالباً ما يكون الوقت ضيق على المشروع، ويسمح لك المسار الحرج بمعرفة أي من مهام المشروع ليست ضرورية تماماً لإنهاء المشروع، إكمال جميع المهام غير ممكن في بعض الأحيان، لذا يساعدك المسار الحرج في تحديد ما لا تحتاج إليه..

عند حساب المسار الحرج في المشروع، نحتاج إلى قياس الكثير من المتغيرات، كذلك نحتاج إلى برنامج لإدارة المشاريع يمكنه التعامل مع تلك المقاييس المعقدة.

نحصل على بيانات في الوقت الفعلي لتحديد مدى دقة الجدول المخطط للجدول الفعلي، بحيث يمكن ضبطه على الفور إذا لزم الأمر.

إن معرفة المسار الحرج وامتلاك أداة لإعادة حسابه مع تطور الجدول الزمني على مدار المشروع هو المفتاح للعودة إلى المسار الصحيح عندما تتأخر عن الجدول الزمني الفعلي. (دودين، ٢٠٢٠)



Time Table, Determining Critical Path

Criticality	Slack	LFT	LST	EFT	EST	Time	Description	Activity
						(days)		
**	0	18	0	18	0	18	التعاون مع مكتب استشارات	L 1
**	0	24	18	24	18	6	ترشيح المستشارين	M 1
**	0	31	24	31	24	7	تحديد نطاق العمل	N 1
**	0	36	31	36	31	5	التعاقد مع المستشار	O 1

Criticality	Slack	LFT	LST	EFT	EST	Time	Description	Activity
						(days)		
**	0	8	0	8	0	8	تحديد نطاق عمل المدربين	P 1
**	0	12	8	12	8	4	التعاقد مع المدربين	Q 1
**	0	13	12	13	12	1	المقابلة الشخصية والاختبارات	R 1
**	0	17	13	17	13	4	التحقق من رخصة مزاولة المهنة	S 1

Criticality	Slack	LFT	LST	EFT	EST	Time	Description	Activity
						(days)		
**	0	30	0	30	0	30	رفع نماذج طلب خدمة الاستشارة	T 1
**	0	42	30	42	30	12	الاجتماع مع طالب الخدمة	U 1
**	0	55	42	55	42	13	رفع عرض تقديمي للخدمة	V 1
**	0	61	55	61	55	6	تحديد نطاق العمل	W 1
**	0	64	61	64	61	3	تخطيط الجدول الزمني	X 1
**	0	67	64	67	64	3	تقدير التكلفة	Y 1
**	0	75	67	75	67	8	التعاقد مع طالب الخدمة	Z 1
**	0	83	75	83	75	8	تنفيذ الاستشارة	A 2
**	0	94	83	94	83	11	تمة التقارير المقدمة من قبل المسد	B 2

Criticality	Slack	LFT	LST	EFT	EST	Time	Description	Activity
						(days)		
**	0	18	0	18	0	18	حصر الاحتياجات التدريبية	C 2
**	0	30	18	30	18	12	إعداد الحقيبة التدريبية	D 2
**	0	38	30	38	30	8	داد الخطة الزمنية للبرامج التدر	E 2
**	0	52	38	52	38	14	لاعلان عن بدء البرامج التدريبية	F 2
**	0	65	52	65	52	13	استشارات الترشيع للبرنامج التا	G 2
**	0	74	65	74	65	9	اختيار البرنامج التدريبي المقدم	H 2
**	0	91	74	91	74	17	يل المدرب لتقديم البرنامج التدر	I 2
**	0	106	91	106	91	15	عن وقت وتاريخ إقامة البرنامج	J 2
**	0	123	106	123	106	17	تعبئة مكان التدريب	K 2
**	0	138	123	138	123	15	تجهز أجهزة العرض ووسائل التا	L 2
**	0	150	138	150	138	12	استقبال المتدربين	M 2
**	0	171	150	171	150	21	من الأثر التدريبي خلال وبعد البرنا	N 2
**	0	191	171	191	171	20	التدريبي بعد انتهاء البرنامج من	O 2

Criticality	Slack	LFT	LST	EFT	EST	Time	Description	Activity
						(days)		
**	0	21	0	21	0	21	تحديد الهدف من التنظيم	P 2
**	0	37	21	37	21	16	جديد القاعات المستهدفة من التنظيم	Q 2
**	0	47	37	47	37	10	تحديد الفريق القائم على التنظيم	R 2
**	0	55	47	55	47	8	جمع المتطلبات اللازمة للتنظيم	S 2
**	0	62	55	62	55	7	إعداد خطة زمنية لإدارة للتنظيم	T 2
**	0	65	62	65	62	3	التنفيذ	U 2
**	0	77	65	77	65	12	الحوكمة	V 2
**	0	86	77	86	77	9	التنظيم ورفع التقارير وتوثيق ال	W 2

Criticality	Slack	LFT	LST	EFT	EST	Time	Description	Activity
						(days)		
**	0	2	0	2	0	2	سجل تجاري من وزارة التجارة والاستثمار	A
**	0	10	2	10	2	8	إرفاق الشهادات والأوراق المطلوبة لموقع الوزارة الالكتروني	B
**	0	21	10	21	10	11	وزارة العمل والتنمية الاجتماعية	C
**	0	32	21	32	21	11	المؤسسة العامة للتأمينات	D
**	0	58	32	58	32	26	حصر معلومات الموظفين	E
**	0	79	58	79	58	21	رفع البيانات والأوراق الرسمية للموظفين	F
**	0	97	79	97	79	18	شهادة تصدب للفرقة التجارية	G
**	0	116	97	116	97	19	دفع رسوم إصدار العضوية	H
**	0	134	116	134	116	18	ملف هيئة الزكاة والدخل	I

Criticality	Slack	LFT	LST	EFT	EST	Time	Description	Activity
						(days)		
**	0	14	0	14	0	14	ترخيص نشاط العلاقات العامة	J
**	0	38	14	38	14	24	الخدمات للمؤسسات العامة	K
**	0	59	38	59	38	21	إصدار ترخيص تنظيم التوات	L
**	0	86	59	86	59	27	إصدار ترخيص تنظيم المؤتمرات	M
**	0	103	86	103	86	17	إصدار ترخيص للبرامج المعتمدة	N
**	0	128	103	128	103	25	رفع البرامج للمؤسسة لاعتمادها	O
**	0	158	128	158	128	30	الحصول على أرقام الاعتمادات للبرامج	P

Criticality	Slack	LFT	LST	EFT	EST	Time	Description	Activity
						(days)		
**	0	7	0	7	0	7	عقد الإيجار	Q
**	0	13	7	13	7	6	توثيق العقد في برنامج سكتي	R
**	0	16	13	16	13	3	استلام الموقع من المؤجر	S
**	0	20	16	20	16	4	التعاقد مع مكتب تصميم	T
**	0	34	20	34	20	14	تسليم الموقع للمصمم	U
**	0	43	34	43	34	9	اختيار التصميم المناسب	V
**	0	149	43	149	43	106	تنفيذ التصميم	W
**	0	253	149	253	149	104	التشطيبات	X

Criticality	Slack	LFT	LST	EFT	EST	Time	Description	Activity
						(days)		
**	0	58	24	58	24	34	إبرام العقد مع شركة الأثاث	Y
**	0	67	31	67	31	36	اختيار الأثاث	Z
**	0	142	36	142	36	106	تركيب الأثاث	A 1
**	0	63	0	63	0	63	التنظيف والتسليم	B 1

Criticality	Slack	LFT	LST	EFT	EST	Time	Description	Activity
						(days)		
**	0	31	0	31	0	31	التعاقد مع موري الأجهزة	C 1
**	0	59	31	59	31	28	اختيار الأجهزة	D 1
**	0	133	59	133	59	74	تركيب الأجهزة	E 1

Criticality	Slack	LFT	LST	EFT	EST	Time	Description	Activity
						(days)		
**	0	16	0	16	0	16	تكوين الوظائف	F 1
**	0	45	16	45	16	29	تجميع الوظائف طبقا للعمليات	G 1
**	0	75	45	75	45	30	إعلان الوظائف المطلوبة	H 1
**	0	121	75	121	75	46	مراجعة السير الذاتية للمتقدمين	I 1
**	0	176	121	176	121	55	المقابلة الشخصية للمتقدمين	J 1
**	0	226	176	226	176	50	التعيين	K 1

جدول 27 جداول حساب المسار الحرج (١)



من خلال (Logical Network) تبين أن المسار الحرج (Critical Pat) للمشروع هو:

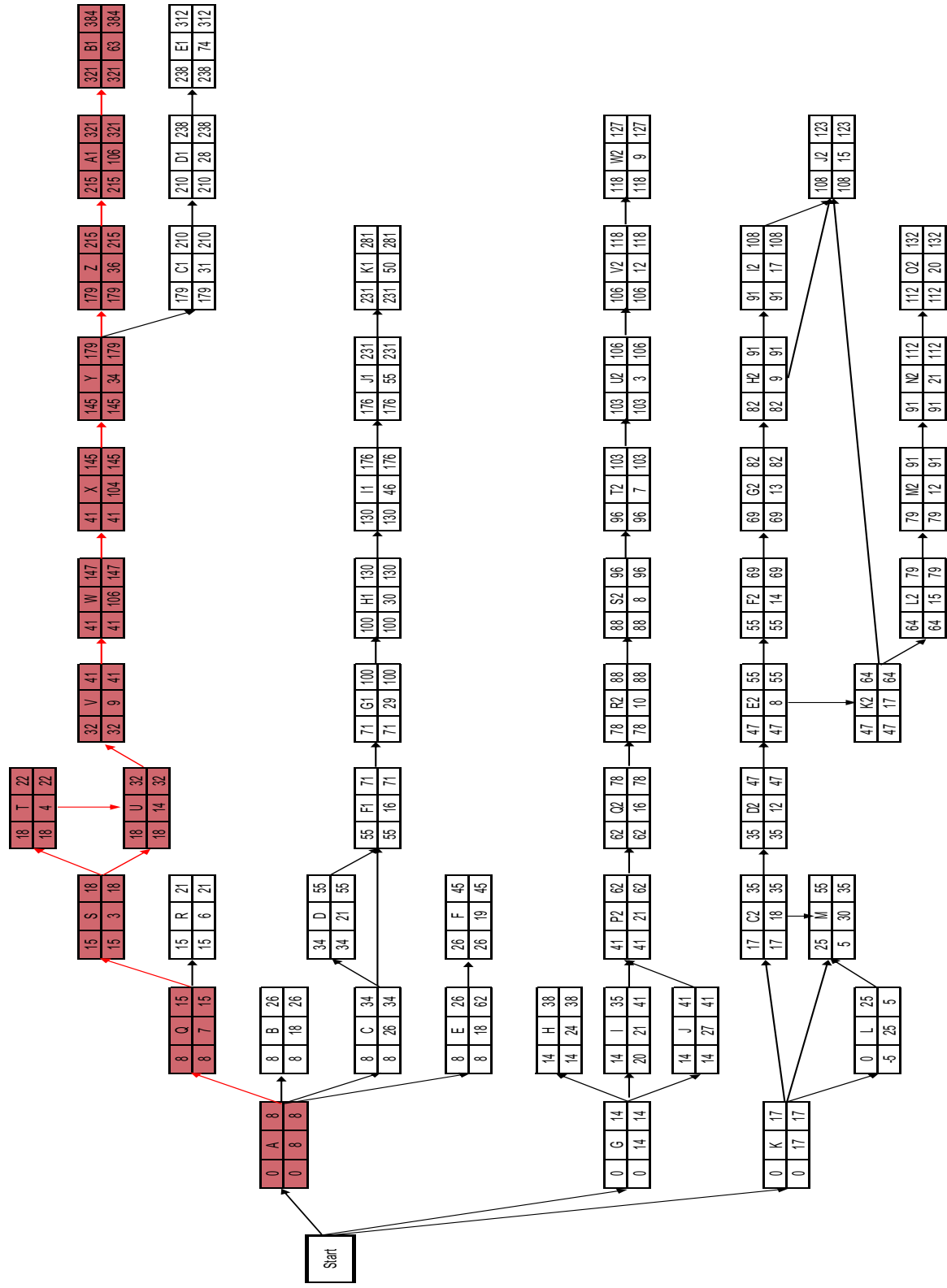
1/ A,Q,S,T,U,V,W,X,Y,Z,A1,B1

2/A,Q,S,U,V,W,X,Y,Z,A1,B1

Activity	Time	Imm. Pred.
A	8	0
B	11	A
C	25	A
D	21	C
E	18	A
F	19	E
G	14	0
H	24	G
I	21	G
J	27	G
K	17	0
L	25	K
M	30	L,K
Q	7	A
R	6	Q
S	3	Q
T	4	S,U
U	14	S
V	9	U
W	106	V
X	104	W
Y	34	X
Z	36	Y
A1	106	Z
B1	63	A1
C1	31	Y
D1	28	C1
E1	74	D1
F1	16	C,D
G1	29	F1
H1	30	G1
I1	46	H1
J1	55	I1
K1	50	J1
C2	18	K,M
D2	12	C2
E2	8	D2
F2	14	E2
G2	13	F2
H2	9	G2
I2	17	H2
J2	15	K2,I2,H2
K2	17	E2
L2	15	K2
M2	12	L2
N2	21	M2
O2	20	N2
P2	21	I,J
Q2	16	P2
R2	10	Q2
S2	8	R2
T2	7	S2
U2	3	T2
V2	12	U2
W2	9	V2

جدول 28 حساب Critical Path





جول 29 Critical Path

32. إعداد نموذج جانث تشارت ونموذج العلامات الفارقة

مخطط جانث

هو أهم أنواع المخططات الشريطية يظهر فيه الجدول الزمني للمشروع، بحيث توضح مخططات جانث تواريخ البدء والانتهااء لكل نشاط بشكل تفصيلي وعلى شكل أعمدة أفقية كل عمود قد يمثل نشاط أو حزمة عمل محددة .

مخطط جانث من الأدوات واسعة الانتشار مع العلم أنها تعود إلى أكثر من قرن من الزمان، وهناك برامج حاسوبية تقدم تقنيات وتكنولوجيا أكثر فاعلية لكن مخططات جانث توفر واجهة متابعة سهلة بسهولة تتيح للمستخدمين تحديد المشكلات وفهم الحلول وقبولها بشكل أفضل , لأنها تصف أنشطة المشروع بشكل مفصل ودقيق .
يعتبر مخطط جانث مفيد لعرض الجدول الزمني للمشروع، ويمكن عمله بشكل يدوي أو من خلال بعض الخوارزميات الحاسوبية، من أجمل ما يميز مخطط جانث أنه يقدم عدد كبير من المعلومات مثل :

- ما هو النشاط الذي تقوم به؟
- ومتى تاريخ بدأ هذا النشاط؟
- ومتى تاريخ الانتهاء منه؟
- وماهي الفترة الزمنية المقدرة؟

وقد تحدد من المسؤول عن القيام بحزمة العمل أو النشاط ، فمخطط جانث ليست عملية أو تقنية لحل المشكلات التي قد تواجهها في المشروع ولكن تسهل عملية الربط بين الأنشطة في المشروع.

نموذج المعلم البارز (Project Milestones) في أي مشروع يعد جزء من مخطط جانث , والمعالم ليس لها تاريخ بداية ونهاية، وهي من أهم الأدوات المستخدمة بالمشاريع ,وتحدد بعلامات على الجدول الزمني للمشروع (Project Schedule) وهي تعطي علامات أو حدث بارز طول دورة الحياة للمشروع (Checkpoints) ومن مزايا المعالم بالمشروع أنها تعطي مدة زمنية تساوي صفراً، بمعنى أنه نشاط يعطي المدة الزمنية صفراً، لأن ليس لديه مدة زمنية، فهو مثل الإشارة، نحدد المعالم البارزة في المشروع بالبداية، يجب توضيحها بشكل متسلسل وواضح منذ بداية المشروع إلى نهايته، حيث يتم تحديدها عادةً في بداية المشروع كجزء من عملية التخطيط، ومن ثم يتم إضافة الأنشطة ونحدد المدد الزمنية لكل نشاط , يمكن تمثيل حالة المعالم البارزة باللون الأحمر (في حال وجود خلل أو مشكلة) أو الأصفر (للدلالة على تعليق أو يحتاج طلب تغير) أو الأخضر (أي أنه على المسار المخطط له ، ويأخذ الشكل الألماسي لتمييزه كمعلم بارز (Wilson، ٢٠٠٣).

أمثلة على المعالم الرئيسية للمشروع

- تاريخ بدء المشروع
- تاريخ انتهاء المشروع
- تسليم مخرجات رئيسية



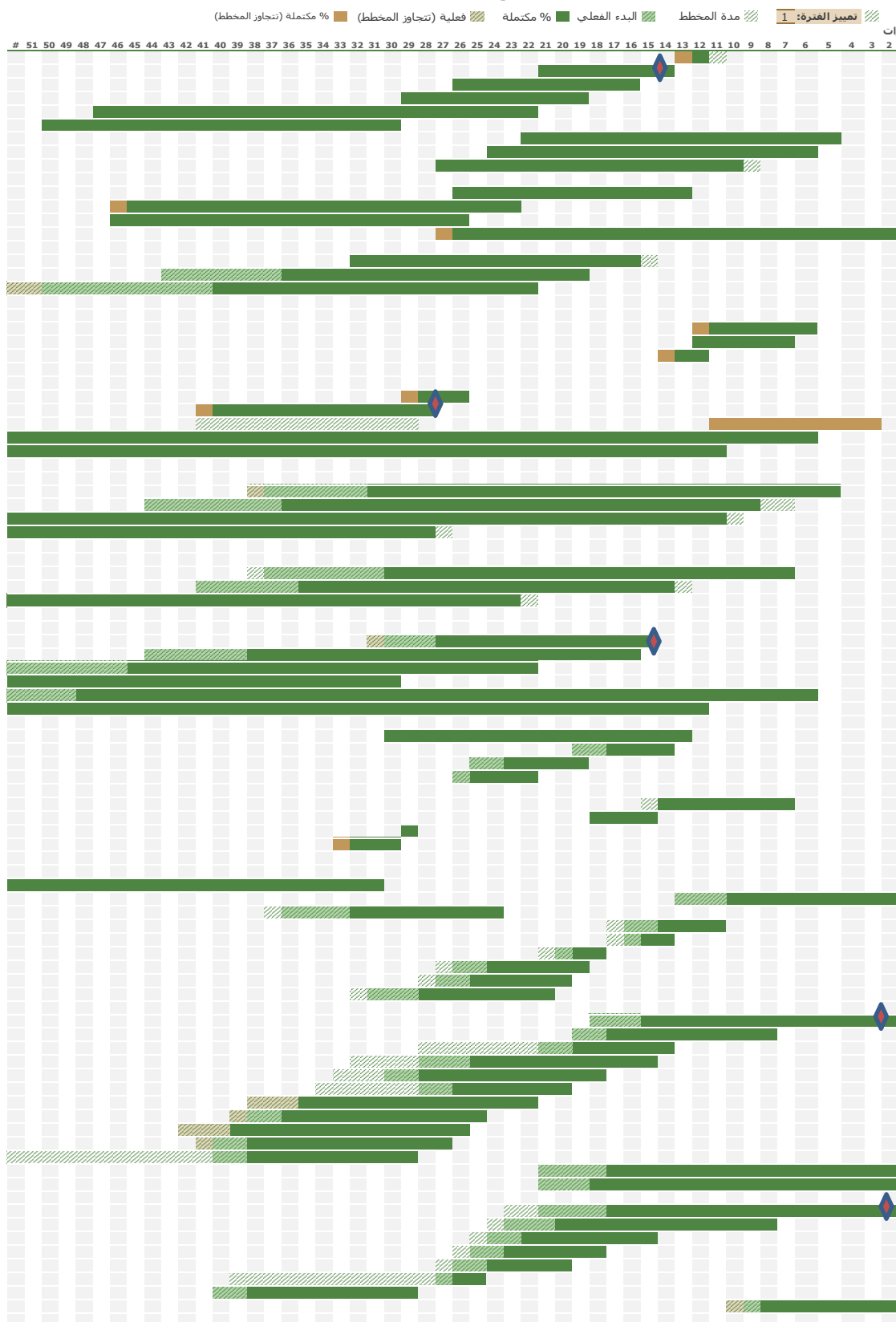
- موافقة العميل على مخرجات رئيسية
- عقد اتفاقيات أو شراكات استراتيجية

مخطط المشروع جانب

النسبة المئوية للإكمال	المدة الفعلية	البداية الفعلية	مدة المخطط	بدء المخطط	التفاصيل
100%	2	12	0	12	السجل التجاري
100%	8	14	8	14	سجل تجاري من وزارة التجارة والاستثمار
100%	11	16	11	16	أوراق للشهادات والأوراق المطلوبة لموقع الوزارة الإلكتروني
100%	11	19	11	19	وزارة العمل والتنمية الاجتماعية
100%	26	22	26	22	المؤسسة العامة للتأمينات
100%	21	30	21	30	حصر معلومات الموظفين
100%	18	5	18	5	رفع البيانات والأوراق الرسمية للموظفين
100%	19	6	19	6	شهادة انتساب للفرقة التجارية
100%	18	10	19	9	دفع رسوم إصدار العضوية
100%			0		ملف هيئة الزكاة والدخل
100%	14	13	14	13	إصدار ترخيص وزارة الثقافة
100%	24	23	23	23	ترخيص نشاط العلاقات العامة
100%	21	26	21	26	الخدمات للمؤسسات العامة
100%	27	1	26	1	إصدار ترخيص تنظيم البذورات
100%					إصدار ترخيص المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني
100%	17	16	18	15	إصدار تراخيص البرامج المعتمدة
75%	25	19	25	19	رفع البرامج للمؤسسة لاعتمادها
65%	30	22	29	22	الحصول على أرقام الاعتمادات للبرامج
					إيجار المكان
					الموقع
100%	7	6	6	6	عقد الإيجار
100%	6	7	6	7	توثيق العقد في برنامج سكني
100%	3	12	2	12	استلام الموقع من المورج
					التصميم
					للتصميم الداخلي
100%	4	26	3	26	التعاقد مع مكتب تصميم
100%	14	28	13	28	تسليم الموقع للمصمم
100%	9	3	13	29	اختيار التصميم المناسب
80%	106	6	106	6	تنفيذ التصميم
70%	104	11	104	11	التشطيبات
			0		التأثيث
					للتصميم الداخلي 2
80%	34	5	33	5	إبرام العقد مع شركة الأثاث
80%	36	9	38	7	اختيار الأثاث
80%	106	11	107	10	تركيب الأثاث
80%	63	28	64	27	التنظيف والتسليم
					الأجهزة الإلكترونية
					موردي الأجهزة الإلكترونية
80%	31	7	32	7	التعاقد مع موردي الأجهزة
80%	28	14	29	13	اختيار الأجهزة
80%	74	23	75	22	تركيب الأجهزة
			0		التوظيف
					إعلان وظرفي
80%	17	15	16	15	تكوين الوظائف
80%	29	16	29	16	تجميع الوظائف طبقاً للعمليات
80%	30	22	30	22	إعلان الوظائف المطلوبة
80%	46	30	46	30	مراجعة السير الذاتية للمتقدمين
80%	54	6	55	6	المقابلة الشخصية للمتقدمين
80%	54	12	50	12	التعيين
			0		اختيار المستشارين
100%	18	13	18	13	التعاون مع مكتب استشارات
80%	6	14	6	14	ترشيح المستشارين
80%	7	19	7	19	تحديد نطاق العمل
80%	5	22	5	22	للتعاقد مع المستشار
					استقطاب المدربين
100%	8	7	9	7	تحديد نطاق عمل المدربين
100%	4	15	4	15	التعاقد مع المدربين
100%	1	29	1	29	المقابلة للشخصية والاختبارات
100%	4	30	3	30	التحقق من رخصة مؤهلة المهنة
					مرحلة تشغيل المكتب
			0		تقديم الاستشارات
75%	30	31	31	31	رفع نماذج طلب خدمة الاستشارة
75%	12	2	12	2	الاجتماع مع طلب الخدمة
75%	13	24	14	24	رفع عرض تقديمي للخدمة
75%	6	11	7	11	تحديد نطاق العمل
75%	3	14	4	14	تخطيط الجدول الزمني
75%	3	18	4	18	تقدير التكلفة
75%	8	19	9	19	للتعاقد مع طلب الخدمة
75%	8	20	9	20	تنفيذ الاستشارة
75%	11	21	12	21	متابعة التقارير المقدمة من قبل المستشار
			0		إقامة الدورات التدريبية وورش العمل
85%	18	1	18	1	حصر الاحتياجات للتدريبي
85%	12	8	12	8	إعداد المقابلات للتدريب
85%	8	14	15	14	إعداد الخطة الزمنية للبرامج التدريبية
85%	14	15	18	15	الإعلان عن بدء البرامج التدريبية
85%	13	18	16	18	حصر استمارات الترشيح للبرامج التدريبية
85%	9	20	15	20	اختيار البرنامج للتدريبي المتقدم
85%	17	22	14	22	اختيار المدرب لتقديم البرنامج للتدريبي
85%	15	25	14	25	الإعلان عن وقت وتاريخ إقامة البرنامج للتدريبي
85%	17	26	14	26	تهيئة مكان التدريب
85%	15	27	14	27	للتأكد من أجهزة العرض ووسائل التدريب
85%	12	29	24	29	استقبال المتدربين
85%	21	1	21	1	قياس الأثر للتدريبي خلال البرنامج
85%	20	2	20	2	تقييم البرنامج للتدريبي بعد انتهاء البرنامج من قبل المتدرب .
					التنظيم
85%	21	1	23	1	تحديد الهدف من التنظيم
85%	16	8	17	8	تحديد الفئات المستهدفة من التنظيم
85%	10	15	11	15	تحديد الفريق القائم على التنظيم
85%	8	18	9	18	جمع المتطلبات اللازمة للتنظيم
85%	7	20	8	20	إعداد خطة زمنية لإدارة للتنظيم
85%	3	25	15	25	للتنفيذ
85%	12	29	12	29	الحوكمة
85%	9	2	9	1	إغلاق التنظيم ورفع التقارير وتوثيق الدروس



مخطِط المشروع جانت



مخطط جانث شارٲ 13 شكل



الفصل التاسع عشر

Quality

الجودة



33. شرح نموذج ديمينغ للجودة

تُعرف دورة Deming أيضاً باسم دورة (PDCA) , إنه نموذج للتحسين المستمر للجودة والذي يشتمل على تسلسلات منطقية من أربع خطوات متكررة للمساعدة في تحقيق التحسين والتعلم المستمر , تُعرف المكونات الأربعة للدورة باسم (PDCA) أو التخطيط أو التنفيذ أو الفحص أو الدراسة والعمل , وتسمى أيضاً بـ Deming Wheel لأنها دوامة تؤدي إلى التحسين المستمر.

نموذج ديمينغ للجودة باختصار هو: تقليل الخسائر باستمرار وتحسين العمل باستمرار بكافة النشاطات، حيث يعتبر المهندس ديمينغ هو المؤسس لهذا النموذج وابتكاره النظرية الشاملة للجودة، من خلال ابتكاره دائرة ديمينغ للجودة، ولقد قام خبراء الجودة JM Juran و Deming بتطبيق هذه الطريقة في العديد من الشركات اليابانية واستخدموا الإحصائيات لإظهار مدى نجاح هذه الدورة، وبشكل عام، تتكون دورة Deming من خطوات.

خطوات دورة (PDSA)

الخطوة 1: التخطيط

- التخطيط للاختبار أو الملاحظة، بما في ذلك خطة لجمع البيانات وهو أيضاً التخطيط الذي يسبق التغيير والتحليل والتنبؤ بالنتائج
- تحديد الهدف من الاختبار
- القيام بعمل تنبؤات حول ما سيحدث ولماذا؟
- وضع خطة لاختبار التغيير، (من؟ ماذا؟ متى؟ أين؟ ما هي البيانات التي يجب جمعها؟)

الخطوة 2: التنفيذ

- تجربة الاختبار على نطاق صغير
- القيام بإجراء الاختبار
- توثيق المشاكل والملاحظات غير المتوقعة
- البدء بتحليل البيانات

الخطوة 3: الدراسة (الفحص)

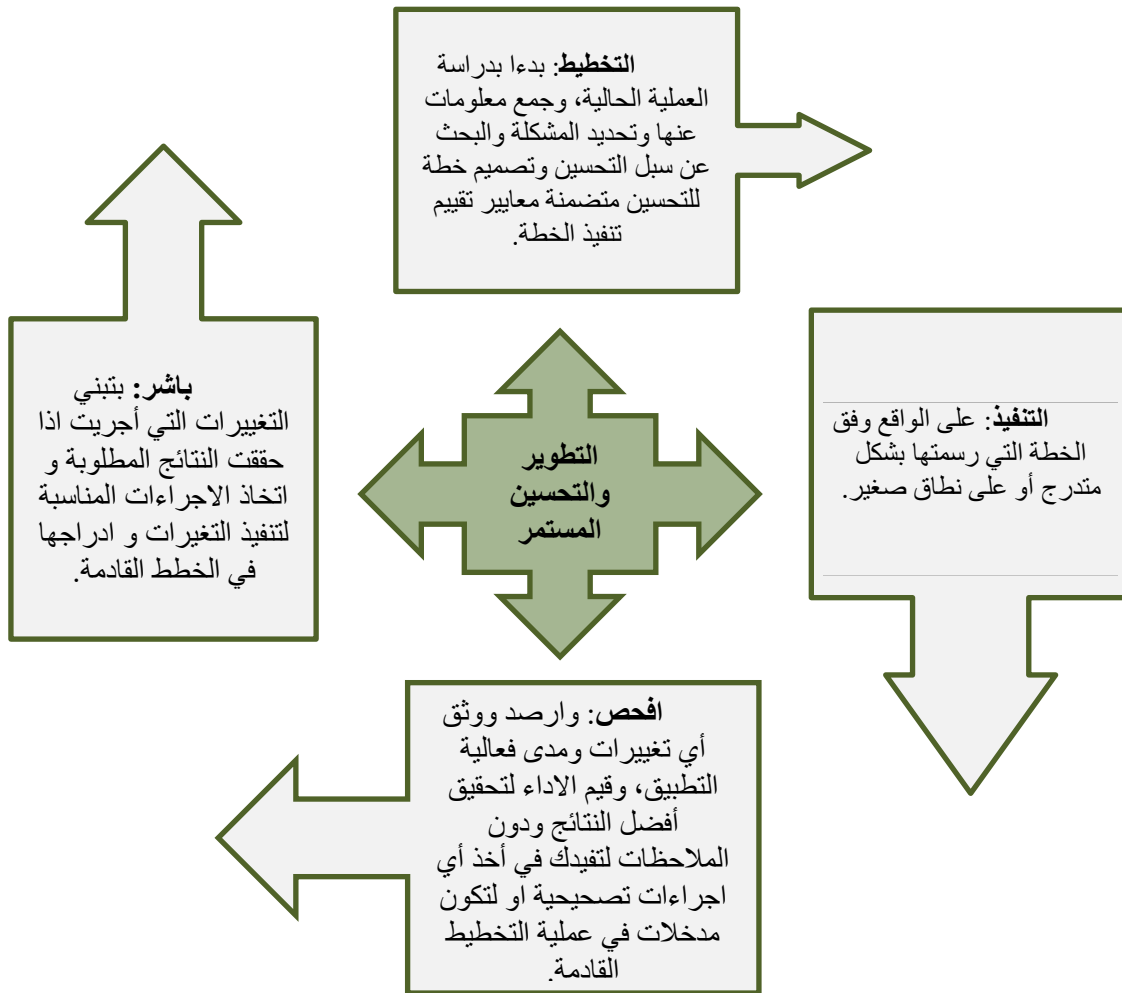
- تخصيص وقتاً لتحليل البيانات ودراسة النتائج
- إكمال تحليل البيانات
- مقارنة البيانات مع التوقعات
- تلخيص ما تم تعلمه والتفكير فيه



الخطوة 4: التصرف

- صقل التغيير بناءً على ما تم تعلمه من الاختبار
- تحديد التعديلات التي يجب إجراؤها
- القيام بإعداد خطة للاختبار التالي
- اتخاذ الإجراءات من أجل تحسين أو توحيد العملية

هناك عدة تطبيقات لدورة (PDCA)، يمكن أن تساعد في إدارة الروتين والأنشطة اليومية للفرد وكذلك للفريق. بحيث تساعد على تبسيط حل المشكلات وإدارة المشاريع ويمكن أن تكون بمثابة أداة للتخطيط والتطوير المستمر وأيضاً لتطوير البائعين وتطوير المنتجات والموارد البشرية وما إلى ذلك. (أبوالنصر، ٢٠٠٨)



جدول 31 نموذج ديمينغ



يركز نموذج ديمينغ على أن إدارة الجودة يجب أن تكون حاضرة وأساس نجاح لكل مؤسسة أو منظمة، ولذلك ابتكر ديمينغ نظريته للجودة المكونة من أربعة عشر نقطة:

- (1) تحديد هدف المؤسسة تجاه الجودة يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات
- (2) إشراك جميع فريق العمل في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية جميعاً
- (3) محاوله التخلص وتقليل الاعتماد الشامل لمراقبة الجودة
- (4) إلغاء تقييم جودة العمل بناءً على عنصر التكلفة فقط
- (5) الاستمرار في تحسين جودة الإنتاج والخدمات
- (6) تدريب فريق العمل على ممارسات الجودة بناءً على مهام كل موظف
- (7) تحفيز العاملين تجاه الجودة لأهميتها
- (8) عدم فاعلية العقاب وإشعار العاملين بالأمان في عمليات الجودة لمساعدتهم وتحفيزهم لتطبيقها يومياً
- (9) توحيد الهدف بين الإدارات المختلفة لتكون الجودة هي هدفهم الأول
- (10) الابتعاد عن النصائح والشعارات والتركيز على التطبيق العملي وتنفيذ العمل بدقة
- (11) التركيز على المعايير الهامة للجودة
- (12) التخلص من العوائق التي تعترض إتمام الأعمال
- (13) تطوير برامج للتحسين والتعليم باستمرار
- (14) تنظيم ومتابعة التغييرات والتعامل معها

هناك طرق مختلفة لتنفيذ دورة (Deming) أو (PDSA) لكي تساعد على تحسين أي منتج أو عملية عن طريق تقسيم دورة التحسين إلى خطوات صغيرة، ليكون فعالاً عند الرغبة في بدء (Six Sigma) أو إدارة الجودة الشاملة والتي عادة ما تكون مشاريع يتم استخدامها من أجل مراقبة الجودة وتحسينها، ويمكن أن يساعد مثال دورة (Deming) أيضاً في استكشاف الحلول المختلفة المتاحة لمشكلة ما، وبالتالي هذه التغييرات يمكن السيطرة عليها مع (PDCA).

بالإضافة إلى أنه يمكن أن يكون الغرض من هذه الدورة هو تجنب هدر الموارد، فإذا كان الحل غير فعال وتم طرحه، فغالباً ما يحدث الهدر، ومع ذلك، في بيئة خاضعة للمراقبة، يمكن أن يساعد في رؤية فعالية الحل، ينطبق النموذج أيضاً على بيانات العمل المختلفة، كتطوير المشروع أو المنتج، ودورة حياة المنتج، وإدارة سلسلة التوريد وما إلى ذلك.



34. تطوير نموذج (SIPOC) - ونموذج (Ishikawa) لأحد مشاكل المخرجات للمشروع

ما هو (SIPOC) ؟

(SIPOC) هي أداة تلخص مدخلات ومخرجات عملية واحدة أو أكثر في شكل جدول، إنه اختصار يشير إلى الإمدادات والمدخلات والعملية والمخرجات والعملاء، والذي يضع العميل أولاً ويوضح قيمة العميل للمؤسسة، حيث نشأ مصطلح (SIPOC) من الثمانينيات وهو جزء من حركة الجودة الشاملة، اليوم ستجد (SIPOC) جزء من (6Sigma) لإدارة عمليات الأعمال.

مكونات (SIPOC)

ما الذي تتضمنه مناطق الرسم التخطيطي الخمسة؟

- المورد - مقدم المدخلات في العملية
- المدخلات - المواد والمعلومات والموارد الأخرى اللازمة لإكمال العملية
- العملية - خطوات منظمة تستخدم لتحويل المدخلات إلى مخرجات
- النواتج - المنتجات أو الخدمات الناتجة عن العملية
- العميل - مستلم المخرجات

أهمية مخططات (SIPOC):

مخطط (SIPOC) هو شكل من أشكال رسم الخرائط، يستخدم تخطيط العملية لوصف مهمة وضع أهداف المشروع، وفي بعض الحالات، الخطوات التفصيلية حول كيفية تحقيق هذه الأهداف، إنها طريقة بسيطة ولكنها فعالة للتأكد من أن كل عضو في فريق المشروع - بالإضافة إلى القيادة التنفيذية - على نفس الصفحة. كما يقدم لمحة عامة عن المشروع في موجز قصير، ففي حالة (SIPOC)، يوفر الرسم البياني الناتج خريطة عملية عالية المستوى، الفرز الذي تستخدمه القيادة لشرح المشروع بسرعة وتوفير نقاط مرجعية مشتركة لجميع أعضاء الفريق، ويمكن أن يساعد أيضًا في تحديد المشكلات وعزل المناطق غير المطلوبة أو إضافة القليل من القيمة.

الفائدة من (SIPOC)

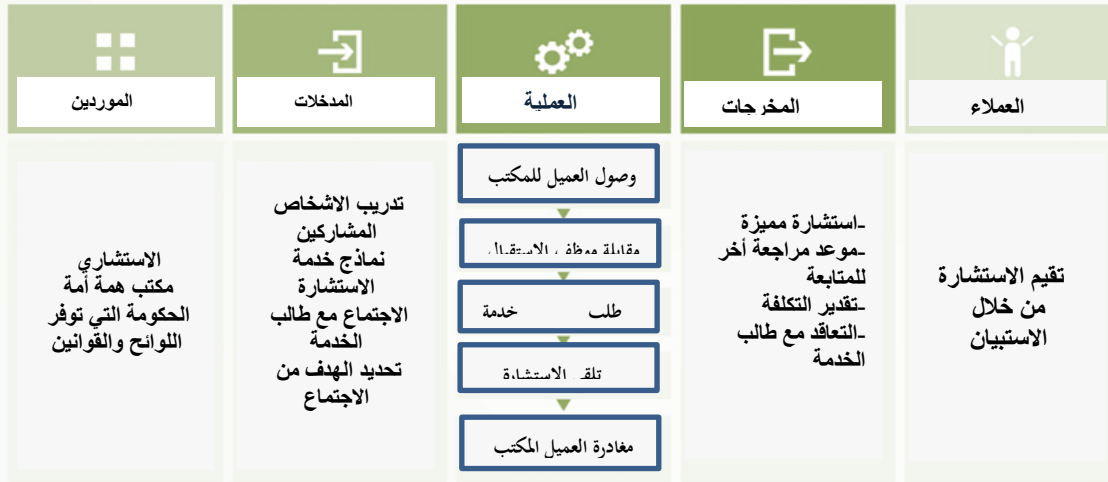
توفير مدخلات لمواد التدريب وتوثيق العملية، توفير نقطة انطلاق لتحسين العملية أو التحول، توفير نهج متسق لتحليل وتحسين العملية

لماذا تستخدم هذه الطريقة (SIPOC) ؟

يساعد في تحديد مشروع معقد قد لا يكون جيدًا، ويتم استخدامه عادةً في مرحلة القياس لمنهجية (التحديد والقياس والتحليل والتحسين والتحكم). (رسالن، ٢٠٢٠)

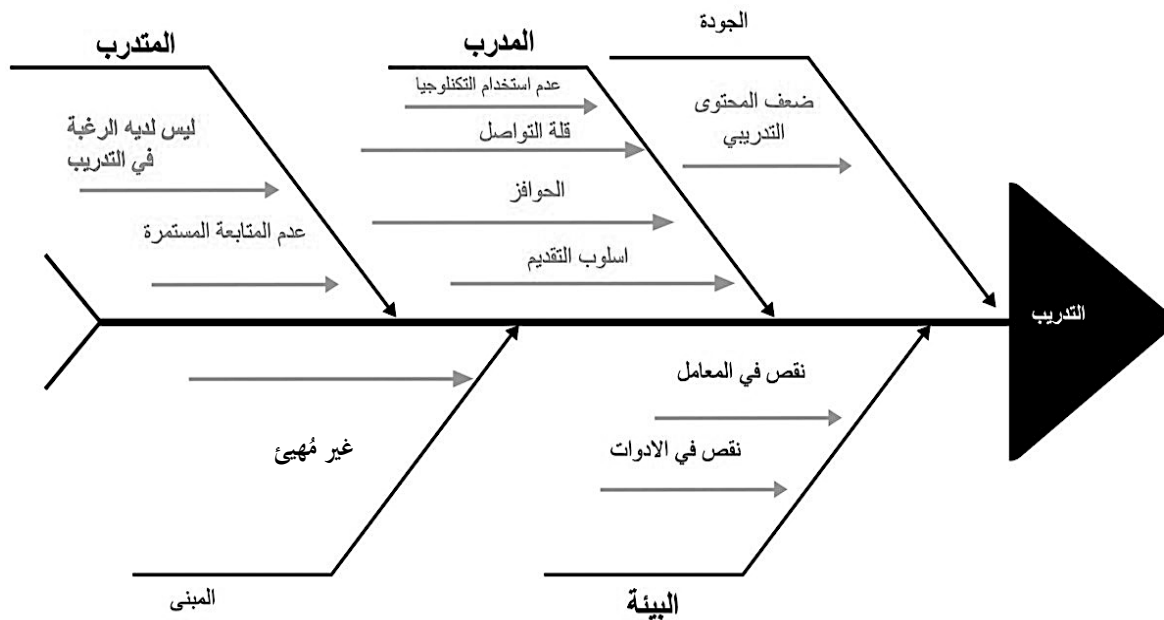


SIPOC



جدول SIPOC 32 من تصميم الطلاب

نموذج (Ishikawa) لأحد مشاكل المخرجات للمشروع



شكل 14 نموذج ايشكوا من تصميم الطلاب



الفصل العشرون المالية

Finance



35. إعداد هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع بتوافق مع WBS

هيكل توزيع التكاليف (CBS)

هو توزيع أو تمثيل هرمي للتكاليف المختلفة في المشروع، يمثل هيكل توزيع التكاليف المكونات المدرجة ضمن هيكل توزيع العمل (WBS)، وتعد CBS أداة حاسمة في إدارة الجوانب المالية لأي مشروع وأيضاً أداة حاسمة في إدارة دورة حياة المشروع وإنشاء هيكل لتطبيق ضوابط التكلفة القابلة للقياس.

CBS مطلوب لـ Project Business لإدارة الجانب المالي لأي مشروع بشكل مناسب، ويستخدم المراقبون الماليون هيكل التخطيط لإنشاء الميزانيات وحساب المقاييس المالية المختلفة مثل: التقدير عند الانتهاء ، والتكلفة للإكمال ، والتباينات والقيمة المكتسبة.

إذا لم يتم استخدام CBS ، فإن WBS يعمل كالتسلسل الهرمي المالي والتشغيلي للمشروع، هذا عيب رئيسي في إدارة المشروع للمنظمات القائمة على المشاريع، فمن الضروري فصل هياكل التكلفة وتفصيل العمل، خاصة بالنسبة للمشاريع الكبيرة، فإذا كان المشروع يتضمن مئات أو آلاف من المهام، فسوف ينمو إلى نقطة يصبح فيها من غير العملي إدارة البيانات المالية للمشروع بناءً على الجدول الزمني. وفي هذه المرحلة، نحتاج إلى استخدام CBS بالتوازي مع WBS المعمول به لدينا بحيث سيمكننا CBS من إدارة التكاليف على مستوى أو فئة حساب مناسبة وإنشاء تحليل مالي محدد وفي الوقت الفعلي متصل مباشرة بـ WBS .

إن المنظمات التي تحاول إدارة المشاريع مالياً وعملياً باستخدام تسلسل هرمي واحد (WBS) فهي تعد نفسها للفشل، فالتسلسل الهرمي الواحد يحتوي على تفاصيل غير كافية للتخطيط التشغيلي وهو غير دقيق للغاية بالنسبة للميزانية والتقدير وجمع التكاليف وإدارة التباين.

أما في حال تم الاحتفاظ بـ CBS في جدول بيانات، فسيتم فصله تماماً عن الجوانب التشغيلية بقدر ما لا يمثل الواقع الحالي للمشروع. فلا تتدفق التغييرات من WBS إلى CBS والعكس صحيح. لذلك، فإن CBS و WBS لن تكون متزامنة دائماً.

يتيح لنا نظام CBS تحديد المستوى الدقيق للتفاصيل المطلوبة لإدارة مشروع أو عقد معين بكفاءة وفعالية، من أجل توفير بنية واحدة متماسكة بمستوى التفاصيل الضروري، فإن CBS تدير وتتبع:

- أوامر التغيير
- المراجعات والتحويلات
- الطوارئ



- التقدير عند الاكتمال
- الفروق
- مؤشرات التقدم والإنتاجية

بحيث تتم معالجة جميع أوضاع الموازنة ضمن إصدارات موازنة مخصصة مقابل CBS، وتخضع إصدارات الميزانية للموافقة، والتقاط تقديرات التكلفة والإيرادات، بالإضافة إلى توقعات التدفق النقدي.

يمكنك إنشاء ميزانيات المشروع باستخدام القوالب كالاكسل أو البرامج المخصصة وأدوات التقدير المعتمدة على المعادلات، بحيث تتم معالجة أي تغييرات في الميزانية الأصلية على أنها مراجعات أو أوامر تغيير أو عمليات نقل، بحيث يوفر مسار تدقيق كامل لجميع إصدارات الميزانية بما في ذلك تقدير المخرجات، والطوارئ، والميزانيات غير الموزعة لتخطيط الموجة المتجددة.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أيضاً تحديث CBS بشكل مباشر وتلقائي من WBS والعكس صحيح. لذلك، إذا كان التغيير في الجدول يؤثر على الجوانب المالية للمشروع (مثل التقدير عند الاكتمال والهامش والتدفق النقدي)، فإنه يُعرف على الفور. (بكوش، ٢٠٢٠)

التسلسلات الهرمية للمشروع

التسلسل الهرمي لحافظة المشروع / البرنامج هو الهيكل الواسع للمؤسسة والذي يشير إلى الموقف التنظيمي لأي مشروع بعينه، بحيث تُستخدم الحافظات على نطاق واسع كأبعاد لإعداد التقارير وكذلك لإدارة حقوق الوصول أو تجميع المشروع.

ولتوفير المستوى الضروري من دقة التقارير ولإدارة الأعمال الفعلية والالتزامات والميزانيات والتنبؤات بشكل فعال، يتم تقسيم المشاريع إلى هياكل توزيع التكلفة CBS من خلال تقسيم المشروع إلى مواقع مالية أصغر ومنطقية، يمكن للمراقبين تحديد الاختلافات بسهولة حتى في بداية دورة حياة المشروع ويمكنهم إعادة صياغة المشروع بدقة للتباينات التي لم تتحقق بعد، وأيضاً يتم تلخيص هياكل توزيع التكلفة في التسلسلات الهرمية لرموز التكلفة التي تسهل إعداد التقارير المجمعة عبر المشروع والشركة. ولإدارة الشؤون المالية للمشروع بشكل فعال، نحتاج إلى حل يضع المشاريع في مركز الصدارة عن طريق سد الفجوة بين ما تحتاجه صناعات المشروع وما تقدمه حلول تخطيط موارد المؤسسات وحلول النقاط.

بالتأكيد هناك إطار محاسبي قوي في مكتب همة أمة لإدارة المشاريع المجتمعية لتتبع التكاليف الفعلية والفواتير، والاعتراف بالإيرادات، والمستحقات والميزانيات. ومع ذلك، عندما يتعلق الأمر بتأمين ربحية المشروع، والقيمة المكتسبة، ودعم اتخاذ القرار الفعال، فمن الأهم بكثير المشروع تتبع هياكل توزيع التكلفة CBS، والتباينات، والربحية، والطوارئ والإنتاجية مع تحديد الاتجاهات والحفاظ على مسار تدقيق كامل في نفس الوقت.



جدول هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع بتوافق مع WBS

(ملاحظة: سيتم أدراجه على هيئة ملف اكسل بالملاحظات)

اسم المشروع	هـمة امة لإدارة المشاريع المجتمعية	المسؤول عن المرحلة	مورد	نسبة التكاليف الممولة	التكلفة المخطط	التكلفة الفعلية	تاريخ بدء المشروع	تاريخ البدء بالمشط
المستوى	التفصيل	المسؤول عن المرحلة	مورد	نسبة التكاليف الممولة	التكلفة المخطط	التكلفة الفعلية	تاريخ البدء بالمشط	تاريخ البدء بالمشط
1	إجراءات حكومية							
1.1	السجل التجارى							
1.1.1	سجل تجارى من وزارة التجارة والاستثمار	الزامية خارجية	مها السعد	100%	1500	1500	الاحد 12 يناير 2020	الثلاثاء 14 يناير 2020
1.1.1.1	أرقام الشهدات والأوراق المطلوبة لموقع الوزارة الالكترونى	الزامية خارجية	مها السعد	100%	350	350	الاحد 12 يناير 2020	الاحد 14 يناير 2020
1.1.2	وزارة العمل والتنمية الاجتماعية	الزامية خارجية	مها السعد	100%	250	250	الاحد 12 يناير 2020	الاحد 16 يناير 2020
1.1.3	الموسسة العامة للتأمينات	الزامية خارجية	مها السعد	100%	200	200	الاحد 12 يناير 2020	الاحد 19 يناير 2020
1.1.3.1	حصر معلومات الموظفين	الزامية خارجية	مها السعد	100%	300	300	الاحد 12 يناير 2020	الاربعاء 22 يناير 2020
1.1.3.2	رفع البيانات والأوراق الرسمية للموظفين	الزامية خارجية	مها السعد	100%	250	250	الاحد 12 يناير 2020	الخميس 30 يناير 2020
1.1.4	شهادة انساب للفرقة التجارية	الزامية خارجية	مها السعد	100%	200	200	الاربعاء 5 فبراير 2020	الاربعاء 5 فبراير 2020
1.1.4.1	دفع رسوم اصدار العضوية	الزامية خارجية	مها السعد	100%	300	300	الخميس 6 فبراير 2020	الخميس 6 فبراير 2020
1.1.5	ملف هيئة الزكاة والدخل	الزامية خارجية	مها السعد	100%	1500	2200	الاحد 9 فبراير 2020	الاحد 9 فبراير 2020
1.2	اصدار ترخيص وزارة الثقافة							
1.2.1	ترخيص نشاط العلاقات العامة	الزامية خارجية	محمد هادى	100%	1500	3000	الخميس 13 فبراير 2020	الخميس 13 فبراير 2020
1.2.1.1	الخدمات للمؤسسات العامة	الزامية خارجية	محمد هادى	100%	1500	2000	الاحد 23 فبراير 2020	الاحد 23 فبراير 2020
1.2.2	اصدار ترخيص تنظيم الندوات	الزامية خارجية	محمد هادى	100%	2500	3000	الخميس 26 مارس 2020	الخميس 26 مارس 2020
1.2.2.2	اصدار ترخيص تنظيم المؤتمرات	الزامية خارجية	محمد هادى	100%	1500	1500	الاربعاء 1 ابريل 2020	الاربعاء 1 ابريل 2020
1.3	اصدار ترخيص المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني							
1.3.1	اصدار ترخيص البرامج المعتمدة	الزامية خارجية	محمد هادى	100%	3000	3000	الاحد 15 مارس 2020	الاحد 15 مارس 2020
1.3.1.1	رفع البرامج للموسسة لاعتمادها	الزامية خارجية	محمد هادى	75%	1500	3000	الخميس 19 مارس 2020	الخميس 19 مارس 2020
1.3.1.2	الحصول على ارقام الاعتمادات للبرامج	الزامية خارجية	محمد هادى	65%	2500	3000	الاحد 22 مارس 2020	الاحد 22 مارس 2020
2	إيجار المبنى							
2.1	الموقع							
2.1.1	عقد الإيجار	الزامية خارجية	صفاء العسوي	100%	150000	150000	الاثنين 6 ابريل 2020	الاثنين 6 ابريل 2020
2.1.1.1	توثيق العقد في برنامج سكنى	الزامية خارجية	صفاء العسوي	100%	5000	5000	الثلاثاء 7 ابريل 2020	الثلاثاء 7 ابريل 2020
2.1.2	استلام الموقع من المورج	الزامية خارجية	صفاء العسوي	100%	2800	2800	الاحد 12 ابريل 2020	الاحد 12 ابريل 2020
2.2	التصميم							
2.2.1	التصميم داخلي	خارجي	مكتب التصميم	100%				
2.2.1.1	التعاقد مع مكتب تصميم	خارجي	مكتب التصميم	100%	85000	85000	الاحد 26 ابريل 2020	الاحد 26 ابريل 2020
2.2.1.2	تسليم الموقع للمصمم	خارجي	مكتب التصميم	100%	20000	20000	الثلاثاء 28 ابريل 2020	الثلاثاء 28 ابريل 2020
2.2.3	اختيار التصميم المناسب	خارجي	مكتب التصميم	100%	1500	1500	الاربعاء 29 ابريل 2020	الاربعاء 29 ابريل 2020
2.2.4	تنفيذ التصميم	خارجي	شركة التصميم	80%	20000	20000	الاربعاء 6 مايو 2020	الاربعاء 6 مايو 2020
2.2.5	التشطيبات	خارجي	شركة التصميم	70%	175000	180000	الاثنين 11 مايو 2020	الاثنين 11 مايو 2020
2.3	التأثيث							
2.3.1	التصميم الداخلي 2	خارجي	شركة الأثاث	80%				
2.3.1.1	ايرام العقد مع شركة الأثاث	خارجي	صفاء العسوي	80%	80000	80000	الثلاثاء 5 مايو 2020	الثلاثاء 5 مايو 2020
2.3.2	اختيار الأثاث	خارجي	صفاء العسوي	80%	50000	50000	الخميس 7 مايو 2020	الخميس 7 مايو 2020
2.3.3	تركيب الأثاث	خارجي	شركة الأثاث	80%	20000	20000	الاحد 10 مايو 2020	الاحد 10 مايو 2020
2.3.4	التنظيف والتسليم	خارجي	شركة الأثاث	80%	20000	20000	السبت 27 يونيو 2020	السبت 27 يونيو 2020
2.4	الأجهزة الالكترونية							
2.4.1	موردي الأجهزة الالكترونية							
2.4.1.1	التعاقد مع موردي الأجهزة	الزامية خارجية	صفاء العسوي	80%	110000	110000	الاحد 7 يونيو 2020	الاحد 7 يونيو 2020
2.4.1.2	اختيار الأجهزة	الزامية خارجية	صفاء العسوي	80%	25000	25000	السبت 13 يونيو 2020	السبت 13 يونيو 2020
2.4.1.3	تركيب الأجهزة	الزامية خارجية	مهندسي الشبكات	80%	20000	20000	الاثنين 22 يونيو 2020	الاثنين 22 يونيو 2020
3	التوثيق							
3.1	اعلان وقفاى							
3.1.1	تكوين الوقايف	الزامية خارجية	صفاء العسوي	80%	6500	6500	الاثنين 15 يونيو 2020	الاثنين 15 يونيو 2020
3.1.2	تجميع الوقايف طبقا لمتطلبات	الزامية خارجية	صفاء العسوي	80%	10000	10000	الثلاثاء 16 يونيو 2020	الثلاثاء 16 يونيو 2020
3.1.3	اعلان الوقايف المطلوبة	الزامية خارجية	شركات متخصصة	80%	60000	60000	الاثنين 22 يونيو 2020	الاثنين 22 يونيو 2020
3.1.4	مراجعة السير الذاتية للمتقدمين	الزامية خارجية	صفاء العسوي	80%	15000	15000	الثلاثاء 30 يونيو 2020	الثلاثاء 30 يونيو 2020
3.1.5	المقابلة الشخصية للمتقدمين	الزامية خارجية	صفاء العسوي	80%	20000	20000	الثلاثاء 6 يوليو 2020	الثلاثاء 6 يوليو 2020
3.1.6	التعيين	الزامية خارجية	صفاء العسوي	80%	30000	30000	الاحد 12 يوليو 2020	الاحد 12 يوليو 2020
3.2	اختيار المستشارين							
3.2.1	التعاون مع مكتب استشارات	الزامية خارجية	صفاء العسوي	100%	50000	50000	السبت 13 يونيو 2020	السبت 13 يونيو 2020
3.2.1.1	ترشيح المستشارين	الزامية خارجية	صفاء العسوي	80%	30000	30000	الثلاثاء 14 يوليو 2020	الثلاثاء 14 يوليو 2020
3.2.2	تحديد نطاق العمل	الزامية خارجية	صفاء العسوي	80%	10000	10000	الاحد 19 يوليو 2020	الاحد 19 يوليو 2020
3.2.3	التعاقد مع المستشار	الزامية خارجية	صفاء العسوي	80%	65000	80000	الاربعاء 22 يوليو 2020	الاربعاء 22 يوليو 2020
3.3	استقطاب المدربين							
3.3.1	تحديد نطاق عمل المدربين	الزامية خارجية	صفاء العسوي	100%	10000	10000	الثلاثاء 7 يوليو 2020	الثلاثاء 7 يوليو 2020
3.3.2	التعاقد مع المدربين	الزامية خارجية	صفاء العسوي	100%	35000	35000	الاربعاء 15 يوليو 2020	الاربعاء 15 يوليو 2020
3.3.3	المقابلة الشخصية واختبارات	الزامية خارجية	صفاء العسوي	100%	14000	14000	الاربعاء 29 يوليو 2020	الاربعاء 29 يوليو 2020
3.3.4	التحقق من رخصة مزاولة المهنة	الزامية خارجية	صفاء العسوي	100%	18000	18000	الخميس 30 يوليو 2020	الخميس 30 يوليو 2020
4	مرحلة تشييد المكتب							
4.1	تقديم الاستشارات							
4.1.1	رفع نماذج طلب خدمة الاستشارة	الزامية داخلية	العسل	75%	20000	19000	الاثنين 31 اغسطس 2020	الاثنين 31 اغسطس 2020
4.1.2	الاتصاف مع طلب الخدمة	الزامية داخلية	فيصل سلطان	75%	12000	12000	الاربعاء 23 سبتمبر 2020	الاربعاء 23 سبتمبر 2020
4.1.3	رفع عرض تقديمي للخدمة	الزامية داخلية	فيصل سلطان	75%	60000	60000	الخميس 24 سبتمبر 2020	الخميس 24 سبتمبر 2020
4.1.3.1	تحديد نطاق العمل	الزامية داخلية	فيصل سلطان	75%	25000	25000	الاحد 11 اكتوبر 2020	الاحد 11 اكتوبر 2020
4.1.3.2	تخطيط الجورل الزمني	الزامية داخلية	فيصل سلطان	75%	27000	27000	الاربعاء 14 اكتوبر 2020	الاربعاء 14 اكتوبر 2020
4.1.3.3	تقدير التكلفة	الزامية داخلية	عبد الرحمن	75%	40000	40000	الاحد 18 اكتوبر 2020	الاحد 18 اكتوبر 2020
4.1.4	التعاقد مع طلب الخدمة	الزامية داخلية	جواهر احمد	75%	6000	6000	الاثنين 19 اكتوبر 2020	الاثنين 19 اكتوبر 2020
4.1.5	تقديم الاستشارة	الزامية داخلية	فيصل سلطان	75%	30000	30000	الثلاثاء 20 اكتوبر 2020	الثلاثاء 20 اكتوبر 2020
4.1.6	متابعة التقارير المقدمة من قبل المستشار	الزامية داخلية	ريما العاصمي	75%	18000	18000	الاربعاء 21 اكتوبر 2020	الاربعاء 21 اكتوبر 2020
4.2	أقامة الدورات التدريبية وورش العمل							
4.2.1	حصر الاحتياجات التدريبية	الزامية داخلية	المدرسين (زبون-واسر)	85%	26000	23000	الخميس 1 اكتوبر 2020	الخميس 1 اكتوبر 2020
4.2.2	اعداد الخطط التدريبية	الزامية داخلية	زبون او ياسر او ماجد	85%	60000	60000	الخميس 8 اكتوبر 2020	الخميس 8 اكتوبر 2020
4.2.1.1	اعداد الخططة الزمنية للبرامج التدريبية	الزامية داخلية	زبون او ياسر او ماجد	85%	18000	18000	الاربعاء 14 اكتوبر 2020	الاربعاء 14 اكتوبر 2020
4.2.1.2	الاعلان عن بدء البرامج التدريبية	الزامية داخلية	زبون او ياسر او ماجد	85%	80000	80000	الخميس 15 اكتوبر 2020	الخميس 15 اكتوبر 2020
4.2.1.3	حصر استمارات الترشح للبرامج التدريبية	الزامية داخلية	زبون او ياسر او ماجد	85%	18000	18000	الاحد 18 اكتوبر 2020	الاحد 18 اكتوبر 2020
4.2.3	اختيار البرنامج التدريبي المقدم	الزامية داخلية	زبون او ياسر او ماجد	85%	18000	18000	الثلاثاء 20 اكتوبر 2020	الثلاثاء 20 اكتوبر 2020
4.2.4	اختيار المدرب لتقديم البرنامج التدريبي	الزامية داخلية	جواهر احمد	85%	18000	18000	الخميس 22 اكتوبر 2020	الخميس 22 اكتوبر 2020
4.2.4.1	تحديد وقت وتاريخ اقامة البرنامج التدريبي	الزامية داخلية	غير المحجدين	85%	18000	18000	الاحد 25 اكتوبر 2020	الاحد 25 اكتوبر 2020
4.2.4.2	تهيئة مكان التدريب	الزامية داخلية	غير المحجدين	85%	9000	9000	الاثنين 26 اكتوبر 2020	الاثنين 26 اكتوبر 2020
4.2.4.3	التأكد من تجهيز العرض ووسائل التدريب	الزامية داخلية	غير المحجدين	85%	18000	18000	الثلاثاء 27 اكتوبر 2020	الثلاثاء 27 اكتوبر 2020
4.2.5	استقبال المتدربين	الزامية داخلية	غير المحجدين	85%	18000	18000	الخميس 29 اكتوبر 2020	الخميس 29 اكتوبر 2020
4.2.5.1	قباس الأثر للتدريبي خلال وبعد البرنامج	الزامية داخلية	ريما العاصمي	85%	18000	18000	الاحد 1 نوفمبر 2020	الاحد 1 نوفمبر 2020
4.2.6	تقديم البرنامج التدريبي بعد انتهاء البرنامج من قبل المتكرب	الزامية داخلية	ريما العاصمي	85%	18000	18000	الاثنين 2 نوفمبر 2020	الاثنين 2 نوفمبر 2020
4.3	التنظيم							
4.3.1	تحديد الهدف من التنظيم	الزامية داخلية	جميلة الحري	85%	28000	28000	الخميس 1 اكتوبر 2020	الخميس 1 اكتوبر 2020
4.3.2	تحديد الفئات المستهدفة من التنظيم	الزامية داخلية	جميلة الحري	85%	23000	23000	الخميس 8 اكتوبر 2020	الخميس 8 اكتوبر 2020
4.3.3	تحديد الفريق القائم على التنظيم	الزامية داخلية	جميلة الحري	85%	18000	18000	الاحد 15 اكتوبر 2020	الاحد 15 اكتوبر 2020
4.3.4	جمع المتطلبات اللازمة للتنظيم	الزامية داخلية	جميلة الحري	85%	18000	18000	الثلاثاء 18 اكتوبر 2020	الثلاثاء 18 اكتوبر 2020
4.3.5	اعداد خطة زمنية لإدارة للتنظيم	الزامية داخلية	جميلة الحري	85%	18000	18000	الثلاثاء 20 اكتوبر 2020	الثلاثاء 20 اكتوبر 2020
4.3.6	التنفيذ	الزامية داخلية	جميلة الحري	85%	175000	180000	الاحد 25 اكتوبر 2020	الاحد 25 اكتوبر 2020
4.3.7	الحكمة	الزامية داخلية	ريما العاصمي	85%	150000	150000	الخميس 29 اكتوبر 2020	الخميس 29 اكتوبر 2020
4.3.8	اغلاي التنظيم ورفع التقارير وتوثيق الدروس	الزامية داخلية	ريما العاصمي	85%	80000	84000	الاحد 1 نوفمبر 2020	الاحد 1 نوفمبر 2020
					2254600	2297850		

جدول 33 جدول هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع بتوافق مع WBS



36. حساب القيمة المكتسبة Earned value management للمشروع بعد انقضاء 20 % من مدته وبعد اكتمال 50% من مخرجاته، كل على حده

صيغة القيمة المكتسبة

1- القيمة المخطط لها :

وفقاً لدليل PMBOK ، "القيمة المخططة (PV) هي الميزانية المصرح بها المخصصة للعمل المطلوب إنجازه لنشاط أو مكون WBS".

$$PV = \text{النسبة المئوية للاكتمال (المخطط)} \times \text{ميزانية المهمة}$$

2- القيمة المكتسبة:

وفقاً لدليل PMBOK ، "القيمة المكتسبة (EV) هي قيمة العمل المنجز معبراً عنها من حيث الميزانية المعتمدة المخصصة لهذا العمل لنشاط أو مكون WBS".

$$EV = \text{النسبة المئوية للاكتمال (الفعلي)} \times \text{ميزانية المهمة}$$

3- التكلفة الفعلية :

وفقاً لدليل PMBOK ، "التكلفة الفعلية (AC) هي التكلفة الإجمالية المتكبدة فعلياً لإنجاز العمل المنجز لنشاط أو مكون WBS".

$$AC = \text{التكلفة الفعلية للمهمة}$$

4- جدول الفروق:

$$SV = EV - PV$$

5- مؤشر أداء الجدول :

$$SPI = EV / PV$$

إذا كان $SPI < 1$ فإن النشاط متأخر عن الجدول الزمني

إذا كان $SPI = 1$ يكون النشاط في الموعد المحدد

إذا كان $SPI > 1$ يكون النشاط سابقاً للجدول الزمني



6- فرق التكلفة:

$$CV = EV - AC$$

المشروع يتجاوز الميزانية إذا كان CV سالب
إذا CV صفرًا ، فسيكون المشروع على الميزانية
إذا كانت CV إيجابية فهذا يعني أن المشروع تحت الميزانية

7- مؤشر أداء التكلفة :

$$CPI = EV / AC$$

إذا كان $CPI < 1$ فإن المشروع يتجاوز الميزانية
إذا كان $CPI = 1$ فهذا يعني أن المشروع على الميزانية
إذا كان $CPI > 1$ فإن المشروع تحت الميزانية

8- الميزانية عند الانتهاء :

$$BAC = \text{ميزانية المشروع}$$

9- التقدير عند الانتهاء :

$$EAC = BAC / CPI$$

$$EAC = AC + (BAC - EV)$$

$$EAC = AC + [(BAC - EV)] / (SPI \times CPI)$$

$$EAC = AC + ETC$$

10- التقدير للإكمال :

$$ETC = EAC - AC$$

11- الفرق عند الانتهاء :

$$VAC = BAC - EAC$$

12- لإكمال مؤشر الأداء :

$$TCPI = (BAC - EV) / (BAC - AC)$$

$$TCPI = (BAC - EV) / (EAC - AC)$$



القيمة المخططة (PV)

هذا هو المكون الأول لإدارة القيمة المكتسبة القيمة المخططة (PV) هي قيمة معتمدة للعمل المراد إكماله في وقت معين. إنها القيمة التي كان يجب أن تكسبها وفقًا للجدول الزمني.

القيمة المخططة (PV) هي الميزانية المصرح بها المعينة للعمل الذي يتعين القيام به لنشاط أو مكون WBS. يمكنك حساب القيمة المخططة (PV) قبل القيام بالعمل فعليًا ، والذي يعمل أيضًا كخط أساس ، يُعرف إجمالي القيمة المخططة (PV) للمشروع باسم الميزانية عند الانتهاء (BAC)، وتُعرف القيمة المخططة (PV) باسم تكلفة الموازنة للعمل المجدول (BCWS).

صيغة القيمة المخططة (PV)

$$\text{القيمة المخططة (PV)} = (\text{النسبة المئوية المخططة للاكمال}) \times (\text{BAC})$$

التكلفة الفعلية (AC)

هذا هو المكون الثاني لإدارة القيمة المكتسبة التكلفة الفعلية (AC) هي التكلفة الإجمالية المتكبدة للعمل الفعلي المنتهي حتى تاريخه، ببساطة، إنه المبلغ الذي أنفقته حتى الآن، ووفقًا لدليل PMBOK ، "التكلفة الفعلية هي التكلفة الإجمالية (المال) المتكبدة فعليًا في إنهاء العمل المنفذ لنشاط أو مكون WBS، ويشار إلى التكلفة الفعلية (AC) أيضًا باسم التكلفة الفعلية للعمل المنجز (ACWP).

صيغة التكلفة الفعلية (AC)

لا توجد صيغة لحساب التكلفة الفعلية، وهو مبلغ تم إنفاقه ويمكنك أن تجده بسهولة في مخطط الميزانية .

تطبيق التكلفة الفعلية (AC)

يتم استخدام التكلفة الفعلية لحساب فرق التكلفة ومؤشر أداء التكلفة.

القيمة المكتسبة (EV)

هذا هو العنصر الثالث والأخير لإدارة القيمة المكتسبة، القيمة المكتسبة هي القيمة (المال) للعمل المنجز بالفعل حتى الآن ، إذا تم إنهاء المشروع اليوم ، فستظهر لك "القيمة المكتسبة" وتعني القيمة التي أنتجها المشروع.

على الرغم من أن العناصر الثلاثة جميعها لها أهميتها الخاصة، إلا أن "القيمة المكتسبة" أكثر فائدة لأنها توضح لك مقدار القيمة التي جنيته من الأموال التي أنفقتها حتى الآن، ،أيضا تُعرف القيمة المكتسبة باسم تكلفة الموازنة للعمل المنجز (BCWP).

هناك فرق بين القيمة المخططة (PV) و القيمة المكتسبة (EV).

توضح لك القيمة المخططة مقدار القيمة (المال) التي خططت لكسبه في وقت معين ، بينما توضح لك القيمة المكتسبة مقدار القيمة التي اكتسبتها بالفعل من المشروع.



صيغة القيمة المكتسبة (EV)

القيمة المكتسبة (EV) = % من العمل المنجز X BAC (الميزانية عند الانتهاء). (Institute، 2020)

تطبيق القيمة المكتسبة على مشروع (همة أمة)

ACWP : التكلفة الفعلية للعمل المنجز :
BCWP : التكلفة المدرجة في الميزانية للعمل المنجز :
BAC : الميزانية عند الانتهاء

د.ر.	18,000.00	BAC
د.ر.	500,000.00	PV
د.ر.	18,000.00	AC
د.ر.	2 254 600.00	EV

إذا كل $SPI = 1$ ، يكون النشاط في الموعد المحدد.
إذا كل $CPI = 1$ ، فهذا يعني أن المشروع على الميزانية.

\$2,236,600.00	Cost Variance (CV = EV - AC)
125.26	Cost Performance Index (CPI = EV/AC)
\$1,754,600.00	Schedule Variance (SV = EV - PV)
4.51	Schedule Performance Index (SPI = EV/PV)

Earned Value and its use in Cost Control.				
BCWP	%Progress	ACWP	BCWS	Work Package
Earned Value		Actual Cost	Planned Value	
1500	100%	1500	1500	1.1.1
350	100%	350	350	1.1.1.1
250	100%	250	250	1.1.2
200	100%	200	200	1.1.3
300	100%	300	300	1.1.3.1
250	100%	250	250	1.1.3.2
200	100%	200	200	1.1.4
250	83%	250	300	1.1.4.1
1500	68%	1500	2200	1.1.5
1500	50%	1500	3000	1.2.1
1500	75%	1500	2000	1.2.1.1
2500	83%	2500	3000	1.2.2.1
1500	100%	1500	1500	1.2.2.2
3000	100%	3000	3000	1.3.1
1500	50%	1500	3000	1.3.1.1
2500	83%	2500	3000	1.3.1.2
150000	100%	150000	150000	2.1.1
5000	100%	5000	5000	2.1.1.1
2800	100%	2800	2800	2.1.2
85000	100%	85000	85000	2.2.1.1
20000	100%	20000	20000	2.2.1.2
1500	100%	1500	1500	2.2.3
20000	100%	20000	20000	2.2.4
175000	97%	175000	180000	2.2.5
80000	100%	80000	80000	2.3.1.1
50000	100%	50000	50000	2.3.2
20000	100%	20000	20000	2.3.3
20000	100%	20000	20000	2.3.4
110000	100%	110000	110000	2.4.1.1
25000	100%	25000	25000	2.4.1.2
20000	100%	20000	20000	2.4.1.3
6500	100%	6500	6500	3.1.1
10000	100%	10000	10000	3.1.2
60000	100%	60000	60000	3.1.3
15000	100%	15000	15000	3.1.4
20000	100%	20000	20000	3.1.5
30000	100%	30000	30000	3.1.6
47000	94%	47000	50000	3.2.1
30000	100%	30000	30000	3.2.1.1
10000	100%	10000	10000	3.2.2
65000	81%	65000	80000	3.2.3
10000	100%	10000	10000	3.3.1
35000	100%	35000	35000	3.3.2
14000	100%	14000	14000	3.3.3
18000	100%	18000	18000	3.3.4
19000	95%	19000	20000	4.1.1
12000	100%	12000	12000	4.1.2
60000	100%	60000	60000	4.1.3
25000	100%	25000	25000	4.1.3.1
27000	100%	27000	27000	4.1.3.2
40000	100%	40000	40000	4.1.3.3
6000	100%	6000	6000	4.1.4
30000	100%	30000	30000	4.1.5
18000	100%	18000	18000	4.1.6
23000	88%	23000	26000	4.2.1
60000	100%	60000	60000	4.2.2
18000	100%	18000	18000	4.2.1.1
80000	100%	80000	80000	4.2.1.2
18000	100%	18000	18000	4.2.1.3
18000	100%	18000	18000	4.2.3
18000	100%	18000	18000	4.2.4
18000	100%	18000	18000	4.2.4.1
9000	100%	9000	9000	4.2.4.2
18000	100%	18000	18000	4.2.4.3
18000	100%	18000	18000	4.2.5
18000	100%	18000	18000	4.2.5.1
18000	100%	18000	18000	4.2.6
28000	100%	28000	28000	4.3.1
23000	92%	23000	25000	4.3.2
18000	100%	18000	18000	4.3.3
18000	100%	18000	18000	4.3.4
18000	100%	18000	18000	4.3.5
175000	97%	175000	180000	4.3.6
150000	100%	150000	150000	4.3.7
80000	95%	80000	84000	4.3.8
2254600	98%	2254600	2297850	BAC

شكل 15 تطبيق القيمة المكتسبة على مشروع (همة أمة)

تقرير تحليل القيمة المكتسبة

Prepared By: صفاء العمودي
Date: ٢٠٢٠/٨
For Period: Week ١٨

اسم المشروع: شروع هبة امانة للمشاريع المجتمعية

القيمة المخططة (PV) أو تكلفة العمل المجدولة في الميزانية (BCWS)

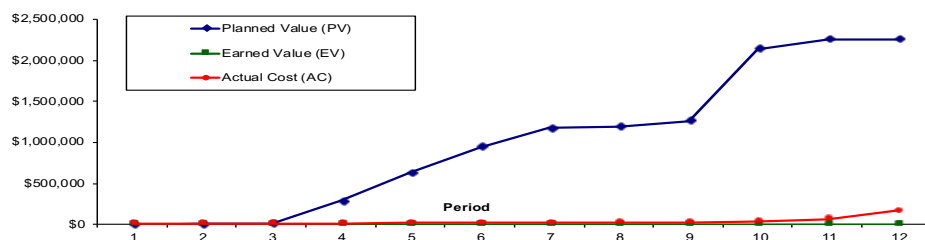
قيمة المخططة (PV) أو تكلفة العمل المجدولة في الميزانية (BCWS)													
11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	TBC	Task Name	WBS
										1500	1500	Task 1	1.1.1
										350	250	Task 2	1.1.1.1
										250	250	Task 3	1.1.2
										200	200	Task 4	1.1.3
										300	300	Task 5	1.1.3.1
										250	250	Task 6	1.1.3.2
									200	200	200	Task 7	1.1.4
									250	250	250	Task 8	1.1.4.1
									1500	1500	1500	Task 9	1.1.5
									1500	1500	1500	Task 10	1.2.1
									1500	1500	2500	Task 11	1.2.1.1
											2500	Task 12	1.2.2.1
							1500				1500	Task 13	1.2.2.2
								3000			3000	Task 14	1.3.1
								1500			1500	Task 15	1.3.1.1
								2500			2500	Task 16	1.3.1.2
							150000				150000	Task 17	2.1.1
							5000				5000	Task 18	2.1.1.1
							2800				2800	Task 19	2.1.2
							85000				85000	Task 20	2.2.1.1
							20000				20000	Task 21	2.2.1.2
							1500				1500	Task 22	2.2.3
						20000					20000	Task 23	2.2.4
						175000					175000	Task 24	2.2.5
						80000					80000	Task 25	2.3.1.1
						50000					50000	Task 26	2.3.2
						20000					20000	Task 27	2.3.3
						110000					20000	Task 28	2.3.4
											110000	Task 29	2.4.1.1
											25000	Task 30	2.4.1.2
											20000	Task 31	2.4.1.3
											6500	Task 32	3.1.1
											10000	Task 33	3.1.2
											60000	Task 34	3.1.3
											15000	Task 35	3.1.4
											20000	Task 36	3.1.5
											30000	Task 37	3.1.6
											47000	Task 38	3.2.1
											30000	Task 39	3.2.1.1
											10000	Task 40	3.2.2
											65000	Task 41	3.2.3
											10000	Task 42	3.3.1
											35000	Task 43	3.3.2
											14000	Task 44	3.3.3
											18000	Task 45	3.3.4
											19000	Task 46	4.1.1
											12000	Task 47	4.1.2
											60000	Task 48	4.1.3
											25000	Task 49	4.1.3.1
											27000	Task 50	4.1.3.2
											40000	Task 51	4.1.3.3
											6000	Task 52	4.1.4
											30000	Task 53	4.1.5
											18000	Task 54	4.1.6
											23000	Task 55	4.2.1
											60000	Task 56	4.2.2
											18000	Task 57	4.2.1.1
											80000	Task 58	4.2.1.2
											18000	Task 59	4.2.1.3
											18000	Task 60	4.2.3
											18000	Task 61	4.2.4
											18000	Task 62	4.2.4.1
											9000	Task 63	4.2.4.2
											18000	Task 64	4.2.4.3
											18000	Task 65	4.2.5
											18000	Task 66	4.2.5.1
											18000	Task 67	4.2.6
											28000	Task 68	4.3.1
											23000	Task 69	4.3.2
											18000	Task 70	4.3.3
											18000	Task 71	4.3.4
											18000	Task 72	4.3.5
											175000	Task 73	4.3.6
											150000	Task 74	4.3.7
											80000	Task 75	4.3.8
116000	874000	72000	19000	232000	313500	345000	265800	9500	4950	2850	2254600	Total Budgeted Cost	
2254600	2138600	1264600	1192600	1173600	941600	628100	283100	17300	7800	2850	Cumulative Planned Value (PV)		

التكلفة الفعلية والقيمة المكتسبة

2254600	2138600	1264600	1192600	1173600	941600	628100	283100	17300	7800	2850	Cumulative Actual Cost (AC)		
7048000000	7250200000	3744000000	3610000000	8370000000	19701250000	40325000000	30162340000	23750000	6852500	2627500	Cumulative Eamed Value		

مقاييس أداء المشروع

7045745400	72499861400	3742735400	359807400	8368826400	19700308400	40324371900	30162056900	23732700	6844700	2624650	Cost Variance (CV = EV - AC)		
7045745400	72499861400	3742735400	359807400	8368826400	19700308400	40324371900	30162056900	23732700	6844700	2624650	Schedule Variance (SV = EV - PV)		
3126.05	33901.62	2960.62	302.70	7131.90	20923.16	64201.56	106543.06	1372.83	878.53	921.93	Cost Performance Index (CPI) = EV/AC		
3126.05	33901.62	2960.62	302.70	7131.90	20923.16	64201.56	106543.06	1372.83	878.53	921.93	Schedule Performance Index (SPI) = E		
721	67	762	7448	316	108	35	21	1642	2566	2446	Estimated Cost at Completion (EAC)		



شكل 16 القيمة المكتسبة



1- حساب القيمة المكتسبة (EV) للمشروع بعد انقضاء 20% من مدته:

التكلفة الفعلية للعمل المنجز : ACWP
التكلفة المبرجة في الميزانية للعمل المنجز : BCWP
الميزانية عند الانتهاء : BAC

3,000.00	BAC
500,000.00	PV
2,500.00	AC
18,800.00	EV
القيمة المكتسبة عند انقضاء 20% من المشروع	

Earned Value and its use in Cost Control.				
BCWP	%Progress	ACWP	BCWS	Work Package
Earned Value		Actual Cost	Planned Value	
1,500	100%	1500	1500	1.1.1
350	100%	350	350	1.1.1.1
250	100%	250	250	1.1.2
200	100%	200	200	1.1.3
300	100%	300	300	1.1.3.1
250	100%	250	250	1.1.3.2
200	100%	200	200	1.1.4
250	83%	250	300	1.1.4.1
1,500	68%	1500	2200	1.1.5
1,500	50%	1500	3000	1.2.1
1,500	75%	1500	2000	1.2.1.1
2,500	83%	2500	3000	1.2.2.1
1,500	100%	1500	1500	1.2.2.2
3,000	100%	3000	3000	1.3.1
1,500	50%	1500	3000	1.3.1.1
2,500	83%	2500	3000	1.3.1.2
18,800	78%	18800	24050	BAC

إذا كان $SPI = 1$ ، يكون النشاط في الموعد المحدد
إذا كان $CPI = 1$ ، فهذا يعني أن المشروع على الميزانية

\$16,300.00	Cost Variance (CV = EV - AC)
7.52	Cost Performance Index (CPI = EV/AC)
-\$481,200.00	Schedule Variance (SV = EV - PV)
0.04	Schedule Performance Index (SPI = EV/PV)

2- حساب القيمة المكتسبة (EV) للمشروع بعد اكتمال 50% من مخرجاته:

التكلفة الفعلية للعمل المنجز : ACWP
التكلفة المبرجة في الميزانية للعمل المنجز : BCWP
الميزانية عند الانتهاء : BAC

6,500.00	BAC
500,000.00	PV
6,500.00	AC
944,600.00	EV
القيمة المكتسبة عند انقضاء 50% من مخرجات المشروع	

Earned Value and its use in Cost Control.				
BCWP	%Progress	ACWP	BCWS	Work Package
Earned Value		Actual Cost	Planned Value	
1,500	100%	1500	1500	1.1.1
350	100%	350	350	1.1.1.1
250	100%	250	250	1.1.2
200	100%	200	200	1.1.3
300	100%	300	300	1.1.3.1
250	100%	250	250	1.1.3.2
200	100%	200	200	1.1.4
250	83%	250	300	1.1.4.1
1,500	68%	1500	2200	1.1.5
1,500	50%	1500	3000	1.2.1
1,500	75%	1500	2000	1.2.1.1
2,500	83%	2500	3000	1.2.2.1
1,500	100%	1500	1500	1.2.2.2
3,000	100%	3000	3000	1.3.1
1,500	50%	1500	3000	1.3.1.1
2,500	83%	2500	3000	1.3.1.2
150,000	100%	150000	150000	2.1.1
5,000	100%	5000	5000	2.1.1.1
2,800	100%	2800	2800	2.1.2
85,000	100%	85000	85000	2.2.1.1
20,000	100%	20000	20000	2.2.1.2
1,500	100%	1500	1500	2.2.3
20,000	100%	20000	20000	2.2.4
175,000	97%	175000	180000	2.2.5
80,000	100%	80000	80000	2.3.1.1
50,000	100%	50000	50000	2.3.2
20,000	100%	20000	20000	2.3.3
20,000	100%	20000	20000	2.3.4
110,000	100%	110000	110000	2.4.1.1
25,000	100%	25000	25000	2.4.1.2
20,000	100%	20000	20000	2.4.1.3
6,500	100%	6500	6500	3.1.1
10,000	100%	10000	10000	3.1.2
60,000	100%	60000	60000	3.1.3
15,000	100%	15000	15000	3.1.4
20,000	100%	20000	20000	3.1.5
30,000	100%	30000	30000	3.1.6
944,600	99%	944600	954850	BAC

إذا كان $SPI = 1$ ، يكون النشاط في الموعد المحدد
إذا كان $CPI = 1$ ، فهذا يعني أن المشروع على الميزانية

\$938,100.00	Cost Variance (CV = EV - AC)
145.32	Cost Performance Index (CPI = EV/AC)
\$444,600.00	Schedule Variance (SV = EV - PV)
1.89	Schedule Performance Index (SPI = EV/PV)



الفصل الحادي والعشرون
الموارد
Resources



37. شرح مفهوم موازنة الموارد Resource leveling and smoothing .

ضمن مجال معرفة إدارة جدول المشروع، هناك عملية محددة تسمى تطوير الجدول الزمني للمشروع، في إطار هذه العملية، لدينا تقنيات تحسين الموارد وهي تسوية الموارد وتجانس الموارد، وهناك اختلافات بين تسوية الموارد وتجانس الموارد. الآن، نظرًا لأن كلتا الطريقتين هما تقنيات تحسين الموارد، فإن تركيزهما الأساسي هو تخصيص الموارد بطريقة ما لتحقيق أقصى قدر من الإنتاج بفعالية.

مستوى الموارد

"أسلوب يتم فيه تعديل تواريخ البدء والانتهاج بناءً على قيود الموارد بهدف موازنة الطلب على الموارد مع العرض المتاح." دليل PMBOK® الإصدار السادس

يمكننا استخدام تسوية الموارد لكل من الموارد البشرية والمادية، نحتاج إلى هذه الأداة عندما تكون الموارد المشتركة أو الهامة متاحة فقط على: أوقات محددة، وبكميات محدودة، أو الإفراط في تخصيصها .

وكما هو الحال عندما نقوم بتعيين مورد إلى نشاطين أو أكثر في نفس الوقت، يكون ذلك بمثابة زيادة في التخصيص، لا يمكن للمورد أن يعمل أكثر من 8 ساعات في اليوم، وهنا، نحتاج إلى تسوية الموارد، نحن بحاجة إلى الاهتمام بالإمدادات المتاحة وبناءً على ذلك يمكننا تعديل مدة العمل.

يمكن لمورد واحد فقط القيام بنشاط معين، إذا كان هذا المورد مشغولاً بالقيام بعمل آخر على المسار الحرج، فإن المسار نفسه يحتاج إلى التغيير ليشمل تلك التبعية، ويمكننا القول أنه إذا كانت هناك حاجة إلى "تسوية الموارد" بسبب قيود الموارد، فعلينا استخدام أداة تحسين الموارد هذه. نتيجة لذلك، قد يحدث تغيير كبير في الجدول الزمني للمشروع لأنه يتعين علينا ضبطه.

مثال لتسوية الموارد:

ليس لدينا أكثر من 45 ساعة في الأسبوع في جدولنا الزمني، قد يؤدي تطبيق قيد المورد هذا إلى تغيير تبعيات جدول المشروع وقد يؤدي إلى تغيير في مدة المشروع، عندما طبقنا قيد 45 ساعة على مشروع مدته 7 أسابيع، أصبح جدول المشروع 9 أسابيع.

قيود الموارد تؤدي إلى تسوية الموارد

المصدر الأساسي هو مخطط الشبكة، عندما نقوم بإنشاء مخطط شبكة، فإننا نعتني بشكل أساسي بالتبعية (الزامية أو تقديرية) بين الأنشطة، فتصبح القيود واضحة عندما نخصص موارد لهذه الأنشطة، قد يؤدي ضبط مستوى الموارد إلى تغيير المسار الحرج لمخطط الشبكة، السبب يكمن في التغيير في مدة الجدول الزمني للمشروع، يمكننا أن نرى أن التغيير في المسار الحرج مثير جدًا للاهتمام في هذه العملية.

ما هي عيوب تسوية الموارد؟

هناك العديد من العيوب حيث علينا أن نتعايش مع القيود، قد نحتاج إلى تأخير بعض المهام بسبب الإفراط في التخصيص أو بسبب ندرة الموارد.



ما هي مزايا تسوية الموارد؟

تهتم تسوية الموارد بالتخصيص للموارد , حيث تعطي صورة واضحة لما يمكن عمله في ظل قيود الموارد المتاحة.

تجانس الموارد

هي أداة تحسين الموارد وهي "تقنية تعدل أنشطة نموذج الجدول الزمني بحيث لا تتجاوز متطلبات الموارد في المشروع حدود موارد محددة مسبقاً."

ما هو تجانس الموارد؟

بعد تطبيق تسوية الموارد، أصبح لدينا جدول زمني محدود الموارد، لكننا قد لا نزال بحاجة إلى مستوى التخصيص المطلوب في خطة المشروع، لا يمكن تخصيص الأنشطة اليومية لمدة 8 ساعات في اليوم.

لنفترض أن مستوى التخصيص المطلوب في الأسبوع هو 38 ساعة، الآن عن طريق القيام بتجانس الموارد؛ نحاول تعديل الأنشطة بطريقة نحقق فيها المستوى المطلوب من تخصيص الموارد، قد لا نتمكن من القيام بذلك طوال الأسابيع لأننا لا نفكر في تغيير مدة المشروع هنا، لذا نحن نفعل ذلك فقط في أي مكان يتوفر فيه Slack، كما أشرنا أننا لا نهدف إلى تغيير مدة المشروع، فلقد قمنا بتسهيل جدول المشروع من خلال اللعب على التعويم الحر والكامل.

الفرق بين التعويم الكلي والتعويم الحر

التعويم الكامل	التعويم حر
يحسب على مستوى مسار الأنشطة	يحسب على مستوى النشاط
يحدد مرونة مسار كتابة تاريخ انتهاء المشروع	يحدد مرونة النشاط مكتوبة ببداية لاحقة
صيغة التعويم الكلية LF-EF أو LS-ES	صيغة التعويم الحر Free Float Formula ES (of successors) – EF of current activity - 1
يمكن أن يظهر إلى حيز الوجود إذا كان مخطط الشبكة يحتوي على مسار متعدد وهناك أنشطة غير موجودة على المسار الحرج	يمكن أن يظهر إلى حيز الوجود إذا كان للنشاط اللاحق أكثر من نشاط واحد متقارب أو إذا كان هناك قيد مطبق على النشاط اللاحق

جدول 34 الفرق بين التعويم الكلي والتعويم الحر



الفرق بين تسوية الموارد وتجانس الموارد

فيما يلي بعض الاختلافات بين تسوية الموارد وتجانس الموارد:

- في تسوية الموارد، قد يتغير تاريخ انتهاء المشروع بينما لا يتغير في التجانس.
- في تسوية الموارد، يتغير المسار الحرج (يزداد بشكل عام) بينما لا يتغير في تجانس المورد، ويمكن أن تتأخر الأنشطة في تعويمها.
- عادةً ما يتم تنفيذ تجانس المورد بعد تسوية المورد.
- في تسوية الموارد، تعتبر الموارد القيد الرئيسي بينما في تجانس الموارد، يعتبر تاريخ انتهاء المشروع قيدًا.
- يتم استخدام تسوية الموارد عندما تكون الموارد أقل أو أكثر من تخصيصها. يتم استخدام تجانس المورد عندما يتم تخصيص الموارد بشكل غير متساو.
- يمكن تطبيق تسوية الموارد على الأنشطة الموجودة على المسار الحرج بينما في تجانس الموارد لا تلمس الأنشطة على المسار الحرج.

أوجه التشابه بين تسوية الموارد وتجانس الموارد

فيما يلي بعض أوجه التشابه بين هاتين الطريقتين:

- كلاهما يساعدك على تحسين استخدام الموارد
- كلاهما يساعدك في جدولة تحليل الشبكة
- تعد تسوية الموارد وتجانس الموارد تقنيات مختلفة ويتم استخدامها في مواقف مختلفة. ليس من الضروري دائمًا استخدام كلتا الطريقتين؛ ذكرت في منشور المدونة هذا أن تجانس الموارد يحدث عادةً بعد تسوية الموارد.

وهذا لا ينطبق على كل الحالات، ويمكننا استخدام أي منهما أو كليهما، ومع ذلك، إذا كنا نستخدم كلاهما، فعادةً ما يتبع تسوية الموارد تجانس الموارد.

ويعد تجانس الموارد وتسوية الموارد طريقتين لتحسين الموارد، إذا تم استخدامها في أي مشروع، فإنها تزيد من فرصة إكمال المشروع ضمن التكلفة المعتمدة وخطوط الأساس للجدول الزمني، يتم استخدام تسوية الموارد لتحقيق التوازن بين الطلب والعرض للموارد، كما يساعد تجانس الموارد على ضمان استخدام موحد للموارد، وتستخدم هذه التقنيات أيضًا بسبب المتطلبات القانونية أو التنظيمية، في كلتا الحالتين، تساعد هذه التقنيات على تحسين موارد المشروع.



38. تدريب على توزيع موارد المشروع من معدات وأدوات

وصف للوظائف الموجودة في الهيكل التنظيمي:

(المستوى الاستراتيجي - الإجراءات - الإدارة العليا)

١/ راعي المشروع

الوصف الوظيفي لراعي المشروع:

- راعي المشروع هو غالباً (مدير أو تنفيذي) ذو مسؤولية عامة عن المشروع، يهتم في المقام الأول بضمان أن المشروع يقدم الفوائد المتفق عليها ويعمل كممثل للمنظمة، يلعب دوراً قيادياً وحيوياً من خلال سلسلة من المجالات:
- يوفر سياق العمل والخبرة والتوجيه لمدير المشروع والفريق.
 - دعم المشروع، وضمان القدرة على تمويل المشروع وتحديد أولويات المشروع.
 - يعمل كنقطة تصعيد للقرارات والقضايا الخارجة عن سلطة مدير المشروع.
 - يعمل كخط إضافي للاتصال والمراقبة مع أعضاء الفريق والعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين.
 - يعمل كحلقة وصل بين المشروع ومجتمع الأعمال ومجموعات صنع القرار على المستوى الاستراتيجي.

الواجبات الأساسية لراعي المشروع:

راعي المشروع مسؤولاً عن بدء المشروع، وضمان المشروع، والموافقة، وإنشاء سلسلة من الجوانب الرئيسية المتعلقة بالمشروع، والتي يمكن تلخيصها في فئات الرؤية والحوكمة وتحقيق القيمة / الفوائد.

الرؤية

- التأكد من صحة دراسة الجدوى وصلاحيّة عرض الأعمال.
- ضمان المواءمة المستمرة لأهداف العمل.
- التفاعل بشكل غير رسمي مع فريق المشروع وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين للبقاء على اطلاع بالاتجاهات والأحداث داخل المشروع (وضمان بقاء المشروع قابلاً للتطبيق).
- تحديد معايير نجاح المشروع التي تتوافق مع أهداف العمل.

الحوكمة

- تحديد أولويات المبادرة والتأكد من إطلاقها والبدء بشكل صحيح.
- العمل كصوت للمشروع وضمان إعطاء الأولوية التنظيمية المناسبة له طوال الوقت.
- تجميع وتقديم الدعم المستمر لتنظيم المشروع.
- تحديد الأدوار وهيكل التقارير.
- العمل كنقطة تصعيد للمشكلات والأمور والعقبات الأخرى الخارجة عن سيطرة مدير المشروع.
- توفير الموارد المالية للمشروع والموافقة على قرارات go / no go المتعلقة بالتقدم والمراحل.



القيمة والفوائد

- ضمان إدارة المخاطر والتغييرات بشكل صحيح وكاف واتخاذ القرارات ذات الصلة.
- ضمان وجود آليات المراقبة والمراجعات.
- التأكد من أن المشروع يقدم القيمة المرجوة.
- تقييم التقدم والوضع.
- الموافقة على المخرجات.
- اتخاذ قرارات go / no go
- مسؤولاً عن الجودة الشاملة والقيمة والفوائد للمشروع، من تنفيذ العمليات إلى المنتج النهائي.

٢/ مدير المشروع:

الوصف الوظيفي لمدير المشروع:

مدير المشروع مسؤول عن التخطيط والإشراف على المشروع لضمان اكتماله في الوقت المناسب وفي حدود الميزانية، يخطط مدير المشروع ويحدد موارد المشروع المطلوبة، ويعد الميزانيات، ويرصد التقدم للمشروع، ويبقى أصحاب المصلحة على اطلاع طوال سير المشروع، وضمن حدود وأهداف الشركة ورؤيتها ورسالتها .

الواجبات والمهام الأساسية لمدير المشروع:

- تحديد وتعريف نطاق المشروع وأهدافه.
- توقع الموارد اللازمة، للوصول إلى الأهداف وإدارة الموارد بطريقة فعالة وكفؤة.
- إعداد الميزانية على أساس نطاق العمل ومتطلبات الموارد.
- تتبع تكاليف المشروع من أجل تلبية الميزانية.
- تطوير وإدارة جدول زمني تفصيلي للمشروع وخطة العمل.
- توفير تحديثات المشروع على أساس متسق لمختلف أصحاب المصلحة حول الاستراتيجية والتعديلات والتقدم.
- إدارة العقود مع المستشارين والمدرّبين من خلال تعيين المهام المطلوبة لهم وتحديد الإنجازات المتوقعة.
- الاستفادة من أفضل الممارسات والتقنيات والمعايير في جميع مراحل تنفيذ المشروع بالكامل.
- مراقبة التقدم وإجراء التعديلات حسب الحاجة.
- قياس أداء المشروع لتحديد مجالات التحسين.



مؤهلات مدير المشروع

- درجة الماجستير في إدارة المشاريع أو أي مجال ذي صلة.
- 5-8 سنوات في إدارة المشاريع والخبرة ذا صلة.
- يفضل شهادة محترف إدارة المشاريع (PMP) حيث أثبتت قدرتها على حل المشاكل بشكل خلاق.
- الإلمام القوي بأدوات ومنهجيات برامج إدارة المشاريع وأفضل الممارسات.
- تجربة رؤية المشاريع من خلال دورة الحياة الكاملة.
- مهارات تحليلية ، كما ذكر في الشكل الهندسي أدناه ويشار إليه أيضا باسم مجموعة المهارات المثالية مثل المهارات المطلوبة لإدارة مشروع بشكل ناجح ويتكون من: إدارة المشاريع التقنية (Technical Project Management) والقيادة (Leadership)، وإدارة الأعمال والإدارة الاستراتيجية التي تساعد على تلبية متطلبات العصر ورفع نسبة نجاح.
- مهارات شخصية قوية وواسعة.
- إثبات القدرة على إكمال المشاريع وفقاً للنطاق المحدد والميزانية والجدول الزمني.



شكل 17 مجموعة المهارات المثالية

(المستوى التكتيكي – عمليات المكتب – الإدارة الوسطى)

١ / إدارة الموارد البشرية

الوصف الوظيفي لمدير إدارة الموارد البشرية:

هو المسؤول عن تحديد الأهداف لفريق الموارد البشرية وتتبع الإنجازات التي تتم بشكل دوري وتصميم وتنفيذ سياسات المنظمة للمساعدة على تحسين بيئة العمل وكذلك تطوير خطط الأجور والمزايا، القدرة على استخدام تقنيات وأنظمة الموارد البشرية ضرورية لمدير إدارة الموارد البشرية وكذلك الإلمام بأنظمة الرواتب وأنظمة متابعة المتقدمين على الوظائف المتاحة بما يساعد المنظمة على جذب الموظفين المؤهلين وأصحاب المهارات وتطويرها.

الواجبات والمهام الأساسية لمدير إدارة الموارد البشرية:

- تحديد أهداف فريق الموارد البشرية ومتابعة الإنجازات بشكل دوري.



- تصميم وتنفيذ سياسات المنظمة بما يساعد على تحسين بيئة العمل.
- استقطاب المستشارين والمدرّبين الأكفاء لشغل الوظائف المطلوبة في المنظمة.
- تطوير خطط الأجور والمزايا المختلفة.
- دعم واقتراح التحسينات في إجراءات التوظيف بأكملها.
- التخطيط لاستضافة أحداث التوظيف والمشاركة في مناسبات التوظيف المختلفة.
- مناقشة مسارات التطوير الوظيفي للموظفين مع المديرين.
- مراقبة مقاييس الموارد البشرية مثل معدلات نسبة التوظيف وتكلفة عمليات التوظيف.
- تنظيم برامج التعلم والتطوير للأقسام المختلفة.
- التأكد من طلبات موظفي الموارد البشرية وتطلعاتهم في الوقت المناسب.
- متابعة إجراءات الموارد البشرية بحيث تتوافق مع قانون العمل.

مؤهلات مدير إدارة الموارد البشرية:

- الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الموارد البشرية.
- يفضل الحصول على درجة الماجستير في الموارد البشرية أو مجال ذا صلة.
- الخبرة العملية السابقة في وظيفة مدير أول موارد بشرية أو مدير موارد بشرية.
- إجادّة استخدام برامج إدارة الموارد البشرية.
- القدرة على التعامل مع أنظمة الرواتب وعدد ساعات العمل.
- الفهم الجيد لتشريعات وقوانين العمل.
- إجادّة مهارات التواصل مع الشخصيات المختلفة.
- امتلاك مهارات القيادة والقدرة على تحفيز فريق العمل.
- القدرة على تحسين علاقات الموظفين وتوفير بيئة عمل صالحة لجميع الأقسام.

٢ / إدارة العمليات

الوصف الوظيفي لمدير إدارة العمليات:

هو المسؤول عن التواصل لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأنشطة التشغيلية وتحديد الأهداف الاستراتيجية وتخطيط ومراقبة إدارة الأعمال اليومية لضمان تشغيل سهل بدون معوقات وكذلك الإشراف على الموظفين من الإدارات المختلفة وتقديم ملاحظات واقتراحات تساعد على التطوير.

الواجبات والمهام الأساسية لمدير إدارة العمليات:

- التواصل لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأنشطة التشغيلية وتحديد الأهداف الاستراتيجية.



- التخطيط ومراقبة سير العمل بشكل يومي لضمان العمل بشكل سهل وبدون معوقات.
- الإشراف على الموظفين من مختلف الإدارات وتقديم ملاحظات بناءة.
- التقييم بانتظام لتحديد كفاءة إجراءات العمل وفقاً للأهداف التنظيمية وتقديم الاقتراحات للتحسينات.
- إدارة عمليات الشراء وتنسيق تخصيص الموارد والموردين.
- الإشراف على عمليات دعم العملاء وتنظيمها وتعزيز رضا العملاء.
- مراجعة المعلومات المالية وضبط الميزانيات التشغيلية لتعزيز نسبة الربحية.
- مراجعة وصياغة السياسات وتحسينها وتنفيذها.
- إدارة العلاقات والاتفاقيات مع الشركاء الخارجيين.
- تقييم الأداء العام من خلال جمع وتحليل وتفسير البيانات والمقاييس.
- التأكد من أن المؤسسة تطبق القوانين والتشريعات واللوائح المعمول بها.

مؤهلات مدير إدارة العمليات:

- الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال أو المجال ذي الصلة.
- يعتبر الحصول على درجة الماجستير ميزة إضافية.
- الخبرة السابقة في وظيفة مدير عمليات.
- القدرة على تنظيم المهام وقيادة فريق العمل بشكل مميز.
- إجادته التعامل مع الشخصيات المختلفة.
- معرفة القواعد والإرشادات القانونية للصناعة.
- إجادته التعامل مع مبادئ العمل المتنوعة مثل سلسلة التوريد والتمويل، وخدمة العملاء، إلخ.
- القدرة على العمل مع تحليل البيانات ومقاييس الأداء.
- إجادته استخدام برامج مايكروسوفت أوفيس.
- القدرة على التعامل مع برامج تخطيط موارد المشاريع.
- معرفة التعامل مع برامج إدارة علاقات العملاء.

٣ / الإدارة المالية

الوصف الوظيفي لمدير المالية:

وظيفة المدير المالي هو المسؤول عن ضمان استخدام رأس المال والموارد الخاصة بالمؤسسة بشكل صحيح وكذلك الإشراف على إنشاء نماذج للتنبؤ وتقييم المخاطر في الاستثمارات وضمان تحقيق اللوائح القانونية لقسم المحاسبة كذلك يكون مدير المالية متميزاً في صياغة الاستراتيجيات المالية وإدارة فريق المحاسبة داخل المؤسسة لتحقيق الزيادة في أرباح المنظمة.

الواجبات والمهام الأساسية لمدير المالية:

- الحرص على توفير المعلومات المالية للمنظمة وتفسيرها.



- متابعة كافة التغيرات الخاصة بالتشريعات واللوائح المالية.
- رصد كافة التدفقات النقدية والمساهمة بتوقع الاتجاهات المستقبلية وتحليل التغيرات وتقديم المشورة.
- متابعة الفرص المناسبة لتقليل التكاليف المالية.
- الاهتمام بإدارة النظم الخاصة بالمحاسبة المالية.
- إعداد خطط العملية الاستراتيجية ذات الأجل الطويل.
- الإبلاغ عن المؤثرات المؤثرة في طبيعة أداء العمل.
- الاهتمام بدراسة اتجاهات السوق وتحليل المنشآت المنافسة.
- الحرص على تطوير وتحسين الآليات المطبقة بالإدارة المالية، مما يساهم بتقليل المخاطر.
- التواصل مع كافة مدققي الحسابات بهدف رصد الوضع المالي السنوي للمؤسسة.
- تطوير وتحسين العلاقات الخارجية بالاعتماد على تفعيل دور الاتصالات، مع المصرفيين والمدققين الماليين.
- إدارة الميزانية المالية وتقديم تقارير مالية دورية للمنظمة.
- إدارة ميزانية التدريب والاستشارات بشكل فعال.
- البحث عن مصادر جديدة للتمويل المالي بهدف تسهيل سداد الديون المترتبة على الشركة.

مؤهلات مدير المالية:

- الحصول على درجة البكالوريوس في المحاسبة أو المالية.
- يعتبر الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال شيء اضافي وكذلك الشهادات المهنية مثل (CFA / CPA).
- الخبرة السابقة في وظائف محاسبة أو إدارة المالية.
- الفهم الجيد بإدارة الموارد المالية والمصرفية ومسك الدفاتر.
- الخبرة العملية في وضع الميزانية وإدارة المخاطر.
- المعرفة المميزة بعملية تحليل البيانات ونماذج التنبؤ المختلفة.
- إجادة التعامل مع برامج المحاسبة المختلفة.
- القدرة على إدارة فريق العمل .
- القدرة على التفكير الناقد والتحليلي.
- إجادة عملية التواصل بشكل شفهي أو مكتوب.
- امتلاك المهارات المتقدمة بالمعاملات الرياضية.
- القدرة على التنبؤ بالنتائج الشهرية والفصلية والسنوية.
- المعرفة الجيدة بكل ما يتعلق بعملية اعتماد أو رفض الميزانيات.
- معرفة شاملة فيما يخص إجراء إدارة المخاطر.
- والقدرة على ابتكار الحلول المناسبة للمشكلات المختلفة.



٤ / إدارة الخدمات العامة

الوصف الوظيفي لمدير إدارة الخدمات العامة:

تنفيذ كافة إجراءات خدمات الدعم الإداري للموظفين في المنظمة، وتنسيق ومتابعة المهام الوظيفية في المستوى التشغيلي للإدارة الدنيا وتنسيق الاجتماعات الخاصة بها، واستلام الوثائق المرتبطة بذلك.

الواجبات والمهام الأساسية لمدير إدارة الخدمات العامة:

- مراجعة المعاملات الرسمية المتعلقة بطبيعة العمل والتأكد من استيفائها الشروط المطلوبة.
- التواصل مع الوحدات التنظيمية للتأكد من مدى جودة الخدمات المقدمة وتزويدها بمستجدات الخدمات الادارية.
- متابعة إنجاز المعاملات المتعلقة بالخدمات الادارية المقدمة للوحدات التنظيمية، ورفع التقارير الخاصة بذلك.
- إخطار الوحدات التنظيمية بالإجراءات المتبعة الخاصة بالصحة والسلامة المهنية.
- التأكد من مدى جودة تنفيذ خدمات الامن والحراسة المقدمة من الشركات المختصة وتوافقها مع متطلبات العمل.
- تقديم الخدمات المساندة لعملية الجرد السنوي والمشاركة مع الجهات المختصة في عملية الجرد.
- تنفيذ أي مهام أخرى يكلف بها من قبل الرئيس المباشر.

مؤهلات مدير الخدمات العامة:

- الحصول على درجة البكالوريوس في الإدارة العامة أو أي تخصص ذا صلة.
- تقديم الخدمات للموظفين فيما يتعلق بالمواصلات، وحجوزات الفنادق، والتذاكر، والتأشيرات، وإقامات العمل.
- تأمين الخدمات اليومية واحتياجات الوحدات التنظيمية والموظفين من المستلزمات والمواد التشغيلية المكتبية، والرقابة على استخداماتها، وصيانة الأجهزة والمشاركة في وضع وتطبيق نظام للأرشفة والملفات والسجلات.
- المشاركة في تنفيذ، ومتابعة اجراءات تقديم الخدمات الادارية والدعم اللوجستي.
- العمل بروح الفريق.
- الإلمام بكافة السياسات والإجراءات والأنظمة المتعلقة بمجال العمل.
- التواصل ومهارات الاتصال الفعالة.
- مهارة تنظيم وتخطيط الاعمال اليومية.
- التركيز على خدمة العملاء.
- القدرة على العمل تحت الضغط ومواجهة الصعوبات والمشكلات.
- التركيز على تحقيق نتائج تتناسب مع اهداف المنظمة.
- مهارات استخدام الحاسب الآلي وتطبيقاته.
- إدارة موارد المنظمة بفاعلية.
- إلمام باللغة العربية والإنجليزية.



٥/ إدارة الجودة

الوصف الوظيفي لمدير إدارة الجودة:

مدير الجودة هو المسؤول الأول عن جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، بما يلبي متطلبات العملاء حيث يقوم مدير الجودة بفحص الخدمات والمواد المقدمة للعملاء بشكل نهائي للتأكد من أنه تم إنشاؤها وفقا للمعايير القانونية وبما يلبي توقعات العملاء وكذلك تحتاج الوظيفة إلى الالتزام والدقة في التعامل ومراقبة التفاصيل الدقيقة ولذلك تتطلب الوظيفة المعرفة الشاملة بالعملاء المحتملين والحاليين وكذلك المنافسين، وتحديد متطلبات العملاء، والهدف من الوظيفة هو المساعدة على بناء سمعة المنظمة من خلال ضمان جودة الخدمات المقدمة.

الواجبات والمهام الأساسية لمدير إدارة الجودة:

- فهم احتياجات ومتطلبات العملاء لتطوير عمليات فعالية مراقبة الجودة.
- ابتكار ومراجعة مواصفات الخدمات والعمليات.
- تحديد متطلبات المواد الخام والمنتجات الوسيطة للموردين.
- ضمان الالتزام بالمبادئ التوجيهية للصحة والسلامة وكذلك الالتزامات القانونية.
- الإشراف على المفتشين والفنيين والموظفين الآخرين وتقديم التوجيه والتعليمات.
- الإشراف على جميع إجراءات تطوير الخدمات لتحديد نسبة الأخطاء ومعايير الجودة.
- مراقبة وفحص ومقارنة الإخراج النهائي.
- الإشراف على الموافقة أو رفض الخدمات الغير صالحة.
- المحافظة على وثائق المؤسسة والدقة في التعامل مع الاجراءات والتحليلات الاحصائية.
- التقييم المستمر لردود افعال العملاء ومدى رضاهم عن المنتجات والخدمات.
- إرسال تقارير مفصلة للمديرين التنفيذيين.
- اطلاع الدائم على فرص التطوير والتحسين بشكل مستمر.

مؤهلات مدير إدارة الجودة:

- الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال أو إدارة الجودة أو مجال مشابه.
- الخبرة السابقة في وظيفة مدير جودة أو الإشراف على قسم الجودة.
- الحصول على شهادة مراقبة جودة مثل (ISO 9000)
- المعرفة الجيدة بمتطلبات الحصول على شهادات الجودة العالمية والمحلية مثل (ISO, HACCP)
- التعامل بدقة وتحمل المسؤوليات.
- الحرص على متابعة التفاصيل وتحليل النتائج.
- القدرة على التواصل بشكل مميز مع فريق العمل وكذلك مع العملاء.
- امتلاك المهارات التنظيمية والقيادية.



- الفهم الجيد بإجراءات مراقبة الجودة والمعايير القانونية.
- المعرفة الجيدة بالعمليات الحسابية وتحليل البيانات.
- إجادة التعامل مع برامج مايكروسوفت.

(المستوى التشغيلي – الإدارة الدنيا)

١/ الاستشاريين

الوصف الوظيفي للاستشاري:

وظيفة المستشار مهمة في المؤسسات التي تقدم الخدمات الاستشارية حيث يقوم بمساعدة الشركات على حل المشكلات وإنشاء خطط تساعد على النمو وتحسين الأداء وتحتاج الوظيفة إلى امتلاك المهارات المجتمعية والخبرة الموضوعية والقدرة على اكتشاف طرق لتطوير الشركات في خدمات متنوعة وفهم جيد لاحتياجات المنظمات والقدرة على إعداد الخطط الاستراتيجية وهيكلة ومتابعة إجراءات الشركة واقتراح توصيات التغيير.

الواجبات والمهام الأساسية للاستشاري:

- إجراء البحوث وجمع البيانات لفهم المنظمة.
- إجراء التحليل ومقابلة موظفي العميل وفريق الإدارة.
- إدارة مجموعات التركيز وتسهيل ورش العمل.
- إعداد مقترحات الأعمال والعروض التقديمية.
- تحديد القضايا وتشكيل الفرضيات والحلول.
- تقديم النتائج والتوصيات للعملاء.
- تنفيذ التوصيات والحلول والتأكد من حصول العميل على المساعدة اللازمة.
- إدارة المشاريع والبرامج وقيادة وإدارة فريق العمل بما في ذلك المحللين.
- التواصل مع العملاء لإطلاعهم على التقدم المحرز واتخاذ القرارات اللازمة.

مؤهلات الاستشاري:

- الحصول على درجة البكالوريوس أو الماجستير في إدارة الأعمال.
- الخبرة العملية في وظيفة مستشار إداري.
- القدرة على العمل الجماعي والتعاون مع فريق العمل.
- إجادة مهارات التواصل الشفوي والمكتوب.
- امتلاك مهارات الإبداع وابتكار حلول مناسبة للمشكلات.
- إجادة مهارات التخطيط الاستراتيجي والمهارات التحليلية.
- المرونة والقدرة على مواجهة ضغوط العمل والتحديات.



- الوعي المجتمعي وفهم متطلبات بيئات العمل.

٢/ المدرب

الوصف الوظيفي للمدرب:

المدرب يعمل على تطوير العديد من المؤسسات والمنظمات وهو المسؤول عن تحديد وتقييم الاحتياجات التدريبية للمنظمة ورسم خطة تدريب وتطوير شاملة أو فردية وكذلك نشر مجموعة واسعة من أساليب التدريب وغالبًا ما يكون لدى المدرب خلفيات في الأعمال والقيادة والموارد البشرية والتعليم حيث يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية التي تساعد على تحسين الأداء داخل المنظمات.

الواجبات والمهام الأساسية للمدرب:

تحديد وتقييم الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية من خلال تحليل الوظائف والمسارات الوظيفية وتقييم الأداء السنوي والتشاور مع المديرين التنفيذيين.

- رسم خطة تدريب وتطوير شاملة أو فردية تلبي الاحتياجات والتوقعات.
- نشر مجموعة واسعة من أساليب التدريب التي تساعد على تحسين الأداء.
- الإشراف على الاجتماعات وإجراء جلسات التوجيه.
- رصد وتقييم فعالية برنامج التدريب والنجاح والعائد على الاستثمار بشكل دوري وتقديم تقارير بها.
- توفير فرص التطوير المستمر داخل المؤسسة.
- حل أي مشاكل تظهر داخل المؤسسة وتصميم برامج التدريب حسب الاحتياجات.
- الفهم الجيد لاتجاهات التدريب المجتمعية والتطوير وأفضل الممارسات في المجال.

مؤهلات المدرب:

- الحصول على درجة البكالوريوس في مجال ذي الصلة.
- الخبرة العملية السابقة في وظيفة التدريب.
- يفضل وجود سابقة أعمال توضح تنفيذ برامج تدريبية ناجحة.
- الإلمام بأساليب التدريب التقليدية والحديثة بكافة أنواعها.
- إجادة مهارات التواصل وقيادة فرق العمل.
- القدرة على التخطيط وتنظيم المهام وإدارة الوقت.
- إجادة مهارات الكتابة وتقديم التقارير والكتيبات الارشادية والتدريبية.
- القدرة على التعامل مع برامج الكمبيوتر وقواعد البيانات.



٣/ مدير المشاريع

الوصف الوظيفي لمدير المشاريع:

هو المسؤول عن المشاريع التي تقوم بها المنظمة وكذلك يقوم بجدولة جميع الأنشطة الفنية وتخطيطها وتوقعها ومواردها وإدارتها بهدف ضمان دقة المشروع وجودته بداية من فكرة المشروع وحتى الانتهاء منه، كما يقوم بمراقبة التنفيذ والتفاعل مع العملاء لتفسير احتياجاتهم ومتطلباتهم لتحقيق أكبر قدر من رضا العملاء وجودة التنفيذ.

الواجبات والمهام الأساسية لمدير المشاريع:

- إعداد وجدولة وتنسيق ومراقبة المشاريع.
- مراقبة الالتزام بالقوانين والممارسات المعمول بها وسياسات ضمان الجودة.
- التفاعل بشكل يومي مع العملاء لتفسير احتياجاتهم ومتطلباتهم.
- مراقبة الجودة ومعايير الأداء والمواصفات المطلوبة من المشروع.
- متابعة العمل والميزانية والجدول الزمني والخطط وأداء الموظفين وتقديم تقرير بانتظام عن حالة المشروع.
- تحديد وتوزيع المسؤوليات على فريق العمل داخل المشروع.
- التعاون والتواصل مع مدير المشروع والإدارات المختلفة لتقديم المساعدة والدعم الفني.
- متابعة الإنجازات وتحديد مواعيد التسليم.

مؤهلات مدير المشاريع:

- الحصول على شهادة جامعية/ بكالوريوس إدارة الأعمال أو درجة الماجستير.
- الخبرة سابقة في وظيفة مدير مشروع أو عمل اداري مشابه.
- الحصول على شهادة PMP .
- الالمام الجيد بمجال عمل المؤسسة.
- إجادة عملية التواصل والاقناع والتعامل مع الشخصيات المختلفة.
- القدرة على عمل التحليلات والقياسات المختلفة.
- الالمام بعملية التخطيط وكذلك وضع الأهداف المختلفة.
- الفهم الجيد تقنيات وأساليب إدارة المشروعات والبرامج.
- المعرفة الممتازة بإجراءات تقييم الأداء ومبادئ الإدارة.
- القدرة على استخدام البرامج المختلفة مثل MS Project, Basecamp, Trello



٤/ موظفي الاستقبال

الوصف الوظيفي لموظف الاستقبال:

موظف الاستقبال يعتبر بمثابة الوجه للمنظمة يقوم بالترحيب بالزائرين بالإضافة إلى أعمال التنسيق بين أنشطة الأقسام المختلفة حيث تحتاج هذه الوظيفة إلى الشخصية التي تتعامل بشكل احترافي مع العملاء وكذلك مع باقي الموظفين والقيام بالرد على استفساراتهم وإرشادهم ومراجعة طلباتهم، والحفاظ على سرية معلوماتهم وتعتبر وظيفة موظف الاستقبال موجودة في مجالات مختلفة.

الواجبات والمهام الأساسية لموظف الاستقبال:

- استقبال الزوار والمراجعين للجهة وتطبيق المعايير الخاصة بعملية الاستقبال.
- تزويد المراجعين بالمعلومات اللازمة وتعريفهم بالخدمات ومتطلباتها.
- الرد على استفسارات المتعاملين.
- الرد على الاتصالات الهاتفية وتحويل المتصلين إلى الوحدات المعنية.
- تنظيم دخول وخروج المراجعين والضيوف وعمال الصيانة والنظافة ومتابعة سجل الزوار إن وجد.
- تنفيذ أي مهام أخرى يكلف بها من قبل الرئيس المباشر.
- المتابعة والتأكد من وجود المواد المكتبية اللازمة.
- الإشراف على جدول المواعيد.
- ضمان تقديم خدمة العملاء في الوقت المناسب وبشكل دقيق.
- التعامل مع الشكاوى وطلبات العملاء باستمرار.
- التأكد من إجراءات السلامة واستكشاف حالات الطوارئ.
- الإشراف على توزيع البريد والمنشورات الداخلية للمؤسسة.
- الاحتفاظ بسجلات محدثة عن النفقات والتكاليف المكتبية.

مؤهلات موظف الاستقبال:

- الحصول على شهادة جامعية / معاهد متخصصة / شهادة ثانوية.
- الخبرة في مجال وظيفة الاستقبال او وظائف مكتبية مشابهة.
- إجادة التعامل مع برامج مايكروسوفت اوفيس MS Office.
- القدرة على التنظيم وترتيب المهام المختلفة وتحديد الأولويات.
- إتقان عملية التواصل بشكل كتابي وشفهي.
- المعرفة الجيدة بإجراءات تقديم خدمة عملاء وكذلك متابعة الدفاتر المختلفة.
- القدرة على التعامل مع الأجهزة المكتبية المختلفة.



- إجابة تقديم الحلول للمشكلات التي تواجه فريق العمل فيما بينهم أو مع العملاء.

٥/ موظفي خدمة المكاتب

الوصف الوظيفي لموظف خدمة المكاتب:

يطلق على موظف خدمة المكاتب بالإنجليزية اسم Office Boy وتعتبر طبيعة عمله ميدانية ومكتبية، يعتبر موظف خدمة المكاتب عنصر مهم في الشركة لتسريع انجاز و اتمام العمليات الإدارية داخلها وخارجها، وعادة ما يمتلك صناع القرار والأشخاص ذوي المناصب العليا في الشركة ثقة كبيرة حول موظف خدمة المكاتب حيث يعتمد المدراء عليهم في نقل المعاملات والملفات والمراسلات الخطية السرية

الواجبات والمهام الأساسية لموظف خدمة المكاتب:

- تقديم القهوة والشاي والعصير والماء إلى الزوار والموظفين.
- ترتيب وإدارة الملفات والمستندات والوثائق وتسليمها للموظفين عند الحاجة.
- الإشراف علي سلامة استخدام الموظفين للأجهزة والمراق داخل مكان العمل.
- تلبية احتياجات الموظفين والاستجابة للاستفسارات ومتطلبات الزوار والموظفين.
- التنسيق مع مختصي صيانة الأجهزة والمعدات بشكل دوري.
-

مؤهلات موظف خدمة المكاتب:

- الإكتفاء بشهادة التعليم الأساسية.
- مهارات أساسية وبسيطة في المحاسبة.
- مهارات تنظيمية وإدارية.
- الإلمام بمهارة خدمة العملاء.
- مهارة اتصال ممتازة.
- الإخلاص والدقة والأمانة.
- مهارات العمل الميداني والمكتبي.
- مهارات العمل تحت الضغط.

٦/ موظفي خدمة العملاء

الوصف الوظيفي لموظف خدمة العملاء:

موظف خدمة العملاء هو المسؤول عن الاتصالات بين الشركة وعملائها الحاليين والمحتملين ولذلك يجب أن يكون قادرا على التعامل مع مشاكل العملاء والشكاوى والاستفسارات وتحتاج الوظيفة الي السرعة في التعامل مع برامج الكمبيوتر للتنقل بين



الخدمات المختلفة التي تقدمها المنظمة كما يقوم بتحديد احتياجات العملاء وتوضيح المعلومات التي تساعد على الحفاظ على رضا العملاء.

الواجبات والمهام الأساسية لموظف خدمة العملاء:

- إدارة كميات كبيرة من المكالمات الواردة والصادرة في الوقت المناسب.
- اتباع سيناريو النصوص والتعليمات المخصصة للمكالمات.
- تحديد احتياجات العملاء وتوضيح المعلومات وتوفير الحلول أو البدائل المتاحة.
- تقديم عروض تسويقية لمنتجات وخدمات المؤسسة عن اتاحة الفرصة لذلك.
- بناء علاقات مستدامة مع العملاء من خلال الحصول على بيانات اضافيه مثل (بريد الكتروني، او رقم هاتف آخر)
- الاحتفاظ بسجلات لجميع المحادثات في قاعدة بيانات مركز الاتصال لدينا بطريقة مفهومة
- حضور التدريبات التعليمية بشكل مستمر لتحسين مستوى الخدمة والأداء.
- متابعة إجراءات تحقيق الأهداف الخاصة بقسم خدمة العملاء.

مؤهلات موظف خدمة العملاء:

- الحصول على شهادة ثانوية أو معهد أو الحصول على درجة البكالوريوس.
- الخبرة السابقة في العمل في وظيفة خدمة العملاء.
- الحصول على شهادة خبرة في المجال تثبت تحقيق الأهداف المطلوبة.
- الإلمام بأنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM)
- التركيز على العملاء والقدرة على التعامل مع الشخصيات المختلفة.
- اجادة عملية التواصل الهاتفي والاتصال اللفظي وإجادة مهارات الاستماع بشكل فعال.
- القدرة على القيام بمهام متعددة والقدرة على تحديد الأولويات وإدارة الوقت.
- إجادة عملية تقديم الحلول بشكل مناسب لاكتساب رضا العملاء.

٧/ موظفي التسويق

الوصف الوظيفي لموظف التسويق:

موظف التسويق هو المسؤول عن تطوير وتنفيذ خطط التسويق للمنظمة بما يساعد على الوصول إلى أهداف المنظمة، بداية من تعريف الجمهور بالعلامة التجارية وحتى الحملات الترويجية للمنتجات والخدمات ويقوم بإجراء الابحاث التسويقية لمعرفة حلول لمتطلبات المستهلك وسلوكياته وعاداته وتوجهاته كما يقوم بتطوير الأفكار الإبداعية للحملات التسويقية من خلال العصف الذهني ويقوم بالمساعدة في الأنشطة التسويقية المختلفة من خلال تقديم اقتراحات على تطوير المحتوى وإعداد الخطط الإعلانية والتخطيط للأحداث والمناسبات المهمة.



الواجبات والمهام الأساسية لموظف التسويق:

- إجراء الأبحاث التسويقية لمعرفة حلول لمتطلبات المستهلك وسلوكياته وعاداته.
- تقديم الأفكار لتطوير الحملات التسويقية بشكل إبداعي.
- المشاركة في الأنشطة التسويقية المختلفة من خلال تقديم اقتراحات على تطوير المحتوى وإعداد الخطط الاعلانية.
- التخطيط للتسويق في الأحداث والمناسبات الهامة.
- التواصل مع وكالات الإعلان لتنفيذ الحملات الترويجية.
- التعاون مع قسم التسويق والأقسام المختلفة لتقديم علامة تجارية متناسقة.
- التخطيط والتنفيذ للحملات الاعلانية من خلال تحديد قنوات التسويق المناسبة (شبكات التواصل الاجتماعي والإعلانات التلفزيون والبريد الإلكتروني) وغيرها من قنوات التسويق.
- المشاركة في تحليل بيانات التسويق (نتائج الحملات، معدلات التحويل، حركة الزيارات) وغيرها للمساعدة على تحسين استراتيجيات التسويق المستقبلية.
- الاطلاع على أحدث تقنيات التسويق وتحسين الخطط التسويقية.

مؤهلات موظف التسويق:

- الحصول على درجة البكالوريوس في التسويق والإعلام.
- الخبرة العملية السابقة في وظيفة التسويق او دور مشابه.
- الخبرة السابقة في الأبحاث التسويقية وتحليل السوق.
- الفهم الجيد لعناصر التسويق المختلفة وشبكات التواصل الاجتماعي وقنوات التسويق المختلفة.
- القدرة على إجراء تحليلات السوق وتحليل الحملات التسويقية.
- إجادة استخدام برامج مايكروسوفت MS Office وبرامج التصميم Adobe Creative
- القدرة على التعامل مع برامج إدارة علاقات العملاء (CRM)
- إجادة التعامل مع برامج تحليل مواقع الويب وتنفيذ الحملات الاعلانية مثل (Google AdWords)
- القدرة على تنظيم المهام المختلفة والدقة في التعامل مع التفاصيل.
- إجادة مهارات التواصل بشكل مكتوب وشفهي.
- القدرة على التفكير الإبداعي وتقديم الحلول المناسبة.

٨/ موظفي العلاقات العامة

الوصف الوظيفي لموظف العلاقات العامة:

هو المسؤول عن صياغة خطط واستراتيجيات العلاقات العامة وتحسين صورة المؤسسة ووجودها من خلال القنوات



المختلفة سواء الالكترونية او التقليدية وكذلك إدارة العلاقات والطلبات الإعلامية وتحتاج الوظيفة إلى مهارات الاقناع والكتابة والعرض لتوصيل رسالة المؤسسة إلى الجمهور المستهدف وتشكيل صورة ايجابية للمؤسسة في ذهن جمهورها.

الواجبات والمهام الأساسية لموظف العلاقات العامة:

- صياغة خطط العلاقات العامة والاستراتيجيات المناسبة.
- العمل على تحسين صورة المنظمة الذهنية لدى الجمهور من خلال استخدام القنوات الإلكترونية والتقليدية.
- المشاركة في إدارة العلاقات الإعلامية.
- التخطيط والإشراف على الأحداث والمعارض والمؤتمرات.
- الدعم والمساعدة في تنفيذ الخطط الترويجية.
- اقتراح الحلول المناسبة في أوقات أزمة العلاقات العامة.
- تسهيل وتقديم حل المشكلات التي تقابل الجمهور المستهدف.
- إعداد وتجهيز مبادرات تحليل الرأي العام وعمل دراسات المسح الشامل.

مؤهلات موظف العلاقات العامة:

- الحصول على درجة البكالوريوس في العلاقات العامة، الإعلام، الصحافة.
- الخبرة السابقة في وظيفة العلاقات العامة أو العمل في قسم العلاقات العامة.
- الخبرة في إدارة المشاريع وتنفيذ حملات العلاقات العامة.
- القدرة على كتابة الاعلانات والنصوص المختلفة.
- معرفة العمل برامج مايكروسوفت اوفيس وبرامج تعديل الصور والفيديو.
- الإلمام بمنصات الوسائط الاجتماعية مثل Twitter و Facebook وغيرها.
- القدرة على التواصل الممتاز بشكل شفهي وكتابي.
- الكفاءة في العرض وإجادة مهارات التحدث أمام الجماهير.
- إجادة اللغة العربية والإنجليزية.
- القدرة على الإبداع في تقديم الحلول المناسبة.



الفصل الثاني والعشرون
التوريدات
Procurement



39. تطوير إجراء عملية تنفيذ التوريدات واختيار المقاولين

ما المقصود بالتوريدات:

هي عبارة عن كل الموارد والخدمات والمنتجات التي تكون ضرورية للمشروع ليتم إدارة الموارد طول فترة مراحل المشروع. قبل البدء في عملية تنفيذ التوريد يجب إعداد قوائم بكل الموارد المطلوبة، وعلى هذه القوائم هل يتم عملية تحليل هل يتم تنفيذ المطلوب من التوريد داخل المشروع أو نحتاج له مورد خارجي.

وذلك كله يعتمد على مدى توفر الموارد اللازمة وهل يمتلك الفريق المهارات المطلوبة وهل لديهم القدرة من ناحية الكفاءة أو من الناحية المالية، في حال تم الحاجة لمصدر خارجي يتم إعداد خطة لإدارة وتنفيذ هذا التوريد ولنقوم بعملية تنفيذ التوريد (Conduct Procurements) لابد أن نحصل على جواب من المورد ويتم اختيار المورد ويتم عقد اتفاق وتعاقب ولابد أن نكون حريصين في اختيار المورد المؤهل لأن أي تأخير في التسليم قد يؤدي إلى تأخيرات في المشروع وبالتالي تكاليف إضافية.

لتنفيذ عملية التوريدات هناك خطوات لابد من إتباعها تتلخص في:

- 1/ لابد من تحديد نطاق التوريد
- 2/ إعداد ميزانية تقديرية غير مفصلة
- 3/ الإعلان عن التوريد.
- 4/ تحديد أسماء الموردين المؤهلين في قائمة.
- 5/ كتابة وإصدار وثائق العطاء وإرسالها للموردين المؤهلين.

وثائق العطاء تحوي (معلومات حول البضائع - معلومات حول تكلفة - عروض تقديمية)

- 6/ تحديد المقاييس الفنية ومقاييس الجودة للعروض المقدمة من الموردين.
- 7/ مقارنة التكلفة المالية للعروض من الموردين.
- 8/ إتمام مفاوضات وتوقيع العقد بين مسئول قسم التوريد والمورد.

الإعلان (Advertising)

إعداد إعلان للحاجة إلى توريد أجهزة حاسوبية للقاعات التدريبية وتوريد الأثاث لمكتب هممة أمة

يعلم مكتب هممة أمة عن طرح منافستين التالية:

م	القسم المعين	اسم المناقصة	رقم المناقصة	قيمة المناقصة	آخر موعد لتقديم وثائق العطاءات	موعد فتح المظاريف
١	قسم العقود (إدارة العمليات)	توريد الأجهزة الإلكترونية	٢٠١/٣٠٠ / ٠١٩	١٠٠,٠٠٠	٢٠/٥/٢٠٢٠ م الساعة ١٠ صباحاً	٢٦/٥/٢٠٢٠ الساعة ١٠ صباحاً
٢	قسم العقود	توريد أثاث مكتبي	٢٣٢٢١٤٣١	٨٠,٠٠٠	٥/٥/٢٠٢٠ م الساعة ١٠ صباحاً	١٥/٥/٢٠٢٠ الساعة ١٠ صباحاً

فعل من لديه الرغبة في دخول المنافسة شراء كراسة الشروط والمواصفات عن طريق البوابة الإلكترونية لمكتب هممة mettleAA243@gmail.com ويتم رفع وثائق العطاء عن طريق الموقع (علماً أن فتح والأغلاق حسب الموضح في الجدول السابق)



مؤتمرات مقدمي العروض (Bidder conferences)

تم تنظيم مؤتمر يضم الموردين الذين يرغبون في المنافسة على التوريد المعلن السابق وقد سبق رفع وثائق العطاءات بالموعد المحدد في الإعلان لكن هذا المؤتمر سيتيح للمنافسين على التوريد مقابلة مدير قسم العقود ومدير المشروع في حال كان يحتاجون إلى أخذ تفاصيل إضافية منهم.

مرحلة تقييم العروض:

يتم تقييم العروض المقدمة ومتابعة مدى اكتمال الوثائق وهل هي موافقة للجودة وحسب المعايير المحددة أم لا , في مكتب همة أمة تم ترسية المناقصة على شركة سعيد أحمد للتوريدات الالكترونية، وذلك لمطابقة وثائق العطاءات للجودة المطلوبة ومن خلال المعلومات السابقة بسجلات الدروس المستفادة تم اختياره كمورد لمناسبة السعر المقدم والتزامه بالجودة المطلوبة .

مرحلة التفاوض

تتم عملية مفاوضة أخيرة بين مدير قسم العقود وبين المورد للأجهزة الإلكترونية (شركة سعيد أحمد للتوريدات الالكترونية) في حال كان هناك إمكانية للوصول إلى سعر أقل .
في مكتب همة أمة تم الاتفاق على توريد الأجهزة بحسب الجدول المخطط والسعر المتفق عليه بيننا بشرط جزائي في حال التأخير عن الموعد المحدد للتوريد سيتم خصم ما قيمته 5% من قيمة العقد ، فمدير المشروع يقوم بحضور المؤتمر والتفاوض لطرح رأيه الفني فقط.

يتم توقيع عقد موضح فيه جميع النقاط التالية :

- 1- بيان العمل .
- 2- الجدول الزمني المحدد.
- 3- التسعير وشروط السداد.
- 4- تقارير الأداء للتوريد.
- 5- الحوافز والغرامات الجزائية.
- 6- التأمين.
- 7- الفحوص ومعايير الجودة المطلوبة.
- 8- بنود الفسخ وآليات حل النزاع.
- 9- طلبات التغيير.



40. تطوير نموذج المقارنة بين الموردين ونموذج المقارنة (scoring Model)

- المورد الاول: شركة سعيد أحمد للإلكترونيات
- المورد الثاني: مؤسسة التجارة العامة
- سيتم استخدام الأساليب الكمية والنقاط الموزونة للمفاضلة بين الموردين حسب المعايير الأساسية و ذلك على النحو التالي:

الجودة = 30 نقطة صافي السعر = 25 نقطة الالتزام بوقت التسليم = 20 نقطة
خدمات ما بعد الشراء = 15 نقطة شروط السداد = 10 نقاط

- يعتمد مكتب همه أمة في تقييم الموردين على أساس ثلاث مستويات للتقييم على النحو التالي. فيما عدا صافي السعر حيث يقيم على أساس الأرقام المقدمة من الموردين:

ممتاز = 3 جيد = 2 مقبول = 1

- فيما يلي معلومات الموردين:

المورد	السعر	الجودة	الالتزام بوقت التسليم	خدمات ما بعد الشراء	شروط السداد
المورد الاول	ممتاز	مقبول	جيد	ممتاز	ممتاز
المورد الثاني	مقبول	ممتاز	جيد	ممتاز	مقبول

- المقارنة بين الموردين حسب معايير مكتب همه أمة و النقاط التي حصل عليها كل مورد:

مجموع النقاط للمورد = الوزن النسبي * النقاط التي حصل عليها المورد

معايير المفاضلة	الوزن النسبي %	نقاط شركة سعيد أحمد للإلكترونيات	مجموع النقاط	نقاط مؤسسة التجارة العامة	مجموع النقاط
الجودة	30	1	30	3	90
السعر	25	3	75	1	25
الالتزام بوقت التسليم	20	2	40	2	40
خدمات ما بعد الشراء	15	3	45	3	45
شروط السداد	10	3	30	1	10
الاجمالي	100		220		210

- إذا: بعد عمل المقارنة تبين أن أعلى النقاط حصلت عليها شركة سعيد أحمد للإلكترونيات، وتم ترسية المناقصة عليها لأنها مناسبة لمعايير و شروط المناقصة.



الفصل الثالث والعشرون

التخطيط والتحكم

Plan and control



41. إعداد أجندة – وصيغة دعوة ومحضر افتراضي لاجتماع افتراضي

عقد اجتماعات في المشروع:

تلعب الاجتماعات في المشاريع دورًا كبيرًا جدًا في نجاح وفشل المشروع , يعود السبب إلى أن الاجتماعات تساهم في متابعة دورية لمراحل المشروع المتعددة ، يتم فيها متابعة أي عائق قد يمر بأفراد الفريق ، يتم مناقشة جميع النقاط بدون حواجز بين مدير المشروع وأفراد الفريق ، حيث يقوم كل فرد من أفراد الفريق بطرح سؤاله أو طرح المشكلة التي قد يواجهها , ليتوصلوا كأفراد فريق إلى أنسب حل بعد مقارنة بين الحلول البديلة. (يانج، ٢٠١٣)

هناك أنواع كثيرة من الاجتماعات فمنها ما يكون بين مدير المشروع وأفراد الفريق، ومنها ما يكون للفريق الفني ومنها ما يكون موجه لأصحاب المصلحة لكسب دعمهم أو قد يكون لمتابعة بوابات المراحل .

لأن متابعة أداء المشروع أساس عمل مدير المشروع فذلك يتطلب منه الاتصال المنتظم مع كل العاملين والمستفيدين، قد يحتاج مدير المشروع إلى عقد اجتماعات فردية لبعض أعضاء الفريق إذا دعت الحاجة إلى ذلك مثل إظهار اهتمامه وعنايته بأوضاعهم. ومتابعة معرفة خبراتهم ومهاراتهم واهتماماتهم ومعتقداتهم وطموحاتهم وكيفية شعورهم إزاء عملهم، قد يحتاج المدير إلى التعرف إلى ما يقلق أعضاء الفريق بشأن عملهم ومشاكلهم التي يعانون منها في العمل نفسه، وأية صعوبات تواجههم في إدارة وقتهم بفعالية.

عدد مرات الاجتماعات تعتمد على مدى الحاجة إليها وكلما زاد تعقيد وحجم المشروع زادت الحاجة إلى الاجتماعات.

صيغة الدعوة للاجتماع

من منطلق حرص مكتب همة أمة على نهج التحسين والتطوير المستمر ورفع كفاءات لجميع أعضاء الفريق والجهات المستهدفة تقرر إقامة اجتماع من قسم الموارد البشرية يناقش فيه أهم وأبرز الاحتياجات في عالم التدريب مما يساهم في اكساب المهارات والمعرفة المطلوبة التي تساعد على جودة العمل المقدم .

وعليه سيتم إقامة اجتماع حسب الجدول التالي :

م	اليوم	التاريخ	الفئة المستهدفة	مقر الاجتماع	وقت الاجتماع	ملاحظات
1	الثلاثاء	2020/11/27	قسم التدريب قسم الخدمات العامة قسم المالية قسم العقود	المبنى الرئيسي قاعة الاجتماعات 21	10:30 – 12 صباحًا	

للاطلاع والالتزام بما ورد فيه, والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

مدير قسم الموارد البشرية بمكتب همة أمة



موضوع الاجتماع	محضر اجتماع
مناقشة	

مكان الاجتماع: المبنى الرئيسي قاعة الاجتماع 21	تاريخ الاجتماع: 2020/11/27	وقت الاجتماع: 10:30 - 12 صباحاً
المشاركون	الاسم	
	1	إدارة الموارد البشرية
	2	إدارة العمليات
	3	قسم ادارة العقود
	4	قسم الادارة المالية

محاور الاجتماع	1	حصر الاحتياج التدريبي
	2	مناقشة البرامج التدريبية المطروحة
	3	مناقشة ووضع الخطة الزمانية للبرامج التدريبية

قرارات وتوصيات الاجتماع :	1	إعداد استبيانات لحصر الاحتياج التدريبي
	2	حصر نتائج العصف الذهني الذي تم في الاجتماع لحصر الاحتياج من البرامج التدريبية
	3	اختيار البرامج التدريبية بحيث تخدم الجانب الإداري والفني وجوانب التطوير التي تكسب المهارات الموظفين
	4	المساهمة في تطوير مهارات الموظفين ورفع جودة وكفاءة العمل
	5	تحديد البرامج التدريبية والساعات التدريبية المطلوبة بما يتوافق مع الجدول الزمني والخطط لمكتب همزة

توقيع أعضاء الفريق	1	الاسم: ممدوح العميري	الاسم: غدير تحسين	الاسم : جميلة الحربي	الاسم: جوهرة الاحمد
	2	التوقيع:	التوقيع :	التوقيع :	التوقيع :

معد المحضر:	تاريخ إعداد المحضر:
منسق المشروع	2020/11/7
التوقيع:	

جدول 35 محضر اجتماع



42. تحديد دورة قياس الأداء وتقديم التقارير مع شرح السبب

يوفر قياس الأداء وإعداد التقارير معلومات تستند إلى الحقائق وتقيس التقدم وفعالية العملية أثناء المراقبة في حال تحقق النتائج في كل من:

- 1- إدارة أداء الأعمال.
- 2- عملية قياس الأداء.
- 3- مقاييس الأداء.
- 4- مكونات تقارير الأداء.
- 5- فوائد تقارير الأداء.

إدارة أداء الأعمال

إدارة أداء الأعمال عبارة عن مجموعة من العمليات الإدارية التي تحلل المنظمة وتمكنها من تحقيق الأهداف المحددة. الغرض من إدارة الأداء هو تحسين أداء العمل وتشجيع الإنتاجية الفردية في المنظمات، وكذلك لتحديد والقضاء على الأداء غير الفعال وكذلك التعرف على الأداء القوي، عندما تتجج مبادرة أداء الأعمال، فإنها تساعد المؤسسة على تحقيق النتائج المرجوة باستخدام الموارد التي تمتلكها المنظمة في الموقع.

إدارة أداء الأعمال لها ثلاثة أنشطة رئيسية:

اختيار الأهداف: تحديد الأهداف يحسن الدافع للعمل، قبول الهدف ضروري وكذلك الاعتدال في جهود تحديد الهدف وكذلك التقدم من الإعداد إلى التحقيق.

توحيد معلومات القياس: يجب أن تكون معلومات القياس التي تم جمعها وتحليلها ذات صلة بتقدم المنظمة وذلك مقارنة بالهدف المطلوب، على سبيل المثال، في قياس ما تحققه أساليب المبيعات المتبعة في حال كان هدف المنظمة أن تصبح أكثر توجهاً نحو العملاء.

التدخلات التي يقوم بها المديرون: هناك أوقات لا تتوافق فيها الاستراتيجيات مع التكتيكات، كما هو الحال مع أي هدف آخر، وعلى هذا النحو، يمكن لمديري الأعمال التدخل لضمان أن الأداء يتماشى مع الأهداف والغايات التي تحددها المنظمة.

عملية قياس الأداء

تعتبر عملية قياس أداء المنظمة أمراً حيوياً لعملية صنع القرار. فلا يمكن التحكم في ما لا يمكن قياسه ولا يمكن تغيير ما لا يمكن التحكم فيه، لذلك لا يمكن تصحيح أوجه القصور والأنظمة القديمة وتحديثها إلا إذا تم فحصها وقياسها مقابل أهداف المنظمة والمعايير المطلوبة، بحيث يتم استخدام القياسات من قبل المنظمة لتقييم العمليات وتقليل الاختلافات وطرق التحكم والتحسين المستمر للأنظمة المطبقة وإدارة التقييم لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، ويجب على المنظمات التي تطبق نظام قياس أداء



قوي اتباع هذه المبادئ. (محمد، ٢٠١٤)

القيام بقياس ما هو مهم دائماً، كرضا العملاء فهو مهم دائماً

التوجه نحو احتياجات العملاء والتركيز على تلبية تلك الاحتياجات، فالعملاء يقدمون ملاحظات مفيدة ورائعة، ويمكن أن تساعد بذلك المنظمة في تحديد ما يجب قياسه.

القيام بإشراك العاملين في تصميم وإنشاء نظام قياس، فهذا سيساعدهم على الشعور بالمشاركة وسيرغبون على الأرجح في الحفاظ على المعايير وبيهدفون إلى تحقيق الأهداف التي تم تحديدها معاً.

هناك نهج دوري لقياس الأداء يبدأ بإدارة التوقعات من خلال تحديد العملية وتحديد النتائج المتوقعة، بعد ذلك، يجب اتخاذ خطوات لتحديد ما هو مهم ويجب قياسه، وما الذي سيتأثر والمخرجات المرجوة، بعد ذلك، يجب على المديرين الاستمرار في جمع البيانات ووضع استراتيجية تتبع وترتبط مستويات الأداء بالأهداف المحددة، وبمجرد اتخاذ هذه الخطوات، فإن الجزء الأخير من العملية هو إنشاء صورة لما يبدو عليه الأداء وما الذي يجب القيام به سواء للصيانة أو التحسين، ويتم إجراء تقسيم العملية على شكل خطوات، وبمجرد أن تتبع هذا المسار، سيكون من الأسهل أن ترى كيف أن الأعمال اليومية التي تقوم بها المنظمة، وبالتالي يمكن أن تضاف إلى العملية أو يتم الإنحراف عن الأهداف المهمة.

1. تحديد الاتجاه الذي ستتخذه عملية القياس

سيوفر تحديد اتجاه العملية فهماً لما يراود قياسه، فيجب القيام بتحديد العمليات التي تؤثر على العمل والعملاء والبدء فيها.

2. تحديد النشاط المهم وقياسه

يجب أن يكون التركيز على المجالات الرئيسية ومكونات الأعمال، وليس الأشخاص، ويجب التحكم فيه بسبب تأثيره على الإنتاجية والكفاءة والجودة لوحدة القياس الأخرى

3. وضع أهداف أو غايات أو معايير أداء المنظمة

يجب وضع أهداف ومعايير قادرة على المقارنة المنطقية بين ما يتم إنجازه، ويجب أن يتم تأسيسها لتقيس جوانب مختلفة من المنظمة بناءً على المعايير الموضوعية، ويجب أيضاً أن تكون قابلة للتحقيق، واقتصادية، وقابلة للتطبيق، ومتسقة، وتغطي جميع أنشطة الإدارة المترابطة، ومفهومة من قبل من يريد الوصول إليها، وأيضاً تكون مستقرة وراسخة، والأهم من ذلك كله أنها قابلة للتكيف، إذا دعت الحاجة، ويمكن إضافتها أو طرحها، بناءً على ما هو مطلوب من قبل العملاء.

4. إنشاء طرق لقياس الأداء

يجب أن يحتوي كل نظام قياس على وحدة قياس، وجهاز استشعار (تقييم الأداء الفعلي) وتردد ثابت (عدد مرات القياس).



5. القيام بتسمية مديري الأقسام الرئيسيين المعنيين

في هذه الخطوة، يجب تسمية صانعي القرار ووضعهم في مكانهم الصحيح، ويجب اتخاذ قرارات مختلفة مثل كيف وما هي البيانات التي سيتم جمعها، ومن سيحلل ويبلغ عن الأداء، وكيفية مقارنة الأهداف والأداء وما يجب القيام به إذا كانت هناك حاجة إلى إجراء تصحيحي.

6. جمع المعلومات ذات الصلة

من أجل دعم الأهداف والحصول على معلومات متماسكة، يجب جمع البيانات المفيدة وذات الصلة، فبمجرد جمعها، سيحتاج القائد المسؤول عن استخراج البيانات وبالتالي استخراج جميع المعلومات اللازمة للعثور على جميع الإجابات على الأسئلة التي ستؤدي إلى قياسات الأداء، هناك نوعان من البيانات التي يجب جمعها في هذه العملية المعينة:

(1) البيانات المتغيرة أو المقاسة و (2) البيانات المنسوبة أو المحسوبة.

تأخذ البيانات المقاسة قيمًا مختلفة وتظهر صورة رقمية لعمليات الأعمال، مثال على ذلك هو عدد الساعات التي تم قضاؤها في العمل لكي يتم حل مشكلة ما.

لكن البيانات المحسوبة من ناحية أخرى لا تظهر بالضرورة في شكل رقمي، مثال على هذا النوع من البيانات سيكون الجواب على السؤال هل تم العثور على حل للمشكلة، نعم / لا؟

7. فحص وتقرير الأداء

الهدف من جمع البيانات هو جمع رؤى جديدة واستخلاص النتائج، ولكن قبل ذلك، يجب أن تستوفي البيانات المعايير التالية:

- التأكد من أن البيانات التي تم جمعها كانت إجابات على الأسئلة الأصلية.
- تحديد وإزالة أي تحيز في عملية الجمع.
- التأكد من تراكم العدد الصحيح من الملاحظات.
- أخيرًا تأكد من أن البيانات كافية للتوصل إلى استنتاجات ذات مغزى.

الجزء التالي من هذه الخطوة هو التحليل، ويجب هنا أن نتذكر أن البيانات المجمعة ليست بالضرورة انعكاسًا حقيقيًا للأداء الفعلي، لذلك من المحتمل أن يكون هناك أكثر من إدخال للبيانات الخام في سبيل الحصول على الصورة الحقيقية، وبمجرد وضع البيانات الأولية في النظام التحليلي، يجب تجميعها في نموذج بسيط يمكن قراءته وفهمه، ويكون إما على هيئة جدول أو جدول إحصائي أو رسم بياني أو في شكل مخطط، بحيث تكون البيانات سهلة لاستخلاص النتائج منها، وفي النهاية سيتم تطوير هذه المعلومات والاستنتاجات في شكل تقرير.

8. قارن الأهداف والأداء المقاس

في هذه الخطوة، يتعين على الطرف المسؤول مقارنة التقرير بالأهداف المحددة منذ البداية، هل هناك فروق يجب تصحيحها؟ إذا كان الإجابة بنعم، فسيقوم القائد بإنشاء تقريره وإرساله إلى الشخص المسؤول عن إجراء التغييرات.



9. ضمان اتخاذ التدابير التصحيحية

هذه الخطوة لها علاقة باتخاذ القرار؛ هل يتخذ القائد إجراءً أم يتجاهل التباين الواضح، أو يضع مجموعة جديدة من المعايير؟ فيمكن للقائد أن يقرر إما بتغيير الأهداف أو بتغيير العملية المتخذة للوصول إلى الأهداف، وسيساعد تحليل السبب الجذري في تحديد أفضل حل ممكن سواء كانت العملية زائدة عن الحاجة أو الأهداف غير واقعية.

10. جعل العملية والأهداف تتماشى مع بعضها البعض

تُعرف هذه العملية أيضًا باسم (حلقة التعليقات)، وستتعلق بمجرد مزامنة الأهداف والخطوات المتخذة، هناك عدد من الإجراءات التي يمكن اتخاذها لضمان عمل الاثنين معًا لتحقيق أفضل النتائج، ولتكون النتيجة المرجوة دائمًا هي إزالة العيوب وتحسين العملية لتحقيق الهدف الرئيسي.

11. وضع أهدافًا جديدة إذا لزم الأمر

الخطوة تشرح نفسها بنفسها؛ فإذا لم ينجح قياس الهدف، يجب تعديله، ويجب وضع الميزات الثلاث التالية في الاعتبار عند تصميم أهداف قياس أداء جديدة.

- درجة النجاح في المحاولات السابقة.
 - التغييرات المطبقة على العملية.
 - القدرة على التواصل بشكل مناسب مع التحسينات المتعلقة بعملية العمل.
- إن الأهداف يجب أن تكون صعبة ولكن قابلة للتحقيق وأنه إذا كان من المستحيل تلبية المعايير المحددة مسبقًا فيجب تعديل التوقعات، إذا كان هناك تجديد شامل تم إجراؤه على عملية العمل، فلا بد من وضع مقاييس أداء جديدة.

مقاييس الأداء

توضح مقاييس الأداء مدى جودة عمل المنتجات والخدمات والعمليات معًا للحفاظ على رضا العملاء، وفقًا لـ (Wikipedia)، تشمل مقاييس الأداء دراسة العمليات داخل المنظمة لمعرفة ما إذا كان النتائج تتماشى مع الأهداف.

تساعد هذه الأدوات المنظمات على فهم عملياتها الداخلية والتحكم فيها وتحسينها أو الحفاظ عليها، وتُخبر مقاييس الأداء المنظمات بمدى أدائها الجيد، ومدى رضا عملائها أو عدمه، وما إذا كانت مقاييس الأداء تحقق الأهداف أو تحتاج إلى تحسينات ضرورية، مقياس الأداء هو عبارة عن رقم ووحدة قياس، الرقم، والذي يسمى المقدار، يقيس مقدار ما يتم إنجازه بينما تخبر الوحدة ما يجب القيام به، وعادة ما تكون هذه المقاييس مرتبطة بهدف (أهداف المنظمة) ويمكن قياسها بوحدات مثل الساعات والسنوات وعدد التقارير أو عدد الأخطاء. (النبهان، 2015)



ويمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء المستخدمة في إحدى الفئات التالية:

- الفعالية** - هي تدابير تتخذ في حال كانت الخطوات صحيحة، أو بعبارة أخرى، الإجابة على ما إذا كان المنتج يلبي المتطلبات.
- الجودة** - القيام بتقييم الدرجة التي تلبي بها المنظمة خدمة أو منتج حسب متطلبات العملاء أو تفشل فيها أو تتجاوزها.
- الكفاءة** - تشير إلى ما إذا كانت المنظمة تفعل الأشياء بشكل صحيح، أو بعبارة أخرى هي العمليات المحددة التي تعطي النتيجة المرجوة.
- الإنتاجية** - تقيس القيمة المضافة إلى المنظمة بمجرد أن تأخذ في الاعتبار تكلفة العمالة ورأس المال اللازمة لإكمال العملية وتحسبها.
- السلامة** - هي مقياس شامل لصحة المنظمة وبيئة العمل المحيطة للموظفين.
- جودة التوقيت** - يقيس إذا تم العمل بكفاءة ووفقاً للجدول الزمني، ويجب أن تكون كل وحدة عمل قد وضعت مبادئ توجيهية لتحسين التوقيت وتلبية احتياجات العملاء.

مكونات تقارير الأداء

الإبلاغ عن الأداء هو عملية جمع البيانات الأولية، وفك رموز الترابط بين الأهداف والعملية، وإنشاء معلومات الأداء وتوزيعها على أصحاب المصلحة، وفقاً لـ Anticlude.net ، وهناك جانب إضافي للإبلاغ وهو توضيح استخدام الموارد للحصول على الأهداف التي تم تحديدها، فيجب أن يتم التوضيح في تقرير الأداء جنباً إلى جنب مع المعلومات المقدمة بشأن النطاق والتكلفة وجودة الجدول الزمني والمشتريات ، وكذلك يجب مراعاة المدخلات التالية:

بيانات أداء العمل: تحدد هذه المعلومات العمل الذي يتم تنفيذه، والذي تم الانتهاء منه مؤخراً وما هي خطوات المتابعة.

وحدات قياس الأداء: تتضمن هذه القياسات تباينات الجدول الزمني وتباين التكلفة ومؤشر أداء التكلفة ومؤشر أداء الجدول والقيمة المخطط لها، فهذه القيم تساعد في الإبلاغ عن معلومات الغير متحيزة وذات الصلة بحيث تكون قابلة للقياس الكمي، وبالتالي إعداد تقارير أفضل.

التوقعات المكتملة: هذا المقياس هو مؤشر على حواجز الطرق المستقبلية في العملية. غالباً ما يتم التعبير عن اكتمال التنبؤ باستخدام عاملين: التقدير عند الانتهاء والتقدير حتى الاكتمال، مما يعطي توقعات دقيقة للوقت والكمية لإكمال المشروع.

تدابير مراقبة الجودة: تسمى الأنشطة التي تقارن النتائج بمعايير الجودة والعمليات تدابير مراقبة الجودة، ويتم وضعها لضمان أن المنتج المقدم من أعلى مستويات الجودة.

خطة إدارة المشروع: تحتوي على خط أساس قياس الأداء، وهو أساس الرقابة الإدارية المعتمدة.

الموافقة على التغييرات المطلوبة: في إدخال الموافقة على طلب التغيير، بحيث تكون أي تغييرات تمت الموافقة عليها جاهزة للتطبيق، وذلك بعد الموافقة على تغييرات المشروع، ويجب وضعها أمام أصحاب المصلحة حتى يمكن تنفيذ هذه التغييرات.

الإجراءات المنتجة: تشير إلى جميع الإجراءات والنتائج والمنتجات المرتبطة بإنتاج المهمة وإكمالها.



فوائد تقارير الأداء

تساعد تقارير الأداء المنظمات على تحديد وتعيين وتحقيق أهداف وأداء أفضل وتساعد أصحاب المصلحة على إدارة المخاطر في الاستثمار في هذه المنظمة، وبذلك تكون العملية التي تعتمد على التكنولوجيا والتي يمكن وضعها لتحليل البيانات الأولية التي تم جمعها وتحويلها إلى استراتيجيات قابلة للتنفيذ لمساعدة المنظمات في عملية صنع القرار، بحيث يعطي الكثير من الفوائد، ولكن يجب أن يكون التركيز الرئيسي للمنظمة التي ترغب في تحسين عملياتها أن يغطي التقرير كل جانب من جوانب عمليات المنظمة من المفهوم إلى التوزيع ويغطي دورة حياة الأعمال، وأيضاً يغطي التقرير الدراسات المختلفة التي يجب تضمينها وهي صحة الموظفين وسلامتهم والمسؤولية الاجتماعية والبيئية وسلامة العمليات التي يتم إجراؤها وممارسات الجودة والأمن في المنظمة. فمن خلال التركيز على تلك المجالات بما في ذلك المكونات الأساسية للقيادة وإدارة المخاطر والتحسين والتنفيذ، بالإضافة إلى تضمين العناصر يمثل هيكل راسخ، ولمحة عامة عن كل قسم من التقرير، وبيان الغرض ومجموعة النتائج المتوقعة، فإن الأعمال التجارية سوف يستفيدون بشكل كبير من تقارير أدائهم، (اللبدي، ٢٠١٥)

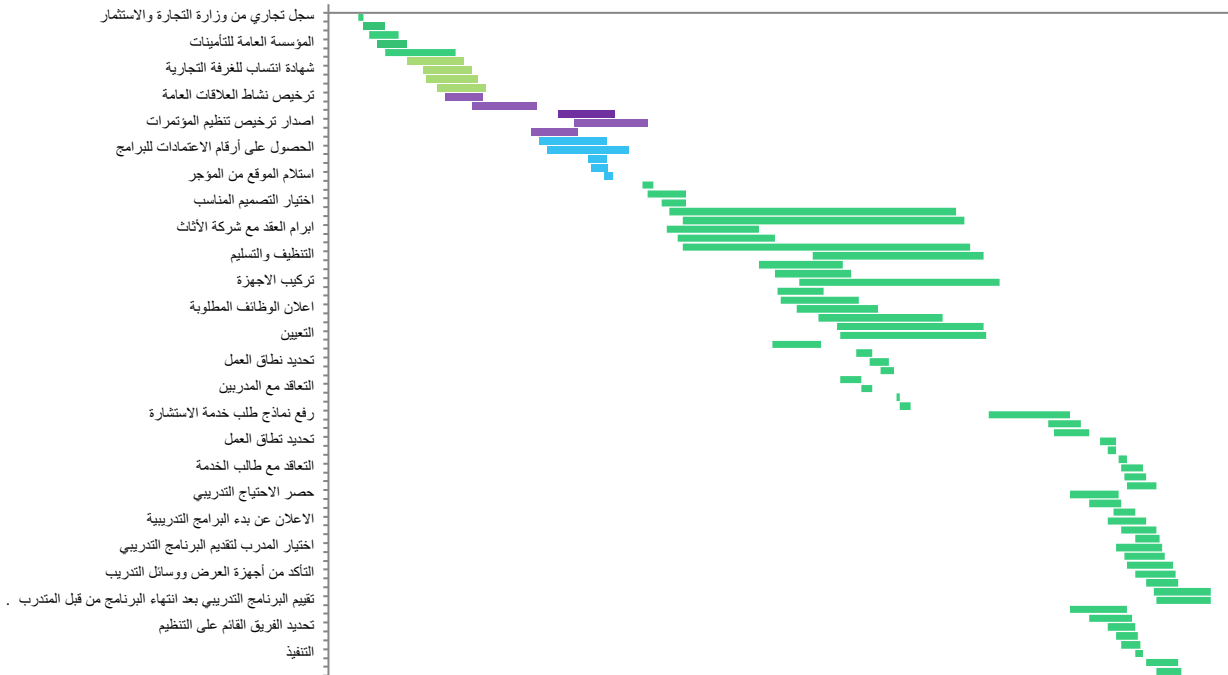
وهنا نذكر عدد من الفوائد المباشرة التي يمكن أن تتوقعها المنظمات التي تتمتع بإدارة مستمرة للأداء وقياس الأداء والتقييم وإعداد التقارير:

- تحقيق أقصى استفادة من ممارسات الأعمال داخلياً
- تحسين عملية صنع القرار
- تحسينات المرافق التشغيلية بسبب التغييرات
- يسمح للفريق بتحليل حالة الجدول والميزانية
- ردود الفعل المستمرة لأعضاء الفريق والمديرين
- تشجيع التواصل الفعال مع الإدارة العليا والعملاء
- التحديد المبكر للفروق التي يتعين معالجتها
- التنفيذ السريع للإجراءات التصحيحية
- الوصول إلى أعمال جديدة، وبالتالي، إيرادات جديدة
- التفوق على المنافسين
- اكتشاف مشاكل العمل التي تحتاج إلى معالجة

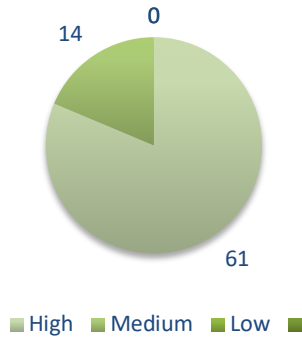


اسم المشروع	DATE	حالة المشروع	مكتمل %
هيئة أمة لإدارة المشاريع المجتمعية	11/01/20	Complete	100%
TASK TIMELINE			

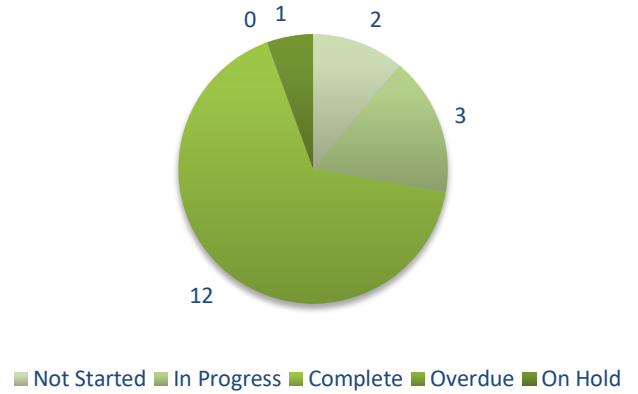
1/1/2020



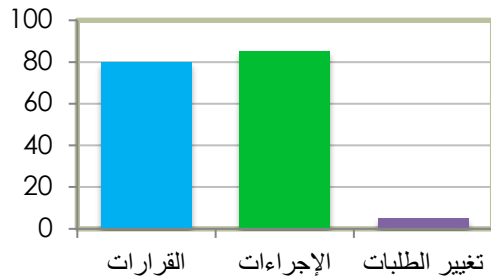
TASK PRIORITY %



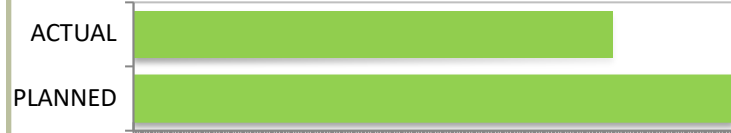
TASK STATUS %



PENDING ITEMS



الميزانية



جدول 36 لوحة متابعة المشروع



لوحة معلومات تقرير المشروع بالإضافة الي تقارير المراحل مقسمة على كل ربع سنوي:

الأولوية
High
Medium
Low

الحالة
Not Started
In Progress
Complete
Overdue
On Hold

اسم المهمة	تم تعينه إلى	تاريخ البدء DATE	تاريخ الانتهاء DATE	العدد بالايام in days	الحالة	الأولوية	الملاحظات
سجل تجاري من وزارة التجارة والاستثمار	مها السعد	01/12	01/14	2	Complete	High	
ارفاق الشهادات والأوراق المطلوبة لموقع الوزارة الالكتروني	مها السعد	01/14	01/22	8	Complete	High	
وزارة العمل والتنمية الاجتماعية	مها السعد	01/16	01/27	11	Complete	High	
المؤسسة العامة للتأمينات	مها السعد	01/19	01/30	11	Complete	High	
حصر معلومات الموظفين	مها السعد	01/22	02/17	26	Complete	High	
رفع البيانات والأوراق الرسمية للموظفين	مها السعد	01/30	02/20	21	Complete	High	
شهادة التسابغ للفرقة التجارية	مها السعد	02/05	02/23	18	Complete	High	
دفع رسوم اصدار العضوية	مها السعد	02/06	02/25	19	Complete	High	
ملف هيئة لركة والدخل	مها السعد	02/10	02/28	18	Complete	High	
ترخيص نشاط العلاقات العامة	محمد هادي	02/13	02/27	14	Complete	High	
الخدمات للمؤسسات العامة	محمد هادي	02/23	03/18	24	Complete	High	
اصدار ترخيص تنظيم الفنون	محمد هادي	03/26	04/16	21	Complete	High	
اصدار ترخيص تنظيم المؤتمرات	محمد هادي	04/01	04/28	27	Complete	High	
اصدار ترخيص للبرامج المعتمدة	محمد هادي	03/16	04/02	17	Complete	High	
رفع البرامج للموسسة لاعتمادها	محمد هادي	03/19	04/13	25	Complete	High	
الحصول على أرقام الاعتمادات للبرامج	محمد هادي	03/22	04/21	30	Complete	High	
عقد الاجتماع	صفاء العمودي	04/06	04/13	7	Complete	High	
توثيق العقد في برنامج سكتي	صفاء العمودي	04/07	04/13	6	Complete	Medium	
استلام الموقع من المور	صفاء العمودي	04/12	04/15	3	Complete	Medium	
التعاقد مع مكتب تصميم	مكتب التصميم	04/26	04/30	4	Complete	Medium	
تسليم الموقع للمصمم	مكتب التصميم	04/28	05/12	14	Complete	Medium	
اختيار التصميم المناسب	مكتب التصميم	05/03	05/12	9	Complete	Medium	
تنفيذ التصميم	شركة التصميم	05/06	08/20	106	Complete	Medium	
التشطيبات	شركة التصميم	05/11	08/23	104	Complete	Medium	
ابرام العقد مع شركة الأثاث	صفاء العمودي	05/05	06/08	34	Complete	Medium	
اختيار الأثاث	صفاء العمودي	05/09	06/14	36	Complete	Medium	
تركيب الأثاث	شركة الأثاث	05/11	08/25	106	Complete	Medium	
التنظيف والتسليم	شركة الأثاث	06/28	08/30	63	Complete	Medium	
التعاقد مع موردي الأجهزة	صفاء العمودي	06/08	07/09	31	Complete	Medium	
اختيار الأجهزة	صفاء العمودي	06/14	07/12	28	Complete	High	
تركيب الأجهزة	مهندسي الشبكات	06/23	09/05	74	Complete	Medium	
تكوين الوظائف	صفاء العمودي	06/15	07/02	17	Complete	Medium	
تجميع الوظائف طبقا للمعطيات	صفاء العمودي	06/16	07/15	29	Complete	High	
اعلان الوظائف المطلوبة	فئات متخصصة	06/22	07/22	30	Complete	High	
مراجعة السير الذاتية للمتقدمين	صفاء العمودي	06/30	08/15	46	Complete	High	
المقابلة الشخصية للمتقدمين	صفاء العمودي	07/07	08/30	54	Complete	High	
التعيين	صفاء العمودي	07/08	08/31	54	Complete	High	
التعاون مع مكتب استشارات	صفاء العمودي	06/13	07/01	18	Complete	High	
ترشيح المستشارين	صفاء العمودي	07/14	07/20	6	Complete	High	
تحديد نطاق العمل	صفاء العمودي	07/19	07/26	7	Complete	High	
التعاقد مع المستشار	صفاء العمودي	07/23	07/28	5	Complete	High	
تحديد نطاق عمل المدربين	صفاء العمودي	07/08	07/16	8	Complete	High	
التعاقد مع المدربين	صفاء العمودي	07/16	07/20	4	Complete	High	
المقابلة الشخصية والاختبارات	صفاء العمودي	07/29	07/30	1	Complete	High	
التحقق من رخصة مزاولة المهنة	صفاء العمودي	07/30	08/03	4	Complete	High	
رفع نماذج طلب خدمة الاستشارة	المعمل	09/01	10/01	30	Complete	High	
الاجتماع مع طاب الخدمة	فيصل سلطان	09/23	10/05	12	Complete	High	
رفع عرض تقديمي للخدمة	فيصل سلطان	09/25	10/08	13	Complete	High	
تحديد نطاق العمل	فيصل سلطان	10/12	10/18	6	Complete	High	
تخطيط الجدول الزمني	فيصل سلطان	10/15	10/18	3	Complete	High	
تقدير التكلفة	غدير تحسين	10/19	10/22	3	Complete	High	
التعاقد مع طاب الخدمة	جواهر احمد	10/20	10/28	8	Complete	High	
تنفيذ الاستشارة	فيصل سلطان	10/21	10/29	8	Complete	High	
متابعة التقارير المقدمة من قبل المستشار	ريما العاصمي	10/22	11/02	11	Complete	High	
حصر الاحتياجات التدريبية	المدربين (يزن-ويسار)	10/01	10/19	18	Complete	High	
اعداد المحائب التدريبية	يزن او يسار او ماجد	10/08	10/20	12	Complete	High	
اعداد المحلة لزمينة للبرامج التدريبية	يزن او يسار او ماجد	10/17	10/25	8	Complete	High	
الاعلان عن بدء البرامج التدريبية	يزن او يسار او ماجد	10/15	10/29	14	Complete	High	
حصر اسماوات الترشح للبرامج التدريبية	يزن او يسار او ماجد	10/20	11/02	13	Complete	High	
اختيار البرامج التدريبية المقدم	يزن او يسار او ماجد	10/25	11/03	9	Complete	High	
اختيار المدرب لتقديم البرنامج التدريبي	جواهر احمد	10/18	11/04	17	Complete	High	
تحديد وقت وتاريخ اقامة البرنامج التدريبي	عبير الحموي	10/21	11/05	15	Complete	High	
تهيئة مكان التدريب	عبير الحموي	10/22	11/08	17	Complete	High	
التأكد من أجهزة العرض ووسائل التدريب	عبير الحموي	10/25	11/09	15	Complete	High	
استقبال المتدربين	عبير الحموي	10/29	11/10	12	Complete	High	
قياس الأثر التدريبي خلال وبعد البرنامج	ريما العاصمي	11/01	11/22	21	Complete	High	
تقديم البرنامج التدريبي بعد انتهاء البرنامج من قبل المدرب .	ريما العاصمي	11/02	11/22	20	Complete	High	
تحديد الهدف من التنظيم	جميلة الحربي	10/01	10/22	21	Complete	High	
تحديد الفئات المستهدفة من التنظيم	جميلة الحربي	10/08	10/24	16	Complete	High	
تحديد الفرق القاتم على التنظيم	جميلة الحربي	10/15	10/25	10	Complete	High	
جمع المتطلبات اللازمة لتنظيم	جميلة الحربي	10/18	10/26	8	Complete	High	
إعداد خطة زمنية لإدارة للتنظيم	جميلة الحربي	10/20	10/27	7	Complete	High	
التنفيذ	جميلة الحربي	10/25	10/28	3	Complete	High	
الموسكة	ريما العاصمي	10/29	11/10	12	Complete	High	
اغلاي التنظيم ورفع التقارير وتوثيق الدروس	ريما العاصمي	11/02	11/11	9	Complete	High	

المخطط	2,500,000
الحالي	2,254,600

القرارات	80
الإجراءات	85
تغيير السياسات	5

أولوية المهمة %		تحتل تلقائيا
PRIORITY	COUNT	%
High	61	81%
Medium	14	19%
Low	0	0%
	0	0%
المجموع	75	100%

تجربة تلقائيا		حالة المهمة %
STATUS	COUNT	%
Not Started	0	0%
In Progress	0	0%
Complete	75	100%
Overdue	0	0%
On Hold	0	0%
TOTAL	75	100%

جدول 37 لوحة معلومات تقرير المشروع



تقرير حالة المشروع للربع الأول			
اسم المشروع	هيئة أمة لإدارة المشاريع المجتمعية	PROJECT	٥١٧٦
مدير المشروع	صفاء	تاريخ إدخال الحالة	12/1/20
الفترة المشمولة	الفترة الأولى	للتأجيل	18/3/20
حالة المشروع هذا الشهر			
الحالة العامة للمشروع	HEALTHY	ملخص	يسير المشروع وفق المخطط له، مع تدارك بعض العوائق التي واجهه المكتب خلال هذه الفترة
مكونات المشروع			
COMPONENT	الحالة	المالك / الفريق	ملاحظة
الميزانية	UNDER	مدير المشروع	توافق تقديرات الميزانية المخططة مع التقديرات الفعلية
الجدول الزمني	HEALTHY	مدير المشروع	حسب المخطط
الجودة	HEALTHY	إدارة الجودة	حسب المخطط
النطاق	HEALTHY	مدير المشروع	حسب المخطط
المخاطر	AT RISK	مدير المشروع	عدم وضوح الإجراءات لأعضاء الفريق ، والتقلبات الاقتصادية
القيود	HEALTHY	مدير المشروع	حسب المخطط
العمل القادم			
التاريخ	الحالة	التفاصيل	
٣/٢٠٢٠	AT RISK	يقوم مدي المشروع بتوضيح الإجراءات التي يجب اتباعها من قبل أعضاء الفريق وحالة ١ - الأفراد في حالة الاحتياج الى تدريب ٢ - متابعة الأوضاع الاقتصادية باستمرار. ٣ - رصد جميع التكاليف المالية للجهات الحكومية اللازمة لاصدار التراخيص	

جدول 38 تقرير حالة المشروع للربع الاول

تقرير حالة المشروع للربع الثاني			
اسم المشروع	هيئة أمة لإدارة المشاريع المجتمعية	PROJECT CODE	٥١٧٦
مدير المشروع	صفاء	تاريخ إدخال الحالة	01/04/20
الفترة المشمولة	الفترة الأولى	التاريخ المتوقع للتأجيل	14/06/20
حالة المشروع هذا الشهر			
الحالة العامة للمشروع	HEALTHY	ملخص	يسير المشروع وفق المخطط له، مع تدارك بعض العوائق التي واجهه المكتب خلال هذه الفترة
مكونات المشروع			
COMPONENT	الحالة	المالك / الفريق	ملاحظة
الميزانية	UNDER	مدير المشروع	توافق تقديرات الميزانية المخططة مع التقديرات الفعلية
الجدول الزمني	AT RISK	مدير المشروع	تأخير البدء في تنفيذ التصميم من قبل مكتب التصميم
الجودة	HEALTHY	إدارة الجودة	حسب المخطط
النطاق	HEALTHY	مدير المشروع	حسب المخطط
المخاطر	HEALTHY	مدير المشروع	حسب المخطط
العوائق	HEALTHY	مدير المشروع	حسب المخطط
العمل القادم			
التاريخ	الحالة	التفاصيل	
٥/٢٠٢٠	AT RISK	الزام مكتب التصميم بالشرط الجزائي المبرم في العقد.	

جدول 39 تقرير حالة المشروع للربع الثاني



تقرير حالة المشروع للربع الثالث			
اسم المشروع	هبة أمة لإدارة المشاريع المجتمعية	PROJECT CODE	٥١٧٦
مدير المشروع	صفاء	تاريخ إدخال الحالة	01/07/20
الفترة المشمولة	الفترة الأولى	التاريخ المتوقع للإنجاز	30/09/20
حالة المشروع هذا الربع			
الحالة العامة للمشروع	HEALTHY	ملخص	يسير المشروع وفق المخطط له، مع تدارك بعض العوائق التي واجهه المكتب خلال هذه الفترة
مكونات المشروع			
COMPONENT	الحالة	المالك / الفريق	ملاحظة
الميزانية	UNDER	مدير المشروع	توافق تقديرات الميزانية المخططه مع التقديرات الفعلية
الجدول الزمني	HEALTHY	مدير المشروع	حسب المخطط
الجودة	HEALTHY	إدارة الجودة	حسب المخطط
النطاق	HEALTHY	مدير المشروع	حسب المخطط
المخاطر	AT RISK	مدير المشروع	عدم قدرة تمكن بعض الموظفين من استخدام بعض برامج متخصصة.
القيود	HEALTHY	مدير المشروع	
العمل القادم			
التاريخ	الحالة	التفاصيل	
٩/٢٠٢٠	HEALTHY	توجيه الموظفين الى قسم تطوير الموارد البشرية لتلقي التدريب اللازم	

جدول 40 تقرير حالة المشروع للربع الثالث

تقرير حالة المشروع للربع الأول			
اسم المشروع	هبة أمة لإدارة المشاريع المجتمعية	PROJECT CODE	٥١٧٦
مدير المشروع	صفاء	تاريخ إدخال الحالة	01/10/20
الفترة المشمولة	الفترة الأولى	التاريخ المتوقع للإنجاز	31/12/20
حالة المشروع هذا الربع			
الحالة العامة للمشروع	HEALTHY	ملخص	يسير المشروع وفق المخطط له، مع تدارك بعض العوائق التي واجهه المكتب خلال هذه الفترة
مكونات المشروع			
COMPONENT	الحالة	المالك / الفريق	ملاحظة
الميزانية	UNDER	مدير المشروع	حسب المخطط
الجدول	HEALTHY	مدير المشروع	حسب المخطط
الجودة	AT RISK	إدارة الجودة	فقد بعض البيانات بسبب الهجمات الإلكترونية
النطاق	HEALTHY	مدير المشروع	حسب المخطط
المخاطر	AT RISK	مدير المشروع	حسب المخطط
القيود	HEALTHY	مدير المشروع	حسب المخطط
العمل القادم			
التاريخ	الحالة	التفاصيل	
	HEALTHY	تنصيب برامج حماية قوية	

جدول 41 تقرير حالة المشروع للربع الرابع

مفتاح الموازنه	مفتاح الحالة
OVER	متوقف عن التقدم
ON	في خطر
UNDER	صحي

جدول 42 مفتاح الجدوال



إغلاق المشروع			
اسم المشروع		مدير المشروع	
هبة لمة لإدارة المشاريع المجتمعية		صفاء العمودي	
تفاصيل حالة المشروع		فترة الإبلاغ	
قيد التقدم			
تاريخ البدء	12/01/20	تاريخ الانتهاء	12/30/20
تفاصيل المشروع			
اسم النشاط	إغلاق وثائق المشروع		
التأكد من تحديث جميع الوثائق والتسليمات ومن حل جميع القضايا.	مثل إغلاق سجلات الإشكالات _ التأكد من صرف التكاليف كاملة _ توزيع أو إعادة توزيع الفريق _ تصريف الموارد الفائضة		
إغلاق جميع الأنشطة المرتبطة بموافقات أو تعاق	إنهاء أي مطالبات مفتوحة سوى (عدم إغلاق عقود استشارية – إغلاق الخطط التدريبية - إنهاء جميع العقود التنظيمية المفتوحة) مع التأكيد على تحديث جميع السجلات وتوثيقها للاستفادة منها مستقبلاً.		
اقتراحات التحسين	حصر وتدوين جميع الاقتراحات لطرح التحسين مستقبلاً والعمل على مشاركة هذه المقترحات مع القسم المسئول على أن توثق		
جمع وتوثيق الدروس المستفادة	التأكيد على أرشفة وتدوين جميع المعلومات من المشروع وحفظها في قسم pmo بالمنظمة للعودة له عند الحاجة إليه		
قباس الرضا	بالعادة يتم قياس رضا المستفيدين بعد تقديم الخدمات سوى كانت (استشارة – تدريب – تنظيم) نحرص على جميع المعلومات وردود الأفعال تجاه الخدمات للعمل على تحسينها (كل هذه المعلومات في مكتب هبة لمة نحرص على جمع المعلومات - إدارة هذه المعلومات ومشاركتها. نحدد النروس المستفادة منها - ونوثق هذه النروس)		

معالم المشروع				
المعلم	MILESTONE	الحالة	تاريخ الانتهاء المقدر	هل توجد مشكلات؟ Y/N
الانتهاء من التراخيص - عقد الايجار	Complete	18/3/20	Y	عدم وضوح الإجراءات لاعضاء الفريق ، والتحديات الاقتصادية(تم المعالجة)
الانتهاء من مرحلة التصميم و النشيطيات - التأثيث	Complete	14/06/20	Y	تأخير البدا في تنفيذ التصميم من قبل مكتب التصميم (تم المعالجة)
التعين - التعاقدات	Complete	30/09/20	Y	عدم قدرة تمكن بعض الموظفين من استخدام بعض برامج مخصصة. (تم المعالجة)
الحوكمة	Complete	31/12/20	Y	فقد بعض البيانات بسبب الهجمات الالكترونيه (تم المعالجة)

أعد بالاسم والعنوان	معدة بالتوقيع	تاريخ
مدير المشروع		
صفاء العمودي		
معتد من قبل	الموافقة بالتوقيع	تاريخ
الإدارة العليا بمكتب هبة لمة للمشاريع المجتمعية		

STATUS KEY
Not Started
In Progress
Complete
Overdue
On Hold

جدول 43تقرير حالة وثائق المشروع عند الاغلاق

43. تطوير نموذج طلب التغيير متضمناً (تحليل الأثر – تحليل البدائل – توصية)

طلب التغيير هو طلب رسمي مقدم من أحد أصحاب المصلحة في المشروع لإجراء تغيير على المشروع، ستؤدي الموافقة على طلب التغيير إلى الانحراف عن خطة المشروع الأصلية التي تم إنشاؤها في بداية المشروع. يجب تقييم كل تغيير ومعالجته والموافقة عليه من قبل مدير المشروع ومن المهم أن نضع في اعتبارنا أن كل تغيير معتمد سيؤثر على نطاق المشروع لإكمال المشروع بنجاح، من المهم أيضاً الحفاظ على تغييرات النطاق إلى الحد الأدنى. يمكن أن تؤدي التغييرات الأكبر في النطاق إلى تجاوز قيود المشروع، مثل زيادة التكاليف، والتي بدورها يمكن أن تعرض المشروع بأكمله للخطر. ويجب أيضاً أن تكون طلبات التغيير موثقة بشكل واضح وكتابي تحتوي على جميع التفاصيل المهمة، ومن المهم أن تعرف جميع الأطراف المعنية ما يستلزمه التغيير وما هو متوقع منهم.

عملية إدارة التغيير:

1- الغرض :

الغرض من هذه الوثيقة هو تزويد مدير المشروع والجهات الراعية وجميع أصحاب المصلحة الآخرين بعملية معيارية لإدارة التغييرات، كم يعد الغرض من عملية إدارة التغيير هذه هو إدارة طلبات التغيير بحيث يتم التحكم في التغييرات المعتمدة ، وضمان بقاء المشروع في الموعد المحدد ، وفي حدود الميزانية ، وتوفير النتائج المتفق عليها.

2- الأهداف الأساسية لإدارة التغيير هي:

- معالجة طلبات التغيير.
- إبلاغ تأثير التغييرات على الموظفين المناسبين.
- تسمح بإدارتها التغييرات الصغيرة مع حد أدنى من النفقات العامة.
- إدارة كل طلب تغيير من البداية حتى الإغلاق.

3- النطاق

عملية إدارة التغيير هي الآلية المستخدمة لبدء تغييرات المشروع وتسجيلها وتقييمها والموافقة عليها وحلها. يلزم إجراء تغييرات في المشروع عندما يكون من الضروري تغيير النطاق أو الوقت أو التكلفة لواحد أو أكثر من مخرجات المشروع المعتمدة مسبقاً، وستؤثر معظم التغييرات على الميزانية و / أو الجدول الزمني للمشروع.

4- وثائق إدارة التغيير

تستخدم الوثائق التالية لمراقبة و / أو التحكم في التغييرات التي تطرأ على المشروع:
نموذج طلب التغيير: يستخدم "نموذج طلب التغيير" لتحديد ووصف التغيير المقترح على المشروع.



سجل CID: هو السجل الذي يتم فيه تسجيل جميع طلبات التغييرات وتعبئها حتى حلها.

5- أدوار إدارة التغيير

يلعب ما يلي دورًا في طلب التغيير ومراجعتها وتتبعه والموافقة عليه:

• سكرم ماستر، مدير المشروع والقائد

يدرك عضو الفريق في البداية الحاجة إلى التغيير في المشروع ويبلغ رسميًا بهذا المطلب إلى Scrum Master و / أو مدير المشروع و / أو القائد، بعد ذلك يكون مدير Scrum Master و / أو مدير المشروع و / أو القائد مسؤولين عن:

- تحديد متطلبات إجراء تغيير على المشروع
- توثيق المتطلبات من خلال استكمال نموذج الإبلاغ الموحد
- تقديم نموذج الإبلاغ الموحد إلى مدير المشروع للمراجعة.

• مدراء المشروع

يتلقى مدير المشروع ويسجل ويراقب ويتحكم في تقدم جميع التغييرات داخل المشروع. مديرو المشروع مسؤولون عن :

- توثيق و / أو استلام جميع نماذج CRF وتسجيلها في سجل CID .
- مراجعة جميع نماذج الإبلاغ الموحد لتحديد ما إذا كانت المعلومات الإضافية مطلوبة .
- إعادة توجيه نماذج الإبلاغ الموحد إلى مدير المشروع للموافقة عليها .
- تصعيد جميع قضايا نماذج الإبلاغ الموحد والمخاطر التي تواجه فريق المشروع .
- الإبلاغ عن جميع القرارات التي تتخذها قيادة "مكتب همة أمة" وتوصيلها .
- إغلاق طلب التغيير و تحديث سجل CID عند الانتهاء .

6- السياسة

سيكون استخدام الإجراء الرسمي لإدارة التغيير مطلوبًا عند اكتشاف أو طلب أي تغييرات تؤثر على مخرجات المشروع التي تمت مراجعتها واعتمادها ونشرها مسبقًا.

• تحديد وتقديم طلب التغيير

توفر هذه العملية القدرة على تقديم طلب لتغيير المشروع. طالب التغيير:

يحدد متطلبًا للتغيير في أي جانب من جوانب المشروع (مثل النطاق، والتسليمات ، والجدول الزمنية ، والتنظيم) إكمال نموذج طلب التغيير (CRF) وتوزيع النموذج على مدير المشروع , يلخص نموذج الإبلاغ الموحد التغيير:

- الوصف
- الأسباب
- الفوائد
- التكاليف



- الآثار
- أي مستندات داعمة
- الموافقات (فائق محمد سرحان، ٢٠١٧)

• مراجعة طلب التغيير

- يقوم مدير المشروع والراعي بمراجعة نموذج الإبلاغ الموحد ويحدد ما إذا كانت المعلومات الإضافية مطلوبة أم لا لمكتب همة
- أمة لتقييم التأثير الكامل للتغيير على وقت المشروع ونطاقه وتكلفته. يعتمد القرار على عوامل ، مثل:
- عرض عدد من خيارات التغيير
- جدوى التغيير وفوائده
- تعقيد و / أو صعوبة خيارات التغيير المطلوبة
- مقياس حلول التغيير المقترحة.

• الموافقة على طلب التغيير

- سيقوم مدير المشروع بإرسال نموذج طلب التغيير وأي وثائق داعمة إلى أصحاب المصلحة المختصين للمراجعة والموافقة النهائية. سيتم تحديد جدوى هذا التغيير من خلال فحص العوامل ، مثل:
- المخاطر التي يتعرض لها المشروع في تنفيذ التغيير
- الخطر على المشروع في عدم تنفيذ التغيير
- التأثير على المشروع في تنفيذ التغيير (الوقت ، الموارد ، التمويل ، الجودة).
- بعد المراجعة الرسمية ، يجوز لأصحاب المصلحة المختصين :
- رفض التغيير
- طلب المزيد من المعلومات المتعلقة بالتغيير
- الموافقة على التغيير كما هو مطلوب
- الموافقة على التغيير رهنا بشروط محددة
- تصعيد التغيير

• إغلاق طلب التغيير

- إذا تمت الموافقة على التغيير ، فسيحدث ما يلي:
- سيتم إبلاغ التغيير إلى الفريق
- سيتم تحديث مخرجات المشروع لتعكس التغيير
- سيتم إغلاق طلب التغيير في سجل CID
- سيتم إرسال جميع طلبات التغيير المعتمدة في تقرير حالة مشروع (مكتب همة أمة لإدارة المشاريع المجتمعية)



اسم المشروع	مكتب همزة أمة لإدارة المشاريع المجتمعية	تاريخ الطلب	10/09/2020
طالب التغيير	مدير إدارة العمليات	اسم التغيير	إضافة معمل تدريب
مقدم إلى	مدير مشروع (همزة أمة)	طلب رقم	1
وصف التغيير			
إضافة معمل ثالث للتدريب مجهز بكامل الأجهزة والأدوات، لاستيعاب عدد المتدربين المحتملين.			
سبب التغيير			
بطلب من (جميلة الحربي) مدير إدارة العمليات مع تقديم المستندات اللازمة.			

الأولوية			
منخفض	☒	متوسط	☐
عالي	☐		
التأثير على الميزانية المقدرة:			
من المقدر أن تتأثر تكلفة المشروع بزيادة في التكلفة الاجمالية تقدر بـ 300 ألف ريال تشمل التصميم والتأثيث والأجهزة.			

المخاطر المحتملة	
• تأخير في استيراد الأجهزة اللازمة لمعمل التدريب. • تأخير في اكتمال التصميم أو التأثيث . • زيادة التكلفة المحددة عن المطلوب .	

التأثير على الجدول (بما في ذلك تاريخ الإنجاز المقدر لهذا التغيير):	
يتأثر الجدول الزمني بما مدته 10 أسابيع لإكمال هذا العمل .	
تأثير عدم الموافقة على هذا التغيير:	
التأثير ضئيل أو معدوم على المشروع في حالة عدم الموافقة.	
سبب الرفض (إن وجد)	
لا حاجة لمكتب (همزة أمة) لإنشاء معمل ثالث للتدريب في الوقت الحالي .	

التوصيات	
يوصى برفض طلب التغيير المدرج أعلاه، لما قد يسببه في زيادة التكلفة على الميزانية وزيادة جدولة المشروع لأكثر من 10 أسابيع و هذا قد يؤثر على انتهاء المشروع في الوقت المحدد.	
مدير المشروع	قبول ☐
التوقيع	
التاريخ : 2020/09/18	رفض ☐



الفصل الرابع والعشرون
المخاطرة والفرص

Risk and opportunities



44. تعريف المخاطر (التحديات) والفرص وعرض أمثلة

تعريفات المخاطر والتحديات

المصدر	التعريف
BSi - Information Security Risk Management ISO/IEC 2700	"[الخطر هو] الجمع بين خطر التعرض والتأثير = مزيج من (احتمال أن يكون التهديد قادراً على كشف عنصر (عناصر) النظام) والتأثير"
Oxford Dictionaries British & World English risk	"[الخطر هو] حالة تنطوي على التعرض للخطر: "الاستهزاء بالقانون كان مخاطرة كبيرة" [اسم جماعي]: "جميع الأنشطة في الطبيعة تحمل عنصر خطر" [في المفرد]: احتمال حدوث شيء غير سار أو غير مرحب به: "تقليل خطر كالإصابة بأمراض القلب"
Business Dictionary	"[الخطر هو] احتمال أو تهديد بالضرر أو الإصابة أو الخسارة أو أي حدث سلبي آخر ناجم عن نقاط ضعف خارجية أو داخلية، ويمكن تجنبه من خلال إجراء وقائي."
Managing Successful Programmes (OGC)	[الخطر هو] حدث أو مجموعة من الأحداث غير المؤكدة التي، في حالة وقوعها، سيكون لها تأثير على تحقيق الأهداف؛ ويقاس الخطر بمزيج من احتمال حدوث تهديد أو فرصة متصورة وحجم تأثيره على الأهداف.
- Idiots' Guide to the Project - management	ما تشترك فيه جميع تعريفات [المخاطر] هو الاتفاق على أن الخطر له صفتان: - عدم اليقين: قد يحدث حدث أو لا يحدث. - الخسارة: حدث له عواقب أو خسائر غير مرغوب فيها
Association of Project Management (UK) APMP Syllabus 2nd Edition, Jan 2000, Glossary of Project Management Terms (Rev.4)	[الخطر هو] مزيج من احتمال أو تكرار حدوث تهديد أو فرصة محددة وحجم عواقب حدوثها.
Rational Unified Process 2000	[الخطر هو] قلق مستمر أو قادم له احتمال كبير للتأثير سلبي على نجاح المعالم الرئيسية.
Risk Analysis and Management of Projects (RAMP) UK, web site circa 1998	[الخطر هو] احتمال حدوث اختلاف في وقوع حدث ما، قد تكون له عواقب إيجابية أو سلبية.
PRINCE2 Glossary of terms	[الخطر هو] حدث غير مؤكد أو مجموعة من الأحداث التي، في حالة وقوعها، سيكون لها تأثير على تحقيق الأهداف، ويقاس الخطر بمزيج من احتمال حدوث تهديد أو فرصة متصورة، وحجم تأثيره على الأهداف.
ITIL	[الخطر هو] حدث محتمل يمكن أن يسبب ضرراً أو خسارة، أو يؤثر على القدرة على تحقيق الأهداف. ويقاس الخطر باحتمال وجود تهديد، وضعف الموجودات أمام ذلك التهديد، والأثر الذي سيجدته في حالة حدوثه، ويمكن أيضاً تعريف المخاطر بأنها عدم يقين في النتائج، ويمكن استخدامها في سياق قياس احتمال النتائج الإيجابية وكذلك النتائج السلبية.



أمثله على المخاطر

- **المخاطر:** هي أشياء قد تحدث وقد لا تحدث في المستقبل وربما قد يكون لها أثر على المشروع.
- **إدارة المخاطر:** هي عملية تحديد وتحليل والاستجابة للمخاطر وتتبعها.
- **خطر المطابقة:** خطورة تحقيق المواصفات الفنية المطلوبة في إنجاز عمل ما أو خطورة مخالفة القوانين والتشريعات الخاصة بعمل ما.
- **خطر خارجي:** تغير في أولويات الحكومة، أو التغير في القوانين والتشريعات.
- **خطر مالي:** عجز في الميزانية، زيادة غير متوقعة في تكاليف تنفيذ عمل ما.
- **خطر التخطيط:** وضع أهداف صعبة التحقيق أو خطأ في تقدير حجم الموارد المطلوبة لتحقيق الهدف (الموارد البشرية، الموارد المالية... الخ).
- **خطر تشغيلي:** سوء تقدير في تحديد المؤهلات البشرية المطلوبة، أو خطأ في توزيع المهام والمسؤوليات.
- **خطر التنفيذ:** التأخير في تنفيذ المشروع، أخطاء فنية في التنفيذ، أو خطر ناتج عن تغير طرق العمل: تغيير في برامج العمل.
- **المخاطر الاستراتيجية:** مخاطر ناتجة عن قرارات خاطئة تؤثر على أولويات العمل.

أهداف إدارة المخاطر

- مراقبة المشروع لتحديد المخاطر الجديدة والمتغيرة.
- تفهم وتقليل آثار مخاطر المشروع على التكلفة والجوانب الأخرى.
- تركيز انتباه الإدارة على المخاطر ذات الأولوية القصوى.
- ضمان اتخاذ القرارات المتعلقة بالمخاطر على المستوى الملائم للسلطة.
- الاتصال مع فريق المشروع وأصحاب المصلحة بوضوح فيما يتعلق بالمخاطر.
- الاحتفاظ بسجل واضح ودقيق للمخاطر خلال دورة حياة المشروع.

رصد المخاطر وتتبعها

يقوم مدير المشروع بتحديد المخاطر بحيث يتم مراعاة ما يلي:

- الرجوع للمشاكل السابقة التي وقعت في برامج مشابهة في حال وجودها.
 - تحديد المخاطر في البداية دون النظر لمدى تأثيرها أو احتمالية وقوعها.
- ثم يقوم مدير المشروع بتحديد:



مدى احتمالية حدوث الخطر وبتحديد مدى تأثير حدوث الخطر على المشروع كالتالي:

عالية جدا	عالية	متوسطة	ضعيفة
-----------	-------	--------	-------

يتم تقدير مدى أهمية الخطر وضرورة اتخاذ إجراء بخصوصه من خلال توقيع النقطتين السابقتين على مصفوفة تموضع المخاطر:

احتمالية الحدوث	عالية جدا	عالية	عالية	مهمة	مهمة
	عالية	متوسطة	عالية	عالية	مهمة
	متوسطة	غير مهمة	متوسطة	عالية	عالية
	ضعيفة	غير مهمة	غير مهمة	متوسطة	عالية
		ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جدا
التأثير					

يتم إتباع إجراءات مختلفة حسب أهمية الخطر وذلك كما يلي:

- **عالية جدا:** ضرورة أن يكون هناك إجراءات مراقبة صارمة على هذا الخطر وتقرير دوري عن سير العمل وتوثيق لكل الإجراءات اللازمة إتباعها لمنع حدوث هذا الخطر وإجراء مراجعة دورية على سير تحقيق النشاط أو الهدف.
 - **عالية:** لا بد من وجود إجراءات متابعة للخطر وعمل تقارير دورية عن سير العمل لتحقيق العمل ومتابعته بشكل مستمر.
 - **متوسطة:** لا بد من أخذ الحيطة والحذر من الوقوع في الخطأ وقد يكون هناك متطلبات يجب تنفيذها لمنع وقوعه ولا حاجة لمراجعة مكثفة لسير العمل.
 - **ضعيفة:** قد لا يكون الخطر في هذه الحالة بحاجة لمتابعة أو اتخاذ إجراءات محددة بخصوصه كون تأثيره ضعيف على تحقيق الهدف وقد يكون بحاجة إلى متابعة محدودة جداً لعدم حدوثه.
- يتم استعراض سجل المخاطر ومصفوفة تموضع المخاطر في كل اجتماع دوري، مع إبراز المخاطر "المهمة" والتصعيد عليها.



45. إعداد سجل المخاطر

سجل المخاطر:

وهو أداة لتوثيق المخاطر وإجراءات إدارة كل خطر، سجل المخاطر ضروري للإدارة الناجحة للمخاطر. الخطر واضح في كل ما نقوم به، عندما يتعلق الأمر بإدارة المشروع، فإن فهم المخاطر ومعرفة كيفية تقليل آثارها (أو الاستفادة الكاملة من فرصها) على مشروعك أمر ضروري للنجاح. (هيلدمان ، 2013. الفصل 6).

محتويات سجل المخاطر

- معرف المخاطر - معرف فريد للمخاطر .
- تاريخ تحديد الخطر .
- وصف المخاطر - كذكر "هناك خطر من أن xxxx ، بسبب xxxx إذا حدث ذلك ، سيكون xxxx" .
- الاحتمالية - ما مدى احتمالية حدوث الخطر، يمكن أن يكون من 1 إلى 5 أو مرتفع / متوسط / منخفض.
- التأثير - ماذا سيكون التأثير في حالة حدوث الخطر.
- الخطورة - الاحتمالية × التأثير.
- المسؤول - الشخص الذي سيكون مسؤولاً عن إدارة المخاطر.
- إجراءات التخفيف - الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتقليل احتمالية حدوث المخاطر.
- الإجراءات الطارئة - ما الذي سيتم عمله في حالة حدوث هذا الخطر، وتكون عادة إجراءات لتقليل التأثير على المشروع .
- التقدم في الإجراءات - تحديث منتظم للتقدم المحرز في إجراءات التخفيف.
- الحالة - على سبيل المثال مفتوح، في الانتظار، مغلق، قيد التقدم، إلخ.



ملاحظات	تاريخ الاستحقاق	المسؤول	خطة "الطوارئ" contingency plan	الاثار	درجة التأثير	احتمالية الحدوث	وصفه	الخطر
	2020/1	مدير الادارة المالية	استخدام خطة موازنة الطوارئ	5000	متفاجف	70%	ارتفاع التكاليف التشغيلية بسبب زيادة تكاليف المواد	ارتفاع التكاليف الأولية أو التشغيلية
	2020/1	غدير تحسين	فرض فترة تدريبية يتم تدريب الموظف على المهام المطلوبة منه وعلية يتم تعزيز الوعي التنظيمي بين أفراد المؤسسة	1000	محتمل	15%	عدم وجود دليل عمل للإجراءات التنظيمية التأخر في إنجاز الأعمال الإدارية	عدم وجود دليل عمل للإجراءات التنظيمية التأخر في إنجاز الأعمال الإدارية
	2020/3	مدير إدارة الموارد البشرية	وضع سجل تواصل يوضح كامل وسائل التواصل بين الموظفين في المشاريع ذات العلاقة	4000	متوسط	40%	يؤدي ضعف الاتصالات بين الإدارات إلى تأخير في إنجاز بعض المهام والأعمال الداخلية	تعطل بعض الأعمال الداخلية وتوقفها
	2020/5	ممدوح العميري	وضع خطة تسويق متجددة ومرنة بحسب طبيعة النشاطات	100000	عالية	45%	قد يؤدي القصور في التسويق للدورات التدريبية والخدمات الأخرى إلى زيادة في المصروفات وبالتالي نقص الميزانية	نقص في الميزانية العامة أو في التدفقات المالية في المشاريع
	2020/11	مدير إدارة العمليات	متابعة أعمال الصيانة الدورية لأجهزة الحاسب الآلي بشكل دوري مع الموظف المختص أو الجهة المسؤولة من قبل المؤسسة	40000	عالية	15%	عدم المواظبة على الصيانة الدورية للأجهزة والشبكات قد يؤدي إلى سهولة الاختراقات والهجمات الإلكترونية	فقد المعلومات والبيانات الإلكترونية

جدول 44محتويات سجل المخاطر



46. تحليل المخاطر النوعي

تحليل المخاطر

يواجه أعضاء الفريق غالباً أنواعاً مختلفة من المخاطر خلال دورة حياة المشروع، غالباً تكون هذه المخاطر لها آثار سلبية على أهداف المشروع، ومع ذلك فإن بعضها لها آثار إيجابية على المشروع.

بعد تحليل المخاطر مفهوماً مهماً في إدارة المشروع لأنه حين لا يعرف مدير المشروع تحديد مخاطر المشروع وتقييم العوامل التي يمكن أن تؤثر على نجاح المشروع، فلا يمكنه التعامل معها بشكل مناسب، لذا يجب أن يكون لدى مدير المشروع المعرفة الكافية بإجراء أنواع مختلفة من تحليل مخاطر المشروع.

يوفر التحليل النوعي للمخاطر فهماً كافياً لخصائص مخاطر معينة، ومع ذلك في بعض الأحيان تحتاج إلى إجراء عملية تحليل كمي للمخاطر لتقييم المخاطر.

تعرف المخاطر على أنها أي حدث غير متوقع لديه القدرة على التأثير على أهداف المشروع سواءً سلبياً أو إيجابياً، يمكن أن تؤثر المخاطر على الموارد، والنتائج، والعمليات، وأهداف المشروع.

يمكن تصنيف المخاطر على أنها إيجابية أو سلبية وفقاً لتأثيراتها، كما تتضمن عملية إدارة المخاطر التحديد والتقييم وتحديد الأولويات والاستجابة.

التحليل النوعي للمخاطر

في أداء التحليل النوعي للمخاطر يعتبر تحديد أولويات المخاطر رئيسياً لاتخاذ إجراء أو تحليل إضافي، يُستخدم التحليل النوعي للمخاطر لتقييم احتمالية حدوثها وتأثيرها المحتمل، حيث تمكن مديري المشاريع من تحديد أولويات المخاطر وأصحابها، يتم تنفيذ عملية التحليل النوعي في بداية المشروع ويتكرر في دورة حياة المشروع الرشيق والهجينة.

الميزة الرئيسية للتحليل النوعي للمخاطر هي أنه من خلال تصنيف المخاطر فإنه يسمح لمدراء المشاريع بالتركيز على المخاطر ذات الأولوية العالية، مما يضع الأساس لمزيد من التحليل الكمي للمخاطر المتعمقة حيث يعتمد التسجيل على مقياس منخفض - متوسط - مرتفع.

ومع ذلك، فإن التحليل النوعي ذاتي، يعتمد على فريق المشروع وتصورات أصحاب المصلحة للمخاطر، مما يسمح بالتحيز الذي يجب تحديده وتصحيحه، وتعتمد النتائج على خبرة / خبرة أولئك الذين يقومون بتقييم المخاطر.

بعد التحليل النوعي للمخاطر مناسباً لجميع المؤسسات والمشاريع بغض النظر عن الحجم أو التعقيد أو دورة الحياة للمشروع، لأنه يحدد المخاطر ذات الأولوية، التحليل النوعي مرن وسريع التطبيق ومناسب للاستخدام سواء في التهديدات أو الفرص للمشروع.



مصفوفة تحديد المخاطر النوعية حسب نقاط الضعف الداخلية في مكتب همة أمة والتهديدات الخارجية فيه :

احتمالية وقوع عالية = ٧٠٪ - ١٠٠٪



احتمالية وقوع متوسطة = ٦٩٪ - ٤٠٪



احتمالية وقوع منخفضة = ٣٩٪ - ٠



الرقم	الخطر	احتمالية الوقوع	الأثر	الخطورة
١	ارتفاع التكاليف التشغيلية	٧٠٪	٥٠٠٠ ر.س	
٢	عدم وضوح الإجراءات التنظيمية لبعض الأفراد	١٥٪	١٠٠٠ ر.س	
٣	مواجهة بعض المشكلات في العمليات الداخلية	٤٠٪	٤٠٠٠ ر.س	
٤	أخطار الحرائق داخل المبنى	١٠٪	٥٠٠,٠٠٠ ر.س	
٥	التقلبات الاقتصادية	٥٪	١٠٠,٠٠٠ ر.س	
٦	فقد البيانات بسبب الهجمات الإلكترونية	١٠٪	٤٠٠,٠٠٠ ر.س	

جدول 45 مصفوفة تحديد المخاطر النوعية

رقم الخطر	وصف الخطر	خطة الاستجابة
1	ارتفاع التكاليف التشغيلية بسبب زيادة تكاليف الموارد	تخفيف هذه المخاطر باستخدام خطة موازنة الطوارئ
2	عدم وضوح الإجراءات التنظيمية لبعض الأفراد بسبب وجود معوقات وتعقيد الإجراءات	تعزيز الوعي لأفراد المنظمة باستخدام الإجراءات الصحيحة
3	مواجهة بعض المشكلات في العمليات الداخلية قصور الاتصالات التنظيمية بين الإدارات	بعد التقييم المبدئي لابد من تدريب الموظفين على التواصل وتمكينهم بشكل جيد
4	أخطار الحرائق داخل المبنى عدم استجابة جهاز انذار الحرائق وقت الحريق	ضرورة الصيانة الدورية لأجهزة الحرائق
5	التقلبات الاقتصادية تقلبات أسعار الصرف الخارجية	متابعة أسعار الصرف
6	فقد البيانات بسبب الهجمات الإلكترونية	ضرورة وجود برامج حماية قوية

جدول 46 خطة الاستجابة للمخاطر



47. تحديد استراتيجيات الرد على المخاطر

استراتيجيات الرد على مخاطر المشروع:

مخاطر المشروع شيء حتمي في أي مشروع ولنتمكن من إدارة هذه المخاطر التي نسعى فيها إلى زيادة احتمالية حدوث الخطر الإيجابي الذي يتمثل كفرص للمشروع ونسعى إلى تقليل احتمالية حدوث الأحداث السلبية التي تتمثل في شكل تهديدات قد تؤثر على نجاح أو فشل المشروع. لا يمكن إدارة المخاطر استباقياً ولكن وضع خطط احتياطية لمواجهة هذه المخاطر. تحديد الاستجابة للمخاطر هي عبارة عن اختيار خيارات سوف نتخذها عند التعرض للمخاطر سواء كانت هذه المخاطر بسبب خطر فردي من أفراد أو خطر شامل قد يتعرض له المشروع.

أهم الاستراتيجيات لمواجهة المخاطر سوء كانت (فرص - تهديد)

استراتيجيات المخاطر السلبية (التهديدات)	استراتيجيات المخاطر الإيجابية (الفرص)
التجنب: تخلص من التهديد بشكل طبيعي عن طريق إزالة سبب التهديد تمامًا (على سبيل المثال إزالة الأنشطة)	استغلال: تأكد من تحقيق الفرصة (على سبيل المثال، شراء كمية أكبر من المواد للحصول على خصم إضافي على السعر)
التحويل - تحويل تأثير التهديد إلى طرف ثالث (مثل التأمين والاتفاقيات)	المشاركة - قم بتعيين الفرصة بالكامل أو جزء منها لطرف ثالث (على سبيل المثال، اتفاقية الفريق بين الأطراف الداخلية والخارجية)
التخفيف - تقليل احتمالية أو تأثير التهديد (على سبيل المثال مراجعة المتطلبات والاختبار)	تحسين: زيادة احتمال أو تأثير فرصة (على سبيل المثال إضافة المزيد من الموارد إلى مهمة)
قبول : الإقرار بالمخاطر ولكن لا تتخذ أي إجراء ما لم تحدث المخاطر	
تصعيد: تصعيد المخاطر خارج نطاق المشروع أو أن الاستجابة المقترحة تتجاوز سلطة مدير المشروع. يتم تصعيد هذه المخاطر للأفراد داخل المنظمة الذين سيتولون إدارة المخاطر، مثل الراعي وأصحاب المصلحة الرئيسيين .	

جدول 47 أهم الاستراتيجيات لمواجهة المخاطر



تطبيق أحد استراتيجيات المخاطر على مكتب همة أمة

الحالة الأولى:

تم التعاقد مع مورد لتوريد قطع أثاث مكتبي بتاريخ 2020/5/5م المقرر يتم التوريد بتاريخ 2020/5/9م ولكن شركة الأحمد لتوريدات الأثاث المكتبي حدث تعطيل لشحنات التوريد المطلوبة من الشركة المصنعة مما تسبب في تأخير استلامها من الشركة الموزعة لشركة الأحمد لتوريدات.

تم الاستجابة لهذا الخطر باستراتيجية (التخفيف) من خلال التعاقد مع مورد محلي لتوريد قطع الأثاث المطلوبة بحيث يتم تزويد أقسام الإدارة بالأثاث الضروري ليتمكن من بدأ العمل دون تأخير المشروع الذي حتمًا سيؤدي إلى تكاليف زائدة.

الحالة الثانية:

من خلال دراسة أبحاث السوق وجد أن هناك حالة انخفاض لأسعار المواد المكتبية مثل (الأوراق - والاقلام ونحوها) قد يعود السبب إلى التوجه الإلكتروني للدراسة والاستغناء عن أغلب المواد المكتبية، ولحاجتنا لهذه المواد المكتبية تم الاستجابة لهذا الخطر باستراتيجية (الاستغلال) من خلال زيادة نسبة الموارد المطلوبة من المواد المكتبية وذلك لتوقع عودة نشاط الطلب وارتفاعه مع عودة المدارس لنشاطها الدوري، هذه الاستجابة ستساهم في تقليل التكلفة المتوقعة لطلب توريد هذه الموارد.



الفصل الخامس والعشرون
أصحاب المصلحة/ المعنيين

Stakeholder



48. إعداد مصفوفة تقييم الارتباط بالمعنيين Stakeholder engagement assessment matrix

من المهم في عملية تخطيط مشاركة المعنيين تطوير مصفوفة تقييم مشاركة المعنيين حيث تحدد بهذه المصفوفة مشاركة المعنيين بخمسة أشكال أساسية من ثم يتم تقييم كل معني بالمشروع فيتم تحديد حالته الحالية والحالة التي يجب أن يكون عليها.

تصنيف مستويات المشاركة كالتالي:

- 1- غير مدرك: لا توجد لديه المعرفة عن حاله المشروع أو الآثار المتوقعة.
- 2- مقاوم: توجد لديه المعرفة عن حاله المشروع والآثار المتوقعة، ويرفض التغيرات التي قد تطرأ.
- 3- محايد: توجد لديه المعرفة بالمشروع، لكن لا يدعم ولا يقاوم.
- 4- داعم: توجد لديه المعرفة عن حاله المشروع والآثار المتوقعة ويساعد الاعمال والنتائج.
- 5- قيادي: توجد لديه المعرفة عن حاله المشروع والآثار المتوقعة ومشارك بفعالية لتحقيق نجاح المشروع.

المعنيون بالمشروع	القوة / الاهتمام	غير مدرك	مقاوم	محايد	داعم	قيادي
مها السعد	High / High				D & C	
صفاء العمودي	High / High					D & C
ممدوح العميري	High / Low				D & C	
جميلة الحربي	High / Low				D & C	
عبير المحميد	High / Low				D & C	
ريما العاصمي	High / Low				D & C	
غدير تحسين	High / Low		C		D	
فيصل سلطان	low / Low	C			D	
يزن محمد	low / Low	C		D		
ماجد محمد	low / Low	C		D		
ياسر سعيد	low / Low	C		D		
محمد هادي	low / High			C	D	
محمد صالح	High / Low	C			D	
سعيد أحمد	High / Low	C			D	

جدول 48 مصفوفة تقييم مشاركة المعنيين

C الحالة الحالية	D الحالة التي يجب ان يكون عليها
------------------	---------------------------------



الخلاصة



الخلاصة

في عام 2020، حققت المملكة السعودية مراتب متقدمة في تقرير عالمي لريادة الأعمال، وذلك ضمن العديد من المؤشرات الجوهرية مثل "مؤشر" معرفة شخص بدء مشروع جديد" ومؤشر "امتلاك المعرفة والمهارات للبدء في الأعمال" وغيرها من المؤشرات التي تبرز من جهة التأثير الإيجابي للدعم الحكومي، ومن جهة أخرى طموح الشباب السعودي وانفتاحهم على خوض فرص ريادية جديدة والتفوق فيها.

إن المشاريع المجتمعية في مجال الاستشارات والتدريب والتنظيم، عادةً ما تستهدف العنصر البشري الذي يعتبر العامل الأساسي لتحقيق معايير الاستدامة، وعادةً ما ترتبط هذه المشاريع بتغيير السلوكيات وتعزيز القدرات عن طريق حملات رفع الوعي والأنشطة التدريبية والتشريعات المؤسسية، إلخ. بينما تغطي هذه المشاريع مجموعة واسعة من الأنشطة المتعلقة بحالة معينة، فإن كيفية التنفيذ ستختلف من حالة إلى أخرى. ومع ذلك، فإن تنفيذ المشروع سيكتب له النجاح إذا تم تحديد استراتيجيات الإدارة والتنسيق بشكل واضح.

وعليه فإن الشرط الأساسي لبدء عملية تنفيذ المشروع هو أن تكون خطة العمل جاهزة ومفهومة من قبل كافة الجهات المعنية. يجب تحديد المتطلبات التقنية والغير تقنية بوضوح، وتهيئة الأطر المالية والتقنية والمؤسسية للمشروع المطلوب تنفيذه طبقاً للظروف المحلية. كما يجب على فريق العمل تحديد نقاط القوة والضعف الخاصة به (القوى الداخلية)، والفرص والعوائق (القوى الخارجية) الممكنة، نقاط القوة والفرص هي القوى الإيجابية التي ينبغي استغلالها لتنفيذ المشروع بكفاءة، بينما نقاط الضعف والعوائق هي العقبات التي يمكن أن تعرقل تنفيذ المشروع، لذلك يجب أن يتأكد المنفذون من ابتكار الوسائل اللازمة للتغلب عليها، مطلب أساسي آخر هو أن تتوفر الموارد المالية والمادية والبشرية بالكامل لبدء عملية التنفيذ.

بغض النظر عن نوع المشروع الذي سيتم تنفيذه، هناك حاجة إلى وضع خطة للعمل توضح الأهداف المنشودة، والنتائج المتوقعة، والأنشطة التي سيتم استحداثها، بالإضافة إلى الميزانية المتاحة، والإطار الزمني المحدد للعملية، كما يجب إسناد جميع الأنشطة إلى شخص معين، أو قسم أو منظمة لها الخبرة والقدرة على تحقيق الأهداف، وينبغي البدء بدمج أعمال المجتمع المحلي -الذين يتحدثون اللغات المحلية- في المشروع، حيث تقتضي مثل هذه الإجراءات معرفة المنفذين بثقافة المجتمع لكسب ثقتهم وتحقيق أثر حقيقي.

ومن أهم الأولويات إتاحة الموارد المالية في بداية العمل، وبالتالي تتوفر الميزانية لأعضاء الفريق للبدء بالأنشطة وتغطية نفقاتهم الخاصة، يجب على فريق الإدارة السعي لتكوين شراكات استراتيجية مع القادة والمتحدثين الرسميين المحليين، ما يضمن وجود دعم مؤسسي للأعمال، يجب أن يشارك المدراء والمدراء التنفيذيون للمؤسسة في مراسم الافتتاح أو بداية الاجتماع لدعم العمال المحليين، وبالتالي تسهيل الأنشطة المستقبلية التي سيتم القيام بها في هذا المجال.



يجب تجهيز ملخص لخطوات العمل والتقارير المالية وإيصالها لأعضاء الفريق، حيث يجب أن يكون الجميع على اطلاع بكيفية تسجيل وتسديد التكاليف من البداية، من المهم استخدام إجراءات بسيطة قدر الإمكان، وذلك باستخدام جداول بسيطة ونماذج للإبلاغ عن التكاليف، والزيارات الميدانية، والمقابلات، وورش العمل، ومحاضرات الاجتماعات، إلخ.

كما يجب تطوير طريقة للإدارة، للتمكن من متابعة العمل الميداني، ووضوح عملية صنع القرار سيحدد أدوار ومسؤوليات كل من أعضاء الفريق: العامل الميداني، مسؤول الأنشطة، قائد مجموعة العمل، مدير المشروع، منسق المشروع، هذا السلم الوظيفي يسمح بتصحيح فوري للأعمال والاستخدام الفعال للموارد (البشرية).

أيضاً يجب أن تبقى قنوات الاتصال مفتوحة بين العمال الميدانيين وفريق الإدارة، عن طريق الهواتف المحمولة والرسائل النصية ورسائل البريد الإلكتروني، إلخ. من المهم تجنب إرباك الفريق بالإجراءات البيروقراطية التي لن يتبعها أحد (مثل النشرات والتقارير الطويلة ورسائل البريد الإلكتروني الأسبوعية، إلخ). عوضاً عن ذلك، ينبغي التخطيط لاجتماعات شهرية أو إسبوعية، ليصل العمال الميدانيون معاً لتقرير موحد عن سير العمل في الموقع وتبادل الخبرات والاستفادة من قصص نجاح وفشل كل منهم.



التوصيات



التوصيات

- إعداد خطة مفصلة، فالتخطيط الجيد يُبقي فريق العمل على المسار الصحيح ويتيح لك الفرصة لتقييم الأداء الفعلي مقارنةً بما هو محدّد في الخطة.
- تعيين موظفين مؤهلين، فأى استراتيجية أو خطة عمل لا يمكن أن تنجح دون وجود فريقٍ مؤهلٍ من ذوي المهارات والخبرات اللازمة لنجاح المشروع.
- خلق شبكة علاقات ناجحة، ويعدّ امتلاك شبكةٍ واسعة من العلاقات من العوامل الجوهرية للتسويق الجيد، فهي توفّر عليك الكثير في تكاليف المتعلقة بالتسويق.
- امتلاك الخبرة، فلا شك أنّ امتلاك الخبرة في مجال ما واستثمارها لبناء مشروع يُعدّ من أبرز العوامل التي تؤدي إلى نجاح الفكرة.
- إدارة المخاطر بعناية، فقد تسيرُ الأمور وفقاً لما هو مخطّط له، ولكن أيّ مشروع معرّض لمواجهة بعض المخاطر والتحديات، مما قد يعيق أحد مراحل الإنتاج. لذلك يجب أن تكون هناك إجراءات محدّدة في خطة المشروع لمواجهة أي مخاطر طارئة، تكون بمثابة دليلٍ إرشادي يساعد على حل أيّ مشكلةٍ بأسرع وقت، فهذا يمنح الفريق الثقة لمواجهة أية مخاطر قد تعترض العمل في المشروع، ويعزّز ثقة العملاء بالمنتجات.
- تحليل كافة عناصر الأداء والمتغيرات الداخلية والخارجية باستمرار والحالات الناتجة عن تفاعل هذه العناصر في إطار شامل.
- التحليل الدقيق للفجوات بين الأداء الفعلي والأداء الأمثل الذي يعبر عن تطلعات المؤسسة ضمن إمكانياتها وقدراتها.
- الدقة في تحليل سبب أو أسباب وجود فجوات الأداء، والدقة في اختيار الحلول المعالجة حسب أولوية وأهمية جوانب الأداء المراد تحسينها.
- القدرة على رسم وتصميم خارطة طريق واضحة لتطبيق الحلول.



المراجع

1. د. محمد مصطفى سليمان. (2006). حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري. الاسكندرية: الدار الجامعية.
2. زياد محمد الشرمان. (2004). مقدمة في نظم المعلومات الادارية. تأليف زياد محمد الشرمان، مقدمة في نظم المعلومات الادارية (صفحة 35). عمان، الاردن: دار صفاء.
3. احمد يوسف دودين. (2020). ادارة المشاريع المعاصرة. تأليف احمد يوسف دودين، ادارة المشاريع المعاصرة (صفحة 53). عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
4. مكتب ادارة المشاريع (PMO) وتطبيقه. (10 10 2021). تم الاسترداد من <https://bakkah.net.sa/ar/consulting-insights/application-of-pmo-in-government-entities-in-saudi-arabia>.
5. سلمان ال الشيخ. (2018). الاتصال وتطوير العلاقات. تأليف سلمان ال الشيخ، الاتصال مع الاخر وتطوير العلاقات (صفحة 155). مكة، السعودية.
6. القيادة. (2008). تأليف فليب سالدور، القيادة (صفحة 17). مصر: مجموعة النيل العربية.
7. نواف كنعان. (1992). القيادة الادارية. تأليف نواف كنعان، القيادة الادارية (الصفحات 182-184).
8. طلال عبدالمك شريف. (2004). الانماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي. تأليف طلال عبدالمك شريف، الانماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي (الصفحات 65-66). الرياض: جامعة الامير نايف.
9. G Theodore. (1971). Taking the sting out of project reassignment. Management Review. تأليف G Theodore، Taking the sting out of project reassignment (الصفحات 54-57). Management Review.
10. بشير العلاقي. (2020). ادارة التفاوض. تأليف بشير العلاقي، ادارة التفاوض (صفحة 18). عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية والتوزيع.
11. طريف شوقي. (1996). علم نفس ومشكلات الصناعة. تأليف طريف شوقي، علم نفس ومشكلات الصناعة (صفحة 233). القاهرة: دار غريب.
12. عيدان الزويني فائق محمد سرحان. (٢٠١٧). تكنولوجيا المعلومات في إدارة المشاريع الإنشائية. تأليف عيدان الزويني فائق محمد سرحان، تكنولوجيا المعلومات في إدارة المشاريع الإنشائية (صفحة ٦٢). المنهل.
13. نزار عوني اللبدي. (٢٠١٥). تنمية الأداء الوظيفي والإداري. تأليف نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري (صفحة ١٢١). الاردن: دار دجلة.
14. Harvard Business School Press. الحارث النبهان. (2015). كتاب الجيب : قياس الأداء : حلول من الخبراء لتحديات يومية. تأليف الحارث النبهان، كتاب الجيب : قياس الأداء : حلول من الخبراء لتحديات يومية (صفحة ٥٤). العبيكان للنشر.



15. محمد هاني محمد. (٢٠١٤). إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء. تأليف محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء (صفحة ١٣٦). عمان: دار المعتر.
16. تريفور ل. يانج. (٢٠١٣). الإدارة الناجحة للمشروعات: صنع النجاح. تأليف تريفور ل. يانج، الإدارة الناجحة للمشروعات: صنع النجاح (صفحة ٤٥). مصر: مجموعه العربيه للنشر.
17. Project Management Institute. (2020). The Standard for Earned Value Management. تأليف Project Management Institute. The Standard for Earned Value Management .Incorporated.
18. لطيفة بكوش. (٢٠٢٠). نظام التكاليف على أساس الأنشطة. تأليف لطيفة بكوش، نظام التكاليف على أساس الأنشطة (صفحة ٢٢٧). الجزائر: دار التعليم الجامعي.
19. علاء الدين رسلان. (٢٠٢٠). أبحاث تطبيقية في الإدارة المعاصرة. تأليف علاء الدين رسلان، أبحاث تطبيقية في الإدارة المعاصرة (الصفحات ٣٠-٣١). دمشق: دار رسلان للطباعة والنشر.
20. مدحت أبو النصر. (٢٠٠٨). ادارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية . تأليف مدحت أبو النصر، ادارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية (الصفحات ٤٧-٤٨). مصر: مجموعه النيل العربية.
21. James M. Wilson. (٢٠٠٣). Gantt charts: A centenary appreciation. تأليف James M. Wilson, Gantt charts: A centenary appreciation (الصفحات 430-437). UK: Scotland, UK. Journal of Operational Research.
22. احمد يوسف دودين. (٢٠٢٠). ادارة المشاريع المعاصرة . تأليف احمد يوسف دودين، ادارة المشاريع المعاصرة (الصفحات ١٤٩-١٥٠). الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
23. إبراهيم عبد الرشيد نصير. (٢٠٠١). إدارة مشروعات التشييد . تأليف إبراهيم عبد الرشيد نصير، إدارة مشروعات التشييد (الصفحات ١٠٩-١١٠). مصر: المنهل.
24. شيماء سراج. (٢٠١٧). تقييم المشروعات الاستثمارية وخطوات دراسات الجدوى. تأليف شيماء سراج، تقييم المشروعات الاستثمارية وخطوات دراسات الجدوى (صفحة ٧٦). مصر: مكتبة الدار العربية للكتاب.
25. عنتر عبدالرحمن. (٢٠١٩). إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية مدخل تحليلي. تأليف عنتر عبدالرحمن، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية مدخل تحليلي (صفحة ١٣٩). عمان: دار اليازوري للنشر.
26. حكمت رشيد سلطان، هنار إبراهيم أمين بامرني. (٢٠٢١). (CIMS) إدارة الإنتاج والعمليات نظم التصنيع المعاصرة و المتكاملة . تأليف حكمت رشيد سلطان، هنار إبراهيم أمين بامرني، (CIMS) إدارة الإنتاج والعمليات نظم التصنيع المعاصرة و المتكاملة (صفحة ٢٣٩). القاهرة: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
27. Kim Heldman, 2013. By Kim Heldman - PMP: Project Management Professional Exam Study Guide (7th Edition), Sybex.
28. Source: What is a Risk? 10 definitions from different industries and standards <https://www.stakeholdermap.com/risk/risk-definition.html>



الملحقات



رابط للإكسيل يحتوي على جميع عمليات المكتب: <https://docdro.id/Adk7kcH>

مجموعات عمليات إدارة المشروع ومجالاتها المعرفية وفق دليل معهد المشروعات PMI				
مجموعة عمليات البدء	تطوير ميثاق المشروع (P1.4.1) [P2.2.1]	المدخلات: 1- وثائق الاستثمار 2- الاتفاقات 3- عوامل بيئة المشروع (EEFs) 4- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	الوسائل والتقنيات: 1- اجتهد الخبراء 2- جمع المعطيات 3- المهارات الشخصية (Interpersonal) 4- الاجتماعات والعمل الجماعي	المخرجات: 1- ميثاق المشروع 2- محضر الافتراضات
	تحديد المعنيين (P1.13.1) [P2.2.2]	المدخلات: 1- ميثاق المشروع 2- وثائق الاستثمار 3- خطة إدارة المشروع 4- وثائق المشروع 5- الاتفاقات 6- عوامل بيئة المشروع (EEFs) 7- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	الوسائل والتقنيات: 1- اجتهد الخبراء 2- جمع البيانات 3- تحليل البيانات 4- تمثيل البيانات 5. الاجتماعات	المخرجات: 1- سجل المعنيين 2- طلبات التغيير 3- مستندات خطة إدارة المشروع 4- مستندات وثائق المشروع
مجموعة عمليات التخطيط [Part2.3]	تطوير خطة إدارة المشروع (P1.4.2) [P2.3. 1]	المدخلات: 1- ميثاق المشروع 2- خطة إدارة المشروع 3- عوامل بيئة المشروع (EEFs) 4- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	الوسائل والتقنيات: 1- اجتهد الخبراء 2- تحليل البيانات 3- الاجتماعات	المخرجات: 1- خطة إدارة النطاق 2- خطة إدارة المتطلبات
	تخطيط إدارة الطاقة (P1.5.1) [P2.3.2]	المدخلات: 1- ميثاق المشروع 2- خطة إدارة المشروع 3- عوامل بيئة المشروع (EEFs) 4- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	الوسائل والتقنيات: 1- اجتهد الخبراء 2- تحليل المعطيات 3- الاجتماعات	المخرجات: 1- محطة إدارة الطاقة 2- خطة إدارة المتطلبات
	جمع المتطلبات (P1.5.2) [P2.3.3]	المدخلات: 1- ميثاق المشروع 2- خطة إدارة المشروع 3- وثائق المشروع 4- وثائق الاستثمار 5- الاتفاقات 6- عوامل بيئة المشروع (EEFs) 7- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	الوسائل والتقنيات: 1- اجتهد الخبراء 2- جمع المعطيات 3- تحليل المعطيات 4- صنع القرار 5- تمثيل المعطيات 6- المهارات التشخيصية 7- رسم السياق البياني (Context Diagram) 8- النماذج الأولية (Prototypes)	المخرجات: 1- توثيق المتطلبات 2- مصفوفة تتبع المتطلبات
	تعريف النطاق (P1.5.3) [P2.3.4]	المدخلات: 1- ميثاق المشروع 2- خطة إدارة المشروع 3- وثائق المشروع 4- عوامل بيئة المشروع (EEFs) 5- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	الوسائل والتقنيات: 1- اجتهد الخبراء 2- تحليل المعطيات 3- صنع القرار 4- المهارات الشخصية (Interpersonal) 5- تحليل المنتج والعمل الجماعي	المخرجات: 1- بيان نطاق المشروع (PSS) 2- مستندات وثائق المشروع
	إنشاء هيكل تحليل العمل (WBS) (P1.5.4) [P2.3.5]	المدخلات: 1- خطة إدارة المشروع 2- وثائق المشروع 3- عوامل بيئة المشروع (EEFs) 4- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	الوسائل والتقنيات: 1- اجتهد الخبراء 2- الخليل إلى مكونات أبسط	المخرجات: 1- خطة إدارة الجدول الزمني (Decomposition)



المخرجات 1- النطاق المرجعي 2- مستندات وثائق المشروع	الوسائل والتقنيات 1- اجتهد الخبراء 2- تحليل المعطيات 3- الاجتماعات	المدخلات 1- ميثاق المشروع 2- طه إدارة المشروع 3- عوامل بيئة المشروع (EEFs) 4- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	تخطيط إدارة الجدول الزمني (P1.6.1) [P2.3.6]
المخرجات 1- قائمة الأنشطة 2- خصائص الأنشطة 3- قائمة المعالم 4- طلبات التغيير 5- مستندات محطة إدارة المشروع	الوسائل والتقنيات 1- اجتهد الخبراء 2- التحليل إلى مكونات أبسط 3- تخطيط تنامي الوضع 4- الاجتماعات (Decomposition)	المدخلات 1- خطة إدارة المشروع 2- عوامل بيئة المشروع (EEFs) 3- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	تعريف الأنشطة (P1.6.2) [P2.3.7]
المخرجات 1- الرسوم البيانية الشبكية الجدول الأمني للمشروع 2- مستندات وثائق المشروع	الوسائل والتقنيات 1- طريقة التمثيل البياني بالأسبقية (PDM) 2- تحديد وتكامل الاعتمادية 3- الإسراع والإبطاء (Leads and Lags) 4- نظام معلومات إدارة المشروعات (PMIS)	المدخلات 1- محطة إدارة المشروع 2- وثائق المشروع 3- عوامل بيئة المشروع (EEFs) 4- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	سلسلة الأنشطة (P1.6.3) [P2.3.8]
المخرجات 1- تقديرات المدد 2- أساس التقديرات 3- مستندات وثائق المشروع	الوسائل والتقنيات 1- اجتهد الخبراء 2- التقدير المناظر (Analogous) 3- التقدير المقياسي (Parametric) 4- التقدير الثلاثي الدرجات (Three-Point) 5- التقدير الجزئي - الكلي (Bottom-Up) 6- تحليل المعطيات 7- صنع القرار 8- الاجتماعات	المدخلات 1- خطة إدارة المشروع 2- وثائق المشروع 3- عوامل بيئة المشروع (EEFs) 4- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	تقدير مدد الأنشطة (P1.6.4) [P2.3.9]
المخرجات 1- الجدول الزمني المرجعي 2- جدول المشروع الزمني 3- معطيات الجدول الزمني 4- تقاويم المشروع 5- طلبات التغيير 6- مستندات خطة إدارة المشروع 7- مستندات وثائق المشروع	الوسائل والتقنيات 1- الخليل الشبكي للجدول الزمني 2- طريقة المسار الخرج (CPM) 3- استمثال (optimization) الموارد 4- تحليل المعطيات 5- الإسراع والإبطاء (Leads and Lags) 6- ضغط الجدول الزمني 7- نظام معلومات إدارة المشروعات (PMIS) 8- تخطيط الأذون الحيوية	المدخلات 1- خطة إدارة المشروع 2- وثائق المشروع 3- الاتفاقات 4- عوامل بيئة المشروع (EEFs) 5- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	تطوير الجدول الزمني (P1.6.5) [P2.3.10]
المخرجات 1- خطة إدارة التوريدات 2- استراتيجية التوريد 3- وثائق طلبات العروض 4- بيان عقل (OW5) التوريد 5- معايير اختيار المصادر 6- قرارات الصنع- أو الشراء 7- تقديرات التكاليف المستقلة 8- طلبات التغيير 9- مستندات وثائق المشروع	الوسائل والتقنيات 1. اجتهد الخبراء 2- جمع المعطيات 3. تليل المعطيات 4- تليل اختيار المصادر 5 الاجتماعات	المدخلات 1- ميثاق المشروع 2- وثائق الاستثمار 3. خطة إدارة المشروع - وثائق المشروع 5- عوامل بيئة المشروع (EEFs) 6- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	تخطيط إدارة التوريدات (P1.12.1) [P2.3.23]



10. منتجات موجود العمليات المنظمية			
المخرجات: 1- خطة إدارة الكلفة	الوسائل والتقنيات: 1- اجتهد الخبراء 2- تحليل المعطيات 3- الاجتماعات	المدخلات: 1- ميثاق المشروع 2- خطة إدارة المشروع 3- عوامل بيئة المشروع (EEFs) 4- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	تخطيط إدارة الكلفة (P1.7.1) [P2.3.1]
المخرجات: 1- تقديرات التكاليف 2- أساس التقديرات 3- مستجذات وثائق المشروع	الوسائل والتقنيات: 1- اجتهد الخبراء 2- التقدير المناظر (Analogous) 3- التقدير المقياسي (Parametric) 4- التقدير الجزئي - الكلي (Bottom-Up) 5- التقدير الثلاثي الدرجات (Three-Point) 6- تحليل البيانات 7- نظام معلومات إدارة المشروعات (PMIS) 8- صنع القرار	المدخلات: 1- خطة إدارة المشروع 2- وثائق المشروع 3- عوامل بيئة المشروع (EEFs) 4- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	تقدير التكاليف (P1.7.2) [P2.3.12]
المخرجات: 1- الكلفة المرجوة 2- متطلبات تخصيص وإنفاق المشروع 3- مستجذات وثائق المشروع	الوسائل والتقنيات: 1- اجتهد الخبراء 2- تجميع التكاليف 3- تحليل البيانات 4- مراجعة المعلومات الماضية 5- توفيق محددات التخصيص والإنفاق 6- التدبير والتمويل	المدخلات: 1- خطة إدارة المشروع 2- وثائق المشروع 3- وثائق الاستثمار 4- الاتفاقات 5- عوامل بيئة المشروع (EEFs) 6- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	تقرير الموازنة (P1.7.3) [P2.3.13]
المخرجات: 1- خطة إدارة الجودة 2- مقاييس الجودة 3- مستجذات محطة إدارة المشروع 4- مستجذات وثائق المشروع	الوسائل والتقنيات: 1- اجتهد الخبراء 2- جمع البيانات 3- تحليل البيانات 4- صنع القرار 5- تمثيل البيانات 6- تخطيط الاختبار والمعاينة 7- الاجتماعات	المدخلات: 1- ميثاق المشروع 2- خطة إدارة المشروع 3- وثائق المشروع 4- عوامل بيئة المشروع (EEFs) 5- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	تخطيط إدارة الجودة (P1.8.1) [P2.3.14]
المخرجات: 1- خطة إدارة الموارد 2- ميثاق الفريق 3- مستجذات وثائق المشروع	الوسائل والتقنيات: 1- اجتهد الخبراء 2- تمثيل البيانات 3- النظرية التنظيمية 4- الاجتماعات	المدخلات: 1- ميثاق المشروع 2- خطة إدارة المشروع 3- وثائق المشروع 4- عوامل بيئة المشروع (EEFs) 5- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	تخطيط إدارة الموارد (P1.9.1) [P2.3.15]
المخرجات: 1- متطلبات الموارد 2- أساس التقديرات 3- هيكل تحليل الموارد (RBS) 4- مستجذات وثائق المشروع	الوسائل والتقنيات: 1- اجتهد الخبراء 2- التقدير الجزئي - الكلي (Bottom-Up) 3- التقدير المناظر (Analogous) 4- التقدير المقياسي (Parametric) 5- تحليل البيانات 6- نظام معلومات إدارة المشروعات (PMIS) 7- الاجتماعات	المدخلات: 1- خطة إدارة المشروع 2- وثائق المشروع 3- عوامل بيئة المشروع (EEFs) 4- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	تقدير موارد الأنشطة (P1.9.2) [P2.3.16]
المخرجات: 1- خطة إدارة التواصل 2- مستجذات خطة إدارة المشروع	الوسائل والتقنيات: 1- اجتهد الخبراء 2- تحليل متطلبات التواصل 3- تكنولوجيا التواصل	تحديد المجازفات (P1.11.2) [P2.3.19] المدخلات: 1- ميثاق المشروع	تخطيط إدارة التواصل (P1.10.1) [P2.3.17]



3 مستجذات وثائق المشروع	4- نماذج التواصل 5- طرائق التواصل 6- المهارات الشخصية (Interpersonal) والعمل الجماعي 7- تمثيل البيانات 8- الاجتماعات	2- خطة إدارة المشروع 3- وثائق المشروع 4- عوامل بيئة المشروع (EEFs) 5- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	
المخرجات: 1- محطة إدارة المجازفات	الوسائل والتقنيات: 1- اجتهد الخبراء 2- تحليل البيانات 3- الاجتماعات	المدخلات: 1- ميثاق المشروع 2- خطة إدارة المشروع 3- وثائق المشروع 4- عوامل بيئة المشروع (EEFs) 5- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	تخطيط إدارة المجازفات (P1.11.1) [P2.3.18]
المخرجات: 1- سجل المجازفات 2- تقرير المجازفات 3- مستجذات وثائق المشروع	الوسائل والتقنيات: 1- اجتهد الخبراء 2- جمع البيانات 3- تحليل البيانات 4- المهارات الشخصية (Interpersonal) والعمل الجماعي 5- القوائم التذكيرية 6- الاجتماعات	المدخلات: 1- خطة إدارة المشروع 2- وثائق المشروع 3- الاتفاقات 4- بيانات التوريدات الموثقة 5- عوامل بيئة المشروع (EEFs) 6- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	تحديد المجازفات (P1.11.2) [P2.3.19]
المخرجات: 1- مستجذات وثائق المشروع	الوسائل والتقنيات: 1- اجتهد الخبراء 2- جمع البيانات 3- تحليل البيانات 4- المهارات الشخصية (Interpersonal) والعمل الجماعي 5- تصنيف المجازفات 6- تمثيل البيانات 7- الاجتماعات	المدخلات: 1- خطة إدارة المشروع 2- وثائق المشروع 3- عوامل بيئة المشروع (EEFs) 4- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	اداء التحليل النوعي للمجازفات (P1.11.3) [P2.3.20]
المخرجات: 1- مستجذات وثائق المشروع	الوسائل والتقنيات: 1- اجتهد الخبراء 2- جمع البيانات 3- المهارات الشخصية (Interpersonal) والعمل الجماعي 4- تميل اليقين 5- تحليل البيانات	المدخلات: 1- خطة إدارة المشروع 2- وثائق المشروع 3- عوامل بيئة المشروع (EEFs) 4- وجود العمليات المنظمة (OPAs)	اداء التحليل الكمي للمجازفات (P1.11.4) [P2.3.21]
المخرجات: 1- طلبات التغيير 2- مستجذات خطة إدارة المشروع 3- مستجذات وثائق المشروع	الوسائل والتقنيات: 1- اجتهد الخبراء 2- جمع البيانات 3- المهارات الشخصية (Interpersonal) والعمل الجماعي 4- استراتيجيات المخاطر 5- استراتيجيات الفرص 6- استراتيجيات استجابات القوارض 7- استراتيجيات مجازفات المشروع الكلية 8- تحليل البيانات 9- صنع القرار	المدخلات: 1- خطة إدارة المشروع 2- وثائق المشروع 3- عوامل بيئة المشروع (EEFs) 4- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	تخطيط استجابات المجازفات (P1.11.5) [P2.3.22]



	تخطيط مشاركة المعنيين (P1.13.2) [P2.3.24]	المدخلات: 1- ميثاق المشروع 2- خطة إدارة المشروع 3- وثائق المشروع 4- الاتفاقات 5- عوامل بيئة المشروع (EEFs) 6- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	الوسائل والتقنيات: 1- اجتهد الخبراء 2- جمع البيانات 3- تحليل البيانات 4- صنع القرار 5- تمثيل البيانات 6- الاجتماعات	المخرجات: 1- خطة مشاركة المعنيين
	توجيه وإدارة عمل المشروع (P1.4.3) [P2.4.1]	المدخلات: 1- خطة إدارة المشروع 2- وثائق المشروع 3- طلبات التغيير المقررة 4- عوامل بيئة المشروع (EEFs) 5- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	الوسائل والتقنيات: 1- اجتهد الخبراء 2- نظام معلومات إدارة المشروعات 3- الاجتماعات (PMIS)	المخرجات: 1- المستلمات 2- بيانات أداء الأعمال 3- مخضر القضايا 4- طلبات التغيير 5- مستندات خطة إدارة المشروع 6- مستندات وثائق المشروع 7- مستندات موجود العمليات المنظمة
	إدارة معارف المشروع (P1.4.4) [P2.4.2]	المدخلات: 1- خطة إدارة المشروع 2- وثائق المشروع 3- المستلمات 4- عوامل بيئة المشروع (EEFs) 5- موجود العمليات المنظمة (OSAs)	الوسائل والتقنيات: 1- اجتهد الخبراء 2- في إدارة المعارف 3- إدارة المعلومات 4- المهارات الشخصية (Interpersonal) والعمل الجماعي	المخرجات: 1- سجل الدروس المستفادة 2- مستندات خطة إدارة المشروع 3- منتجات موجود العمليات المنظمة
	اكتساب الموارد (P1.9.3) [P2.4.4]	المدخلات: 1- خطة إدارة المشروع 2- وثائق المشروع 3- عوامل بيئة المشروع (EEFs) 4- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	الوسائل والتقنيات: 1- صنع القرار 2. المهارات الشخصية (Interpersonal) والعمل الجماعي 3. التعيين المسبق 4- الفرق الافتراضية	المخرجات: 1- تعيينات الموارد المادية 2- تعيينات فريق المشروع 3. تقاوم الموارد 4- طلبات التغيير 5- مستندات خطة إدارة المشروع 6- مستندات وثائق المشروع 7- مستندات عوامل بيئة المشروع 8- مستندات موجود العمليات المنظمة
	تطوير الفريق (P1.9.4) [P2.4.5]	المدخلات: 1- خطة إدارة المشروع 2- وثائق المشروع 3- عوامل بيئة المشروع (EEFs) 4- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	الوسائل والتقنيات: 1- الموضع المشترك 2- الفرق الافتراضية 3- تكنولوجيا التواصل 4. المهارات البيشخصية (Interpersonal) والعمل الجماعي 5- التقدير والمكافآت 6- التدريب 7. التقييم الفردي والجماعي 8. الاجتماعات	المخرجات: 1- تقييمات أداء الفريق 2- طلبات التغيير 3- مستندات خطة إدارة المشروع 4- مستندات وثائق المشروع 5- مستندات عوامل بيئة المشروع 6- مستندات موجود العمليات المنظمة
	إدارة الفريق (P1.9.5) [P2.4.6]	المدخلات: 1- خطة إدارة المشروع 2- وثائق المشروع 3- تقارير أداء الأعمال 4- تقييمات أداء الفريق 5- عوامل بيئة المشروع (EEFs) 6- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	الوسائل والتقنيات: 1- المهارات الشخصية (Interpersonal) والعمل الجماعي 2- نظام معلومات إدارة المشروعات (PMIS)	المخرجات: 1- طلبات التغيير 2- مستندات خطة إدارة المشروع 3- مستندات وثائق المشروع 4- مستندات عوامل بيئة المشروع



مجموعة عمليات المراقبة والتقييم Part 2.51	إدارة الجودة (P1.8.2) [P2.4.3]	المدخلات 1. خطة إدارة المشروع 2. وثائق المشروع 3. موجود العمليات المنظمة (OPAs)	الوسائل والتقنيات 1. جمع المعطيات 2. تحليل المعطيات 3. صنع القرار 4. تمثيل المعطيات 5. معطيات التدقيق 6. التصميم للمجهول 7. "X" (OfX) 8. حل المشكلات 9. طرائق تحسين الجودة	المخرجات: 1- تقارير الجودة 2- وثائق التقييم والاختبارات 3- طلبات التغيير 4- مستندات خطة إدارة المشروع 5- مستندات وثائق المشروع
	إدارة التواصل (P1.10.2) [P2.4.7]	المدخلات 1- خطة إدارة المشروع 2- وثائق المشروع 3. تقارير أداء الأعمال 4- عوامل بين المشروع (ELFs) 5- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	الوسائل والتقنيات: 1- تكنولوجيا التواصل 2- طرائق التواصل 3- مهارات التواصل 4- نظام معلومات إدارة المشروعات (PMD5) 5- عمل تقارير المشروع 6- المهارات الشخصية 7- (Interpersonal) والعمل الجماعي 8- الاجتماعات	المخرجات 1- تواصل المشروع 2. مستندات خطة إدارة المشروع 3. مستندات وثائق المشروع 4. مستندات موجود العمليات المنظمة
	إنجاز استجابات المجازفات (P1.11.6) [P2 4.8]	المدخلات: 1- خطة إدارة المشروع 2- وثائق المشروع 3- موجود العمليات المنظمة (opAs)	الوسائل والتقنيات 1. اجتهد الخبراء 2- المهارات الشخصية 3- (Interpersonal) والعمل الجماعي 4- نظام معلومات إدارة المشروعات (PMIS)	المخرجات 1- طلبات التغيير 2- مستندات وثائق المشروع
	تدبير التوريدات (P1.12.2) [P2.4.9]	المدخلات 1- خطة إدارة المشروع 2- وثائق المشروع 3- بيانات التوريدات الموثقة 4. عروض البائعين 5- عوامل بيئة المشروع (EEFs) 6- موجود العمليات المنظمة (OPMs)	الوسائل والتقنيات 1- اجتهد الخبراء 2- عمل الإعلانات 3. مؤتمرات العارضين 4. تحليل البيانات 5- المهارات الشخصية 6- (Interpersonal) والعمل الجماعي	المخرجات 1- البائعون المختارون 2- الاتفاقات 3- طلبات التغيير 4- مستندات خطة إدارة المشروع 5- مستندات وثائق المشروع 6- مستندات موجود العمليات المنظمة
	إدارة مشاركة المعنيين (P1.13.3) [P2.4.10]	المدخلات 1- خطة إدارة المشروع 2- وثائق المشروع 3. عوامل بيئة المشروع (EEFs) 4- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	الوسائل والتقنيات 1- اجتهد الخبراء 2- مهارات التواصل 3. المهارات الشخصية 4. (Interpersonal) والعمل الجماعي 5. القواعد الإجرائية 6- الاجتماعات	المخرجات: 1- طلبات التغيير 2- مستندات خطة إدارة المشروع 3- مستندات وثائق المشروع
	مراقبة وضبط عقل المشروع (P1.4.5) [P2.5.1]	المدخلات 1. خطة إدارة المشروع 2- وثائق المشروع 3 -معلومات أداء الأعمال 4- الاتفاقات 5 -عوامل بيئة المشروع (EEFs) 6- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	الوسائل والتقنيات 1 -الجهاد الخبراء 2 -تحليل المعطيات 3 -صنع القرار 4 -الاجتماعات	المخرجات 1 -تقارير أداء الأعمال 2 -طلبات التغيير 3 -منتجات محطة إدارة المشروع 4 -مستندات وثائق المشروع



المخرجات 1- طلبات التغيير المقررة 2- مستندات خطة إدارة المشروع 3- مستندات وثائق المشروع	الوسائل والتقنيات 1- اجتهاد الخبراء 2- وسائل ضبط التغيير 3- تحليل المعطيات 4- صنع القرار 5- الاجتماعات	المدخلات 1- خطة إدارة المشروع 2- وثائق المشروع 3- تقارير أداء الأعمال 4- طلبات التغيير 5- عوامل بيئة المشروع (EEFs) -موجود العمليات المنظمة (OPAs)	أداء ضبط التغيير المتكامل (P1.4.6) [P2.5.2]
المخرجات 1- طلبات التغيير المقررة 2- مستندات خطة إدارة المشروع 3- مستندات وثائق المشروع	الوسائل والتقنيات 1- اجتهاد الخبراء 2- وسائل ضبط التغيير 3- تحليل المعطيات 4- صنع القرار 5- الاجتماعات	المدخلات 1- خطة إدارة المشروع 2- وثائق المشروع 3- تقارير أداء الأعمال 4- طلبات التغيير 5- عوامل بيئة المشروع (EEFs) 6- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	أداء ضبط التغيير المتكامل (P1.4.6) [P2.5.2]
المخرجات 1- المستلمات المقبولة 2- معلومات أداء الأعمال 3- طلبات التغيير 4- مستندات وثائق المشروع	الوسائل والتقنيات 1- المعاينة 2- صنع القرار	المدخلات 1- خطة إدارة المشروع 2- وثائق المشروع 3- المستلمات المحققة 4- معطيات أداء الأعمال	مصادقة النطاق (P1.5.5) [P2.5.3]
المخرجات 1- معلومات أداء الأعمال 2- طلبات التغيير 3- مستندات خطة إدارة المشروع 4- مستندات وثائق المشروع	الوسائل والتقنيات 1- تحليل المعطيات	المدخلات 1- خطة إدارة المشروع 2- وثائق المشروع 3- تغطيات أداء الأعمال 4- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	ضبط النطاق (P1.5.6) [P2.5.4]
المخرجات 1- معلومات أداء الأعمال 2- تنبؤات الجدول الزمني 3- طلبات التغيير 4- مستندات خطة إدارة المشروع 5- مستندات وثائق المشروع	الوسائل والتقنيات 1- تحليل المعطيات 2- طريقة المسار الخرج (CPM) 3- نظام معلومات إدارة المشروعات (PMIS) 4- استمثال (Optimization) الموارد 5- الإسراع والإبطاء (Leads and Lags) 6- ضغط الجدول الزمني	المدخلات 1- خطة إدارة المشروع 2- وثائق المشروع 3- معطيات أداء الأعمال 4- موجودات العمليات المنظمة (OPA)	ضبط الجدول الزمني (P1.6.6) [P2.5.5]
المخرجات 1- معلومات أداء الأعمال 2- تنبؤات التكاليف 3- طلبات التغيير 4- مستندات خطة إدارة المشروع 5- منتجات وثائق المشروع	الوسائل والتقنيات 1- اجتهاد الخبراء 2- تحليل المعطيات 3- مؤشر أداء حتى الاكتمال (TCPI) 4- نظام معلومات إداري المشروعات (PMIS)	المدخلات 1- محطة إدارة المشروع 2- وثائق المشروع 3- متطلبات تخصيص وإنفاق المشروع 4- معطيات أداء الأعمال 5- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	ضبط التكاليف (P1.7.4) [P2.5.6]
المخرجات 1- قياسات ضبط الجودة 2- المستلمات المحققة 3- معلومات أداء الأعمال 4- طلبات التغيير 5- مستندات خطة إدارة المشروع 6- مستندات وثائق المشروع	الوسائل والتقنيات 1- جمع المعطيات 2- تحليل المعطيات 3- المعاينة 4- اختبار أو تقييمات المنتج 5- تمثيل المعطيات 6- الاجتماعات	المدخلات 1- خطة إدارة المشروع 2- وثائق المشروع 3- طلبات التغيير المقررة 4- المستلمات 5- معطيات أداء الأعمال 6- عوامل بيئة المشروع (5 EEF) 7- موجود العمليات المنظمة (OPA)	ضبط الجودة (P1.8.3) [P2.5.7]
المخرجات 1- معلومات أداء الأعمال 2- طلبات التغيير	الوسائل والتقنيات 1- تحليل المعطيات 2- حل المشكلات 3- المهارات الشخصية	المدخلات 1- محطة إدارة المشروع 2- وثائق المشروع 3- معطيات أداء الأعمال	ضبط الموارد (P1.9.6) [P2.5.8]



		4-الاتفاقيات 5-موجود العمليات المنظمة(OPAs)	(Interpersonal)والعمل الجماعي 4-نظام معلومات إدارة المشروعات (PMIS)	3-مستجذات خطة إدارة المشروع 4-مستجذات وثائق المشروع
	مراقبة التواصل (P1.10.3) [P2.5.9]	المدخلات 1-خطة إدارة المشروع 2-وثائق المشروع 3-معطيات أداء الأعمال 4-عوامل بيئة المشروع(=EEF) 5-موجودات العمليات المنظمة (OPAs)	الوسائل والتقنيات 1-اجتهاد الخبراء 2-نظام معلومات إدارة المشروعات (PMIS) 3-تمثيل المعطيات 4.المهارات الشخصية (Interpersonal)والعمل الجماعي 5-الاجتماعات	المخرجات 1-معلومات أداء الأعمال 2-طلبات التغيير 3-مستجذات خطة إدارة المشروع 4-مستجذات وثائق المشروع
	مراقبة المجازفات (P1.11.7) [P2.5.10]	المدخلات 1-خطة إدارة المشروع 2-وثائق المشروع 3-معطيات أداء الأعمال 4-تقارير أداء الأعمال	الوسائل والتقنيات 1-تحليل المعطيات 2-معطيات التدقيق 3-الاجتماعات	المخرجات 1-معلومات أداء الأعمال 2-طلبات التغيير 3-مستجذات محطة إدارة المشروع 4-مستجذات وثائق المشروع 5-مستجذات موجود العمليات المنظمة
	ضبط التوريدات (P1.12.3) [P2.5.11]	المدخلات 1-خطة إدارة المشروع 2-وثائق المشروع 3-الاتفاقيات 4-معطيات التوريدات الموثقة 5-طلبات التغيير المقررة 6-معطيات أداء الأعمال 7-عوامل بيئة المشروع(EEF) 8-موجود العمليات المنظمة(OPA5)	الوسائل والتقنيات 1-اجتهاد الخبراء 2-إدارة الدعاوي التنفيذية 3-تحليل المعطيات 4-المعاينة 5-معطيات التدقيق	المخرجات 1-التوريدات المتممة 2-معلومات أداء الأعمال 3-مستجذات بيانات التوريدات الموثقة 4-طلبات التغيير 5-مستجذات خطة إدارة المشروع 6-مستجذات وثائق المشروع 7-مستجذات موجود العمليات المنظمة
	مراقبة مشاركة المعنيين (P1.13.4) [P2.5.12]	المدخلات 1.خطة إدارة المشروع 2-وثائق المشروع 3-معطيات أداء الأعمال 4-عوامل بيئة المشروع(EEFs) 5-موجود العمليات المنظمة(OPAs)	الوسائل والتقنيات 1.تحليل المعطيات 2-صنع القرار 3-تمثيل المعطيات 4-مهارات التواصل 5-المهارات الشخصية(Interpersonal) والعمل الجماعي 6.الاجتماعات	المخرجات 1.معلومات أداء الأعمال 2-طلبات التغيير 3-مستجذات خطة إدارة المشروع 4-مستجذات وثائق المشروع
مجموعة عمليات الختام[Part2.6]	إتمام المشروع أو الطور (P1.4.7) [P2.6.1]	المدخلات: 1-ميثاق المشروع 2-خطة إدارة المشروع 3-وثائق المشروع 4-المستلزمات المقبولة 5-وثائق الاستثمار 6-الاتفاقيات 7-بيانات التوريدات الموثقة 8-موجود العمليات المنظمة(OPAs)	الوسائل والأساليب: 1-اجتهاد الخبراء 2-تحليل البيانات 3-الاجتماعات	المخرجات: 1-مستجذات وثائق المشروع 2-الانتقال النهائي للمنتج، أو الخدمة، أو النتيجة 3-التقرير النهائي 4-مستجذات موجود العمليات المنظمة



تم بحمد الله

