



جامعة الجميع الذكية
EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

أفضل الممارسات في إدارة المشاريع بالتوافق مع نظام المنافسات السعودي الجديد

رقم المجموعة ٥١٩٩

إعداد

الاسم	الرقم الجامعي
إبراهيم مبشر عوض حمزه	٢٠٢١٢٠٣٢١٤
أمل سعد رشيد الكثيري	٢٠٢١٢٠٠٩٨٩
رنيم مطلق الأمير	٢٠٢١٢٠٣٦٢٤
سالم يحيى سالم الحربي	٢٠٢١٢٠١٧٠٦
عبدالرحمن عبدالله محمد الحبشي	٢٠٢١٢٠٢٥٣٠
عبدالرحمن مصارع رشيد الغنزي	٢٠٢١٢٠٢٥٩٧
علي حمد المطوع	٢٠٢١٢٠٠٥٣٩
فيصل مترك ظافر الشهري	٢٠٢١٢٠١٢٦٨
مؤيد أبو الغيث جابر الحيدري	٢٠٢١٢٠٠٨٩٧
هيثم عبدالعزيز حمد المهوس	٢٠٢١٢٠١٩٨٦

بإشراف/ د. وليد سليمان

الفصل الدراسي الثاني

١٤٤٣هـ - ٢٠٢١م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى أمهاتنا.. ذلك النور الذي ملأ حياتنا، ودعواتهن التي لا تفارقنا
إلى آبائنا.. الذين انحنى ظهورهم لنستقيم، وجاهدوا الحياة تعباً لأجلنا
إلى سندا وعضدا في هذه الحياة.. شركاء الحياة الذين يسروا لنا الصعاب
إلى أبنائنا وبناتنا.. نبض قلوبنا وقرة أعيننا.. الذين نسأل الله أن يجعلهم ذخراً للإسلام والمسلمين
إلى إخوتنا وأخواتنا.. الذين تقاسموا معنا عبء الحياة
إلى أساتذتنا وأهل الفضل علينا.. الذين غمرونا بالتقدير والتوجيه والإرشاد
إلى طلاب وطالبات جامعة الجميع الذكية.. إلى المهتمين بعلم إدارة المشاريع
إلى كل هؤلاء نهدي ثمرة جهدنا المتواضع؛ سائلين الله العلي القدير أن ينفع به.

فريق المشروع

شكر وتقدير

الحمد لله ما انطوى دربٌ ولا خُتمٌ جهدٌ ولا تم سعيٌ إلا بفضلِهِ وتوفيقِهِ..

وبعد، نشكر الله ونحمده على نعمه التي لا تعد ولا تحصى وتوفيقه لنا لإتمام هذا المشروع،

نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى من تكرم علينا بقبول الإشراف على المشروع وقدم لنا توجيهات

المشرف المخلص حتى نتمكن من وضع هذا الجهد بين أيديكم وهو مشرفنا وموجهنا ومعلمنا

الأستاذ الدكتور / وليد سليمان.

كما نتقدم بالشكر إلى معلمينا وأساتذتنا في جامعة الجميع الذكية الذين نهلنا من ينابيع علمهم ومعرفتهم وكان لهم الأثر

الكبير طوال مسيرتنا الدراسية.

كما نشكر أستاذنا الفاضل ومعلمنا ومدرّبنا الأول في إدارة المشاريع الأستاذ الفاضل / ناصر المحميد الذي وضع

اللبات الأولى لجامعة الجميع الذكية، والذي غمّرنا بالتقدير والتوجيه والإرشاد طوال مدة برنامج الماجستير للدفعة

الأولى.

وأخيراً نتقدم بالشكر إلى كل من ساندنا ودعمنا في إعداد هذا المشروع المتواضع.

فريق المشروع

فهرس المحتويات

١١	١. الاستراتيجية STRATEGY
١١	١,١ صياغة الرسالة.
١١	١,٢ صياغة الرؤية.
١٢	١,٣ تطوير وتحديد الأهداف بنموذج SMART
١٢	١,٤ تطوير وتحديد مؤشرات القياس لأداء LEAD أو LAG
١٤	١,٥ تطوير وإعداد نموذج ميثاق المشروع.
١٦	٢. الحوكمة والهيكل والعمليات GOVERNANCE, STRUCTURES AND PROCESSES
١٦	٢,١ تطوير هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع.
١٨	٢,٢ تحديد الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل.
١٨	٢,٣ تحديد نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع مع تحديد السبب.
٢٠	٣. الامتثال والمعايير واللوائح COMPLIANCE, STANDARDS AND REGULATIONS
٢٠	٣,١ تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع.
٢١	٣,٢ تطوير نموذج التحقق List Check لكل مرحلة من مراحل المشروع الثلاث (بدء وتخطيط - تنفيذ - إغلاق).
٢٦	٤. السلطة والاهتمام POWER AND INTEREST
٢٦	٤,١ تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم.
٢٦	٤,٢ تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم.
٢٦	٤,٣ تطوير شبكة (القوة/الاهتمام) وشبكة (التأثير/ القوة).
٢٧	٤,٤ استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة.
٢٧	٥. ثقافة المنظمة وقيمها CULTURE AND VALUES
٢٧	٥,٥ تعريف الثقافة للمنظمة
٢٨	٥,٦ تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع.
٢٩	٦. نقد وإدارة الذات SELF-REFLECTION AND SELF-MANAGEMENT
٢٩	٦,١ سرد "٣" عادات سلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع.
٢٩	٦,٢ دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها.
٣١	٦,٣ اجراء تقييم منهي ذاتي باستخدام نموذج SWOT.
٣٢	٧. النزاهة الشخصية والموثوقية PERSONAL INTEGRITY AND RELIABILITY
٣٢	٧,١ تقديم "٣" سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية.
٣٢	٧,٢ تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني ان وجد لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات.
٣٣	٨. الاتصالات الشخصية PERSONAL COMMUNICATION
٣٣	٨,١ إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة.
٣٤	٨,٢ تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال.
٣٦	٨,٣ تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي
٤٠	٩. العلاقات والارتباط RELATIONSHIPS AND ENGAGEMENT
٤٠	٩,١ بناء مصفوفة الاتصال.

٤٠	٩,٢ عرض ٣ سيناريوات لنماذج خاطئة من التواصل
٤١	٩,٣ تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين ASSESSMENT STAKEHOLDER MATRIX
٤١	١٠ القيادة LEADERSHIP
٤١	١٠,١ وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع
٤١	١٠,٢ تحديد أسباب التفضيل لذلك النموذج
٤٢	١٠,٣ تقديم عدد ٥ "مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع
٤٣	١١ العمل الجماعي TEAMWORK
٤٣	١١,١ تصميم نموذج RACI لعدد ٣ إجراءات إدارية بالمشروع
٤٤	١٢ الصراع والأزمات CONFLICT AND CRISIS
٤٤	١٢,١ تعريف الصراع والأزمات
٤٤	١٢,٢ تقديم ٣ سيناريوات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع
٤٤	١٢,٣ تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية
٤٦	١٢,٤ عرض تحليل الأسباب الجذرية ROOT CAUSE ANALYSIS
٤٦	١٣ الحنكة RESOURCEFULNESS
٤٦	١٣,١ تطوير توزيع الموارد البشرية على المهام
٤٧	١٣,٢ تحليل أثر إجراء عملية CRASHING وعملية TRACKING-FAST على الجدول الزمني وتمثيل الجدول بعد تنفيذ هذان الاجراءان
٤٩	١٤ التفاوض NEGOTIATION
٤٩	١٤,١ تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض
٥٠	١٤,٢ إعداد عدد ٢ خطة للتفاوض
٥١	١٥ تصميم المشروع PROJECT DESIGN
٥١	١٥,١ تعريف مثلث القيود للمشروع TRIPLE CONSTRAINT
٥٢	١٥,٢ إعداد قائمة عوامل نجاح المشروع
٥٢	١٥,٣ تطوير وتعريف هيكل تقسيم العمل WBS وإعداد دليل شرحه
٥٤	١٦ المتطلبات والأهداف REQUIREMENTS AND OBJECTIVES
٥٤	١٦,١ تعريف مصفوفة تتبع المتطلبات REQUIREMENT TRACEABILITY MATRIX
٥٥	١٦,٢ تحديد أساليب جمع المتطلبات التي تم استخدامها بجمع المتطلبات
٥٦	١٦,٣ تطوير الهيكل الهرمي لأهداف المشروع المتصل بالاستراتيجية
٥٧	١٧ النطاق SCOPE
٥٧	١٧,١ تطوير وتعريف وإعداد بيان النطاق (حدوده - وتحديد ما لايشمله)
٥٩	١٧,٢ تطوير وتعريف وشرح مفاهيم: زحف النطاق وإعطاء مثال
٦٠	١٧,٣ شرح إدارة تحليل المنتج PRODUCT ANALYSIS
٦١	١٧,٤ شرح عمليات تحويل حزم العمل في WBS الى أنشطة
٦٣	١٨ الوقت TIME
٦٣	١٨,١ تطوير قائمة المهام او الأنشطة المضمنة تحت كل حزمة عمل في WBS
٦٥	١٨,٢ شرح العلاقات بين الأنشطة
٦٦	١٨,٣ تطوير النموذج الشبكي DIAGRAM LOGICAL لأنشطة المشروع وتحديد المسار الحرج

٦٧	١٨,٣. إعداد نموذج جانث تشارت ونموذج العالماث الفارقة
٦٩	١٩. الجودة QUALITY
٦٩	١٩,١. شرح نموذج ديمنج للجودة
٧٢	١٩,٢. تطوير نموذج-SIPOC ونموذج ISHIKAWA لأحد مشاكل المخرجات للمشروع
٧٤	٢٠. المالية FINANCE
٧٤	٢٠,١. إعداد هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع بتوافق مع WBS
٧٤	٢٠,٢. حساب القيمة المكتسبة EARNED VALUE MANAGEMENT للمشروع بعد انقضاء ٢٠ % من مدته وبعد اكتمال ٥٠ % من مخرجاته، كل على حده (متضمن في الجدول)
٧٧	٢١. الموارد RESOURCES
٧٧	٢١,١. شرح مفهوم مواءمة الموارد RESOURCE LEVELING AND SMOOTHING
٧٩	٢١,٢. تدريب على توزيع موارد المشروع من معدات وأدوات
٨٠	٢٢. التوريدات PROCUREMENT
٨٠	٢٢,١. تطوير اجراء عملية تنفيذ التوريدات واختيار المقاولين
٨١	٢٢,٢. تطوير نموذج المقارنة بين الموردین ونموذج المقارنة MODEL SCORING
٨٣	٢٣. التخطيط والتحكم PLAN AND CONTROL
٨٣	٢٣,١. اعداد أجنده وصيغة دعوة ومحضر افتراضي لاجتماع افتراضي
٨٦	٢٣,٢. تحديد دورة قياس الأداء وتقديم التقارير مع شرح السبب
٨٧	٢٣,٣. تطوير نموذج طلب التغيير متضمنا (تحليل الأثر – تحليل البدائل – توصية)
٨٩	٢٤. المخاطرة والفرص RISK AND OPPORTUNITIES
٨٩	٢٤,١. تعريف المخاطر (التهديدات) والفرص وعرض أمثلة
٨٩	٢٤,٢. إعداد سجل المخاطر
٩٢	٢٤,٣. تحليل المخاطر النوعي
٩٢	٢٤,٤. تحديد استراتيجيات الرد على المخاطر
٩٣	٢٥. أصحاب المصلحة /المعنيين STAKEHOLDER
٩٣	٢٥,١. إعداد مصفوفة تقييم الارتباط بالمعنيين STAKEHOLDER ENGAGEMENT ASSESSMENT
٩٣	MATRIX
٩٤	٢٦. التوصيات
٩٤	٢٧. الخلاصة
٩٥	٢٨. المراجع

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
١١	تحديد الأهداف بنموذج SMART	١
١٣	تطوير وتحديد مؤشرات القياس لأداء Lead أو Lag	٢
٢٠	تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع	٣
٢١	جدول التحقق لمراحل المشروع الثلاث	٤
٢٢	نموذج التحقق من المتطلبات لمرحلة البدء	٥
٢٣	نموذج التحقق من المتطلبات لمرحلة التخطيط	٦
٢٤	نموذج التحقق من المتطلبات لمرحلة التنفيذ	٧
٢٥	نموذج التحقق من المتطلبات لمرحلة الإغلاق	٨
٢٧	جدول أصحاب المصلحة	٩
٣٣	سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة	١٠
٤٠	مصفوفة الاتصال	١١
٤١	مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين	١٢
٤٣	مصفوفة RACI	١٣
٤٨	الجدول الزمني لتنفيذ المشروع	١٤
٤٨	الجدول الزمني لتنفيذ المشروع بعد تطبيق التعاقب (Fast tracking) السريع	١٥
٥٤	جدول مصفوفة التتبع لمتطلبات للمشروع	١٦
٥٨	جدول بيان النطاق	١٧
٧٣-٧٢	نموذج SIPOC	١٨
٧٥-٧٤	تخطيط موارد المشروع	١٩
٧٦	تقسيم التكاليف وميزانية المشروع	٢٠
٧٧	جدولة مواعيد الموارد	٢١
٨٢	نموذج مقارنة للموردين \ المقاولين	٢٢
٨٥-٨٤	محضر الاجتماع	٢٣
٨٧	نموذج رقم (١) طلب تغيير	٢٤
٨٨	نموذج رقم (٢) طلب تغيير	٢٥
٩١-٩٠	سجل المخاطر	٢٦
٩١	مصفوفة قياس المخاطر	٢٧
٩٣	مصفوفة تقييم الارتباط بالمعنيين	٢٨

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
١	الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع.	١٦
٢	شبكة السلطة/الاهتمام	٢٠
٣	شبكة التأثير/القوة	٢٠
٤	تحليل SWOT	٣١
٥	مبادئ أسلوب القيادة التحولية.	٤٢
٦	التحفيز	٤٢
٧	مثلث القيود للمشروع	٥١
٨	هيكل تقسيم العمل WBS	٥٣
٩	الهيكل الهرمي لأهداف المشروع المتصل بالاستراتيجية	٥٦
١٠	هيكل تحليل المنتج	٦٠
١١	هيكل قائمة المهام والأنشطة لحزم العمل	٦٤
١٢	النموذج الشبكي diagram logical لأنشطة المشروع	٦٦
١٣	تحديد المسار الحرج على النموذج الشبكي	٦٦
١٤	مخطط جانتي تشارت والعلامات الفارقة لأنشطة المشروع	٦٧
١٥	تحديد المسار الحرج للمشروع في نموذج (جانتي تشارت)	٦٧
١٦	نموذج العلامات الفارقة للمشروع	٦٨
١٧	دورة ديمنغ	٧١
١٨	مخطط إيشيكاوا	٧٣
١٩	المدرج التكراري (Histogram)	٧٥
٢٠	هيكل موارد المشروع	٧٩
٢١	التقييم الموزون لمعايير اختيار المورد \ المقاول	٨٢

مقدمة

في ظل التقدم المشهود للمملكة العربية السعودية على كافة الأصعدة، مدفوعاً بالرؤية القومية ٢٠٣٠، تظهر أهمية تطوير ممارسات القطاعات الحكومية والخاصة المندوبة لاستغلال فرص المشاريع المنبثقة لمصلحتها المباشرة، ولمصلحة الاقتصاد الوطني أجمع من بعد.

ستكون هذه الممارسات التي أريد لها أن تستند إلى النماذج العالمية، وأن تستصحب الأمثلة الناجحة، لتطرح بين يدي مدراء المشاريع مرجعاً يخدم أهداف التميز، فوق اشتغالها على أساسيات المجال المنصوص عليها في نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الجديد، وهو نظام وضع لتقنين مجال المشاريع الحكومية.

وإننا لنقدّر لهذا التوافق المزمع بين هذه الممارسات وبين مواد النظام الوزاري، فرصاً استثنائية في المستقبلين القريب والبعيد لتعاون علمي وعملي لرفع مستوى مجال إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية، البلد الذي أضحي بخطوات هائلة، نحو الريادة الإقليمية في مختلف الأنشطة.

ومع هذا، فإننا لا نزع في هذه الممارسات أكثر من كونها محاولة صادقة للمضي قدماً نحو تطبيق ما توفر عليه فريق العمل من خبرة علمية وعملية في إدارة المشاريع، تطبيقاً يعود بالنفع على الممارسين على أرض الواقع، وهو ما يجدد العهد بين المجالين الأكاديمي والمهني ويؤكد واجب الدارس الجامعي في نقل المعرفة، لما كانت زكاة العلم نشره.

١. الاستراتيجية Strategy

١,١. صياغة الرسالة.

• الرسالة

تقديم أفضل ممارسات إدارة المشاريع الحكومية وفقاً للائحة المنافسات والمشتريات الحكومية تسهم في توحيد آليات العمل داخل المنظمات الحكومية ورفع نسبة نجاح المشاريع.

١,٢. صياغة الرؤية.

• الرؤية

نموذج رائد ومتميز في إدارة المشاريع الحكومية.

١,٣. تطوير وتحديد الأهداف بنموذج SMART

هدف محدد	قابل للقياس	يمكن تحقيقه	ذو صلة	مرتبط بالوقت
١	تقديم أفضل الممارسات مما يسهل العمل في قطاع المشاريع الحكومية.	شمول جميع خطوات نظام المنافسات	إعداد دليل واضح يشمل جميع خطوات نظام المنافسات	تسهيل عمل مدراء المشاريع في القطاع الحكومي
٢	تقديم مرجعية علمية مبنية على تجارب أداء	وجود مرجع يسهل العمل لمدراء المشاريع	إعداد دليل عملي مبني على التجارب	تسهيل فهم الدليل من خلال ربطه بالتجارب العملية
٣	توحيد ممارسات إدارة المشاريع في الجهات الحكومية	إصدار دليل واحد لجميع المشاريع الحكومية	كتابة دليل موحد لممارسات إدارة المشاريع	تسهيل عمل مدراء المشاريع في القطاع الحكومي من خلال توحيد الممارسات
٤	ربط نظام المنافسات الحكومية مع أفضل ممارسات إدارة المشاريع.	رفع شفافية وكفاءة المنافسات الحكومية بنسبة ٢٠%	بوجود دليل يوضح أفضل الممارسات في إدارة المشاريع	سهولة التقديم على المنافسات للموردين
٥	بناء نموذج عمل في إدارة المشاريع الحكومية موحداً متوافقاً مع ما نصت عليه لائحة المنافسات والمشتريات الحكومية.	كتابة نموذج عمل متكامل ومتوافق مع لائحة المنافسات والمشتريات الحكومية	من خلال كتابة نموذج العمل الموحد	تسهيل عمل مدراء المشاريع من خلال وجود نموذج عمل موحد
٦	رفع مؤشر أداء نسبة نجاح المشاريع الحكومية	تحسين نسبة نجاح المشاريع الحكومية بـ ١٠%	من خلال تطبيق دليل الممارسات للمنافسات الحكومية	رفع كفاءة المشاريع من خلال استراتيجية صحيحة للمنافسات

جدول رقم (١): تحديد الأهداف بنموذج SMART

١,٤. تطوير وتحديد مؤشرات القياس لأداء Lead أو Lag

هدف محدد	قابل للقياس	يمكن تحقيقه	ذو صلة	مرتبط بالوقت	Leading KPIs	Lagging KPIs
١ تقديم أفضل الممارسات مما يسهل العمل في قطاع المشاريع الحكومية.	شمول جميع خطوات نظام المنافسات	إعداد دليل واضح يشمل جميع خطوات نظام المنافسات	تسهيل عمل مدراء المشاريع في القطاع الحكومي	تسليمه في الأسبوع الرابع عشر من الفصل الدراسي	(اشتمال المنتج النهائي (الدليل) على كافة خطوات نظام المنافسات) ١٠٠% من خطوات نظام المنافسات تكون مشمولة في الدليل النهائي.	(مستوى رضا العملاء عن فائدة الدليل) ٧٠% نسبة رضا من المستهدفين بعد إصدار الدليل.
٢ تقديم مرجعية عملية مبنية على تجارب أداء	وجود مرجع يسهل العمل لمدراء المشاريع	إعداد دليل عملي مبني على التجارب	تسهيل الدليل من خلال ربطه بالتجارب العملية	تسليمه في الأسبوع الرابع عشر من الفصل الدراسي	(عدد المشاريع المُنطَلَع عليها من قبل فريق العمل) ٨٠% من الممارسات المذكورة في الدليل مستقاة من مشاريع حكومية سابقة.	(عدد التجارب العملية المشروحة في المنتج النهائي) ٨٠% من الممارسات المذكورة في الدليل معززة بأمتثلة عملية.
٣ توحيد ممارسات إدارة المشاريع في الجهات الحكومية	إصدار دليل واحد لجميع المشاريع الحكومية	كتابة دليل موحد لممارسات إدارة المشاريع	تسهيل عمل مدراء المشاريع في القطاع الحكومي من خلال توحيد الممارسات	تسليمه في الأسبوع الرابع عشر من الفصل الدراسي	(اشتمال المنتج النهائي (الدليل) على كافة خطوات نظام المنافسات) ١٠٠% من خطوات نظام المنافسات تكون مشمولة في الدليل النهائي.	(نسبة اختيار الجهات المشاركة في المشاريع الحكومية للدليل) ٤٠% نسبة اختيار الجهات المنافسة في المشاريع الحكومية للدليل المنتج.
٤ ربط نظام المنافسات الحكومية مع أفضل ممارسات إدارة المشاريع	رفع شفافية وكفاءة المنافسات الحكومية بنسبة ٢٠%	بوجود دليل يوضح أفضل الممارسات في إدارة المشاريع	سهولة التقديم على المنافسات للموردين	بعد سنة من تسليم المشروع	(الإحالة لممارسات إدارة المشاريع بناء على منهجيات إدارة المشاريع العالمية) ربط الممارسات المشمولة في الدليل بمنهجيات عالمية ك PMI.-	(نسبة كفاءة وشفافية المنافسات الحكومية) ٢٠% نسبة ارتفاع شفافية وكفاءة المنافسات الحكومية.
٥ بناء نموذج عمل موحد في إدارة المشاريع	كتابة نموذج عمل متكامل ومتوافق مع لائحة	من خلال كتابة نموذج العمل الموحد	تسهيل عمل مدراء المشاريع	تسليمه في الأسبوع الرابع عشر من	(اشتمال المنتج النهائي (الدليل) على كافة خطوات نظام المنافسات)	(نسبة تقدم المشاريع القائمة على الدليل أثناء التنفيذ)

الحكومية، متوافق مع ما نصت عليه لائحة المنافسات والمشتريات الحكومية	المنافسات والمشتريات الحكومية	من خلال وجود نموذج عمل موحد	الفصل الدراسي	١٠٠% من خطوات نظام المنافسات تكون مشمولة في الدليل النهائي.	٦٠% نسبة تقدم المشاريع الحكومية القائمة على الدليل المنتج أثناء التنفيذ.	Progress
رفع مؤشر أداء نسبة نجاح المشاريع الحكومية	تحسين نسبة نجاح المشاريع الحكومية بـ ١٠%	من خلال تطبيق دليل الممارسات للمنافسات الحكومية	رفع كفاءة المشاريع من خلال استراتيجية صحيحة للمنافسات	بعد سنة من تسليم المشروع	(نسبة تقدم المشاريع القائمة على الدليل أثناء التنفيذ) ٦٠% نسبة تقدم المشاريع الحكومية القائمة على الدليل المنتج أثناء التنفيذ.	Progress
٦					(نسبة نجاح المشاريع القائمة على الدليل) ١٠% نسبة نجاح المشاريع الحكومية القائمة على الدليل المنتج.	Implementation

جدول رقم (٢): تطوير وتحديد مؤشرات القياس لأداء Lead أو Lag

١,٥. تطوير وإعداد نموذج ميثاق المشروع.

اسم المشروع	أفضل الممارسات في إدارة المشاريع بالتوافق مع نظام المنافسات السعودي الجديد
تم اعداده	فريق المشروع
تاريخ بدء المشروع	9/2021
تاريخ انتهاء المشروع	12/2021
مدير المشروع	مؤيد الحيدري

نظرة عامة

تقديم أفضل ممارسات إدارة المشاريع الحكومية وفقاً لللائحة المنافسات والمشتريات الحكومية تسهم في توحيد آليات العمل داخل المنظمات الحكومية ورفع نسبة نجاح المشاريع. أفضل الممارسات هي الأشياء التي قام العديد من مديري المشاريع بممارستها على الألاف من المشاريع وهي تعتبر "أفضل الممارسات" لأنها تساعدك باستمرار على تحقيق نتائج أفضل.

الأهداف والنطاق

- ١- تقديم أفضل الممارسات مما يسهل العمل في قطاع المشاريع الحكومية.
- ٢- تقديم مرجعية علمية مبنية على تجارب أداء.
- ٣- توحيد ممارسات إدارة المشاريع في الجهات الحكومية.
- ٤- ربط نظام المنافسات الحكومية مع أفضل ممارسات إدارة المشاريع.
- ٥- بناء نموذج عمل في إدارة المشاريع الحكومية موثقاً مع ما نصت عليه لائحة المنافسات والمشتريات الحكومية.
- ٦- رفع مؤشر أداء نسبة نجاح المشاريع الحكومية.

القيود

#	الوقت محدود
١	٣ أشهر
٢	عدد أعضاء الفريق
	العدد ١٠ طلاب لإعداد المشروع

الاهداف	هدف محدد	قابل للقياس	طريقة تحقيقه
	تقديم أفضل الممارسات مما يسهل العمل في قطاع المشاريع الحكومية.	شمول جميع خطوات نظام المنافسات	إعداد دليل واضح يشمل جميع خطوات نظام المنافسات
	تقديم مرجعية علمية مبنية على تجارب أداء	وجود مرجع يسهل العمل لمدراء المشاريع	إعداد دليل عملي مبني على التجارب
	توحيد ممارسات إدارة المشاريع في الجهات الحكومية	إصدار دليل واحد لجميع المشاريع الحكومية	كتابة دليل موحد لممارسات إدارة المشاريع
	ربط نظام المنافسات الحكومية مع أفضل ممارسات إدارة المشاريع.	رفع شفافية وكفاءة المنافسات الحكومية بنسبة ٢٠%	وجود دليل يوضح أفضل الممارسات في إدارة المشاريع
	بناء نموذج عمل في إدارة المشاريع الحكومية موثقاً مع ما نصت عليه لائحة المنافسات والمشتريات الحكومية.	كتابة نموذج عمل متكامل ومتوافق مع لائحة المنافسات والمشتريات الحكومية	من خلال كتابة نموذج العمل الموحد
	رفع مؤشر أداء نسبة نجاح المشاريع الحكومية	تحسين نسبة نجاح المشاريع الحكومية ب ١٠ %	من خلال تطبيق دليل الممارسات للمنافسات الحكومية

فريق المشروع		مدير المشروع
أمل سعد رشيد الكثيري	إبراهيم مبشر عوض حمزه	مؤيد الحيدري
سالم يحيى سالم الحربي	رنيم مطلق الأمير	
عبدالرحمن مصارع رشيد العنزي	عبدالرحمن عبدالله محمد الحبشي	
فيصل مترك ظافر الشهري	علي حمد المطوع	
هيثم عبدالعزيز حمد المهوس	مؤيد أبو الغيث جابر الحيدري	

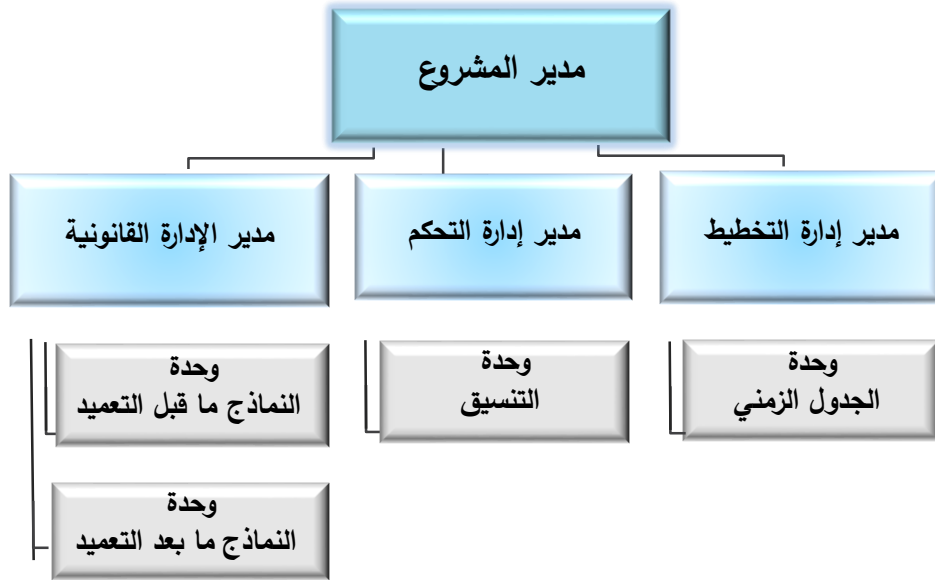
التوقيع	المنصب	الاسم	أصحاب المصلحة
		ESU	
		المالية وزارة	
		الحكومية المشاريع قطاع	
		الحكومية وشبة الحكومية المشاريع مدراء	

المخاطر	
الخطر	طرق التجنب او التقليل
• قلة الخبرة في المجال • عدم فهم الممارسات • طرق التواصل • مدة المشروع قصيرة ومضغوطة	• التدريب • التدريب وورش عمل لنقل المعرفة. • تجهيز طرق تواصل محددة ومناسبة للجميع، اجتماع يومي مدته ١٥ دقيقة • مضاعفة الجهود

الموافقة والاعتماد	
مدير المشروع	راعي المشروع
مؤيد الحيدري	جامعة الجميع الذكية

٢. الحوكمة والهياكل والعمليات Governance, structures and processes

٢.١. تطوير هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع.



الشكل رقم (١): الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع.

١. مدير المشروع

- إدارة نطاق العمل **Scope Management**: يتم تحديد نطاق العمل من خلال تحديد الأعمال التي سوف يتضمنها المشروع، والأعمال الأخرى التي لن تكون جزءاً من المشروع.
- إدارة الوقت **Time Management**: وتكون عن طريق إدارة العمليات المتعلقة بإتمام المشروع خلال وقت محدد، وذلك بتحديد الأنشطة وتتابعها وتقدير الموارد الخاصة بها والمدة اللازمة لتنفيذها، كما تتضمن تطوير الجدول الزمني وضبطه.
- إدارة الجودة **Quality Management**: وتتم عن طريق تحديد الطرق اللازمة للوصول إلى الدرجات الأقصى من المثالية والكمال في مجال المشروع مع الحفاظ على الاستدامة والبقاء.
- إدارة التكامل **Integration Management**: وتتم عن طريق تحديد وتعريف وتجميع وتنسيق عمليات أنشطة الإدارة المختلفة الخاصة بالمشروع ضمن مجموعة عمليات إدارة المشاريع.

٢. الإدارة القانونية

مسؤولة عن توافق جميع الإجراءات مع نظام المنافسات الحكومي.

- وحدة النماذج ما قبل التعميد: إعداد كافة النماذج والآليات أثناء دراسة وإعداد كراسة المشروع.
- وحدة النماذج ما بعد التعميد: إعداد كافة النماذج والآليات من وقت صدور التعميد وحتى إغلاق المشروع.

٣. إدارة التخطيط

مسؤولة عن توزيع ومتابعة المهام داخل المشروع وبحدود المدة الزمنية المعلنة.

- وحدة الجدول الزمني: إعداد الجدول الزمني ومتابعة تنفيذه وعدم الخروج عن المسار.

٤. إدارة التحكم

مراقبة وتجميع كافة مخرجات المشروع للظهور بالشكل النهائي في كافة المراحل.

- وحدة التنسيق: إعداد تنسيق عام لجميع المهام والأعمال وجمعها والتأكد من مطابقتها لما اتفق عليه.

٢,٢. تحديد الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل.

تم اعتماد الهيكل التنظيمي الهرمي (Hierarchical Organizational Structure) أو ما يسمى ب (Functional Structure).

٢,٣. تحديد نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع مع تحديد السبب.

يعتبر نموذج مكتب إدارة المشاريع هو الخطوة الأولى للبدء بتطوير المنهجية الموحدة لإدارة المشاريع حيث إن اختيار النموذج المناسب له يعد عاملاً رئيسياً لتحقيق ونجاح أهداف المكتب.

١, ٢, ٣. آلية اختيار وتحديد نموذج مكتب إدارة المشاريع

• العناصر الأساسية لمكتب إدارة المشاريع (بعد اعتماد النموذج الأمثل).

• عمليات موحدة لإدارة المشاريع تعتمد على أفضل الممارسات العالمية ومتوافقة مع معايير معهد إدارة المشاريع العالمي PMI



نموذج مكتب إدارة المشاريع

٢, ٣, ٢. الأنواع الرئيسية لنموذج مكتب إدارة المشاريع



نموذج التحكم الكامل

- توفير مدراء المشاريع
- إدارة المشاريع بشكل كامل
- ضبط الجودة وضمان الالتزام
- ضمان ارتباط المشاريع بالأهداف الاستراتيجية
- اختيار المشاريع وتحديد الأولويات



النموذج المختلط

- مواومة المشاريع مع الركائز الاستراتيجية وتحديد الأولويات
- إدارة المشاريع المنبثقة من الركائز الاستراتيجية للهيئة التي يتم تحديدها من قبل اللجنة التوجيهية (الجهة المخولة بالاعتماد)
- متابعة والإشراف على جميع مشاريع المكتب.
- توفير المنهجية والأدوات الخاصة بإدارة المشاريع EPM Tools
- ضبط الجودة وضمان الالتزام
- تقديم التدريب والتوجيه لمدراء المشاريع
- المساهمة في الرقابة والتحكم بالمشاريع
- اعداد التقارير ومؤشرات الاداء



نموذج الدعم

- توفير المنهجية والأدوات
- تقديم التدريب والتوجيه
- اعداد التقارير ومؤشرات الاداء



نموذج التحكم الكامل

- توفير مدراء المشاريع
- إدارة المشاريع بشكل كامل
- ضبط الجودة وضمان الالتزام
- ضمان ارتباط المشاريع بالأهداف الاستراتيجية
- اختيار المشاريع وتحديد الأولويات



النموذج المختلط

- مواومة المشاريع مع الركائز الاستراتيجية وتحديد الأولويات
- إدارة المشاريع المنبثقة من الركائز الاستراتيجية للهيئة التي يتم تحديدها من قبل اللجنة التوجيهية (الجهة المخولة بالاعتماد)
- متابعة والإشراف على جميع مشاريع المكتب.
- توفير المنهجية والأدوات الخاصة بإدارة المشاريع EPM Tools
- ضبط الجودة وضمان الالتزام
- تقديم التدريب والتوجيه لمدراء المشاريع
- المساهمة في الرقابة والتحكم بالمشاريع
- اعداد التقارير ومؤشرات الاداء



نموذج الدعم

- توفير المنهجية والأدوات
- تقديم التدريب والتوجيه
- اعداد التقارير ومؤشرات الاداء

٢, ٣, ٣. النموذج المقترح لمكتب إدارة المشاريع – النموذج المختلط

بناء على ما سبق فقد تم اقتراح النموذج المختلط لمكتب إدارة المشاريع.

السمات الرئيسية الخاصة بالنموذج المختلط لمكتب إدارة المشاريع:

- مواومة المشاريع مع الركائز الاستراتيجية وتحديد الأولويات
- مسؤول عن توفير منهجية إدارة المشاريع والسياسات والعمليات الخاصة بها.
- إدارة المشاريع الاستراتيجية.
- المشاريع الاستراتيجية: مشاريع منبثقة مباشرة من الركائز وتصنف على أنها تابعة لـ Tier1
- يتم تحديد مدير المشروع من قبل مكتب إدارة المشاريع بحسب الحاجة لتنفيذ المشاريع الاستراتيجية.
- المشاريع التي لا يوجد مدراء مشاريع بها في الاقسام المالكة للمشروع يتم ادارتها من قبل المكتب ويتم تعيين مدير فني للمشروع. من قبل الإدارة المالكة للمشروع.
- مسؤول عن مراقبة التطبيق والالتزام بمنهجية ادارة المشاريع المعتمدة.

٣. الامتثال والمعايير واللوائح Compliance, standards and regulations

٣, ١. تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع.

اسم المشروع			أفضل الممارسات في إدارة المشاريع بالتوافق مع نظام المنافسات السعودي الجديد		المالك	جامعة الجميع الذكية		
المستند المرجع			لائحة المنافسات الحكومية		اليوم	١/٢٩	التاريخ	٢٠٢١
الامتثال			المتطلبات					
#	الهدف أو المخرج	المنفذ المسؤول	تفاصيل الهدف أو المخرج	الهدف أو المخرج	الامتثال (نعم/لا/لا ينطبق)	ملاحظات		
١	تقديم افضل الممارسات مما يسهل العمل في قطاع المشاريع الحكومية	علي المطوع	تقديم افضل الممارسات مما يسهل العمل في قطاع المشاريع الحكومية لمدرء المشاريع	تقديم افضل الممارسات مما يسهل العمل في قطاع المشاريع الحكومية	نعم			
٢	تقديم مرجعية علمية مبنية على تجارب اداء.	عبدالرحمن العنزي	تقديم مرجعية علمية مبنية على تجارب اداء متوافقة مع النظام المعتمد للمنافسات والعقود	تقديم مرجعية علمية مبنية على تجارب اداء.	نعم			
٣	توحيد ممارسات ادارة المشاريع في الجهات الحكومية	هيثم المهوس	توحيد ممارسات ادارة المشاريع في الجهات الحكومية لتسهيل الاعمال على مدرء المشاريع	توحيد ممارسات ادارة المشاريع في الجهات الحكومية	نعم			
٤	ربط نظام المنافسات الحكومية مع افضل ممارسات ادارة المشاريع	أمل الكثيري	ربط نظام المنافسات الحكومية مع افضل ممارسات ادارة المشاريع لتحقيق الفائدة القصوى من المشاريع	ربط نظام المنافسات الحكومية مع افضل ممارسات ادارة المشاريع	نعم			
٥	بناء نموذج عمل في إدارة المشاريع الحكومية موحداً متوافقاً مع ما نصت عليه لائحة المنافسات والمشتريات الحكومية.	عبدالرحمن الحبشي	بناء نموذج عمل في إدارة المشاريع الحكومية موحداً متوافقاً مع ما نصت عليه لائحة المنافسات والمشتريات الحكومية لتسريع دورة حياة المشاريع	بناء نموذج عمل في إدارة المشاريع الحكومية موحداً متوافقاً مع ما نصت عليه لائحة المنافسات والمشتريات الحكومية.	نعم			

جدول رقم (٣): تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع

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

#	الهدف أو المخرج	مرحلة البدء (تم/لم يتم)	مرحلة التخطيط (تم/لم يتم)	مرحلة التنفيذ (تم/لم يتم)	مرحلة الإغلاق (تم/لم يتم)
١	تقديم أفضل الممارسات مما يسهل العمل في قطاع المشاريع الحكومية	تم	لم يتم	لم يتم	لم يتم
٢	تقديم مرجعية علمية مبنية على تجارب اداء.	تم	لم يتم	لم يتم	لم يتم
٣	توحيد ممارسات ادارة المشاريع في الجهات الحكومية	تم	لم يتم	لم يتم	لم يتم
٤	ربط نظام المنافسات الحكومية مع افضل ممارسات ادارة المشاريع	تم	لم يتم	لم يتم	لم يتم
٥	بناء نموذج عمل في إدارة المشاريع الحكومية موحداً متوافقاً مع ما نصت عليه لائحة المنافسات والمشتريات الحكومية.	تم	لم يتم	لم يتم	لم يتم

جدول رقم (٤): نموذج التحقق لمراحل المشروع الثلاث

قائمة تحقق متطلبات الانتقال من مرحلة البدء		التاريخ:		يوم/شهر/سنة
النسبة المئوية من الامتثال للمرحلة		100%		
تسلسل	الوصف	الإجابة	النقاط	ملاحظات
1	هل تم توثيق طلب بدء مشروع واعتماده؟			
2	هل سياق المشروع والنطاق أو المخرجات والنتائج المتوقعة موثقة؟			
3	هل تم تحديد مالك مشروع؟			
4	هل فوائد المشروع ومعايير نجاحه موثقة؟			
5	هل الفوائد ومعايير النجاح قابلة للقياس؟			
6	هل تم تحديد جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين للمشروع؟			
7	هل جميع الأدوار والمسؤوليات الأولية المحددة؟			
8	هل تم إنشاء لجنة توجيه للمشروع أو مكتب إدارة مشاريع؟			
9	هل تم تحليل ما لا يقل عن ٤ حلول بديلة على سبيل المثال باستخدام تحليل SWOT؟			
10	ما هي الافتراضات الرئيسية والقيود والمخاطر المحددة؟			
11	هل تم تحليل تأزر المشروع والتبعيات؟			
12	هل تم تحديد مصادر تمويل المشروع (خطوط الميزانية) لكل عنصر تكلفة؟			
13	هل تم توثيق دراسة جدوى المشروع واعتمادها من قبل مالك المشروع؟			
14	هل تم تعيين مدير للمشروع؟			
15	هل خريطة طريق المشروع (تواريخ البدء والنهاية) للمعالم الرئيسية والتسليم موثقة؟			
16	هل هناك نهج معين للمشروع؟			
17	هل تم إعداد سجلات للمخاطر والقضايا والقرارات المتعلقة بها؟			
18	هل تمت الموافقة على استراتيجية الاستجابة المرتبطة بالمخاطر المحددة؟			
19	هل تم تحديد الموارد الرئيسية اللازمة لتنفيذ المشروع وكذلك المتطلبات بشكل مفصل؟			
20	هل تم توثيق ميثاق مشروع واعتماده من قبل لجنة توجيه المشروع؟			
21	هل سيتم تنفيذ المشروع في الظروف الحالية طبقاً للجدول الزمني؟			
22	هل الميزانية المخصصة كافية في هذه المرحلة من المشروع؟			
23	هل المشروع جاهز للمضي قدما في مرحلة التخطيط؟			
مجموع النقاط الكلي للامتثال				
0				

جدول رقم (٥): نموذج التحقق من المتطلبات لمرحلة البدء

قائمة تحقق متطلبات الانتقال من مرحلة التخطيط		التاريخ:		يوم / شهر / سنة
النسبة المئوية من الامتثال للمرحلة		100٪		
تسلسل	الوصف	الإجابة	النقاط	ملاحظات
1	هل مصفوفة أصحاب المصلحة كاملة مع جميع أسماء ذوي الصلة وتفصيل اتصالاتهم؟			
2	هل جميع أدوار المشروع والمسؤوليات مفصلة؟			
3	هل ينقسم نطاق المشروع الى مكونات قابلة للإدارة بحيث تسمح بتقدير دقيقة للموارد، الجهد والمدة؟			
4	هل العلاقة واضحة بين نطاق المشروع / النواتج وحزم العمل / الأنشطة / المهام؟			
5	هل أنشطة تنفيذ الأعمال موضوعة في الاعتبار في خطة عمل المشروع؟			
6	هل جميع الأنشطة / المهام معينة لأشخاص بعينهم؟			
7	هل تم التحقق من صحة جميع الأنشطة / المهام من قبل صاحب النشاط أو الخبير في مجاله؟			
8	هل تم إنشاء لجنة توجيه للمشروع أو مكتب إدارة مشاريع؟			
9	هل جميع التكاليف / الجهود في المشروع مقدرة ومفصلة على مستوى النشاط؟			
10	هل جميع حزم عمل المشروع والأنشطة والمهام مجدولة؟			
11	هل المسار الحرج محدد؟			
12	هل مؤشرات أداء المشروع ومقاييس تقدمه محددة؟			
13	هل خطة عمل المشروع معتمدة من لجنة توجيه المشروع أو مكتب إدارة المشاريع؟			
14	هل جميع بنود الاتصالات (مثل الاجتماعات والتقارير) محددة وكذلك معدل تكرارها؟			
15	هل تم توثيق خطة إدارة الاتصالات، كوثيقة منفصلة أو مدرجة في سجل المشروع؟			
16	هل تم تصميم وتوثيق عملية التصعيد للمخاطر أو القضايا أو إدارة التغيير؟			
17	هل تم إعداد سجلات للمخاطر والقضايا والقرارات المتعلقة بها؟			
18	هل تم توثيق خطة إدارة لتغيير المشروع، كوثيقة منفصلة أو مدرجة في سجل المشروع؟			
19	هل تم توثيق خطة إدارة المخاطر، كوثيقة منفصلة أو مدرجة في سجل المشروع؟			
20	هل تم توثيق خطة إدارة القضايا، كوثيقة منفصلة أو مدرجة في الكتيب؟			
21	هل تم توثيق خطة إدارة الجودة، كوثيقة منفصلة أو مدرجة في سجل المشروع؟			
22	هل تمت الموافقة على جميع خطط المشروع؟			
23	هل المشروع جاهز للمضي قدما في مرحلة التنفيذ؟			
مجموع النقاط الكلي للامتثال				
0				

جدول رقم (٧): نموذج التحقق من المتطلبات لمرحلة التخطيط

قائمة تحقق متطلبات الانتقال من مرحلة التنفيذ		التاريخ:	يوم / شهر / سنة
النسبة المئوية من الامتثال للمرحلة		١٠٠٪	
تسلسل	الوصف	الإجابة	النقاط
ملاحظات			
1	هل الموارد والميزانية متاحة لإكمال الأنشطة ونقل النواتج إلى جانب مقدم الطلب؟		
2	هل كانت المخرجات أو المنتجات محدثة ومنقحة كما هو مخطط لها؟		
3	هل تم تنفيذ أنشطة ضمان الجودة والتحكم فيها كما هو مخطط لها؟		
4	هل تم اختبار التسليمات ومراجعتها؟		
5	هل كانت عمليات الاستعانة بمصادر خارجية ومخرجات مراقبة ومراجعة؟		
6	هل نتائج الاختبارات أو المشكلات والإجراءات التصحيحية موثقة؟		
7	هل تم تحديد جميع المخاطر الرئيسية؟		
8	هل تم الأخذ بالحسبان قضايا الأمن وحماية البيانات؟		
9	هل تم تنفيذ جميع التغييرات المعتمدة؟		
10	هل كانت المخرجات متماشية مع احتياجات مقدم الطلب وتوقعاته؟		
11	هل تم حل جميع مشكلات المشروع والإجراءات التصحيحية مع إغلاقها؟		
12	هل جميع المخرجات (بما فيها وثائق التسليم) جاهزة لاعتمادها من قبل مالك المشروع؟		
13	هل الأنشطة الانتقالية أنجزت كما هو مخطط لها؟		
14	هل تم إبلاغ أصحاب المصلحة المعنيين بتسليم مخرجات المشروع؟		
15	هل مؤشرات أداء المشروع ومقاييس تقدمه تم التقاطها وتقييمها؟		
16	هل تم تنفيذ جميع بنود الاتصالات (الاجتماعات والتقارير) كما هو مخطط لها؟		
17	هل تم توثيق اعتمادات المخرجات من قبل شخص مناسب (مالك المشروع، خبير في المجال)؟		
18	هل تم الإعلان عن نقل المسؤوليات إلى جميع أصحاب المصلحة؟		
19	هل تم حفظ المصنفات في أرشيف المشروع؟ على سبيل المثال نتائج الاختبارات؟		
20	هل هناك تسليم رسمي للمسؤوليات إلى مالك المشروع أو فرق التشغيل المختلفة؟		
21	هل كانت إدارة مكونات المشروع فعالة؟		
22	هل أنشطة التشغيل / الصيانة جاهزة للبدء؟		
23	هل المشروع جاهز للمتابعة إلى مرحلة الإغلاق؟		
مجموع النقاط الكلي للامتثال		0	

جدول رقم (٧): نموذج التحقق من المتطلبات لمرحلة التنفيذ

قائمة تحقق متطلبات الانتقال من مرحلة الإغلاق	التاريخ:	يوم / شهر / سنة
النسبة المئوية من الامتثال للمرحلة		
100%		
تسلسل	الوصف	الإجابة
ملاحظات	النقاط	
1	هل تم عقد اجتماع مراجعة لنهاية المشروع؟	
2	هل تم تقييم مؤشرات أداء المشروع النهائية ومقارنتها مع خطوط الأساس للمشروع؟	
3	هل تم تقييم فوائد المشروع والأهداف غير المنجزة و توقع الفوائد المتبقية؟	
4	هل تم تقييم رضا العميل / مقدم الطلب؟	
5	في حالة عدم إغلاق بعض المخاطر ، هل تم إعادة تقييم ومتابعة الاجراءات الموصى بها؟	
6	هل تم متابعة الاجراءات المعينة لبعض الافراد ونقل رسمي لملكية المهمة المنجزة؟	
7	هل كانت كل تسليمات الأنشطة منجزة في وضع العمليات؟	
8	هل أنشطة الدعم والصيانة تعمل كما هو مخطط لها؟	
9	هل قدم جميع أصحاب المصلحة المعنيين تعليقات حول تجربة المشروع الشاملة؟	
10	هل الدروس المستفادة وتوصيات ما بعد المشروع تم التقاطها وتوثيقها؟	
11	هل تقرير نهاية المشروع موثق وتم تسليمه إلى أصحاب المصلحة المعنيين؟	
12	هل مصنفات المشروع وغيرها من الوثائق الداعمة منظمة ومؤرشفة في مستودع مركزي؟	
13	هل تم الانتهاء من جميع إجراءات إدارة الأمن على سبيل المثال نسخ من بيانات المشروع؟	
14	هل تم اعتماد المشروع رسميا من قبل لجنة توجيه المشروع / صاحب المشروع؟	
15	هل تم تقييم أداء أعضاء فريق المشروع؟	
16	هل تم تسريح فريق المشروع رسميا؟	
17	هل توقفت تكاليف المشروع؟	
18	هل المشروع جاهز للإغلاق؟	
مجموع النقاط الكلي للامتثال		
0		

جدول رقم (٨): نموذج التحقق من المتطلبات لمرحلة الإغلاق

٤. السلطة والاهتمام Power And Interest

٤, ١. تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم.

- سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم وهم كالتالي:
- قطاع المنافسات والمشتريات الحكومية (وزارة المالية).
- قطاع المشاريع الحكومية.
- مدراء المشاريع الحكومية وشبه الحكومية.

٤, ٢. تطوير شبكة (القوة/الاهتمام) وشبكة (التأثير/ القوة).

- شبكة السلطة/الاهتمام :

الاهتمام			
أهمية عالية	وزارة المالية قطاع المنافسات والمشتريات	قطاع المشاريع الحكومية	
أهمية منخفضة	مدراء المشاريع الحكومية وشبه الحكومية		
	نفوذ مرتفع	نفوذ منخفض	السلطة

شكل (٢): شبكة السلطة/الاهتمام

- شبكة التأثير/القوة:

التأثير			
ضعيف	مدراء المشاريع الحكومية وشبه حكومية	قطاع المشاريع الحكومية	
متوسط	وزارة المالية	قطاع المشاريع الحكومية	
قوي			
	مرتفع	منخفض	القوة

شكل (٣): شبكة التأثير/القوة

٤,٣. استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة.

• جدول أصحاب المصلحة

المعنيين	الأهمية	النفوذ والسلطة
وزارة المالية	صاحب المصلحة	الممول للمشاريع الحكومية
قطاع المشاريع الحكومية	الممثل الرسمي لصاحب المصلحة والمتحكم في التنفيذ ومواصفات ومتطلبات المشاريع	تشريع ومراقبة المشاريع الحكومية للمقاولين والمشتغلين
مدراء المشاريع الحكومية	الاستفادة من الخبرات حول تنفيذ المشاريع الحكومية	تنفيذ المشروع الحكومي الموكل اليه

جدول رقم (٩): جدول أصحاب المصلحة

٥. ثقافة المنظمة وقيمها Culture and values

٥,٥. تعريف الثقافة للمنظمة

ثقافة المنظمة هي مجموعة من القواعد التي تؤثر في سلوك الأفراد داخل بيئة عمل مشتركة، والهدف منها مساعدتهم في تطبيق مهامهم بطريقة صحيحة، وتعرف ثقافة المنظمة أيضا بأنها القيم الأخلاقية التي يتميز بها الأفراد الذين يعملون معا، ويحرصون على تطبيق نظام محدد في تنظيم عملهم داخل بيئة العمل مما يساعدهم على تحقيق الأهداف المطلوبة، والتمكن من وضع مجموعة من الحلول المقترحة في حال واجهتهم مشاكل أثناء انجاز الأهداف المطلوبة.

تتميز ثقافة المنظمة بعدة خصائص، حيث أنها:

- تشمل مجموعة من العناصر التي تتفاعل معاً من أجل بناء ثقافة محددة يتم تطبيقها داخل بيئة المنظمة، وتشمل ل هذه الثقافة كافة الوسائل التي تساعد في تعزيز التواصل بين الأفراد.
- تعتبر ثقافة المنظمة من الوسائل التي تساعد النظام الإداري في المؤسسة، حيث تعزز فكرة توزيع الخبرات بين الأفراد بطريقة منظمة مما يساهم في المحافظة على تنفيذ العمل بأسلوب صحيح.
- تكفل الاستمرارية في تطبيق العمل، حيث أنها لا تتوقف مطلقاً عند نهاية العمل الرسمي، بل يستمر تأثيرها على كافة المكونات الداخلية والخارجية للمنشأة بشكل دائم.
- القابلية للتطور والتغير من خلال التأقلم مع التطورات الحديثة والتي تساهم في تقديم العديد من الوسائل التي تساعد في نمو العمل، وتطبيق مفهوم ثقافة المنظمة بنجاح.
- القابلية للتكيف مع كافة متطلبات بيئة العمل مما يؤدي إلى الوصول للعديد من النتائج التي تتلاءم مع طبيعة الأفراد والزلاء في محيط العمل المشترك.

تتضح أهمية ثقافة المنظمة في العديد من المجالات العملية والمهنية في مختلف القطاعات، حيث أنها:

- تعتبر دليلاً واضحاً وشاملاً للمديرين والموظفين فتساعدهم على صياغة مجموعة من الأفكار التي تتناسب مع طبيعة العمل في المؤسسة.
- تساعد في تنظيم قواعد التعامل السلوكي بين الموظفين داخل بيئة العمل الواحدة، وخصوصاً أنها تعتمد على فكرة تطبيق التعاون بين كافة الزلاء في العمل.
- تعتبر أداة من أدوات اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات.
- تعد عاملاً من العوامل المساعدة في استقطاب موظفين أكفاء للعمل في المؤسسة.

٥, ٦. تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع.

قيم المنظمة تعتبر قواعد مشتركة بين أعضاء الفريق، وتتميز قيم المنظمة بعدة خصائص من أهمها:

١- التعلم المستمر:

تدفع فكرة المشروع بتعريف ممارسات مرجعية مدعومة بأمثلة ناجحة، نحو الاطلاع الدائم على قصص النجاح في المشاريع الحكومية.

٢- التواصل الفعال مع العملاء:

لن يمكننا تسويق هذه الممارسات بكونها (الأفضل) إن لم نتواصل بشكل مكثف وذكي مع عملائنا المحتملين لفهم أمور منها:

- أوجه القصور في مشاريعهم السابقة والحالية
- توقعاتهم عما يعنيه وصف الممارسات في هذا المجال بالأفضل
- مدى توافق تصوراتهم مع نظام المنافسات السعودي

٣- الإبداع الرشيد:

ونعني هنا نوعاً من تحقيق التوازن بين (الامتثال) للنظام الحكومي، مع تطبيق ممارسات قادرة على (النجاح) بما:

- يحقق القيمة المضافة للمشروع
- مع عدم الإخلال بمتطلبات المُشرِّع

ومن المقترحات لقيم المنظمات التي من الممكن للمنظمة تبنيها:

- الأحاسيس وقوة الإرادة لها دوراً مهماً في التأثير على الإنتاجية.
- العلاقات الاجتماعية بين الأفراد لها نتائج إيجابية في أداء العمل.
- يجب حل المشكلات قبل الوصول إلى مستويات أكثر تعقيداً.
- المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق باتخاذ القرار، تخطيط، الإشراف، وغيرها.
- اعتماد المنظمة على تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية.
- استخدام منهجية البحث العلمي عند وضع الخطط المستقبلية.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.
- الاهتمام بالجوانب النفسية.
- لا شيء مجاني.
- العمل الجاد يقود للنجاح.
- استغلال الفرص.
- المسؤولية الذاتية.

٦. نقد وإدارة الذات Self-reflection and self-management

- ٦,١. سرد "٣" عادات سلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع.
- ٦,٢. دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها.

• العادة السلوكية الأولى: التسويف (Procrastination)
تظهر في تأخير بدء المهام الممنوعة بالعضو، تأخير إنجازها، أو تأخير تسليمها، وهي أحد أكثر العادات سلبية، أن يعتمد الطالب إلى إرجاء فهم الأجزاء المناطة به والتحصير للبدء بها.
ولنا أن نورد الأسباب التالية لهذا السلوك:

• الاعتقاد بسهولة المهمة:

- إما ثقة ذاتية/داخلية لصاحب المهمة بقدراته الشخصية.
- أو لضعف احتمالية صعوبتها عليه، بالنظر للثقة/الخارجية الموكلة إليه من قبل مدير المشروع.
- كل هذا من شأنه أن يدفع نحو التلؤؤ في الشروع بالعمل.
- ومن الممكن مواجهة هذه الأسباب جماعياً وفردياً، بالعمل على ما يلي:
- وضع معايير جماعية واضحة، لجودة العمل، والتقديم، والمراجعة.
- مقارنة الذات بالأقران المساوين أو الأفضل في مجال المهمة، من نفس فريق العمل أو فرق أخرى.

• التخوف من صعوبة المهمة:

- إما لضعف ثقة ذاتي/داخلي من صاحب المهمة بقدراته الشخصية.
- أو لتعظيم حجم المهمة، بالنظر للمبالغة/الخارجية من قبل مدير المشروع.
- كل هذا من شأنه أن يدفع نحو الشك في الكفاءة الذاتية.
- ومن الممكن مواجهة هذه الأسباب جماعياً وفردياً، بالعمل على ما يلي:
- تشجيع المهارات الإيجابية لدى كل فرد، وإسناد المهمة المناسبة لكل.
- استحضار النجاحات السابقة في مهام مشابهة، وتحفيز النفس بالإمكانية المشروعة لتكرار هذه النجاحات.

• العادة السلوكية الثانية: الاتكالية (Dependency)

تظهر في الاعتماد على بقية الأعضاء في تقسيم المهام، متابعتها، أو التذكير بتسليمها، وهي أحد أكثر العادات ضرراً بالمصالح العامة للفريق، أن يتكَلَّ الطالب على زملائه لبدء المشروع، أو متابعتها، فضلاً عن إتمامه.
وتظهر الأسباب التالية لهذا السلوك:

• عدم الاهتمام بالمتابعة والتحكم:

- إما لإغفال هذا المنشط المهم في المشروع من قبل مدير المشروع.
- أو لقلة اعتياد بعض الأعضاء على إنجاز المشاريع الجماعية.
- كل هذا من شأنه أن يخلق جوّاً اتكالياً ضمن فريق العمل، ويضعف حس الإلحاح sense of urgency والملكية الذاتية ownership.
- ومن الممكن مواجهة هذه الأسباب جماعياً وفردياً، بالعمل على ما يلي:
- إيلاء جزئية المتابعة والتحكم monitoring & control أهمية كبيرة كأحد أهم ممارسات إدارة المشاريع.
- الاشتراك بين كافة أعضاء الفريق في وضع جدول العمل ومتابعته أسبوعياً بحيث تظهر النشاطات المترابطة (e.g. Finish-to-Start).

- استثناء قلة من الأعضاء بالعمل دون بقية الفريق:
 - إما لعلاقة مسبقة جمعت هذه القلة.
 - أو لغلبة طبع الانفتاح على القلة extroversion مقابل غلبة طبع الانطوائية على الآخرين introversion.
 - إن من شأن هذا أن يشجع انقسام الفريق لقسمين: قسم مبادر، وآخر اتكالي.

ومن الممكن مواجهة هذه الأسباب جماعياً وفردياً، بالعمل على ما يلي:

 - تشجيع الاستماع لكافة الأعضاء.
 - دفع الذات لإبداء الملاحظات بشكل مستمر وطرح الأفكار الفردية بالوسائل المختلفة.
 - العادة السلوكية الثالثة: الفردانية المفرطة (Individualism)

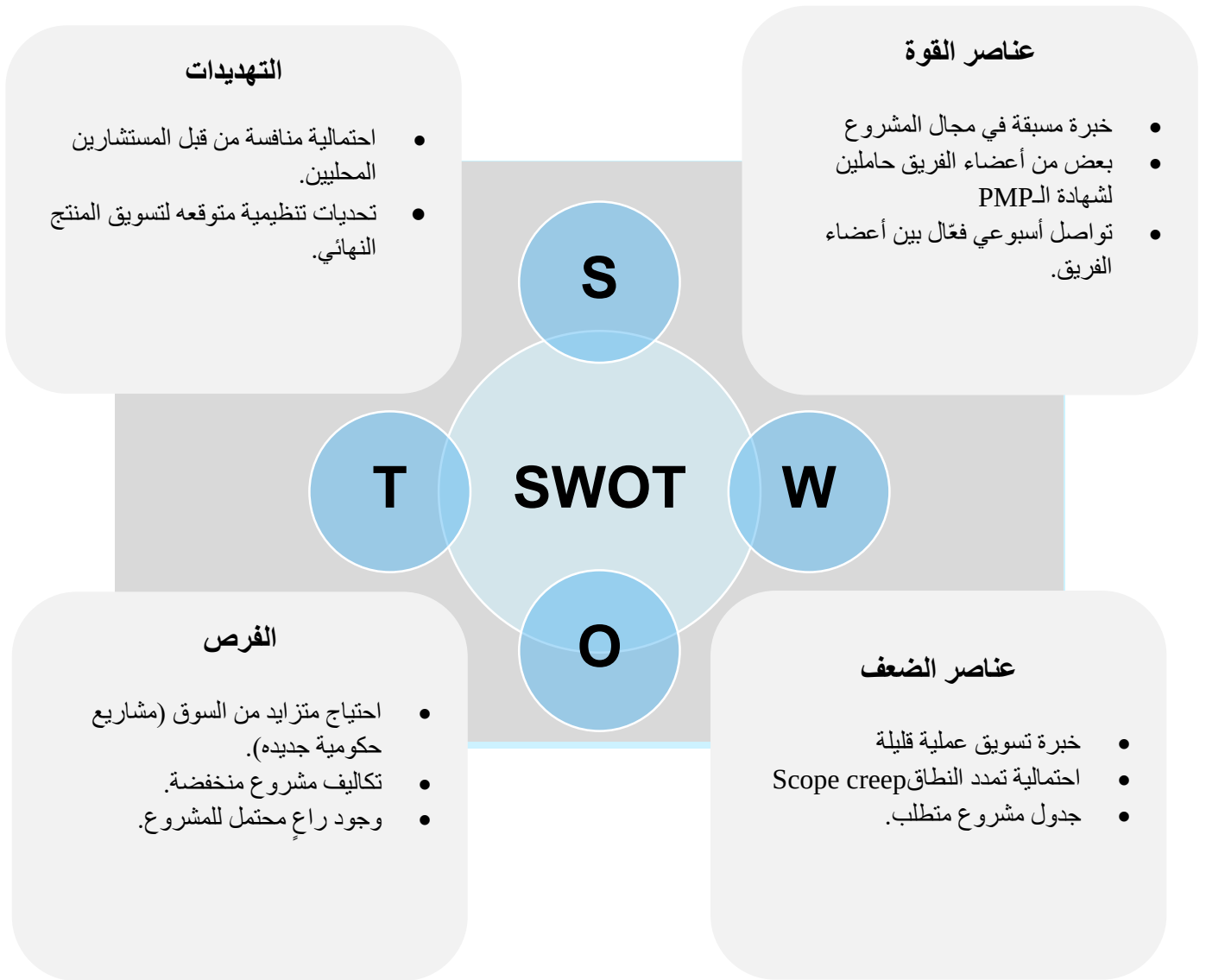
تظهر في الاعتماد على الذات، والتكرار لكل اختلاف، فضلاً عن رفض التعاون مع بقية الأعضاء.

أحد أكثر العادات تحدياً لروح التعاون، أن يكتفي الطالب بنفسه مفضلاً النأي بنفسه عن كل التقاطعات مع أعضاء الفريق.

وتلوح الأسباب التالية لهذا السلوك:

 - الطبع المتأصل لدى الفرد:
 - إما لرسوخ ذاتي لهذه الصفة.
 - أو مكتسب جزاء سوء إدارة الفريق بممارسة المحاباة nepotism مثلاً.
 - ضعف التواصل الجماعي:
 - إما لقصور في الأدوات التقنية اللازمة لاستدامة هذا التواصل.
 - أو لضعف قيادة المشروع في تنمية الروح الجماعية، خصوصاً بين أعضاء فريق لم يسبق لهم العمل سوياً.
- كل هذا من شأنه أن يدفع الطالب دونما شعور منه لاختيار العمل وحيداً بغرض إنجاز العمل، بحسب التصور الذاتي للمستوى المطلوب.
- ومن الممكن معالجة هذه الأسباب جماعياً وفردياً، بالعمل على ما يلي:
- تنبيه الفرد لعلامات هذا السلوك، مع تبيين آثاره السلبية على أداء الفريق بشكل عام.
 - الاعتراض على ممارسات الإدارة ذات النتائج العكسية.
 - الحرص الدائم على توفر التقنية اللازمة لإنشاء التواصل حسب الخطة communication plan خصوصاً في حال العمل عن بعد.
 - تبني النقاش الحر بين الأعضاء في الأوقات المناسبة عبر الوسائل المحفزة للتواصل الجماعي كالعصف الذهني brainstorming.

٦,٣. إجراء تقييم منهجي ذاتي باستخدام نموذج SWOT.



شكل (٤): تحليل SWOT

٧. النزاهة الشخصية والموثوقية Personal integrity and reliability

٧,١. تقديم "٣" سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية.

تعد النزاهة الشخصية والموثوقية من أهم عوامل نجاح المشاريع لدى مدير المشروع أو حتى المنظمات التي تحوي هذه المشاريع، فعندما يسود شعور فقدان النزاهة لا يمكن أن تتطور الثقة بين المعنيين في المشاريع ويتم إعاقه التقدم نحو إنشاء فرق العمل التي هدفها الوصول بالمشاريع الى بر الأمان، ان خلق بيئة مشاريع ناجحة وأمنة ليس بالشيء الصعب من خلال تطبيق الممارسات الجيدة لدى المعنيين في المشاريع.

إن النزاهة لا تعني بالأخص النزاهة المالية بالذات، بل لها عدة أوجه على سبيل المثال لا الحصر الصدق بين المعنيين في المشروع أنهم يفعلون ما يقولون إنهم سيفعلونه، ولأسباب التي ذكرها في الأصل، على سبيل المثال لسلوكيات سيئة ان مدير المشاريع لا يقوم ببناء الثقة مع العملاء من خلال عدم الوفاء بالاتفاقات أو عدم تقبل آراء العملاء، سيكتشف العملاء بسرعة ما إذا كان المدير لا يلبي احتياجاتهم ومتطلباتهم مما قد يؤثر على سمعة الشركة أو المنظمة، أيضا عدم مراجعة السياسات والإجراءات قبل بدء مهمة معقدة أو الصدق بشأن نسيان القيام بمهمة يعتبر من الأمثلة والممارسات الغير مقبولة.

كما ان مفهوم النزاهة "تعني الصدق وامتلاك مبادئ أخلاقية قوية"، ان الشخص الذي يتسم بالنزاهة يتصرف بشكل أخلاقي ويفعل الشيء الصحيح، حتى خلف الأبواب المغلقة، تعد النزاهة في إدارة المشاريع والعمل أمراً حيويًا لصنع القرار وخدمة العملاء وإدارة الفريق. من الأهمية بمكان أيضًا تقليل الأخطاء المكلفة، وتجنب النشاط غير القانوني، والحفاظ على القيم الأساسية للمؤسسة في المقدمة.

٧,٢. تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني ان وجد لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات.

عندما يسود شعور فقدان النزاهة لا يمكن أن تتطور الثقة بين المعنيين في المشاريع ويتم إعاقه التقدم نحو إنشاء فرق العمل التي هدفها الوصول بالمشاريع الى بر الأمان، ان خلق بيئة مشاريع ناجحة وأمنة ليس بالشيء الصعب من خلال تطبيق الممارسات الجيدة لدى المعنيين في المشاريع.

ومن العوامل أيضا التي تم تعريفها في كتاب PMBOK الموثوقية وعامل ذا أهمية قصوى لفريق إدارة المشروع وقائد المشروع حيه يمكن ان تؤدي الأخطاء في الموثوقية الى انخفاض الإنتاجية بشكل كبير، على وجه التحديد تشير الموثوقية إلى احتمالية أداء منتج معين بالطريقة التي كان من المفترض أن يؤديها في الجهود التي تم اعتبارها مطلوبة من هذا المنتج المعين خلال أو خلال فترة زمنية محددة مطلوبة. دائما ما يفضل العملاء المنتجات التي تتمتع بمستويات عالية من الموثوقية مفضلة لعدد كبير ومتنوع من الأسباب، أحد أهم أسباب ذلك هو أنه عندما تكون موثوقية المنتج أعلى أو أكبر، فإنها تسمح بهدر أقل للطاقة وتكرار أقل، وتسمح لمزيد من أعضاء فريق المشروع بالتركيز على جوانب إضافية من المشروع في وقت أقرب، كما ستتسبب المنتجات ذات الموثوقية المنخفضة في إهدار المزيد من الطاقة وزيادة التكرار.

٨. الاتصالات الشخصية Personal communication

٨,١. إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة.

الاسم	الوظيفة	داخلي/خارجي	مهمة العضو في المشروع	معلومات التواصل
مؤيد أبو الغيث الحيدري	مدير المشروع	داخلي	تطوير نموذج التحقق	mam.444@hotmail.com
عبدالرحمن عبدالله الحبشي	مدير إدارة المتابعة	داخلي	تطوير مؤشر قياس الأداء	Wonderfuljourney1410@gmail.com
علي حمد المطوع	مدير إدارة الموارد	داخلي	تطوير الهيكل التنظيمي	Eng.alialmotawa@gmail.com
أمل سعد الكثيري	مدير إدارة المشاريع	داخلي	نموذج مكتب المشاريع	Amal-salad-k@hotmail.com
ابراهيم مبشر حمزه	مدير إدارة التدريب	داخلي	توزيع الموارد البشرية	Himowm@gmail.com
سالم يحيى الحربي	مدير إدارة التنظيم	داخلي	نموذج القيادة	Syshh@live.com
فيصل مترك الشهري	مدير إدارة المشتريات	داخلي	السلطة والمهام	faisalaldhman@gmail.com
رنيم مطلق الأمير	مدير إدارة القياس	داخلي	الامتثال والمعايير واللوائح	rnoalshref@gmail.com
عبدالرحمن مصارع العنزي	مدير إدارة المالية	داخلي	النزاهة الشخصية والسلوكية	eng.a.anzi@gmail.com
هيثم عبدالعزيز المهوس	مدير إدارة العلاقات	داخلي	العلاقات والارتباط	h.almehawess@gmail.com

جدول رقم (١٠): سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة

٨,٢. تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال.

● **التواصل الشخصي:** التواصل بمعناه العام هو المشاركة والنقل مع الآخرين، وهو من الأهمية بمكان بحيث لا غنى عنه لأي نشاط تنظيمي فردي أو جماعي. ويعتبر التواصل في أي منظمة من المنظمات همزة الوصل الرابطة لهذه المنظمات لما تقوم به من مهام ووظائف تيسر العمل الإداري والفني، فالتواصل الشخصي أساسيا في أي منظمة مهما كان حجمها، وأي قصور في نظام التواصل من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات الأخرى، فهو عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية وغير الشفهية وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة.

طرفي الاتصال يمكن أن يكونا المؤسسة والعملاء، أو إدارة منظمة ما وأي من الأفراد المتعاملين معها، سواء المشتري أو المورد أو كان هذا الشخص الذي يتم التعامل معه، ويترتب على هذا التعامل التأثير على نشاط المنظمة أو المشروع أو الشركة أياً كان الكيان، ويعود هذا التأثير على المنظمة بنتائج إيجابية أو سلبية، فمثلاً إذا ترتب على اتصال قسم التسويق بالعملاء زيادة حجم المبيعات فإن التأثير يكون إيجابياً.

وإذا ترتب مثلاً على اتصال قسم المشتريات بالمورد بهدف تخفيض قيمة المواد الخام الموردة، فنتج عن ذلك نقص جودة المواد المستخدمة في الإنتاج، فإن النتيجة هنا تكون سلبية ويلزم تعديلها رعاية لمصلحة المنظمة.

○ **أهميته:** إذا كان الاتصال هاماً في حياة الفرد العادي، فإن أهميته تزداد في حياة المنظمات صغيرها وكبيرها. لأن الاتصال هنا يتعلق بعمل هذه المنظمات ويتم ترجمته إلى نتائج زيادة أرباح أو زيادة خسائر. حيث أن معظم مشكلاتنا اليوم ليست في عالم الأشياء ولكن في عالم الأشخاص، وإن أكبر فشل للإنسان، كان وما يزال، هو عدم القدرة على التعاون مع الآخرين وفهمهم، إنها مشكلة اتصال.

ويمكن قياس مدى أهمية التواصل الفعال عندما يتضح لنا أن التجارب أثبتت أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها ليس كافياً في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك شرح وافي وتفسير كامل لتوجهاتها مما يقطع الطريق على مروجي الشائعات أي القدرة على تحقيق اتصال فعال.

إن التطور والنمو الكبير في المنظمات واتساع أنشطتها وتزايد أحجامها وبالتالي ابتعاد قيادات الإدارات العليا عن الإدارات التنفيذية، أسهم بشكل كبير في زيادة الاهتمام بالاتصالات. أيضاً نجد أن العامل الأساسي الذي يجعل الاتصالات الشخصية تختلف عن أنواع الاتصالات الأخرى هو أن نجاح أو فشل الاتصالات الشخصية يؤثر على إنتاجية المنظمة.

لذلك لا يمكن أن يتم تنظيم أو إدارة دون اتصال، وبدون اتصال لا يوجد تنظيم، فإن للاتصال دور في جميع العمليات الإدارية، من تنظيم وتخطيط ورقابة وتنسيق واتخاذ قرار ولا عجب أن تعود أغلب المشكلات في المنظمات إلى سوء ممارسة الاتصالات الشخصية بين الإدارة والعاملين، أو بين الإدارة والعملاء.

من خلال ما تقدم يتضح لنا أهمية التواصل الشخصي في المنظمات وبالأخص مع كبر حجم المنظمات وبعدها عن بعضها البعض (مثل الشركات الإقليمية والمتعددة الجنسيات) فالاتصال هو عصب العمليات الإدارية والتنظيمية، ومتطلب حتمي لأي تنظيم.

أيضاً يتضح لنا أن التواصل الشخصي لا بد له من قوانين ومبادئ تحكمه لتسييره بفعالية في الاتجاه الصحيح وتحقيق فاعليته، حيث أنه متى كان الاتصال واضحاً ويسهل انسياب المعلومات داخل قنوات التنظيم، فإن ذلك يساعد على رفع كفاءة الأداء في التنظيم.

● **التواصل الفعال:** يعرف التواصل الفعال بأنه أي تفاعل بين شخصين أو جهتين مختلفتين لأجل إيصال معلومات أو أفكار أو عواطف محددة، أو لتغيير المواقف وتحريك الجهات الأخرى تجاه تنفيذ حاجة ما.

فالتواصل الفعال هو التواصل القادر على إيصال أي رسالة أو معلومة أو طلب أو أمر ذي هدف وغاية بشكل سلس وبسيط، بحيث يتمكن كلا الطرفين من استيعاب الرسالة وتقبل كل ما يصدر عن الطرف الآخر من أفعال أو أقوال لأجل الهدف الذي جاء لأجله هذا الاتصال، وهو تواصل يتميز بأنه مريح ومجد لكل من الطرفين، ويساهم في تقويض جميع العقبات والحواجز بينهما، لكونه لا يتم إلا في أجواء من التصالح والتفاهم، ويتطلب جهد كل من الطرفين في إنجاحه.

○ **أهميته:** للاتصال الفعال أهمية كبيرة، تتمثل فيما يلي:

- توصيل أفكار ووجهات نظر الأفراد إلى جهات اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى الربط بين أفكار الأفراد ومراكز صنع السياسات والقرارات، مما يحقق المشاركة والانسجام.
- إكساب الفرد صفة الهدوء والتأني وسعة الصدر، مما يقوده إلى أن يكون حكيماً في إطلاق قراراته وأحكامه.
- اتخاذ قرارات صحيحة وإطلاق أحكام ملائمة وسليمة دون أن يكون هناك تعصب أو إجبار في الرأي.
- يعزى النجاح بحسب بعض الدراسات بنسبة ٧٥% منه إلى مهارات الاتصال والتواصل، و ٢٥% إلى إتقان مهارات العمل، ولأجل ذلك ارتبط نجاح المرء في حياته بمقدار تمكنه من مهارات الاتصال الفعال.
- العمل على نجاح العلاقات سواء أكانت على مستوى العائلة أو العمل أو غيرها.
- العمل على إكساب الفرد مهارات مهمة كالاستماع للطرف الآخر بمصداقية وحيادية، مما يجعل منه مؤثراً وقائداً ناجحاً.
- العمل على تقليل الخلافات والمشاكل وزيادة الصداقات في بيئة الفرد، لأن سوء الاتصال مع الناس هو ما يسبب الخلافات، والاتصال الفعال هو ما ينجح العلاقات.
- تسيير سلوك الأفراد وتوجيهها نحو الأمور المرغوب فيها.
- المواءمة والتقريب بين وجهات النظر والمفاهيم والأفكار وتوحيد أساليب العمل.
- الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة وتحويلها لمراكز اتخاذ القرارات.

٨,٣. تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي

• أشكال التواصل الشخصي

للتواصل الشخصي للمنظمات عدة أشكال منها:

- **التواصل الشفهي (اللفظي):** وهو ذلك الاتصال الذي يستخدم الألفاظ المنطوقة، المشتملة على كلمات أو جمل أو عبارات دالة على معنى مفيد، وتتكون منها الفكرة أو الموضوع الذي يريد المدير نقله للسامعين. ومن صور هذا الاتصال المحادثات والندوات والاجتماعات والمقابلات والبرامج التدريبية ويشمل أيضاً هذا النوع من الاتصال استخدام الهاتف في المنظمات. وتلجأ المنظمات إلى هذا النوع من الاتصال الذي يتسم بالسرعة عندما تتطلب الرسالة توضيحاً خاصاً للتأكد من إيصال المعنى الصحيح. ونرى أن فائدة هذا النوع من الاتصال أنه يعطي ردود فعل مباشرة ويسهل التفاعل الذي يسمح بتبادل جيد للأفكار وبالتالي اتصال فعال.
- **التواصل الكتابي:** وهو الاتصال الذي يستخدم كتابة الأفكار والمعلومات إما باستخدام الكلمات أو الرموز وتوزيعها للعاملين في المنظمة. والاتصال الكتابي سلاح ذو حدين، فقد يكون إيجابياً إذا اتسم بالدقة التعبيرية والوضوح وبالتالي يمكن اعتماده كوثيقة رسمية قانونية، وقد يكون سلبياً إذا لم يكن بالدقة المطلوبة، ويكون عبء على المنظمة لحفظه وتكديسه في المخازن. ومن صور هذا النوع من الاتصال التقارير والأوامر والتعليمات وكتيبات المنظمة وسياسات ولوائح المنظمة ودليل قوانين العاملين وغيره.
- **التواصل الإلكتروني:** وهي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة الانترنت أو الانترنت أو الفاكس. فالاتصالات الالكترونية من الممكن أن تعزز نمو وفاعلية الاتصال بين العاملين، إلا أنها من الممكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح إذا لم تكتب بطريقة واضحة مثل الاتصالات الكتابية. ونرى أنه غالباً ما تكثر الاتصالات الالكترونية مع المنظمات الافتراضية التي تستخدم التجارة الالكترونية لتحقيق الاتصال مع العاملين والمديرين والعملاء.
- ونرى أن المستقبل هو للاتصالات الالكترونية خصوصاً في ظل تطبيق أغلب دول العالم المتقدم لمبادئ الحكومة الالكترونية، لذا يجب على المنظمات الحكومية والخاصة مراعاة أهمية هذا النوع من الاتصالات عن طريق تدريب جميع الموارد البشرية على استخدام التقنيات الحديثة، وجعلها واقعاً ملموساً من خلال تبني سياسات حديثة للاتصال، تكون مواكبة للتطور التقني، وتنم عن قراءة جيدة للواقع والمستقبل الذي يؤكد أن اليوم والمستقبل هو لهذا النوع من الاتصالات.
- **التواصل الغير اللفظي:** وهي الاتصالات التي لا تستخدم الكلمات للدلالة على معانيها وإنما لغة غير لفظية مثل الإشارات. فتعد مساحة الاتصالات غير اللفظية واسعة جداً فتعابير الوجه ولغة الجسد تعطي انطباعات بحسب مغزاها فقد يستعمل المدير كما أوردا آل علي والموسوي قبضة يده ويضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر. وابتسامة أحد المديرين لموظفه لأنه أدى عملاً جيداً تعد نوعاً من الاتصال غير اللفظي.

• قنوات التواصل الشخصي

هناك أربع قنوات أساسية في عملية التواصل الشخصي وهي:

١. **التواصل من أعلى لأسفل (Downward Communication):** أي من الإدارة العليا للعليا حيث تصل التوجيهات والقرارات والمعلومات من المدير إلى المرؤوسين. وتعتبر الاجتماعات الرسمية والقرارات المفاجئة ونشرات أهداف المنظمة من طرق الاتصال من أعلى لأسفل. فهذا النوع من الاتصالات الشخصية أساسي في أي تنظيم.

٢. **التواصل من أسفل لأعلى (Upward Communication):** أي من الإدارة الدنيا للعليا ومثال هذه الاتصالات تقارير الأداء التي يكتبها المشرفين إلى الإدارة العليا ويهدف هذا الاتصال إلى زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة وإعطائهم فرصة لتوصيل صوتهم للإدارات العليا.

٣. **التواصل الأفقي (Horizontal Communication):** ويتم هذا النوع بين العاملين في الإدارات والأقسام الأخرى داخل المنظمة، والتي لها نفس المستوى، وهو شائع وضروري في عملية التنسيق الضرورية للمنظمة.

٤. **التواصل المحوري (Diagonal Communication):** ويشمل هذا النوع من الاتصالات العلاقات القائمة بين المدراء والعاملين في إدارات أخرى غير تابعة تنظيمياً لهم. أي انه اتصال يأخذ شكلاً غير رسمي تنظيمي.

• عناصر عملية التواصل الشخصي

لكي تتم عملية التواصل الشخصي لا بد من توافر عدة عناصر أساسية وهي:

- **المرسل (sender) أو المصدر:** وهو ذلك الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين معلوماته أو أفكاره. وقد دلت الدراسات أن مصادر الاتصال الموثوق بها لها قدرة أكبر على التأثير من المصادر الأخرى وأن محتويات الرسالة غالباً ما تفسر بناءً على القائم بإرسالها.
- **الرسالة (message):** وتعني الفكرة أو المعلومة من المرسل، إلى هؤلاء الذين يريد المرسل أن يشاركهم أفكاره أو معلوماته. والاختيار الحسن لصياغة الرسالة ورموزها، من الأهمية بمكان لكل من المرسل والمرسل إليه كما أن سوء الاختيار يقود إلى مشكلات عديدة.
- **قناة الاتصال (channel):** وهي الوسيلة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل. فلا يمكن للرسالة أن تنتقل بواسطة الفراغ بل لا بد من وسيلة لنقل هذه الرسالة. لذا نرى أن الوسيلة الفعالة تفيد في تحقيق الاتصال الفعال، إذا ما استخدمت كل وسيلة في مكانها الصحيح، وتتنوع الوسائل ما بين كتابية وشفوية وتقنية أو الكترونية.
- **المستقبل (receiver):** وهو ذلك الشخص الذي سوف يستلم الرسالة وقد يكون فرد أو جماعة قليلة أو جمهور كبير في المنظمة. ولا شك أن عملية استقبال الرسالة كما يقول عبد الباقي وتفسيرها تخضع لشخصية المستقبل وإدراكه وشخصيته.

○ **التغذية الراجعة (feedback):** وهي رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل، نتيجة عملية الاتصال، مبيناً هل حققت الهدف المطلوب أم لا، وهو المتمم اللازم لعملية الاتصالات بين المستقبل والمرسل. فعملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة بل يجب التأكد من وصولها وفهمها بالشكل الصحيح لأن عملية قياس ردود الفعل تعتبر أهم عنصر في عملية الاتصال.

فمن معوقات الاتصال محدودية رد الفعل، لذلك نجد أن أحد المبادئ الأساسية لتحقيق أهداف الاتصال، هو إنشاء خط اتصال ذي اتجاهين وهو ما ليس معمولاً به في منظمات الدول النامية.

● أهداف عملية التواصل الشخصي:

تختلف أهداف عملية التواصل الشخصي تبعاً لطبيعة المنظمة وأهدافها الرئيسية إلا أن هناك أهداف أساسية في أغلب عمليات الاتصال وهي:

- **الإقناع:** إن الهدف من أي عملية تواصل ليس إيصال المعلومات والأفكار، كما يتبادر إلى الذهن فقط، إنما الهدف هو الإقناع، فأي عملية تواصل لا بد أن تهدف إلى الإقناع بأمر ما بطريقة أو بأخرى. ولذلك فإن كثيراً من القادة في المؤسسات يريدون أن يقدموا أفكار جديدة ويستخدمون الاتصال لإقناع الناس بإتباع هذه الأفكار.
- **اطلاع المرووسين:** وتعتبر عن تعليمات الأهداف المطلوب تنفيذها، والتعرف على مدى التنفيذ والمعوقات، بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار.
- **مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية:** مثل وضع السياسات والخطط وتقسيم العمل والتوفيق بين جهود العاملين.
- **توفير المناخ الإيجابي:** الذي يرغب العاملين في توفيره من أجل قيادة وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمالية.
- **ربط المديرية والدوائر والأقسام:** حيث يتم ربطها سوياً، وتنسيق وصول وتدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف.

من خلال ما تقدم يتضح لنا ارتباط أهداف التواصل الشخصي بجميع مراحل ووظائف المنظمات وخطته وأهدافه أيضاً، لذلك كان لزاماً على المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها، أن تهتم بمقومات ومتطلبات التواصل الشخصي لكي يحقق الاتصال أهدافه في تلك المنظمات وتحقق المنظمات أهدافها.

● مقومات التواصل الشخصي

- التواصل فن له مقوماته لذلك ورد في أدبيات الاتصالات الشخصية عدة مقومات ومبادئ للاتصال الفعال منها:
- أن تحتوي العملية على معلومات جديدة وإلا كانت مجرد اتصالات مزعجة لا طائل منها.
- تحديد الهدف المخطط له من عملية الاتصال، بأن يسأل المدير أو المسؤول نفسه ما الذي يريد توصيله، وإلى من يريد توصيله، لكي يستخدم الوسيلة والمدخل المناسب.
- إجادة فن الاستماع: حيث أن مؤسسة أبحاث الرأي الأمريكية بينت في دراساتها أن ٧٥% من المشرفين تنقصهم مهارة الاستماع، وأن قيامهم بالاستماع الجيد سيساعد على تدفق المعلومات وتوفير مناخ الثقة بين الطرفين المدير والمرووس.

- تنظيم الاتصالات الشخصية: يجب أن يكون هناك تنظيم سليم للاتصالات يكون مسؤولاً عن اقتراح وتنفيذ سياسة الاتصال في المنظمة، وأن يكون لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية [إدارة الاتصال]، ودورها في تحقيق فعالية الاتصالات في المنظمة".
- الوضوح والتوقيت المناسب: باستخدام الوسيلة المناسبة، فالإجراءات والتعاميم الضرورية لعقد اجتماع تفترض أن الهاتف أفضل من الخطابات الرسمية. وهنا يجب مراعاة السرعة، وهي وصول المعلومات في الوقت المناسب، وإلا فقدت المعلومات قيمتها، نتيجة التأخير وبالتالي التأثير السيئ على أهداف المنظمة.
- مبدأ أخذ المعلومات من مصدرها المباشر: من أجل فهم الرسائل بشكل صحيح وبموضوعية وفتح قنوات وطرق اتصاليه مباشرة بين القائد المنصت وبين مرؤوسيه.
- المتابعة: والتي تتم عن طريق التغذية الراجعة، وذلك من أجل التعرف على وجهة نظر الطرف الثاني، ومدى تمكنه من فهم المعلومات بطريقة صحيحة.

● معوقات التواصل الشخصي

- إن إدراك المديرين لمعوقات التواصل الشخصي يسهل عليهم معرفة هذه المعوقات وبالتالي تجاوزها لكي يتم تحقيق الاتصال الفعال ومن هذه المعوقات الآتي:
- معوقات شخصية: مثل عدم القدرة على التعبير الجيد واختيار ألفاظ مبهمه، والغموض وعدم إصغاء العاملين واختلاف قدراتهم ومداركهم العقلية نتيجة الفروق الفردية.
- معوقات تنظيمية: مثل كبر حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية، التي تنقل الرسالة مما يؤثر على وصول المعلومات بطريقة صحيحة، وعدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى غياب وضوح الاختصاصات والصلاحيات، أيضاً غياب السياسة الواضحة لنظام الاتصالات في المنظمة التي توضح أهداف الاتصالات الشخصية في المنظمة وتساعد على تحديد السلطة والصلاحيات والمسؤوليات وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية.
- معوقات بيئية: حيث أن درجة الحرارة والإضاءة وسوء التهوية ووجود الضوضاء تساعد على إعاقة الاتصال الفعال. لأن الحيز المكاني الضيق وبالأخص في الدوائر الحكومية مع كثرة المراجعين يعرقل الاتصال الفعال ويؤدي للتوتر.
- معوقات نفسية اجتماعية: مثل كون طرفي الاتصال من مجتمعات مختلفة، الأمر الذي يتطلب تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية، وذلك لرفع الحواجز النفسية والاجتماعية بين المديرين والعاملين، لتحقيق أهداف الاتصال.

٩. العلاقات والارتباط Relationships and engagement

٩, ١. بناء مصفوفة الاتصال.

نوع التواصل	الغرض	طريقة التواصل	التكرار	الحضور/ التوزيع	المسؤول	المخرجات
اجتماع بداية المشروع	التعرف على أعضاء الفريق تحديد اسم المشروع	اجتماع عن بعد	مرة واحدة	فريق المشروع	مدير المشروع	عنوان المشروع
اجتماع فريق المشروع	توزيع ومناقشة المهام مراجعة تقد المشروع	اجتماع عن بعد	أسبوعي	فريق المشروع	مدير المشروع	جدول أعمال المشروع
تقديم المهام	تسليم المهام من فريق المشروع لمدير المشروع	البريد الالكتروني	أسبوعي	فريق المشروع	فريق المشروع	مهام المشروع الأسبوعية
تقرير أسبوعي	تحديث المهام الموزعة لأعضاء الفريق	اجتماع عن بعد	أسبوعي	فريق المشروع	مدير المشروع	الجدول الزمني للمشروع
مراحل المشروع الرئيسية	مناقشة المرحلة الأولى والمرحلة الثانية من المشروع	اجتماع عن بعد	مرتين	فريق العمل	مدير المشروع	مستندات المشروع
إغلاق المشروع	مناقشة المنتج النهائي للمشروع	اجتماع حضوري	مرة واحدة	فريق العمل	مدير المشروع	إنهاء المشروع

جدول رقم (١١): مصفوفة الاتصال

٩, ٢. عرض ٣ سيناريوات لنماذج خاطئة من التواصل

١. عدم الاستعداد الجيد.

إن عدم الاستعداد والتحضير المناسب للاجتماعات أو مناقشة التقارير يؤدي إلى الإحباط بين أفراد فريق العمل.
○ يجب على أعضاء الفريق الاستعداد الجيد وقراءة التقارير ومناقشتها بصورة لائقة.

٢. عدم الانفتاح على الآخرين.

في مجالات العمل الحديثة يوجد الكثير من الاختلافات بين اعراف العاملين وجنسياتهم ومختلف دياناتهم مما يجعل هناك بيئة ابداعية في العمل، إن عدم تفهم اختلافات الآخرين والمحاولة من الاستفادة منها يؤدي الى تواصل غير فعال بالمنظمة.
○ يجب على أعضاء فريق العمل حسن ادارة الاختلافات الثقافية وتقبلها والتعامل معها بذكاء اجتماعي.

٣. عدم إيضاح الفكرة.

خلال التواصل مع المعنيين في المشروع يجب أن تكون فكرتك واضحة ودقيقة وعدم اجتزاء الكلام أو تعميمه، عدم تحديد الفكرة أو المهمة يؤدي إلى ضياع وقت وجهد فريق العمل.
○ من الافضل ان تكون افكارنا ومهامنا واضحة ودقيقة فمثلا عند نهاية الاجتماع يتم سؤال الحضور هل يوجد شيء غير مفهوم؟ وتوضيحه والاتفاق عليه في محضر الاجتماع.

٩,٣. تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين assessment stakeholder matrix

المعنيين	غير مهتم	مقاوم	طبيعي	داعم	قائد
وزارة المالية	C		D		
قطاع المشاريع الحكومية	C		D		
مدراء المشاريع الحكومية وشبه الحكومية	C		D		
أعضاء فريق المشروع					C,D

C	Current
D	Desired

جدول رقم (١٢): مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين

١٠. القيادة Leadership

١٠,١. وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع.

إن القيادة هي عملية الإقناع أو لعب دور القدوة التي يقوم من خلالها شخص ما بحث مجموعة على السعي من أجل أهداف يتبناها القائد أو يتشاركها القائد وأتباعه. ومن مهامه أن يحرص على التواصل المباشر مع فريق العمل، وألا يدع الفريق يفقد تركيزه، ووضع رؤية واضحة وتحفيز الفريق للوصول لهذه الرؤية. تقديم الدعم المعنوي وخلق جو مناسب للعمل.

أسلوب القيادة يجب أن يتم اختياره على أساس ميزات الفريق، وما الذي يحاولون تحقيقه. القادة لديهم أسلوب "افتراضي" يفضلونه: قد لا يكون هذا مناسباً لفريقهم. يمكن أن يتسبب الإجهاد أو الظروف في أن يختار القادة الأسلوب الخطأ أو يعودون إليه. هناك ٧ أنماط رئيسية للقيادة وهي: القيادة التبعية، السلطوية، التدريبية، الديمقراطية، التفويض، المحدد السرعة والقيادة التحويلية.

○ نموذج القيادة المفضل لقيادة المشروع: هو نموذج القيادة التحويلية.

١٠,٢. تحديد أسباب التفضيل لذلك النموذج.

أسباب تفضيل أسلوب القيادة التحويلية:

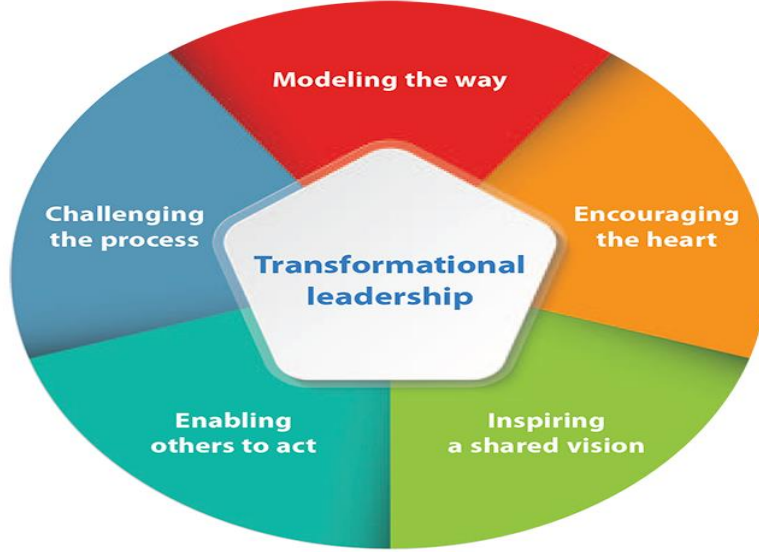
- تنظر هذه القيادة بطريقة مختلفة عن بقية الأساليب. فالقائد الحقيقي بالنسبة إليها هو الذي يستطيع دمج قيم التابعين، وآمالهم، واحتياجاتهم وجمعها ضمن رؤية، ثم تشجيع التابعين وتمكينهم للسعي وراء هذه الرؤية، القائد التحولي يفكر في تغيير العالم، حتى ولو على نطاق محدود. ويستطيع القائد تغيير أسلوبه بما يتناسب مع الموقف الذي أمامه.
- القيادة التحويلية هو أحد أكثر الأساليب المستخدمة. لديها النزاهة، تحدد أهدافاً واضحة، تشجع على اتخاذ خطوات واضحة للتواصل والتعبير. مفهوم القيادة التحويلية يتمثل في توفير رؤية والعمل في اتجاهها، بل هو يتضمن أيضاً عناصر التمكين، والاهتمام بالأشخاص، وحتى التركيز على المهام. فعمل القائد التحولي لا ينحصر فقط في توفير الإلهام ثم الاختفاء، بل في أن يكون موجوداً، يوماً بعد يوم، وفي أن يقنع الناس بأنه يمكن بلوغ الرؤية، وأن يجدد التزامهم، وأن يعزز حماسهم. القادة التحويليين بين أفضل الممارسات وهم قادة موثوق بهم ويمكنهم تحفيز الآخرين.
- يتطلب الأسلوب التحولي عدداً من المهارات المختلفة. وتركيزها الأساسي هو إحداث التغيير في أنفسنا، والآخرين والمجموعات، والمنظمات.

- القادة الذين يحفزون ويلهمون (يحولون) المتابعين لتحقيق نتائج غير عادية.
- إيجابيات هذا الأسلوب:

١. هذا النمط من القيادة يشجع ويحفز ويدعم أرباب العمل، في كثير من الأحيان الاعتراف والمكافأة للناس لعملهم الجيد.

٢. تعزيز الابتكار.

٣. جيد للفرق التي تعرضت للفشل مؤخرًا



شكل (٥): مبادئ أسلوب القيادة التحويلية.

١٠,٣. تقديم عدد "٥" مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع.

التحفيز هو الشيء الذي يحرك الشخص إلى العمل، ويستمر في مسار العمل الذي بدأ بالفعل. يذكر ظفر ورجا (2015) أن القيادة هي القدرة على تحفيز الآخرين للمساهمة في فعالية المجموعة ونجاحها. يسمح لك التحفيز كقائد بتحقيق أهدافك التنظيمية أو حتى تجاوزها. له ثلاثة عناصر أساسية، وهي الطاقة والجهد والمثابرة. هناك العديد من النظريات التي تتحدث عن التحفيز ورضا الموظفين مثل تسلسل ماسلو الهرمي للاحتياجات، ونظرية العامل الثاني لهيرزبرج، ونظرية ماكلياند للاحتياجات الثلاث.



شكل (٦): تحفيز

١ - نظام مكافآت الانجاز مالي وغير مالي:

تكون هناك مكافأة على الإنجاز اما ان شاء الله تكون بمقابل مالي او جهاز جديد. وتكون المكافأة غير مالية في بعض الحالات او عندما تكون الميزانية محدودة مثل منح اجازة استثنائية او دوام مرن وايضا تقديم اشتراك مجاني في اي برنامج يرغب به للموظف المميز.

٢ - إدارة الكتاب المفتوح:

إشراك الموظفين في اتخاذ قرارات مكان العمل من خلال فتح البيانات المالية وهذا يحفز الموظفين لاتخاذ قرارات أفضل ويصبحون أكثر قدرة على فهم الآثار المترتبة على قراراتهم والتأثير النهائي على المحصلة النهائية.

٣ - دورات تطويرية:

توفير منصة أو دورات حضورية هدفها تطوير الموظفين في البرامج المناسبة لهم حسب التخصصات مما يزيد مهاراتهم ويرفع الأداء الكلي للمنظمة. وينعكس التدريب على الموظف إيجابيا حيث يشعر باهتمام القائد به.

٤ - برنامج التعرف على الموظفين:

يعتبر محفز للموظفين من خلال توفير الاهتمام الشخصي عند القيام بعمل جيد، يمكن تهنئة الموظف بشكل خاص أو عام على عمل جيد أو ارسال ملاحظة مكتوبة بخط اليد أو تكريم أو رسالة بريد الكتروني تفر بشيء إيجابي قام به الموظف.

٥ - حلقات السمنار التحفيزية:

لابد من ملائمة حلقات السمنار التحفيزية لروح وطبيعة المجموعة. تأكد من تعود المتحدث على نوع المجموعة الذي يخاطبها أو تخاطبها.. فالمجموعة المتحدة تحتاج إلى متحدت تحفيزي مدرب ومتحمس للقضية. ابحث عن فرد يستطيع مخاطبة حاجات المجموعة والتخطيط لها طبقا لذلك. من الممكن أن تستجيب بعض المجموعات للمرح، وأخرى تستجيب بطريقة مختلفة غير المرح.

١١. العمل الجماعي Teamwork

١١,١. تصميم نموذج RACI لعدد ٣ إجراءات إدارية بالمشروع.

RACI											
#	الأعضاء/المهمة	مؤيد الحيدري	عبدالرحمن الحبشي	علي المطوع	رنيم الأمير	أمل الكثيري	هيثم المهوس	عبدالرحمن العنزي	إبراهيم حمزة	سالم الحربي	فيصل الشهري
1	توزيع مهام المشروع ومتابعتها	I			R						
2	إعداد النماذج ما قبل التعميد	I		A				R			
3	إعداد النماذج بعد التعميد	I		A			R				
4	متابعة جدول المهام	I			A					R	
5	تنسيق ملف المشروع	I	R			A			C		C
R	RESPONSIBLE										
A	ACCOUNTABLE										
C	CONSUTED										
I	INFORMED										

جدول رقم (١٣): مصفوفة RACI

١٢. الصراع والأزمات Conflict and crisis

١٢,١. تعريف الصراع والأزمات.

هي أحداث يمكن أن تدفع أو تعطل النشاط لقائد أو فريق أو المنظمة بأكملها وتنشأ من الخلافات بين أعضاء الفريق أو الأفراد سواء كان مصدرها لاختلافات شخصية، معتقدات فنية ومقايضات أداء، سياسات وإجراءات إدارية، أولويات المشروع، موارد القوى العاملة أو لجدول زمنية أو غيرها. في منظور المنظمات والهيئات ليست ضارة أو مفيدة في حد ذاتها ولكنها شيء حتمي ولا يمكن استبعادها من المنظمة أو المشروع والكثير من حالات الصراع يمكن اعتبارها محفزات لإيجاد طرق واساليب جديدة في تنفيذ الأعمال وتحديد مخرجاتها، لذا يجب على مدير المشروع ألا يكتف بالصراع فتخسر المنظمة أو المشروع فوائده وفي نفس الوقت لا يسمح بتفاقمه بحيث يصبح ضاراً ومدمراً لمخرجات المنظمة والمشروع. الصراع والنزاعات يجب أن تكون مؤقتة ويجب احتواءها بأسرع وقت لكيلا تؤثر على سير الأعمال في المنظمة أو المشروع.

ويتحكم في تحديد السيناريوهات المتوقعة في المشروع عدة عوامل من أهمها:

- كيف نشأ هذا الصراع في المشروع؟
- من هم أطرافه؟
- السبب الجذري في وجود الصراع؟
- كيف التعامل مع هذا الصراع، قبل ان يصبح أزمة؟
- وكيف تم حل هذا الصراع وماهي استراتيجية الحل؟
- وماهي القيم التي أكدت على افضلية هذا الحل؟

١٢,٢. تقديم ٣ سناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع.

١٢,٣. تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية.

• السيناريو الأول:

بعد أن تم تجميع أعضاء الفريق لإعداد مشروع التخرج لمرحلة الماجستير طلب مدير المشروع من جميع الأعضاء المشاركة في تحديد المشروع الذي سوف يتم إنجازه وذلك عن طريق تقديم الافكار للمشاريع من قبل الاعضاء الموقرين مع مراعاة القيم والاولويات إلى الحاجة للمشروع وتنفيذه ومدى الاستفادة الاجتماعية منه، وإظهار الفوائد لكل مشروع، وقد تم تقديم عدة أفكار لمشاريع رائدة ومفيدة جداً على المستوى العملي والعلمي، وهنا نشأ صراع حول اختيار المشروع. وسبب نشأت هذا الصراع هو اختلاف خبرات الفريق واختلاف مستويات الخبرة بين أعضاء الفريق.

○ الاستراتيجية المثلى للتعامل مع هذا الصراع وسبب أفضليتها.

أداة التعامل مع الصراع لتوماس كيلمان (The Thomas-Kilmann conflict mode instrument): استراتيجية التعاون (Collaborating) وهي عمل الأطراف معاً على إيجاد حل مقبول لكل الأطراف، وكان سبب أفضليتها لأنها الاستراتيجية المثلى لفريق متعاون لبث شعور الرضا والثقة لكافة الأطراف لاستكمال عمليات المشروع، فتم التعامل مع هذا الصراع في اختيار المشروع بعدة شروط من قبل مدير المشروع وهي كالآتي:

١. إمكانية تنفيذه في إطار زمني محدد وميزانية محدده وذو قيمة فنية عالية.
٢. أن يكون مفيداً وذو مخرجات مهمة لحل مشكلة أو مشكلات معينة في قطاع محدد أو عدة قطاعات.
٣. أن يكون لدى صاحب الفكرة خبره كافيه ليتمكن من شرح فكرة المشروع لأعضاء الفريق.
٤. أن يكون فعالاً ليتم تنفيذه في الاطارات الزمنية والميزانية المحددة.

فبعد أن تم تحديد هذه الضوابط، تم تحديد أربعة مشاريع من مدير المشروع قادرة على العمل والاستفادة منها، وهنا كان الصراع الحقيقي حول اختيار المشروع، إذ اضطر مدير المشروع إلى اللجوء للطريقة التقليدية في تحديد الاختيار للحد من النزاع الموجود والصراع المحتوم وهي طريقة التعاون في إيجاد حل يرضي الكل في التصويت بين أعضاء فريق المشروع، حيث تم إنشاء نموذج الكتروني يشمل المشاريع المتنازع عليها لينتم التصويت عليها، ومن ثم تم اختيار المشروع وحل هذا الصراع بالطريقة الديموقراطية، حيث أن هذه الطريقة تم اعتمادها من قبل مدير المشروع بعد موافقة الأعضاء عليها لإرضاء الاقلية بتصويت الأغلبية، ولم يتم مشاركة أطراف من خارج المشروع في مرحلة البدء والتكوين.

● السيناريو الثاني:

عندما تم اختيار المشروع وهو أفضل الممارسات في إدارة المشاريع بالتوافق مع نظام المنافسات الجديد، تبادرت أول الصراعات في تحديد الاجراءات النظامية لإيجاد أفضل طريقة لتوحيد الممارسات مع اختلاف المدخلات اللازمة وتوحيد المخرجات المرجوة لذلك.

بحيث أنه يجب توحيد الممارسات مع اختلاف طبيعة المشاريع وتوحيد المخرجات للمشروع، من هذا المنطلق بدأ الصراع المصيري للممارسات وأطراف هذا الصراع كثر جداً في تفاصيل المشاريع المتعددة، ولكن تم تحديدهم بناءً على أهميتهم وهم وزارة المالية ممثلة بقطاع المنافسات والمشتريات وقطاع المشاريع الحكومية، وذلك لأنهم المعنيين في توحيد الممارسات وتوحيد المخرجات في النموذج النهائي.

والسبب الرئيسي في وجود هذا الصراع هو اختلاف الممارسات في إدارة المشاريع مما سبب في اختلاف المخرجات المأمولة بذلك، واختلاف المخرجات المقصود منه هو التغيير في المخرجات ويعود السبب الجذري في ذلك هو عدم توحيد الممارسات لإدارة المشاريع وعدم المتابعة المستمرة للتأكد من تطبيق الممارسات الصحيحة في تنفيذ المشاريع.

○ الاستراتيجية المثلى للتعامل مع هذا الصراع وسبب أفضليتها.

أداة التعامل مع الصراع لتوماس كيلمان (The Thomas-Kilmann conflict mode instrument): استراتيجية المواجهة/حل المشكلات (Confronting / Problem) Solving، تم التعامل مع هذه الأزمة والصراع المتكرر من قبل فريق المشروع في تحديد المعنيين الأكثر أهمية والأعلى سلطة ليتم التعامل معهم وإيجاد طريقة لتوحيد الآراء أو التقارب فيها، ومن ثم الخروج بنموذج موحد لأفضل الممارسات في إدارة المشاريع عن طريق مذكره تفاهم بين المعنيين الرئيسيين، ومن ثم التفاوض في إيجاد طرق وأساليب موحدة ومتقاربة لسد الفجوة التي سببتها الممارسات العشوائية لمدراء المشاريع وضعف الرقابة الروتينية لتطبيق الممارسات. سبب أفضليتها كان في مساهمتها بتحديد المشكلة وتحليلها والدعم في اختيار الحل الأمثل لكافة أعضاء الفريق لتنفيذه.

● السيناريو الثالث:

بعد أن تم تجميع أعضاء الفريق لتقسيم متطلبات العمل للمشروع كان هناك صراع في الرغبة على العمل على جزئيات معينة دون غيرها وكان هناك بعض الجزئيات التي تم العزوف عنها.

○ الاستراتيجية المثلى للتعامل مع هذا الصراع وسبب أفضليتها.

أداة التعامل مع الصراع لتوماس كيلمان (The Thomas-Kilmann conflict mode instrument): استراتيجية المساومة/التنازل (Comproming) وهي تقديم تنازلات من كل طرف للطرف الآخر لإيجاد حل متبادل يرضي الكل. وفقاً لهذه الاستراتيجية تم تقسيم الجزئيات التي يرغب بها أكثر من عضو بأن يتم العمل عليها بالمشاركة من كل عضو لديه الرغبة في ذلك بمقابل مشاركة الأعضاء بالعمل على تلك الجزئيات التي تم العزوف عنها. سبب أفضلية هذا الحل لأنه الحل الأسرع والأفضل في إرضاء كل الأطراف للانتهاء من المشروع في الزمن المحدد وضمن الميزانية المحددة وأيضاً ضمن النطاق المحدد.

١٢,٤. عرض تحليل الأسباب الجذرية Root Cause Analysis.

- بالاطلاع على سيناريوهات أحداث الصراع المذكورة ولعرض تحليل الأسباب الجذرية لها كان علينا العمل على تحديد المشكلة الحقيقية والسبب الجذري لكل صراع، تحليل المشكلة، تحديد الحلول قبل تنفيذ الحلول التي اتخذناها لكل سيناريو. من خلال ذلك وجدنا أن الأسباب الجذرية لتلك السيناريوهات كانت تكمن في التالي:
- الاختلافات الشخصية ونقص المعلومات: تختلف الخلفية الثقافية في نطاق المشروع والمهارات والقدرات لدى أعضاء الفريق، لذلك قد ينشأ الصراع بسبب وجود فروق فردية حيث تختلف القدرة والموقف والدافع لكل عضو من أعضاء الفريق.
- عدم توافق الأدوار وفقاً لرغبة كل عضو والاعتماد المتبادل في المهام.
- عدم الوضوح في الغرض أو الأهداف والغايات والأدوار الجماعية والفردية.

١٣. الحنكة Resourcefulness

١٣,١. تطوير توزيع الموارد البشرية على المهام.

يتم توزيع مهام المشروع على الموارد البشرية على حسب الاتي:

١. مهمة ادارة المشروع

يتحمل مدير المشاريع مسؤولية إدارة وتخطيط المشاريع والإشراف على عمليات سيرها وذلك لضمان إنهاؤها بالمدة اللازمة لها وبما يتناسب مع الميزانيات الموضوعة لها. وتتضمن مهامه الآتي:

- إدارة نطاق العمل Scope Management: يتم تحديد نطاق العمل من خلال تحديد الأعمال التي سوف يتضمنها المشروع، والأعمال الأخرى التي لن تكون جزءاً من المشروع.
- إدارة الوقت Time Management: وتكون عن طريق إدارة العمليات المتعلقة بإتمام المشروع خلال وقت محدد، وذلك بتحديد الأنشطة وتتابعها وتقدير الموارد الخاصة بها والمدة اللازمة لتنفيذها، كما تتضمن تطوير الجدول الزمني وضبطه.
- إدارة الجودة Quality Management: وتتم عن طريق تحديد الطرق اللازمة للوصول إلى الدرجات الأقصى من المثالية والكمال في مجال المشروع مع الحفاظ على الاستدامة والبقاء.
- إدارة التكامل: Integration Management وتتم عن طريق تحديد وتعريف وتجميع وتنسيق عمليات وأنشطة الإدارة المختلفة الخاصة بالمشروع ضمن مجموعة عمليات إدارة المشاريع.

٢. مهمة الإدارة القانونية

يتولى المدير القانوني مهاماً واختصاصات عديدة، تتمثل في تنظيم جميع المسائل القانونية، وتقديم الاستشارات القانونية وفق الأنظمة واللوائح المعمول بها في نظام المنافسات السعودي، وإعداد العقود وصياغتها، بالإضافة إلى القيام بجميع الإجراءات النظامية اللازمة، كما تقوم بصياغة اللوائح الداخلية بطريقة تتفق مع الأنظمة.

٣. مهمة التخطيط

يقوم مدير التخطيط وضع خطط وآليات العمل الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، والمساهمة في تحقيق الأهداف من خلال الإشراف والمتابعة على جميع الأعمال التنفيذية في الخطة التشغيلية ذات الصلة بحدود المدة الزمنية المعلنة.

٤. مهمة إدارة التحكم

يتولى مسؤول قسم التحكم من التحقق من الأخطاء من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية. يتم ذلك لتقليل الانحراف عن المعايير والتأكد من تحقيق الأهداف المعلنة بالطريقة المرغوبة.

٥. مهام وحدة النماذج ما قبل التعميد

يتولى المسؤول من وحدة النماذج في مرحلة ما قبل التعميد مسؤولية اعداد ومراجعة جميع الخطوات والاجراءات من حيث نطاق وملائمة محتوى كراسة المنافسات بحيث ان تكون مناسبة بالنسبة للعرض المالي والعرض الفني والملائمة القانونية ويجب الا يكون هنالك معارضة للصلاحيات موضوع المناقصة الذي سترتب بناء على هذه الكراسة.

٦. مهام وحدة النماذج ما بعد التعميد

يقوم المسؤول من وحدة النماذج في مرحلة ما بعد التعميد بمتابعه كافة الاجراءات الادارية والمالية من وقت صدور التعميد بحيث تشمل مهامه مراقبة النزاهة ومتابعة عملية فتح مظايف الجهات المتقدمة للمنافسة ومعرفة مطابقة الجهات المتقدمة للاشتراطات ام لا، ويقوم بمتابعة سير مراحل المشروع وتقويم وتدوين الاخطاء لعرضها والاشراف ع تقويمها ومنع تعدي حدود الصلاحيات وعدم تحويل المشاريع لشركات بالباطن، كما يقوم بمتابعة اليات المشروع حتى يتم التسليم والانتهاه من المشروع.

٧. وحدة الجدول الزمني

يقوم المسؤول من الجدول الزمني بإنشاء قائمة بمدخلات المشروع وأنشطته ونواتجه، وعادةً ما يكون لها تواريخ معروفة للبدء والانتهاه. غالبًا ما يتم تقدير هذه البنود من خلال معلومات أخرى مدرجة في جدول المشروع لتخصيص الموارد والميزانية ومدة المهمة والأحداث المجدولة. يستخدم الجدول الزمني بشكل شائع في أجزاء تخطيط المشروع وأثناء إدارة المشروع ويعتبر جدول إدارة المشروع هو جزء أساسي من الوثائق لمدير المشروع والفريق بأكمله. وهو يحدد بالضبط ما يجب القيام به بأي ترتيب، ومن قبل من هو الدليل الذي يتبعه الفريق لإنجاز المشروع.

٨. وحدة التنسيق

يقوك مدير وحدة التنسيق بالتأكد من تحقيق العمل الجماعي وتحقيق وحدة العمل والتصرف في اتجاه اهداف المشروع ويستطيع مدير وحدة التنسيق أن ينمي هيكلًا من الجهود الجماعية والمشاركة بين المساعدين والمرووسين ويضمن تحقيق وحدة التصرفات في اتجاه الهدف المشترك المنشود. وتمارس وحدة التنسيق دورا هاما في تحقيق أهداف المشروع ويتوقف على حسن التنسيق إنجاز الأهداف بأعلى درجة من الفعالية.

١٣,٢. تحليل أثر إجراء عملية Crashing وعملية tracking-Fast على الجدول الزمني وتمثيل الجدول بعد تنفيذ هذان الاجراءان.

التعاقب السريع (Fast tracking) هي إحدى الطرق المستخدمة لضغط الجدول الزمني للمشروع. يتم من خلالها إعادة جدولة الأنشطة المختلفة في المشروع بحيث يتم تنفيذها بشكل متزامن وذلك بهدف الانتهاء من تنفيذ المشروع في وقت أقل من الوقت المقرر بدون التأثير على نطاق المشروع (Project Scope)، مع الأخذ بعين الاعتبار أن هذه الطريقة قد تزيد من مخاطر المشروع. كما أنه لا يمكن استخدامها إلا مع الأنشطة التي يمكن أن تتداخل، ولا يمكن استخدامها مع الأنشطة التي تؤثر على تاريخ انتهاء المشروع بشكل مباشر كأنشطة المسار الحرج (Critical Path Activities)، أو الأنشطة التي تعتمد على بعضها البعض بشكل مباشر، كالأنشطة التي لا يمكن أن تبدأ إلا عند انتهاء نشاط آخر (Finish to Start)، ففي هذه الحالة لا يمكن بدأ النشاطين بشكل متوازي أو متزامن وذلك لاعتماد أحدهما على مخرجات الآخر ليبدأ.

تم اعتماد عملية التعاقب السريع (Fast crashing) لأنها الانسب لتقليل زمن تنفيذ المشروع ومناسبتها لخطة المشروع بحيث انها لا تؤثر على نطاق المشروع كما ان أنشطة المشروع تقبل التداخل.

لم يتم اعتماد ضغط زمن المشروع (Crushing) وذلك لان ميزانية المشروع محدودة وغير قابلة لتغطية الفروقات الاضافية الناجمة من ادخال موارد اضافية للمشروع كما ان الميزانية الاحتياطية لا تغطي قيمة المنصرفة المضافة لذلك تم استبعاد هذه الطريقة.

- مرفق نموذج يوضح الالتزام الزمني لتنفيذ المشروع ومدته ١٢ شهر ووقت تسليم المشروع المتفق عليه هو ١٠ أشهر تم تطبيق طريقة التعاقب السريع (Fast tracking) لتقليل زمن المشروع.

يناير	فبراير	مارس	ابريل	مايو	يونيو	يوليو	اغسطس	سبتمبر	اكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	
		fs+0										الربع الاول
					fs+0							الربع الثاني
								fs+0				الربع الثالث
											fs+0	الربع الرابع

جدول رقم (١٤): نموذج يوضح الجدول الزمني لتنفيذ المشروع

- نموذج يوضح الالتزام الزمني لتنفيذ المشروع بعد تطبيق طريقة التعاقب السريع (Fast tracking) بحيث تم إنقاص شهرين من زمن تنفيذ المشروع وذلك للتقيد والالتزام بموعد تسليم المشروع ومدته ١٠ أشهر.

يناير	فبراير	مارس	ابريل	مايو	يونيو	يوليو	اغسطس	سبتمبر	اكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	
		fs+0										الربع الاول
				fs+0								الربع الثاني
						Fs-1						الربع الثالث
									Fs-1			الربع الرابع

جدول رقم (١٥): نموذج يوضح الجدول الزمني لتنفيذ المشروع بعد تطبيق التعاقب السريع (Fast tracking)

١٤. التفاوض Negotiation

١٤,١. تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض.

- **تشكل الوعي**
يجب أن يكون نوع من الفهم أو الاستيعاب من قبل الأطراف المعنية لمتطلبات كل منها للآخر على أرضية مشتركة، يتم الوصول الى نوع معين بالإحساس المشترك حسب نوع الاتفاق على حدة بحيث يتم الاجماع عليه مبدئياً، بعد ذلك تبدأ بوادر ظهور اتجاهات متقاطعة مع الآخر بين الأطراف المعنية.
كلما زاد الإدراك والتعرف على القضايا التي ينبغي الاستقرار عليها في مرحلة المساومة لاحقاً، كلما بدأت ملامح الصفقة المتوقعة تدريجياً في الظهور.
- **التقديم**
يتم تقديم العروض والمقترحات من قبل أحد الأطراف المعنية او كليهم معاً بالنسبة للقضية محل النظر في الصفقة.
- **المساومة**
من أجل تحقيق ميزة نسبية لكل طرف، تبدأ عملية المفاوضات بين الأطراف المعنية بالقضية. تعتمد هذه المرحلة على مدى نضج الأشخاص الممثلين لكل طرف من الفريقين.
- **التسوية**
كلما زاد النضوج، كلما اقتربت اللحظة التي يتم فيها إدراك أن الاتفاق النهائي قد أصبح وشيكاً وفي متناول الجميع. مهلة الاستقرار على اتفاق، تسوية أو الوصول الى الصفقة المنشودة تبدأ بعد ذلك بحيث تتم في أسرع وقت ممكن بعيداً عن أي إمكانات لتسوية ما تم الوصول اليه آنفاً.
- **الاتفاق**
غالباً ما يتم صياغة إقرار الاتفاق كتابياً بحيث يكون متضمناً على تفاصيل قانونية تحفظ حقوق جميع الأطراف المعنية بشأن القضية المطروحة.
- **الخلاصة**
يجدر التنبيه بأن الطريقة التي تمت تتضمن تناول هذه المراحل أو القواعد تختلف من موقف تفاوضي الى اخر حسب القضية، توقيتها ومدى أهميتها بالنسبة للمشروع. لا يمكن القول أنّ هذه المراحل يمكن أن تسير بشكل تتابع منطقي. حيث أنه لا يمكن التنبؤ بأي تحرك أو ردة فعل مفاجئ أماماً أو الى الخلف تباعاً. بل من الممكن أن يسير أحد الأطراف المعنية بالتفاوض في أحد الجوانب سيراً منطقياً بدون العودة الى الخلف الى نهاية الصفقة. والعكس بالعكس. أخيراً، الرقابة الفعالة على عملية التفاوض يجب أن تبدأ من الوعي والفهم التام للمراحل سابقة الذكر من أجل عملية تفاوض سلسلة وفعالة.

٢,٤,١. إعداد عدد ٢ خطة للتفاوض.

• خطة أ

بعد عملية ترسية المشروع سواء كجزء من مشروع ضخم في حالة البرامج أو المحافظ، أو كجزء فرعي من مشروع على المقاول صاحب أفضل عرض، يتم فحص عرض السعر مقابل متوسط الأسعار ظاهرياً في المنطقة المحلية أو أقرب منطقة الى المشروع. ثم يُطلب منه إعداد ورقة أو تقرير موجز يحتوي على تبريرات أو مسوغات ارتفاع سعره عما هو موجود في السوق المحلي خلال مدة لا تتجاوز ٤٨ ساعة. يتم بعدها النظر في المسوغات وعمل بطاقة درجات أو تقييم لكل مسوغ من ناحية قانونية، تشغيلية، اقتصادية أو أي معيار تراه مناسباً لطبيعة المشروع ويتم مناقشتها مع صاحب العرض في اليوم الذي يليه، تبدأ عملية التفاوض بناءً على ما تم الاتفاق أو التوصل اليه من مناقشة بطاقة التقييم التي تم عملها من قبل لجنة العروض.

في حال لم يتم الاتفاق أو التسوية على سعر محدد أقل من المعروض في السوق من قبل المقاول، يتم إخطاره كتابياً أو إلكترونياً بعدم جدوى عرضه والتأسف له على عدم المضي قدماً مع عرض السعر الذي تم التفاوض عليه بعد التخفيض.

يتم عمل نفس الخطوات السابقة مع صاحب العرض الذي يليه حتى يتم الوصول الى السعر المحدد أو المتفق عليه كمتوسط في السوق المحلي. في حال عدم الوصول الى السعر المحدد، يتم النظر الى أقرب سعر الى متوسط السوق أو ما تم التوصل اليه وتتم مفاوضة الطرف المعني أو صاحب صلاحية تغيير السعر بضرورة رفع سقف السعر وذلك عن طريق عرض تقارير المسوغات وبطاقات التقييم بالنسبة لآخر عرض سعر.

في حال عدم الموافقة، تُلغى المنافسة لعدم جدوى المفاوضات بين الأطراف المعنية بالموضوع.

• خطة ب

بعد عملية ترسية المشروع سواء كجزء من مشروع ضخم في حالة البرامج أو المحافظ، أو كجزء فرعي من مشروع - على المقاول صاحب أفضل عرض، وكانت قيمته تتجاوز المبالغ المعتمدة للمشروع، يُطلب منه إعداد ورقة أو تقرير موجز يحتوي على تبريرات أو مسوغات ارتفاع سعره عما هو موجود في كراسة المشروع خلال مدة لا تتجاوز ٧٢ ساعة.

يتم بعدها النظر في المسوغات وعمل بطاقة درجات أو تقييم لكل مسوغ من ناحية قانونية، تشغيلية، اقتصادية أو أي معيار تراه مناسباً لطبيعة المشروع ويتم مناقشتها مع صاحب العرض في اليوم الذي يليه. تبدأ عملية التفاوض بناءً على ما تم الاتفاق أو التوصل اليه من مناقشة بطاقة التقييم التي تم عملها من قبل لجنة العروض.

في حال لم يتم الاتفاق أو التسوية على سعر محدد أقل أو مساوٍ للمبالغ المعتمدة للمشروع من قبل المقاول. يتم إخطاره كتابياً أو إلكترونياً بعدم جدوى عرضه والتأسف له على عدم المضي قدماً مع عرض السعر الذي تم التفاوض عليه بعد التخفيض.

يتم عمل نفس الخطوات السابقة مع صاحب العرض الذي يليه حتى يتم الوصول الى السعر المحدد أو المساوي للمبالغ المعتمدة للمشروع. في حال عدم الوصول الى السعر المساوي للمبالغ المعتمدة للمشروع، يتم النظر الى أقل سعر يتجاوز المبالغ المعتمدة وتتم مفاوضة الطرف المعني أو صاحب صلاحية تغيير السعر بضرورة رفع سقف السعر أو البند المعني بالزيادة وذلك عن طريق عرض تقارير المسوغات وبطاقات التقييم بالنسبة لآخر عرض سعر.

في حال عدم الموافقة على الأقل الغاء البند المراد رفع سعره، تُلغى المنافسة لعدم جدوى المفاوضات بين الأطراف المعنية بالموضوع.

١٥. تصميم المشروع Project design

١٥,١. تعريف مثلث القيود للمشروع Triple constraint



شكل (٧): مثلث القيود للمشروع

القيود الثلاثي هو نموذج يصف أهم ثلاثة قيود على أي مشروع: النطاق والجدول الزمني والتكلفة. يشار إلى القيد الثلاثي أحياناً باسم مثلث إدارة المشروع أو المثلث الحديدي. في النموذج المثلث النموذجي، يعتبر النطاق والجدول الزمني والتكلفة من القيود التي تشكل جوانب المثلث، مع الجودة كموضوع مركزي. (بديل للمثلث، ماسة إدارة المشروع، يضيف الجودة كالجانب الرابع من النموذج ويغير السمة المركزية لتوقعات العملاء).

القيود الثلاثة مترابطة حيث أنه لا يمكن تغيير أي منها دون التأثير على أحدهما أو كليهما، على سبيل المثال: إذا تم زيادة نطاق المشروع، فمن المحتمل أن يستغرق وقتاً أطول أو يكلف أكثر. وبالمثل، من شبه المؤكد أن الموعد النهائي المبكر إما أن يتطلب المزيد من المال أو نطاقاً أقل توسعاً.

في الوصف الشكلي للمثلث كل ضلع من أضلاع المثلث الثلاثة يمثل عامل رئيسي (الوقت – التكلفة – نطاق العمل) المثلثات الصغيرة الثلاثة الداخلية الأقرب إلى الزوايا هي أهداف تؤثر وتتأثر بالعامل القريب منها، المثلث الصغير في المنتصف هو النتيجة النهائية، إذا أي تغيير في أحد العوامل الرئيسية ينتج عنه تغيير في العوامل الأخرى.

- لو أردت السرعة (حفظ الوقت) فأنت إما سوف تؤثر في أن تكلفة المشروع تزيد أو في جودته أو بكليهما .
- لو أردت الجودة (نوعية أفضل) فأنت إما سوف تؤثر في أن تكلفة المشروع تزيد أو قد يحتاج إلى وقت أطول أو كليهما.
- لو أردت التوفير (تقليل التكلفة) فأنتك إما سوف تؤثر في أن تزيد وقت الانجاز أو في النوعية وجودة المشروعة أو كليهما.

في بعض الحالات قد يكون الوقت غير محدود أو قد تكون الميزانية مفتوحة ولكن النتيجة مطلوبة وهذه الحالات نادرة كما الحال في مراكز البحوث أو الدراسات مثال مرض كورونا غير معلوم متى سوف يتم إيجاد ترياق لهذا المرض ولا حتى التكلفة التي قد تصرف حتى يتم إيجاد هذا الدواء .كما أن هذه النوعية من المشاريع لا تعتبر مشاريع بحد ذاتها لأنها لا تحتوي على العوامل الرئيسية الثلاث.

١٥,٢. إعداد قائمة عوامل نجاح المشروع

- اختيار فريق العمل الملائم للمشروع.
- اختيار القائد المناسب للمشروع.
- الالتزام بالوقت والتكلفة.
- تنوع الخبرات في المجال.
- تحديد نقاط القوة والتركيز عليها.
- تحديد نقاط الضعف والتحسين فيها.
- تحديد المخاطر والعمل على التقليل منها أو إزالتها.
- التحفيز بشكل مستمر.
- اختيار طرق التواصل الفعال والمناسب.
- تفويض أعضاء الفريق لعمل المهام الجانبية أو الصغيرة.
- إعداد هيكل تقسيم العمل WBS.

١٥,٣. تطوير وتعريف هيكل تقسيم العمل WBS وإعداد دليل شرحه

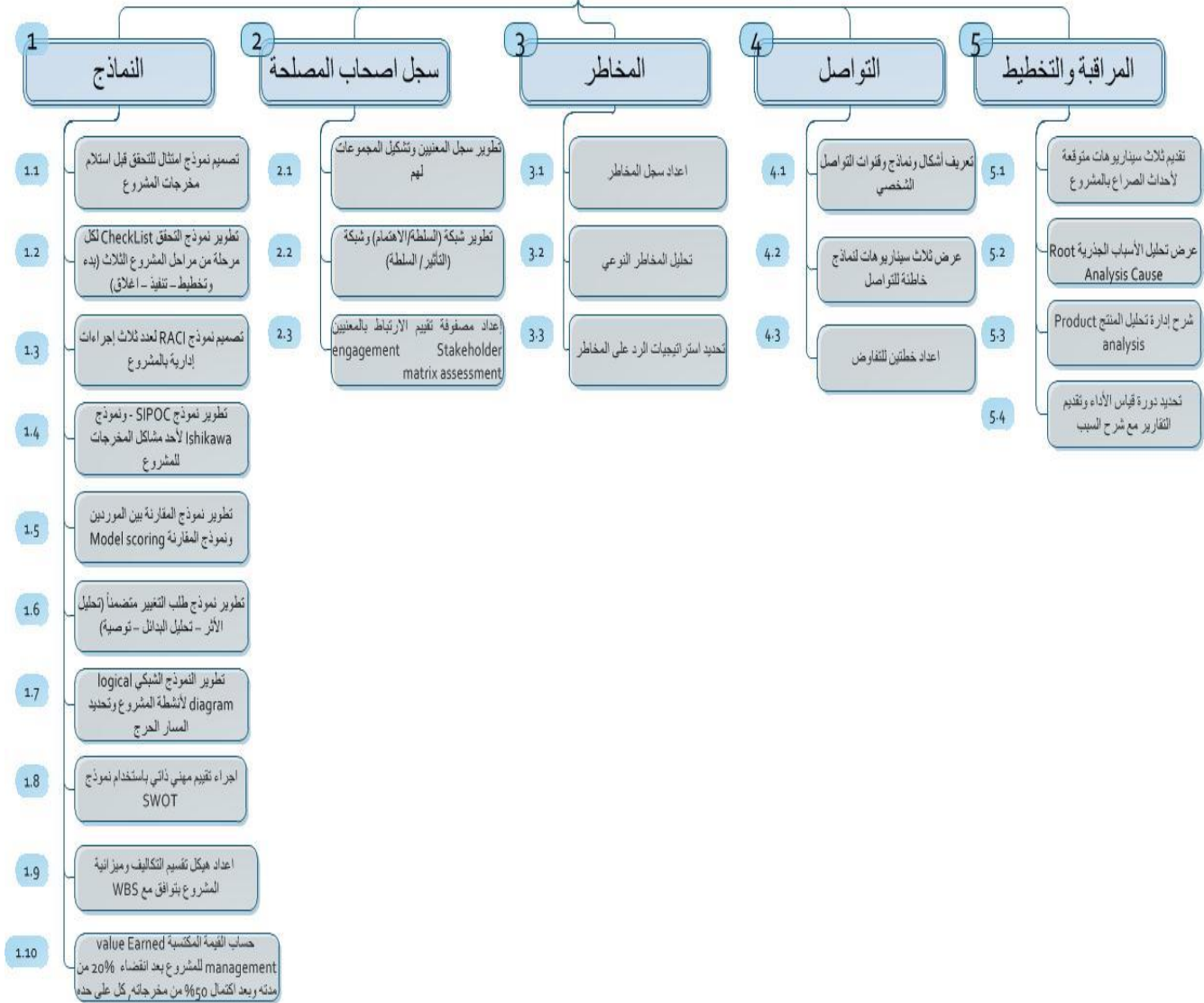
هيكل تقسيم العمل (WBS) هو وصف للعمل الذي سيتم إنجازه لمشروع. إنه تسلسل هرمي للمهام يمثل فهم فريق المشروع لتكوين العمل وحجم وتكلفة ومدة كل مكون أو مهمة. يضم هيكل تنظيم العمل ثلاثة أغراض رئيسية:

- وصف العمل التفصيلي أو التركيب للعمل في المهام.
- جدولة عمل المشروع.
- تقدير تكلفه كل مهمة.

تعتمد درجة التفاصيل في WBS على مستوى الدقة المطلوبة في التقديرات ومستوي التعقب المطلوب لهذه التقديرات. عادةً ما تتطلب المشروعات التي لديها تفاوت منخفض جدًا للانزلاق في الجدول الزمني أو التكلفة، WBS أكثر تفصيلاً، وتتبعاً دؤوباً لتقدم العمل والتكلفة مقابل WBS هذا النوع من المشروع شائع في البناء والصناعات الهندسية.

ويعتبر إنشاء هيكل تنظيم العمل عمليه معالجه مكثفه عاده علي فتره طويله، وتتطلب التعاون والمعلومات من مجموعه واسعه من الأشخاص. توضح هذه الموضوع كيف يمكنك استخدام تحسينات WBS لتلبية متطلبات التقدير والتعقب.

أفضل الممارسات في إدارة المشاريع بالتوافق مع نظام المنافسات السعودي الجديد



شكل (٨): هيكل تقسيم العمل WBS

١٦. المتطلبات والأهداف Requirements and objectives

١٦,١. تعريف مصفوفة تتبع المتطلبات requirement traceability matrix

تعتبر مصفوفة التتبع أداة مهمة للغاية للتحقق مما إذا كان جميع المتطلبات مغطاة أم لا وتمنحها معرفاً فريداً، ثم نضعها لاحقاً في مصفوفة التتبع بحيث يمكن معرفة أي شرط في حالة فقده.

غالباً ما يتم استخدامه مع المتطلبات عالية المستوى (غالباً ما تتكون من متطلبات المشروع) والمتطلبات التفصيلية للمنتج للأجزاء المتطابقة من تصميم عالي المستوى، تصميم تفصيلي، خطة الاختبار، وحالات الاختبار يمكن استخدام مصفوفة إمكانية تتبع المتطلبات للتحقق مما إذا كانت متطلبات المشروع الحالية مستوفاة، وللمساعدة في إنشاء طلب عرض، مواصفات متطلبات البرنامج، مستندات مختلفة قابلة للتسليم، ومهام خطة المشروع.

الاستخدام الشائع هو أخذ المعرف لكل عنصر من عناصر مستند واحد ووضعها في العمود الأيمن. يتم وضع معرفات المستند الآخر عبر الصف العلوي. عندما يكون عنصر في العمود الأيمن مرتبطاً بعنصر عبر الجزء العلوي. يتم وضع علامة في الخلية المتقاطعة. يتم إضافة عدد العلاقات لكل صف وكل عمود. تشير هذه القيمة إلى تعيين العنصرين.

#	المتطلبات	الشهر الأول	الشهر الثاني	الشهر الثالث	الشهر الرابع	خلال سنة	خلال سنتين
1	تقديم أفضل الممارسات مما يسهل العمل في قطاع المشاريع الحكومية.	X					
2	قديم مرجعية علمية مبنية على تجارب أداء					X	
3	توحيد ممارسات إدارة المشاريع في الجهات الحكومية			X			
4	ربط نظام المنافسات الحكومية مع أفضل ممارسات إدارة المشاريع.		X				
5	بناء نموذج عمل في إدارة المشاريع الحكومية موحداً متوافقاً مع ما نصت عليه لائحة المنافسات والمشتريات الحكومية.	X					
6	رفع مؤشر أداء نسبة نجاح المشاريع الحكومية						X

جدول رقم (١٦): جدول مصفوفة التتبع لمتطلبات للمشروع

١٦,٢. تحديد أساليب جمع المتطلبات التي تم استخدامها بجمع المتطلبات

• طريقة الملاحظة:

طريقة الملاحظة أو المراقبة هي أكثر طرق جمع البيانات استخداماً خاصة في الدراسات المتعلقة بالعلوم السلوكية.

بطريقة ما نلاحظ جميعاً الأشياء من حولنا، لكن هذا النوع من الملاحظة ليس ملاحظة علمية. تصبح الملاحظة أداة علمية وطريقة جمع البيانات للباحث، عندما تخدم غرضاً بحثياً مصاعاً، يتم التخطيط لها وتسجيلها بشكل منهجي وتخضع لفحوصات وضوابط على صحتها وموثوقيتها.

بموجب طريقة المراقبة يتم البحث عن المعلومات عن طريق الملاحظة المباشرة للمحقق دون طلب من المستجيب.

• طريقة المقابلة:

تتضمن طريقة المقابلة لجمع البيانات تقديم المحفزات الشفوية واللفظية والرد من حيث الاستجابات الشفوية اللفظية. وتنقسم الى قسمين:

١- لمقابلات الشخصية: تتطلب طريقة المقابلة الشخصية شخصاً يعرف باسم المحاور يطرح أسئلة بشكل عام في اتصال وجهاً لوجه مع الشخص أو الأشخاص الآخرين.
(في بعض الأحيان، قد يطرح الشخص الذي تتم مقابلاته أيضاً أسئلة معينة ويرد المحاور على هذه الأسئلة، ولكن عادةً ما يبدأ القائم بإجراء المقابلة ويجمع المعلومات.)

قد يكون هذا النوع من المقابلات في شكل تحقيق شخصي مباشر أو قد يكون تحقيق شفهي غير مباشر.
٢- المقابلات الهاتفية: تتمثل طريقة جمع المعلومات هذه في الاتصال بالمجيبين عبر الهاتف نفسه. إنها ليست طريقة مستخدمة على نطاق واسع، ولكنها تلعب دوراً مهماً في المسوحات الصناعية، خاصة في المناطق المتقدمة.

• الاستبيانات:

هذه الطريقة في جمع البيانات شائعة جداً، لا سيما في حالة الاستفسارات الكبيرة. يتم اعتماده من قبل الأفراد والباحثين والمنظمات الخاصة والعامة وحتى الحكومات.

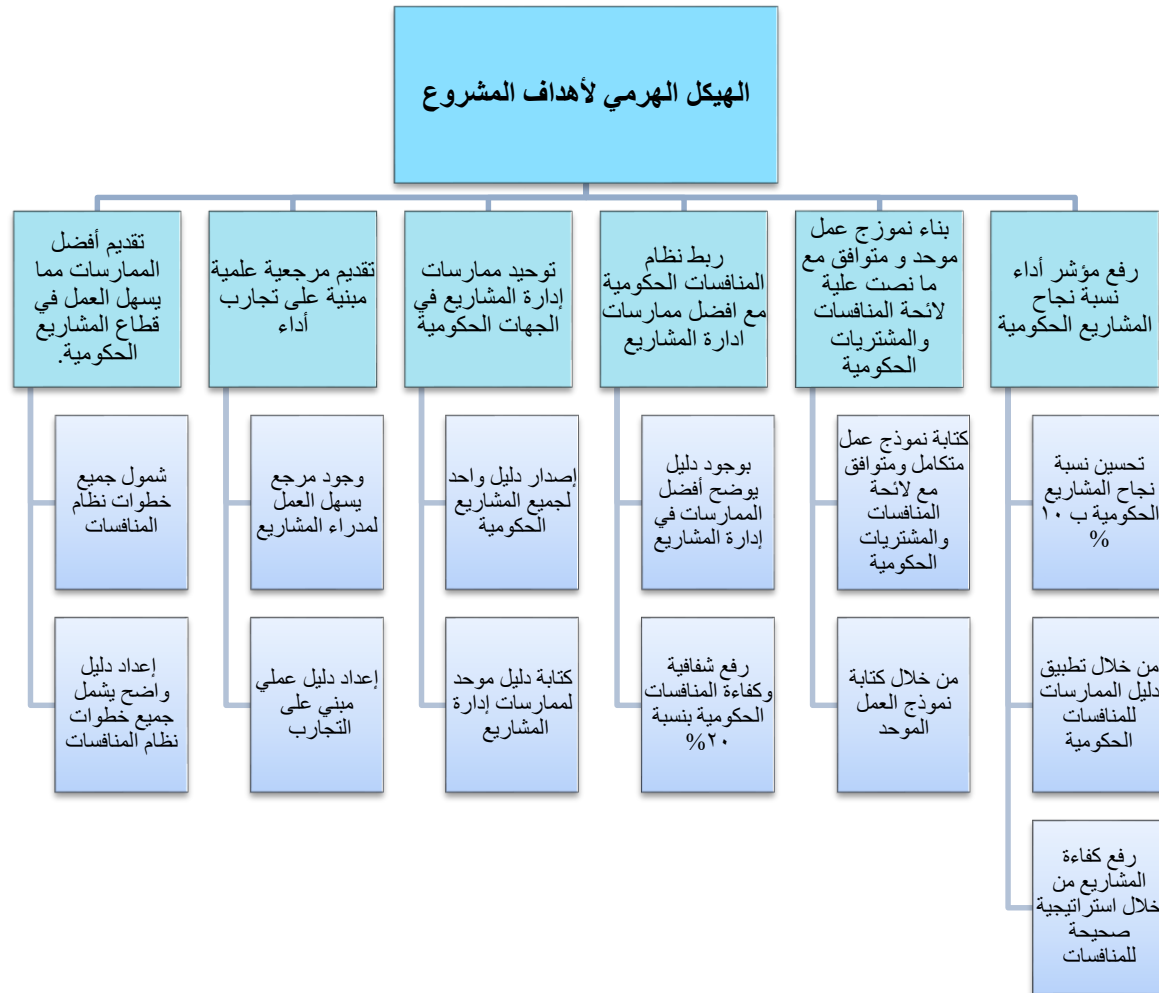
في هذه الطريقة يتم إرسال استبيان (عادة عن طريق البريد) إلى الأشخاص المعنيين بطلب للإجابة على الأسئلة وإعادة الاستبيان.

يتكون الاستبيان من عدد من الأسئلة المطبوعة أو المطبوعة بترتيب محدد على نموذج أو مجموعة من النماذج.

• الجداول الزمنية:

تشبه طريقة جمع البيانات هذه إلى حد كبير جمع البيانات من خلال الاستبيان، مع اختلاف بسيط يكمن في حقيقة أن الجداول (الشكل الأولي الذي يحتوي على مجموعة من الأسئلة) يتم ملؤها من قبل الماسحين والباحثين الذين تم تعيينهم خصيصاً لهذا الغرض.

١٦,٣. تطوير الهيكل الهرمي لأهداف المشروع المتصل بالاستراتيجية



شكل (٩): الهيكل الهرمي لأهداف المشروع المتصل بالاستراتيجية

١٧. النطاق Scope

١٧,١. تطوير وتعريف وإعداد بيان النطاق (حدوده – وتحديد ما لايشمله).

• بيان نطاق المشروع

اسم المشروع: أفضل الممارسات في إدارة المشاريع بالتوافق مع نظام المنافسات السعودي الجديد	
إعداد: فريق Free Thinkers - دفعة ٢٠٢٢ لبرنامج ماجستير إدارة المشاريع / جامعة الجميع الذكية	
التاريخ: ٠١ ديسمبر ٢٠٢٢	
مبررات المشروع	- القصور الملحوظ في الالتزام بالأنظمة الحكومية، المتمثل في الغرامات والمخالفات المعلنة - الاهتمام المحلي المتجدد بتعلم إدارة المشاريع، المتمثل في تزايد عدد الأفراد الحاصلين على شهادات عالمية في إدارة المشاريع - التنافسية المتزايدة بين مختلف الجهات، المتمثلة في كثرة المتقدمين للمناقصات الحكومية - توسع الحكومة المحلية في تطوير مشاريع في مختلف المجالات، المتمثل في برامج الرؤية القومية ٢٠٣٠
وصف المنتج	إعداد ملف يوصف ممارسات مختارة ومدرسة في كيفية إدارة المشاريع بطريقة (كفوة، فعالة، وقابلة للتنفيذ في مختلف المجالات) بصيغ مختلفة (رقمية، وورقية) وبلغات متعددة (العربية، والإنجليزية) مع تقديم خدمات الترجمة، الاستشارات المركزة، والتدريب الموجه على محتويات الملف
مخرجات المشروعات	- تأسيس مكتب استشارات إدارية بالترخيصات اللازمة - إصدار الملف الأساسي لممارسات إدارة المشاريع مع مرفقات شارحة بصيغتين ورقية ورقمية - إخراج موقع إلكتروني للمكتب - فتح حسابات وصفحات على مواقع التواصل الاجتماعي - توقيع عقود مع مكتب ترجمة وتدقيق لغوي، شركة تسويق، شركة توصيل
العناصر الخارجة عن النطاق	- تقديم خدمة التسهيلات والمتابعة للإجراءات الحكومية - توفير نماذج موحدة لاستيفاء طلبات الإجراءات الحكومية - توفير خدمة تحسين إجراءات منظمات العملاء بشكل مباشر
مستهدفات المشروع	
مستهدفات التسويق	- الوصول لـ ١٠٠٠ متابع على كل من تويتر، إنستجرام ولنكدان في أول شهرين من تأسيس المكتب وتوقيع عقد التسويق - المشاركة في أي معارض للمشاريع الحكومية (إن عقدت) في ٢٠٢٢ - الحصول على ما لا يقل عن ٣ عقود بيع للملف الأساسي في أول ٤ أشهر من تأسيس المكتب وتوقيع عقد التسويق - توقيع ما لا يقل عن عقد واحد لكل من الخدمات الأخرى المقدمة عدا الملف الأساسي، وخدمات الترجمة لغير اللغتين العربية والإنجليزية في أول سنة من تأسيس المكتب وتوقيع عقد التسويق
مستهدفات الجدول	استكمال كافة الأنشطة كما هو موضح في هيكل تقسيم العمل WBS في الأوقات المحددة لاحقاً حين التخطيط

• الحفاظ على نسبة زيادة لا تتجاوز ٥% للتكاليف المعروفة في الميزانية • تطوير مبادرتين نوعيتين لتخفيض التكاليف بنسبة تحدد لاحقاً بعد أول سنتين من تأسيس المكتب	مستهدفات التكاليف
• سيكون التسويق الذؤوب كفيلاً بتقديم المنتج بصورة إيجابية، ولكن قد ينظر لهإن ذه المجموعة من الممارسات على أنها نظرية جداً • ستلقى فكرة توفير نصائح عن النجاح في المشاريع الحكومية قبولا، رغم أنه من الممكن تردد العملاء المحتملين في الإقبال عليها لعدم علمهم بالأمثلة التي نزع نجاحها • هناك طلب متزايد على كل ما من شأنه تسريع عملية النجاح في المشاريع وتوفير طريق مختصرة نحو تحقيق أهداف المنظمات، مما يعني احتمالية طلب عالية لمنتجنا، كما يعني احتمالية ظهور منافسين يقدمون نفس الفكرة • من الممكن ارتفاع تكاليف المشروع بشكل مطرد مع رواج اسم المكتب وفكرة المنتج، ولكن الممكن أيضا أن نصل لمرحلة يصبح فيها المنتج مرجعا لا يحتاج لتسويق مكلف • في الوقت الذي يفترض بأعضاء فريق المشروع كلهم أو معظمهم أن يكونوا المقدمين لخدمات المشورة والتدريب حول الممارسات المعنية، فإنه من المحتمل أن تتحدد اختصاصات الأفراد بشكل أكبر مع مرور الوقت والتمرس في مجالات المشروع المختلفة • حيث يراد لهذه الممارسات أن توفر معونة كافية لنجاح المشاريع في مجالاتها المختلفة، فإنه من المحتمل وضع ذات الممارسات موضع الاتهام حال فشل بعض المؤسسات في مشاريع بعينها لأي سبب كان • ستوفر الوسائط التكنولوجية المختلفة لملف المنتج رواجاً، على الرغم من أنها ستطرح تساؤلات حول أمان كل وسيط من هذه الوسائط ضد الاختراق الذي سيعرض الملف للانتهاك والتداول الغير مشروع	الافتراضات

جدول رقم (١٧): جدول بيان النطاق

١٧,٢. تطوير وتعريف وشرح مفاهيم: زحف النطاق وإعطاء مثال.

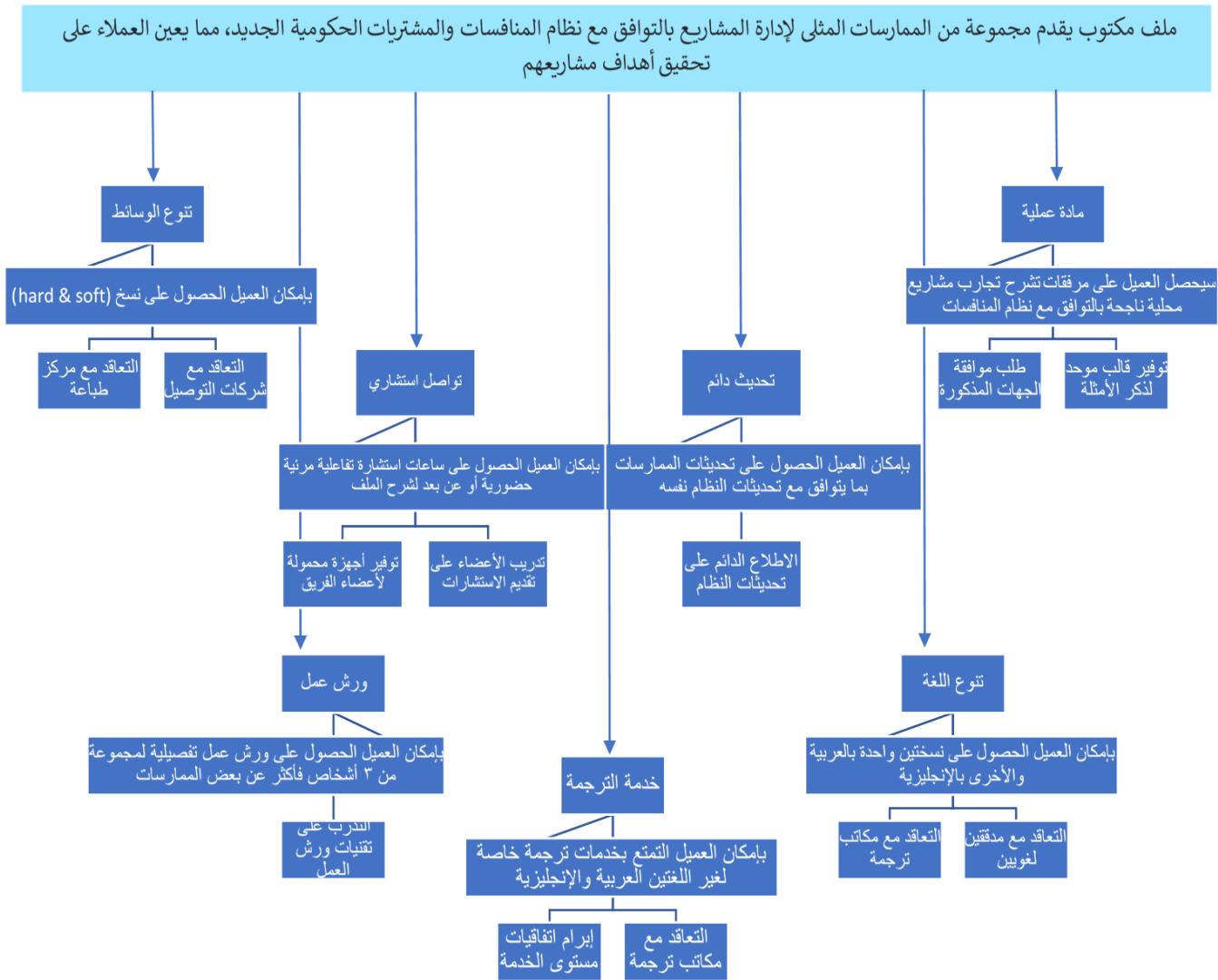
• شرح مفهوم زحف النطاق

زحف النطاق Scope Creep أو تمدد النطاق، أو تسبب النطاق، ألفاظ متعددة لمفهوم واحد في علم إدارة المشاريع يشير إلى إحدى نتائج ضعف التحكم المقضية لزيادة في التكاليف، الوقت، أو التوقعات بشكل مبالغ فيه. بعض أسباب هذا الزحف تتعلق بذات المشروع عندما لا يتم تحديد نطاقه بوضوح، والبعض الآخر يتعلق بالفريق عندما لا يتضح مجال اختصاص كل عضو من أعضائه. "يستخدم مصطلح "تمدد النطاق" أيضا للتعبير على زيادة مهام موظف عندما يطلب منه القيام بأكثر مما اتفق عليه". [٢]

• أمثلة على زحف النطاق

- احتمالية توسع توقعات العملاء المحتملين لتشمل تقديم مكتبنا لخدمات مثل:
 - تقديم خدمة التسهيلات والمتابعة للإجراءات الحكومية
 - توفير نماذج موحدة لاستيفاء طلبات الإجراءات الحكومية
 - توفير خدمة تحسين إجراءات منظمات العملاء بشكل مباشر
 - تقديم التدريب على أساسيات مجال المشتريات
- احتمالية أن تشمل ازدياد مهام الأعضاء المباشرين عن طريق:
 - تكليفهم بمهام التسويق المباشر، على الرغم من استهداف التعاقد مع شركة تسويقية ذات خبرة
 - تطوعهم بالمشاركة الغير مباشرة في تحسين بعض أنشطة مشاريع العملاء تحقيقا لتوصيات ملف أفضل الممارسات.

١٧,٣. شرح إدارة تحليل المنتج product analysis.



شكل (١٠): هيكل تحليل المنتج

١٧,٤. شرح عمليات تحويل حزم العمل في WBS الى أنشطة

يتضمن تعريف النشاط تحديد ذلك النشاط التي يجب إنجازها لتحقيق أهداف المشروع. تعد حزم تقسيم العمل (WBS) مصدرًا منطقيًا لمثل هذه الأوصاف. في حالة عدم توفر WBS، يجب إجراء المزيد من التخطيط من أجل تحديد أنشطة المشروع بوضوح. المدخلات الأخرى لخطوة التعريف هي ميثاق المشروع، والنطاق، والمعلومات التاريخية، والقيود الثلاثية.

التقنيات المستخدمة بشكل شائع في تعريف النشاط كالتالي:

- يتضمن التحليل التقسيم المتتالي لعناصر المشروع إلى مكونات أصغر وأكثر قابلية للإدارة، والتي تصف في النهاية الأنشطة التي سيتم جدولتها. هذه التقنية هي نفسها المستخدمة في تطوير WBS.
- القالب هو قائمة نشاط أو عنصر WBS من مشروع آخر مشابه يمكن أن يكون بمثابة نموذج للمشروع الحالي ويوفر نقطة انطلاق لتحديد أنشطة معينة.

النتائج الأساسية لهذه الخطوة هي قائمة الأنشطة، والتي يجب أن تحتوي على وصف كامل لكل نشاط من الأنشطة الضرورية لإكمال المشروع. يجب ربط هذه القائمة بـ WBS، والتي يجب مراجعتها / توضيحها حسب الضرورة لتضمين التغييرات الناتجة عن عملية تعريف النشاط. يجب أيضًا تطوير وتوثيق التفاصيل الداعمة لكل نشاط، مثل القيود والافتراضات.

● عملية تحويل حزم العمل الى أنشطة مشروع أفضل الممارسات في إدارة المشاريع بالتوافق مع نظام المنافسات الجديد

○ يتم تجميع الأنشطة أو النماذج حسب تشابهها في الخصائص والسمات العامة وفقًا لحزم العمل الرئيسية. على سبيل المثال:

- وصف المخاطر
- نوع المخاطر
- تحليل المخاطر
- أولوية المخاطر
- الاستجابة للمخاطر

○ تم تجميعها كأنشطة متشابهة تحت حزمة "سجل المخاطر" حيث أنها تمثل باب "المخاطر" وهو يعتبر أحد المعالم الرئيسية في المشروع - في دليل الممارسات، وبطريقة عكسية، لوحظ أنه يمكن تجزئة نموذج تحليل SWOT إلى الأربعة الأقسام المعروفة كأنشطة:

- تحديد عناصر القوة
- تحديد التهديدات
- تحديد عناصر الضعف
- تحديد الفرص

○ نموذج المقارنة بين الموردين تم تجزئته بناءً على المعلومات التي تم اعتمادها في النموذج كالتالي:

- توفير معلومات عامة عن المورد
- تقديم وصف موجز لأعمال المورد
- تحديد البنود المراد توريدها ومدى أهميتها
- وزن ومقارنة المعايير (الأسعار، الخبرة في المجال، الجودة، المرونة وغيرها)
- اختيار المورد

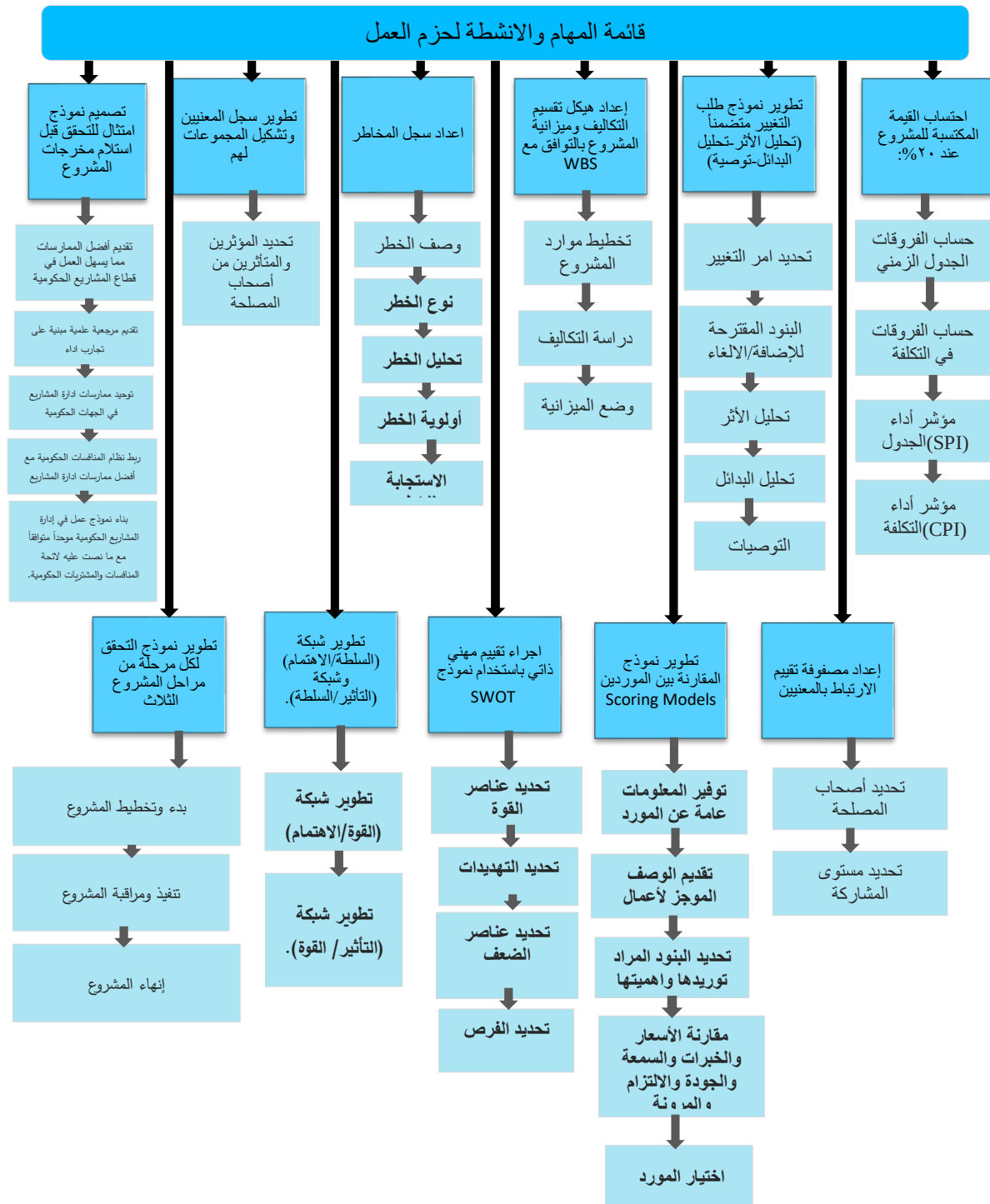
- مثال اخر، نماذج التحقق Checklist Forms لمراحل المشروع الثلاث الرئيسية، تم تجميعها تحت حزمة "تطوير نموذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع الثلاث":
 - بدء وتخطيط المشروع
 - تنفيذ ومراقبة المشروع
 - إنهاء \ إغلاق المشروع
- ينطبق هذا أيضًا على حزمة الإدارة المالية "احتساب القيمة المكتسبة للمشروع" حيث تم تعريف الأنشطة ذات الصلة بالتكلفة تحت الحزمة كالتالي:
 - حساب الفروقات في الجدول الزمني
 - حساب الفروقات في التكلفة
 - مؤشر أداء الجدول (SPI)
 - مؤشر أداء التكلفة (CPI)
- ومن الملاحظات أثناء تخطيط الـ WBS لنموذج طلب التغيير أنه يحتوي على عدة أنشطة أو بنود يمكن تقسيمها كالتالي:
 - تحديد امر التغيير
 - البنود المقترحة للإضافة \ الإلغاء
 - تحليل الأثر المترتب
 - تحليل البدائل
 - التوصيات

١٨. الوقت Time

١٨,١. تطوير قائمة المهام او الأنشطة المضمنة تحت كل حزمة عمل في WBS

الوقت هو العنصر الذي يتم من خلاله تحديد زمن المشروع، وذلك من خلال تحديد مدة كل نشاط أو مهمه من أنشطة أو مهام المشروع، وتعتمد تحديد المدة لكل نشاط حسب الطرق العلمية او الخبرات لتنفيذ كل نشاط، وغالباً ما يتم تحديد المدة عن طريق الاستعانة بالخبرات السابقة المماثلة او المقاربة، ومن خلال عنصر الزمن يتم تحديد المسار الحرج للمشروع، وقد يشمل المشروع على أكثر من مسار حرج واحد وهذا يعتمد على المشروع ومدته وأهمية انتهاءه.

- أنشطة ومهام المشروع حسب المخرجات المرجوة:
 - تصميم نموذج امثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع.
 - تطوير نموذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع الثلاث.
 - تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم.
 - تطوير شبكة (السلطة/الاهتمام) وشبكة (التأثير/السلطة).
 - اعداد سجل المخاطر.
 - اجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT
 - إعداد هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع بالتوافق مع WBS
 - تطوير نموذج المقارنة بين الموردين Scoring Models
 - تطوير نموذج طلب التغيير متضمناً (تحليل الأثر-تحليل البدائل-توصية)
 - إعداد مصفوفة تقييم الارتباط بالمعنيين.
 - حساب القيمة المكتسبة.



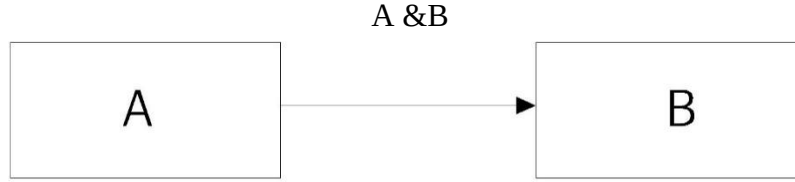
شكل (١١): هيكل قائمة المهام والأنشطة لحزم العمل

١٨,٢. شرح العلاقات بين الأنشطة

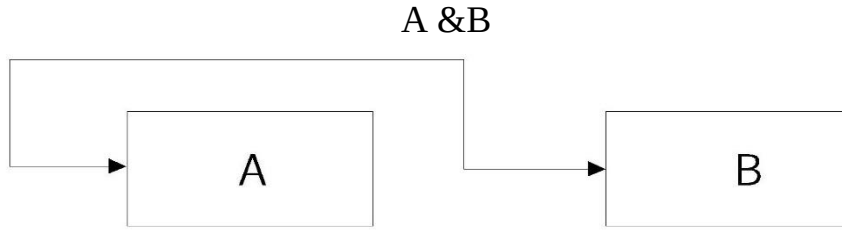
جميع العلاقات بين الأنشطة (المهام) هي (نهاية-بداية) وذلك لأنها تعتمد اعتماد كلي على النشاطات السابقة، بحيث لا يمكن البدء في مهمة لاحقة إلا إذا تم الانتهاء من المهمة السابقة، وذلك حسب أولوية البدء في النشاطات والمهام، وهذه العلاقة تعتبر من العلاقات الأكثر شيوعاً في تنفيذ المشاريع.

• شرح طريقة علاقات الأنشطة وتوضيح عناصرها:

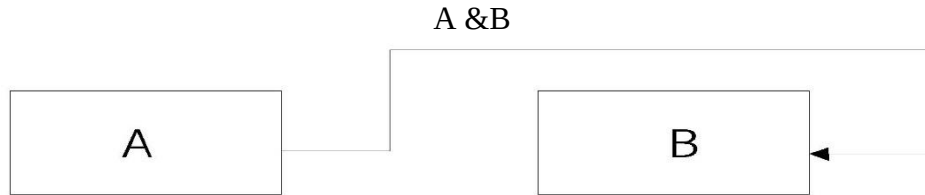
١. النهاية إلى البداية ((Finish to Start (FS)): تبدأ المهمة اللاحقة بعد نهاية المهمة السابقة مباشرةً
○ مثال توضيحي لمهمة:



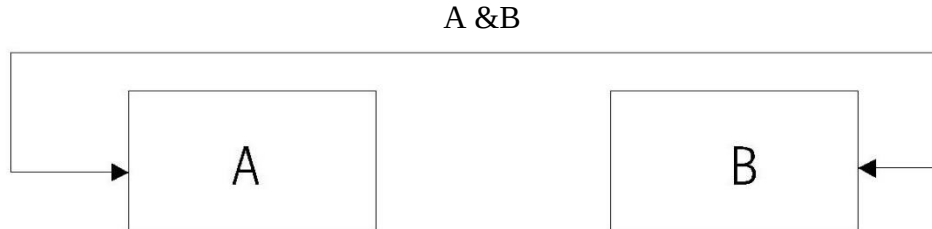
٢. البداية إلى البداية ((Start to Start (SS)): تبدأ المهمة اللاحقة مع بداية المهمة السابقة مباشرةً
○ مثال توضيحي لمهمة:



٣. النهاية إلى النهاية ((Finish to Finish (FF)): تنتهي المهمة اللاحقة مع نهاية المهمة السابقة مباشرةً
○ مثال توضيحي لمهمة:



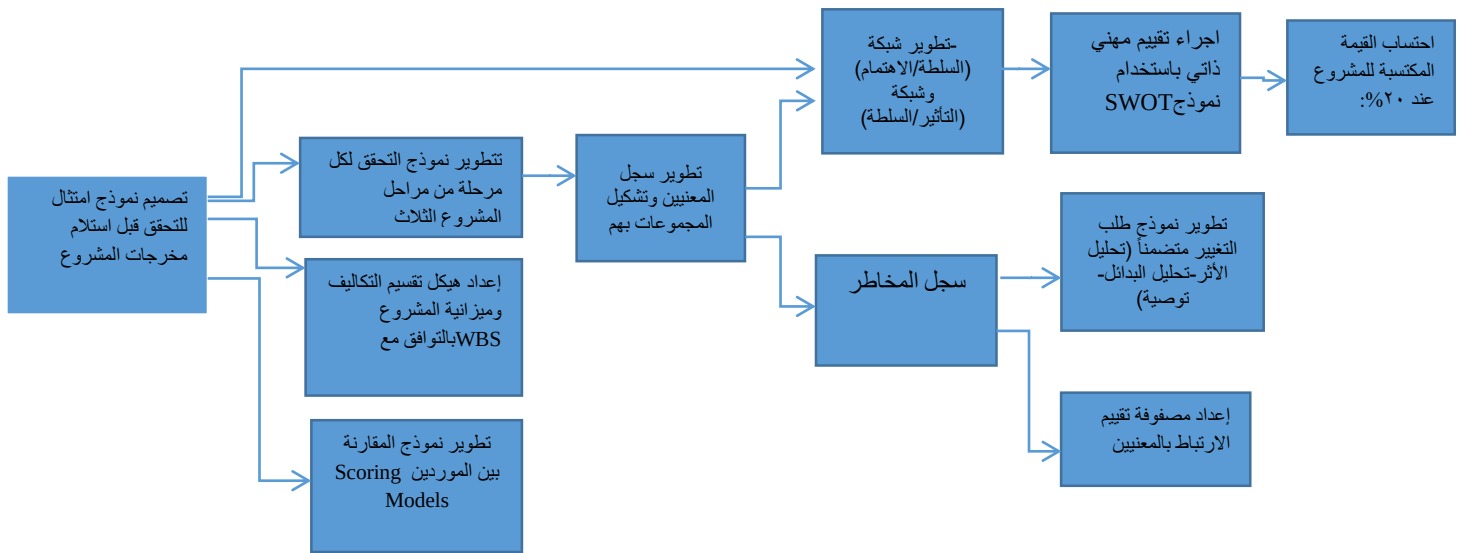
٤. البداية إلى النهاية ((Start to Finish (SF)): تبدأ المهمة السابقة مع نهاية المهمة اللاحقة مباشرةً
○ مثال توضيحي لمهمة:



١٨,٣. تطوير النموذج الشبكي diagram logical لأنشطة المشروع وتحديد المسار الحرج

• النموذج الشبكي diagram logical لأنشطة المشروع:

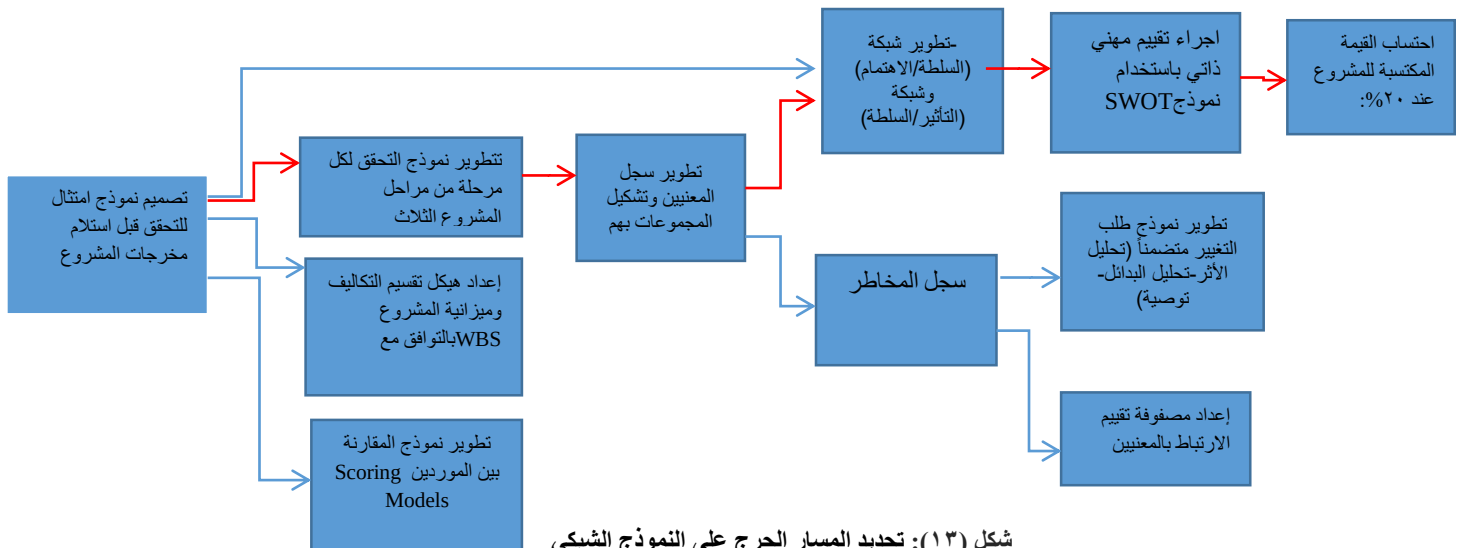
يتم تمثيل كل الأنشطة في المشروع طبقاً للعلاقات الموجودة والاساسية بينها وتنفيذها على المخطط الشبكي، الأنشطة تمثلها العقد (المربعات) بينما تمثل الأسهم البداية أو النهاية الخاصة بكل نشاط، ويتم تحديد المسار الحرج حسب المدة الزمانية لكل نشاط من بداية المشروع إلى نهايته.



شكل (١٢): النموذج الشبكي diagram logical لأنشطة المشروع

• تحديد المسار الحرج على النموذج الشبكي:

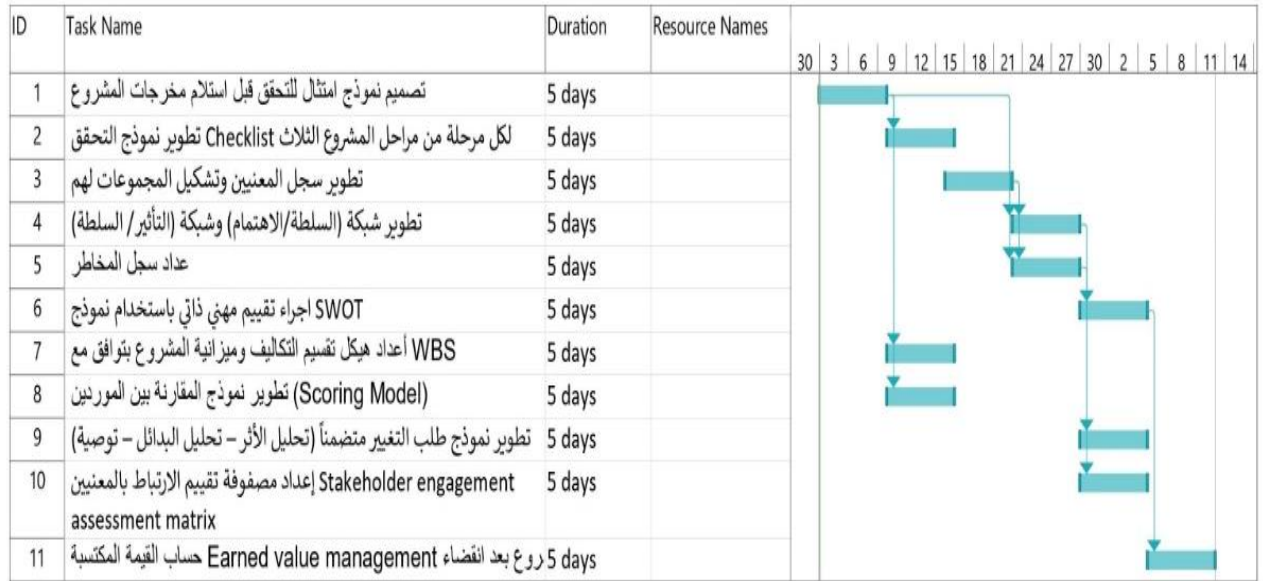
المسار الحرج هو المسار الذي يربط بين الأنشطة الحرجة وهو يبدأ من بداية المشروع وينتهي عند نهاية المشروع، وهو أطول مسار من حيث المدة الزمنية في المخطط الشبكي. على هذا المسار لا يوجد أي هامش زمني للمناورة في تنفيذ أي مهمة بسبب عدم وجود فائض زمني في أي مهمة على مدى هذا المسار.



شكل (١٣): تحديد المسار الحرج على النموذج الشبكي

١٨,٣. إعداد نموذج جانث تشارت ونموذج العالامات الفارقة

• مخطط جانث تشارت والعلامات الفارقة لأنشطة المشروع



شكل (١٤): مخطط جانث تشارت والعلامات الفارقة لأنشطة المشروع

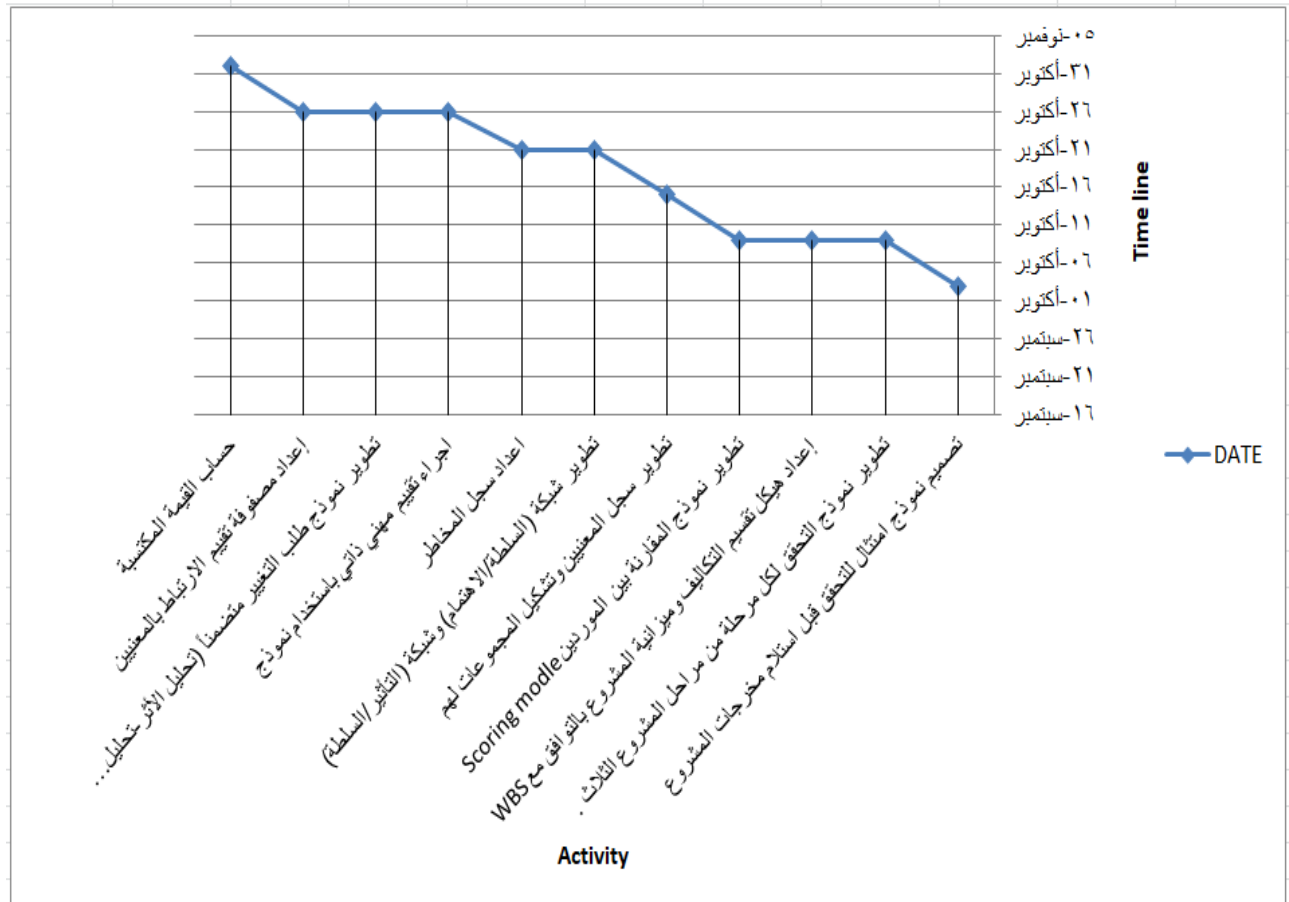
• تحديد المسار الحرج للمشروع في نموذج (جانث تشارت)



• شكل (١٥): تحديد المسار الحرج للمشروع في نموذج (جانث تشارت)

• نموذج العلامات الفارقة للمشروع

يبين نموذج العلامات الفارقة أدناه العلاقة بين مهام المشروع من بداية المشروع إلى نهاية المشروع وذلك بشكل تصاعدي حسب أنشطة المشروع المعتمدة على عنصر الزمن في مرحلة البدء ومرحلة الانتهاء لكل نشاط أو مهام.



• شكل (١٦): نموذج العلامات الفارقة للمشروع

١٩. الجودة Quality

١٩,١. شرح نموذج ديمينج للجودة

قام ديمينج بتحديد ستة محاور للجودة هي:

المحور الأول: مبادئ ديمينج الأربعة عشر لإدارة الجودة الشاملة: [٣]

- تثبيت الغرض من تحسين المنتج أو الخدمة، ويحتاج الأمر إلى شمولية تحسين الجودة. ويجب أن تكون لدى الإدارة رؤية طويلة المدى مبنية في النهاية على التحسين المستمر للعمليات.
- التكيف مع الفلسفة الجديدة، نحن نعيش الآن في عصر اقتصادي جديد، لم نعد قادرين على الاستمرار في قبول وجود تأخير في الإنجاز، أو أخطاء، أو عيوب في الأداء البشرى، ولقد أوجدت المنافسة العالمية منافسين جدد كما أوجدت وسائل مختلفة للحصول على مزايا تنافسية. ويتوقع العملاء الآن من المنتجين أن يمدوا السوق بما هو ممتاز.
- توفقاً للاعتماد على الفحص الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة. وتستخدم المؤشرات الإحصائية لقياس الجودة بدلاً من ذلك. وأي شيء أقل من ذلك يكون مكلفاً ويرفع السعر على المستهلك.
- يجب البحث عن طريقة يمكن بها الحصول على مؤشر صحيح لمسببات الانحرافات في داخل العملية ثم حاول تحسين العملية من خلال فريق العمل ومساهمة الموظفين.
- التوقف عن النظر إلى المشروع من خلال بطاقة السعر، إن السعر لا يتساوى بالضرورة مع التكلفة، ويمكن للسعر المنخفض بشكل أساسي أن يتحول بسهولة إلى تكلفة أعلى على المستهلك بعد أخذ باقي التكاليف في الاعتبار.
- التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات، فمن وظائف الإدارة التعامل مع النظام لاكتشاف المشاكل وإتاحة الفرص لحلها. وهناك مصدران فقط للمشاكل: العمليات والناس. ويقول ديمينج إن ١٥% فقط من مشاكل الجودة يسببها الموظفون ويرجع الباقي للعمليات.
- إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب. يجب تركيز التدريب على مكان العمل وعلى تصحيح انحرافات العمليات، وأي إجراء أقل من ذلك يكون حلاً مؤقتاً فقط، وبالتركيز على تصحيح الانحرافات يصبح الأمر منطقياً لكل أداة من أدوات الرقابة الإحصائية للعمليات SPC.
- تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة، يتسبب كفاح القائمين بالإشراف – في سبيل تحقيق الجودة – في تأخير العمل بأكثر مما يسببه زيادة صغار المديرين. ويجب ممارسة الإشراف بإعطاء أمثلة وعمل وعروض، يجب أن يركز على المشاركة مع المشرف في تحسين رقابة العمليات.
- إبعاد الخوف، حيث لا يمكن إنجاز عمل فعال في وجود الخوف من السخرية أو العقاب، ويجب تشجيع الاتصالات لكي تكون في اتجاهين. كما يجب إتمام التغذية المرتدة من العامل إلى المدير ومن المدير إلى العامل. وأساس التحسين المستمر للعمليات هو التعاون والعمل كفريق في كل المستويات مع اقتسام الأهداف والحوافز بين كل من العامل والمدير.
- إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات، التغذية والتغذية المرتدة.

- الاتصالات، حيث أنه من الطبيعي أن توجد الاتصالات عندما يتوزع العمل بين إدارات مختلفة، وينتج عن وجود الاتصالات إزالة للعوائق بين هذه الإدارات فيحدث التعاون بينها.
- تقليل الشعارات والأهداف الرقمية واللوحات، وغير ذلك من وسائل الضغط، وسوف يحدث تحسن في العمليات نتيجة لمساهمة الموظفين عندما يطلب منهم تحقيق مستويات جديدة من الكفاءة عن غير طريق الإدارة، ويجب تشجيع التحسين عن طريق المبادرة الفردية للعامل.
- تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حدة، والتركيز بدلاً من ذلك على تكوين سلوك الفريق داخل العمل، حيث أن الإجراءات التي تتطلب نتيجة رقمية محددة من عامل ما بمفرده سوف تنتج في النهاية مؤدياً رديئاً للعمل وتخلق الجو الملائم لارتكاب الأخطاء.
- تنحية العوائق الموجودة بين العامل وبين حقه في أن يفخر بعمله، عندما تسود روح الفريق في جو العمل وتستمر فإن العامل سوف يعرف تماماً ما هو متوقع منه، ويجب أن تكون الاتصالات بين قوة العمل والإدارة عند حدها الأقصى وأن يكون رضا العامل عن عمله على أعلى مستوى.
- تأسيس برنامج قوى للتعليم وإعادة التدريب، وذلك ليتمكن كل موظف من العمل ضمن فريق من الأنداد ويتحقق ذلك من خلال التعليم ويقود إلى الاحتفاظ بالكرامة والرضا في محيط العمل. وتشجيع كل فرد داخل مكان العمل على أن يخصص جهده من أجل التطوير، وينظر إلى هؤلاء العمال الذين يدعمون النظام الجديد ويركزون على تطوير السياسات على أنهم أنشأوا النظام، وتحقق أفضل النتائج عندما تحل الطريقة الجديدة محل الطريقة الحالية بهدوء. ويستمر تطبيق الطريقتين معاً لفترة من الوقت ثم يتم بعدها تنحية الطريقة القديمة.

المحور الثاني: الأمراض السبعة المميتة:

- لفشل في توفير موارد بشرية ومالية مناسبة لتدعم الهدف في تحسين الجودة.
- التأكيد على الأرباح قصيرة الأجل والفائدة التي يحصل عليها المساهم.
- عزز الإدارة نتيجة التنقل المستمر بين الوظائف.
- استخدام الإدارة للمعلومات المتاحة بسهولة دون الاهتمام بما هو مطلوب لتحسين العملية.
- اعتماد تقييم الأداء السنوي على الملاحظات والأحكام.
- تكاليف الرعاية الصحية الكبيرة.
- الأعباء القانونية الزائدة.

المحور الثالث: المعوقات الستة عشر:

- الأمل بالحلول الفورية.
- الحلول الافتراضية.
- البحث عن الأمثلة للمشاكل.
- التعليم الخاطئ بالمدارس.
- التعليم السيئ للطرق الإحصائية.

- الانطلاقات الفاشلة.
- استخدام المعايير العسكرية بالمصانع.
- الاستخدام السيئ للحاسوب الآلي.
- نقص النماذج.
- الافتراض بضرورة فقط مطابقة المواصفات.
- مغالطة مبدأ صفر عيب.
- الحاجة لتوافر الجهود.
- عدم دعم الإدارة العليا.
- العمل الانفرادي.
- النظر للربح القصير.
- عدم تطبيق نظرية تحسين الجودة.

المحور الرابع: المناخ الجيد:

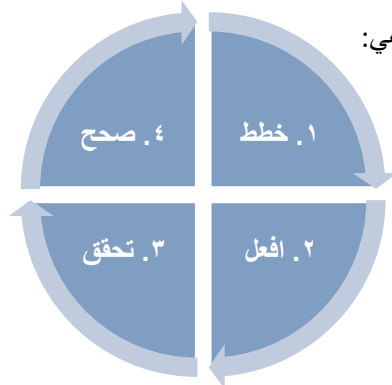
إن المناخ الجيد الذي يكون فيه العمال والإدارة يجمعهم التفاهم وعدم الخوف من أن التحسين الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية قد يجعل الإدارة تستغني عنهم، فإن المنشأة عليها أن ترفع عملها، وتوفر لهم المناخ المناسب للإبداع، وتغرس في ثقافتهم أن الجودة إن كان لها في المنشأة وجود فبأيديهم واستمرارها يكون بهم، وكذلك لا بد من توفر الأدوات المساعدة للقيام بالجودة من هدوء واستقرار نظم الاتصالات بين إدارات المنشأة المختلفة.

المحور الخامس: نظام المعرفة العميقة:

حيث يرى ديمينغ أن المنشأة التي تطمح إلى أن تتبنى فكر الجودة وبالتالي تحسين الإنتاج لا بد أن يتوفر لديها نظاماً معرفياً عميقاً تعتمد عليه بحيث تكون جميع القرارات في إدارة الجودة مبنية على المعرفة المستمدة من البيانات والدراسات والإحصاءات، كما يرى أن المنشأة التي تتبنى فكر الجودة لا بد لها من أن تتبنى نظرية علم النفس والذي يهدف إلى تفهم سلوكيات العاملين ورغباتهم بهدف الوصول إلى إرضاء العامل من أجل عطاء أحسن.

المحور السادس: عجلة ديمينغ (The PDCA Cycle):

وتشمل عجلة ديمينغ المبنية على أربعة نشاطات يتم القيام بها بشكل دوري دون أي توقف، بحيث ترتبط بين المنتج أو الخدمة وبين حاجة المستهلك في ضوء الموارد المتاحة للمنظمة، وهذه النشاطات هي:



شكل (١٧): دورة ديمينغ

- خطط (Plan) للتحسين أو لمعالجة المشكلة.
- نفذ (Do) الخطة على نطاق ضيق للتجربة.
- افحص (Check) فعالية التطبيق في النطاق الضيق.
- باشر (Act) العمل وفق الخطة.

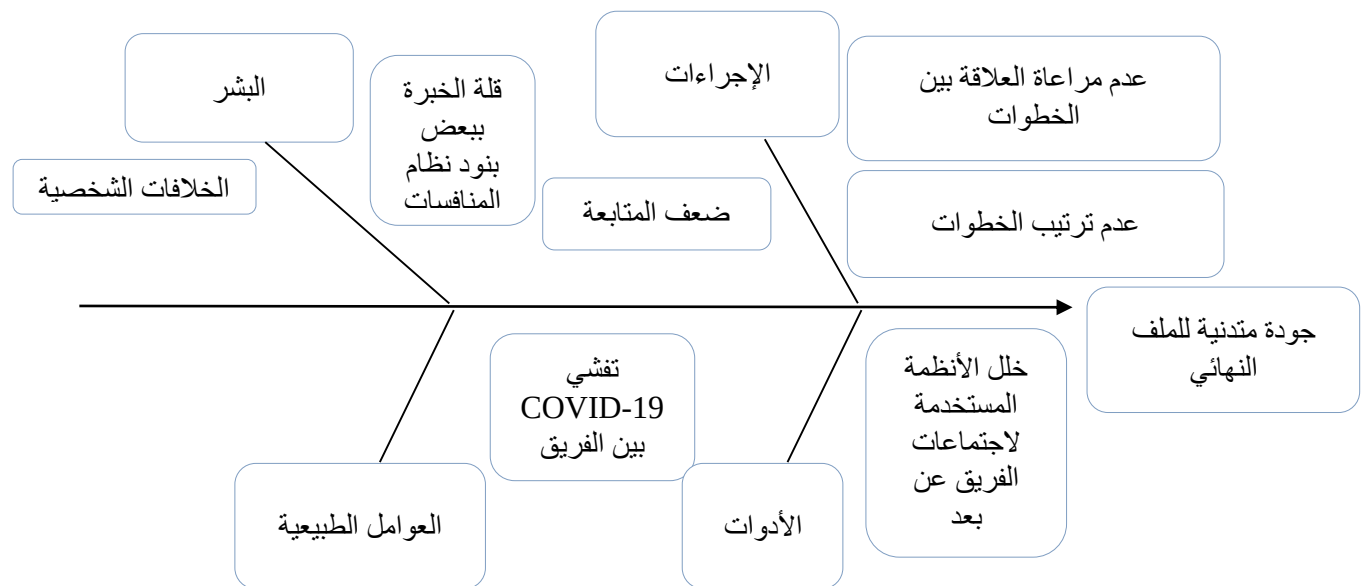
١٩,٢. تطوير نموذج-SIPOC ونموذج Ishikawa لأحد مشاكل المخرجات للمشروع.

■ جدول نموذج SIPOC

وصف المُخرَج:				
إصدار الملف الرئيسي لممارسات إدارة المشاريع مع مرفقات شارحة بصيغتين ورقية ورقمية				
إعداد:				
رنيم الأمير و عبدالرحمن الحبشي				
الموردون Suppliers	المدخلات Inputs	الإجراءات Processes	المخرجات Outputs	العملاء Customers
من يقوم بتوريد مدخلات الإجراء؟	ماهي المدخلات المطلوبة؟	ماهي الخطوات الرئيسة في الإجراء؟	ماهي مخرجات الإجراء؟	من يتسلم المخرجات؟
أعضاء المشروع الذين سيقومون بكتابة الملف	إسهامات الأعضاء بالأفكار والآراء حول (أفضل الممارسات: المنتج الأساسي)	دراسة نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الجديد	الملف الأساسي بالصيغة الورقية	المستشار التسويقي
المستشار التسويقي لمساعدتنا على إخراج الملف بأفضل صورة	إسهامات المستشار التسويقي بالأفكار حيال الشكل الفني الأمثل مع تطوير وسم المنتج المطبوع brand	كتابة ملف أفضل الممارسات في إدارة المشاريع بالتوافق مع نظام المنافسات السعودي الجديد	الملف الأساسي بالصيغة الرقمية	المترجم والمدقق اللغوي
منسوبو الوزارات المعنية لمساعدتنا على فهم نظام المنافسات	ملف نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الجديد (من إصدار وزارة المالية)	تنسيق الملف تنسيقاً فنياً	المرفقات الشارحة للأمثلة الموردة	العملاء المحتملون

مكتب الترجمة الذي سيقوم بترجمة الملف للغات المطلوبة وتدقيقه لغويا	جهد المترجم المعين من قبل مكتب الترجمة المتعاقد معه	ترجمة الملف وتدقيقه لغويا	شركة التوصيل التي ستقوم بتوصيل الملف بصيغته للعملاء المحتملين
--	---	------------------------------	--

جدول رقم (١٨): نموذج SIPOC



شكل (١٨): مخطط إيشيكوا

٢٠. المالية Finance

- ٢٠,١ إعداد هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع بتوافق مع WBS
- ٢٠,٢ حساب القيمة المكتسبة earned value management للمشروع بعد انقضاء ٢٠ % من مدته وبعد اكتمال ٥٠ % من مخرجاته، كل على حده (متضمن في الجدول).

يجب على مدراء المشاريع أن يخططوا لمشاريعهم بعناية لأن وفق دراسة PMI وجدوا أن 53% من المشاريع في عام ٢٠١٦ تم إنجازها وفق الميزانية المرصودة للمشروع. وبسبب فشل تنفيذ المشاريع ضمن الميزانية المرصودة يُهدر ١٢٢ مليون دولار لكل مليار دولار. [٤].

ولتفادي الهدر في المشاريع يجب دراسة التكاليف بعناية عن طريق إعداد هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع، وسنبدأ بدراسة التكاليف عن طريق التالي:

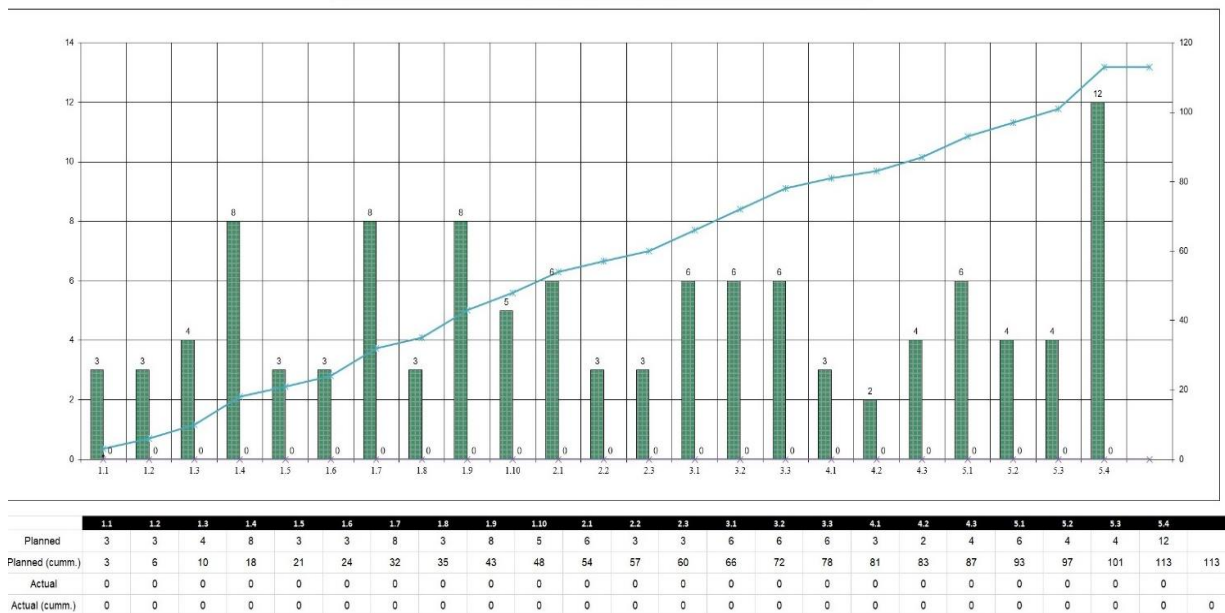
- **تخطيط موارد المشروع**
في هذا القسم من حساب التكاليف يتم توزيع حزم النشاطات على أفراد المشروع وتحديد عدد ساعات كل مهمة حسب الجدول التالي:

م	تعريف النشاط	عدد الموارد في النشاط	عدد ساعات العمل	مجموع ساعات العمل
1	النماذج			
1.1	تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع	1	3	3
1.2	تطوير نموذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع الثلاث (بدء وتخطيط - تنفيذ - إغلاق)	1	3	3
1.3	تصميم نموذج RACI لعدد ثلاثة إجراءات إدارية بالمشروع.	1	4	4
1.4	تطوير SIPOC ونموذج Ishikawa لأحد مشاكل المخرجات للمشروع.	2	4	8
1.5	تطوير نموذج المقارنة بين الموردين ونموذج المقارنة Model scoring.	1	3	3
1.6	تطوير نموذج طلب التغيير متضمناً (تحليل الأثر - تحليل البدائل - توصية)	1	3	3
1.7	تطوير النموذج الشبكي Logical Diagram لأنشطة المشروع وتحديد المسار الحرج.	4	2	8
1.8	إجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT.	1	3	3
1.9	إعداد هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع بتوافق مع WBS.	2	4	8
1.10	حساب القيمة المكتسبة للمشروع بعد انقضاء ٢٠ % من مدته وبعد اكتمال ٥٠ % من مخرجاته كل على حده	1	5	5
2	سجل أصحاب المصلحة			
2.1	تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم	2	3	6
2.2	تطوير شبكة (السلطة/الاهتمام) وشبكة (التأثير/السلطة)	1	3	3

2.3	إعداد مصفوفة تقييم الارتباط بالمعنيين			3
3	المخاطر			3
3.1	إعداد سجل المخاطر			3
3.2	تحليل المخاطر النوعي			3
3.3	تحديد استراتيجيات الرد على المخاطر.			3
4	التواصل			4
4.1	تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي.			3
4.2	عرض ثلاث سيناريوهات لنماذج خاطئة للتواصل.			2
4.3	إعداد خطتين للتفاوض.			2
5	المراقبة والتخطيط			5
5.1	تقديم ثلاث سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع.			3
5.2	عرض تحليل الأسباب الجذرية.			2
5.3	شرح إدارة تحليل المنتج.			2
5.4	تحديد دورة قياس الأداء وتقديم التقارير مع شرح السبب.			4
113	مجموع ساعات العمل			113

جدول (١٩): تخطيط موارد المشروع

■ المدرج التكراري (Histogram) لخطة عدد ساعات العمل حسب النشاطات الموزعة.



شكل (١٩): المدرج التكراري (Histogram)

■ وضع الميزانية مع باقي النشاطات المطلوبة.

ميزانية المشروع			
النشاطات	الميزانية الأساسية	احتياطي الميزانية	ميزانية المشروع
تكلفة كتابة المشروع	11,300.00	1,130.00	12,430.00
تكلفة الطباعة	200,000.00	20,000.00	220,000.00
تكلفة التسويق	75,000.00	7,500.00	82,500.00
المجموع	286,300.00	28,630.00	314,930.00
احتياطي الإدارة			50,000.00
المجموع النهائي			364,930.00

جدول (٢٠): تقسيم التكاليف وميزانية المشروع

٢١. الموارد Resources

٢١,١. شرح مفهوم موازنة الموارد Resource leveling and smoothing

مفهوم موازنة الموارد هو الاستغلال الأمثل للموارد والذي يتم من خلاله ضبط أنشطة الجدول الزمني بحيث لا تتجاوز تلك الأنشطة من الموارد المادية أو البشرية الاحتياجات التي تم تحديدها مسبقاً في التخطيط وذلك بهدف استكمال أنشطة المشروع في الوقت المحدد لها بدون أي تأخير وبدون طلب أي موارد جديدة أو هدر للموارد.

تعد المساواة بين الموارد هي الاستغلال الأمثل للموارد والذي يتم من خلاله تعديل تواريخ البدء والنهاية للأنشطة حسب القيود سواء كانت مالية أو بشرية وذلك بهدف تحقيق التوازن بين الطلب على الموارد والمتاح منها، ويستخدم هذا الأسلوب عادة عندما يكون هناك موارد مشتركة بكميات محدودة وفي أوقات محددة.

ببساطة للإجابة على السؤال "متى سينتهي العمل مع الموارد المتاحة؟"، في كثير من الحالات قد يتطلب الأمر مزيجاً من المساواة والتمهيد، وتتطلب طرق الجدولة المتاحة اليوم من مدير المشروع تصنيف المشروع من ناحية:

• وقت مقيد

- يحتوي المشروع على تاريخ تسليم محدد يتم تفويضه بموجب العقد
- إذا لزم الأمر، يمكن إضافة الموارد لتلبية تاريخ التسليم

• موارد محدودة

- الموارد المتاحة للقيام بالمشروع محدودة أو لا يمكن تجاوزها أو تخصيصها
- إذا تأخر الإنتاج، يتم تمديد تاريخ التسليم

• الجدولة

الموارد محدودة	الوقت مقيد
رفع كفاءة فريق المشروع	تعيين موظفين جدد
تسريع العمل	الاستعانة ببرامج أو منصة إلكترونية
تقليص نطاق المشروع	جدولة العمل الإضافي للموظفين
التنازل عن الجودة	تسريع إنجاز المشروع

جدول (٢١): جدولة مواءمة الموارد

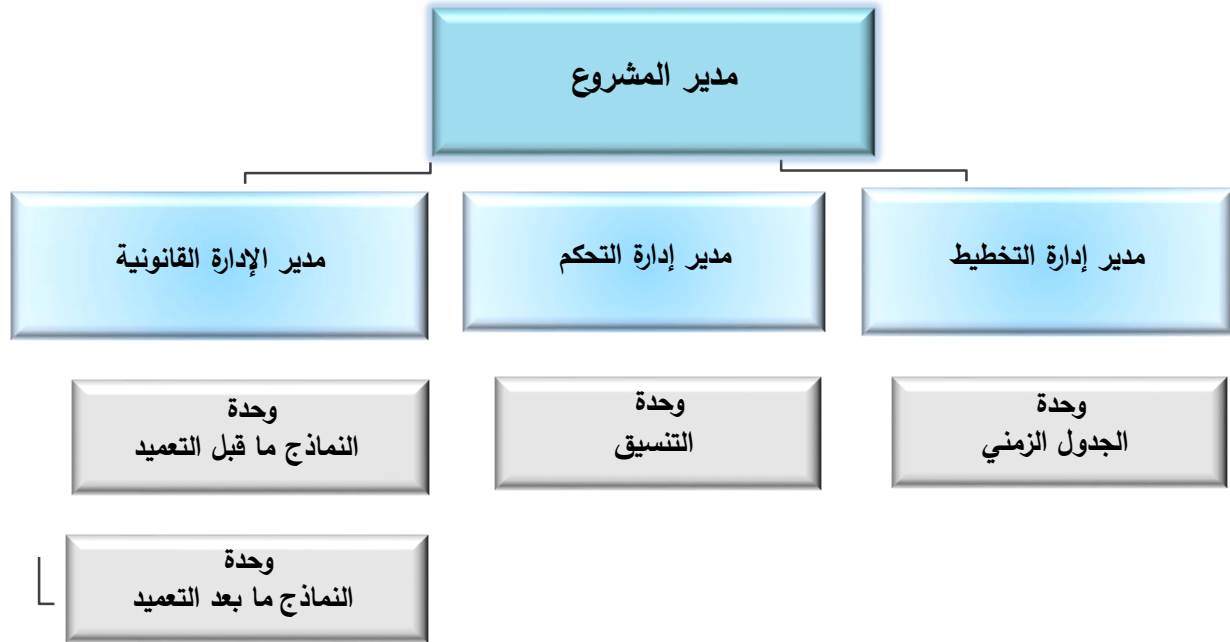
١. الموارد محدودة:

- المشروع فريق كفاءة تحسين
 - تحسين تخطيط وتنظيم المشروع أو إزالة الحواجز بين الموظفين وعمل اجتماعات عصف ذهني بشكل دوري
- تتبع سريع
 - إعادة ترتيب منطق شبكة المشروع بحيث تتم الأنشطة الحرجة بالتوازي بشكل متزامن في نفس الوقت وليس بالتتابع
 - جعل أغلب المهام start to start
- تقليل نطاق المشروع
 - إعداد ملف يوصف ممارسات مختارة ومدروسة في كيفية إدارة المشاريع بطريقة والاكتفاء بصيغة رقمية فقط، بلغة واحدة وإلغاء الصيغة الغير الرقمية واللغة الانجليزية
- التنازل عن الجودة
 - يعد تقليل الجودة دائما أحد الخيارات، ولكنه نادراً ما يكون مقبواً أو مستخدماً وإذا تم التضحية بالجودة، فقد يكون من الممكن تقليل وقت النشاط على المسار الحرج

٢. الوقت مقيد:

- تعيين موظفين جدد
 - لن يؤدي زيادة عدد الموظفين بالضرورة إلى تقليل معظم الوقت لأن زيادة عدد الموظفين يزيد من قنوات التواصل
- الاستعانة ببرامج أو منصة الكترونية
 - تساعد في تسريع العمل وتقليل طرق التواصل بين الموظفين وتخزين اغلب المعلومات بطريقة فعالة.
- جدولة العمل الإضافي
 - زيادة وقت عمل فريق المشروع وليس زيادة عددهم قد يؤدي الى الارهاق على المدى البعيد لكن يبقي قنوات التواصل كما هي
 - إذا عمل الفريق ٥٠ ساعة في الأسبوع بدلاً من ٤٠، فقد يحقق ٢٠٪ أكثر
- تسريع إنجاز المشروع
 - إعادة العمل أكثر من مرة للتأكد من الجودة
 - افعل ذلك مرتين - بسرعة ثم بشكل صحيح

٢١,٢. تدريب على توزيع موارد المشروع من معدات وأدوات.



• شكل (٢٠): هيكلية موارد المشروع

١. مدير المشروع:

- إدارة نطاق العمل: يتم تحديد نطاق العمل من خلال تحديد الأعمال التي سوف يتضمنها المشروع، والأعمال الأخرى التي لن تكون جزءاً من المشروع.
- إدارة الوقت: وتكون عن طريق إدارة العمليات المتعلقة بإتمام المشروع خلال وقت محدد، وذلك بتحديد الأنشطة وتتابعها وتقدير الموارد الخاصة بها والمدة اللازمة لتنفيذها، كما تتضمن تطوير الجدول الزمني وضبطه.
- إدارة الجودة: وتتم عن طريق تحديد الطرق اللازمة للوصول إلى الدرجات الأقصى من المثالية والكمال في مجال المشروع مع الحفاظ على الاستدامة والبقاء.
- إدارة التكامل: وتتم عن طريق تحديد وتعريف وتجميع وتنسيق عمليات
- أنشطة الإدارة المختلفة الخاصة بالمشروع ضمن مجموعة عمليات إدارة المشاريع.

٢. الإدارة القانونية

مسؤولة عن توافق جميع الإجراءات مع نظام المنافسات الحكومي.

- وحدة النماذج ما قبل التعميد: إعداد كافة النماذج والآليات أثناء دراسة وإعداد كراسة المشروع.
- وحدة النماذج ما بعد التعميد: إعداد كافة النماذج والآليات من وقت صدور التعميد وحتى إغلاق المشروع.

٣. إدارة التخطيط

مسئولة عن توزيع ومتابعة المهام داخل المشروع وبحدود المدة الزمنية المعلنة.

- وحدة الجدول الزمني: إعداد الجدول الزمني ومتابعة تنفيذه وعدم الخروج عن المسار.

٤. إدارة التحكم

مراقبة وتجميع كافة مخرجات المشروع للظهور بالشكل النهائي في كافة المراحل.

- وحدة التنسيق: إعداد تنسيق عام لجميع المهام والأعمال وجمعها والتأكد من مطابقتها لما اتفق عليه.

٢٢. التوريدات Procurement

٢٢,١. تطوير اجراء عملية تنفيذ التوريدات واختيار المقاولين

تعد عملية اختيار الموردين واحدة من الأنشطة التنظيمية الهامة التي يديرها قسم المشتريات. لذلك، يجب على مدير المشتريات تطوير واستخدام عملية فعالة لتحديد الموردين المؤهلين لمنحهم عقود التوريد. إن التكتيك غالبًا ما يكون جهدًا مكثفًا يتطلب التزامًا كبيرًا بالموارد. (Handfield) et al. (2009) تتكون عملية تقييم واختيار الموردين من سبع خطوات وهي:

١ - الاعتراف بالحاجة إلى اختيار موردين: غالبًا ما يتم البدء في التكتيك لدعم توقع متطلبات الشراء في المستقبل. هنا، قد يكون لدى الطاقم الهندسي بعض المواصفات الأولية لنوع المواد أو العمليات أو الخدمات المطلوبة. ومع ذلك، لا تحتوي المواصفات على أي تفاصيل محددة ولكن هذه المواصفات كافية لبدء التكتيك لتحديد مصدر محتمل للإمداد.

٢ - تحديد متطلبات الموارد الرئيسية: يعد فهم أهمية الموارد المطلوبة للمشروع أمرًا بالغ الأهمية بالنسبة للمشتريات، وقد تختلف هذه المتطلبات من عنصر إلى آخر.

٣ - تحديد استراتيجية التوريد: على سبيل المثال، الموردين المحليين مقابل الموردين الأجانب، مصادر التوريد الفردية مقابل مصادر متعددة، وعقود الشراء قصيرة الأجل مقابل عقود الشراء المستقبلية.

٤ - تحديد مصادر التوريد المحتملة: تعتمد هذه الخطوة على مصادر البيانات لمختلف الموردين.

٥ - تقليل عدد الموردين في مجموعة الاختيار: غالبًا ما يستخدم موظفو المشتريات تقييمًا متعمقًا لجميع الموردين المحتملين، لذلك يتم تضيق الكمية إلى قائمة صغيرة يمكن استخدامها لإجراء تقييم رسمي متعمق.

٦ - تحديد أسلوب تقييم المورد واختياره: يتم تطبيق هذا التكتيك على المورد المتبقي بعد القطع الأساسي في الخطوة السابقة. غالبًا ما يتم إجراء التقييم والاختيار باستخدام العديد من الأساليب بما في ذلك تقييم المعلومات المقدمة من المورد، أو استخدام قائمة بالموردين المفضلين أو إتمام زيارة رسمية.

٧- اختيار المورد والتوصل إلى اتفاق: الخطوة الأخيرة في عملية التقييم والاختيار.

٢٢,٢. تطوير نموذج المقارنة بين الموردين ونموذج المقارنة Model scoring

نموذج مقارنة للموردين \ المقاولين	
[اسم المورد \ المقاول]	
[التاريخ]	
معلومات عامة عن المورد \ المقاول	
الاسم:	
العنوان:	
مسؤول التعاقد:	
رقم الهاتف:	
البريد الإلكتروني:	
المسمى الوظيفي:	
كم سنة تم العمل مع هذا المورد \ المقاول؟	
هل يوجد عقد رسمي حالياً؟	
بنود العقد الرئيسية	

وصف موجز لأعمال المورد \ المقاول
يوفر [المورد \ المقاول] عدداً من الإمدادات \ الخدمات الضرورية للإنشاء \ للتشغيل

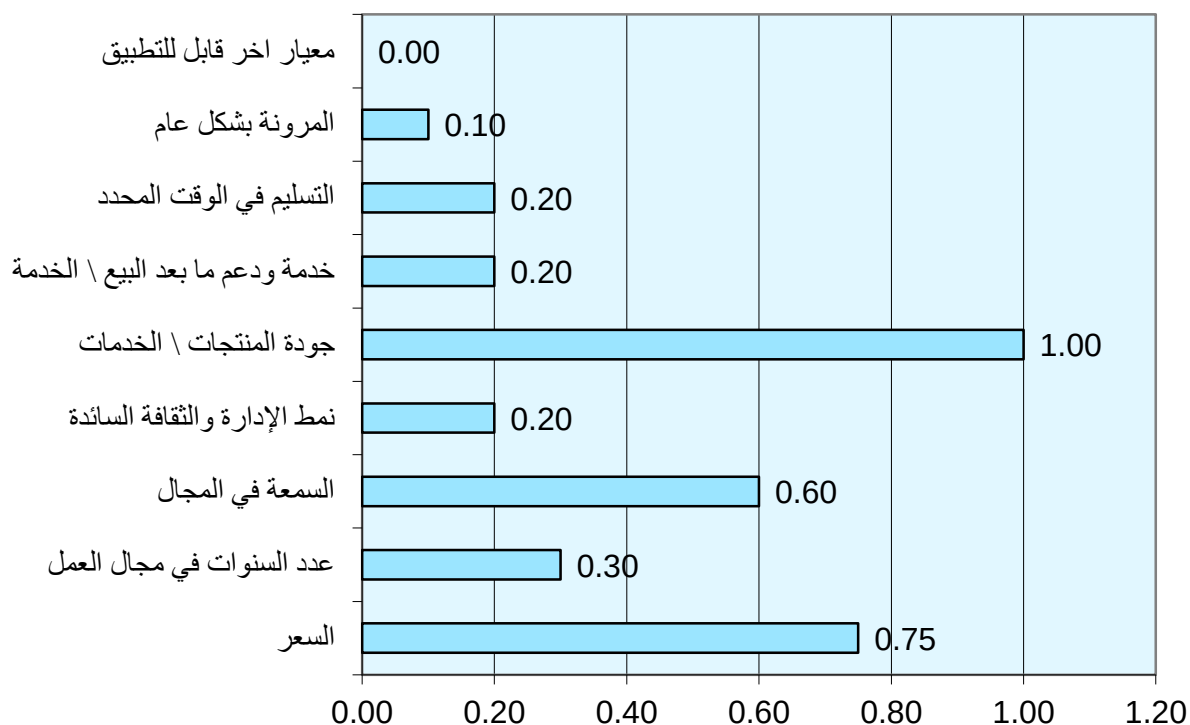
أهميتها للإنشاء \ للتشغيل	البنود المراد توريدها
متوسطة	[اسم البند]
مرتفعة	[اسم البند]
منخفضة	[اسم البند]

متوسط الدرجة الموزونة	الدرجة	الوزن	معايير اختيار المورد \ المقاول
0.75	3.00	25%	السعر
0.30	2.00	15%	عدد السنوات في مجال العمل
0.60	4.00	15%	السمعة في المجال

0.20	2.00	10%	نمط الإدارة والثقافة السائدة
1.00	5.00	20%	جودة المنتجات \ الخدمات
0.20	4.00	5%	خدمة ودعم ما بعد البيع \ الخدمة
0.20	4.00	5%	التسليم في الوقت المحدد
0.10	2.00	5%	المرونة بشكل عام
0.00		0%	معياري آخر قابل للتطبيق
3.35		100%	المجموع الكلي

جدول (٢٢): نموذج مقارنة للموردين \ المقاولين

التقييم الموزون لمعايير اختيار المورد \ المقاول



شكل (٢١): التقييم الموزون لمعايير اختيار المورد \ المقاول

٢٣. التخطيط والتحكم Plan and control

٢٣,١. اعداد أجندة وصيغة دعوة ومحضر افتراضي لاجتماع افتراضي.

- صيغة دعوة لاجتماع افتراضي.

السادة أعضاء مشروع أفضل الممارسات في إدارة المشاريع بالتوافق مع نظام المنافسات السعودي الجديد

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد،،

ندعوكم لحضور الاجتماع الأسبوعي الدوري لمناقشة الأجندة التالية:

- استعراض مواضيع الاجتماع السابق والتأكد من إتمام جميع المهام.
- استعراض هيكل الفريق المقترح واعتماده.
- استعراض مهام الفريق واعتمادها.
- مناقشة تعديل وقت الاجتماعات الدورية.

علما أن الاجتماع سيكون بتاريخ ١٠-١٠-٢٠٢١ في تمام الساعة السابعة مساء.

وتقبلوا تحياتي،،،

MEETING MINUTES محضر الاجتماع

Name/ الاسم :	مشروع أفضل الممارسات في إدارة المشاريع بالتوافق مع نظام المنافسات السعودي الجديد				Date / التاريخ:	10-10-2021	
Venue / الموقع:	Zoom meeting				Time / الوقت:	7:00pm	
Meeting Type / نوع الاجتماع:	☒ Regular / دوري		☐ Special / استثنائي		Headed by / برئاسة:	مؤيد أبو الغيث جابر الحيدري	
MEMBERS CONSENT							
Absent / المتغيبون #				Apologies / المعتذرون #		Present / الحاضرون #	
NAME	INITIAL	الاسم	INITIAL	NAME	الاسم	NAME	الاسم
							مؤيد أبو الغيث الحيدري
							عبدالرحمن عبدالله الحيدري
							علي حمد المطوع
							أمل سعد رشيد الكثيري
							ابراهيم مبشر عوض حمزه
							سالم يحي سالم الحربي
							فيصل مترك ظافر الشهري
							رنيم مطلق الأمير
							عبدالرحمن مصارع العنزي
							هيثم عبدالعزيز المهوس
<i>NOTE: INITIALS WILL DEPICT A MEMBER'S VOTE IN FAVOR OF THE DECISION, ACTIONS & RECOMMENDATIONS, WHERE APPLICABLE</i>							
- استعراض مواضيع الاجتماع السابق والتأكد من إتمام جميع المهام. - استعراض هيكل الفريق المقترح واعتماده. - استعراض مهام الفريق واعتمادها. - مناقشة تعديل وقت الاجتماعات الدورية.						أجندة / الاجتماع	

Timeline موعد التسليم	Status/ Remarks نسبة الإنجاز	Recommendations/ Proposed Actions التوصيات/ الإجراءات المقترحة		Clause / البند
	-		رحب مدير المشروع بالحضور واستعرض أجندة الاجتماع.	المقدمة

Timeline موعد التسليم	Status/ Remarks نسبة الإنجاز	Recommendations/ Proposed Actions التوصيات/ الإجراءات المقترحة		Clause / البند
جميع الأعضاء	الاجتماع القادم	٧٠٪	تم عرض الأجندة السابقة وأكد مدير المشروع على الحرص باستكمال جميع الأعمال بالوقت المحدد	استعراض مواضيع الاجتماع السابق والتأكد من إتمام جميع المهام
جميع الأعضاء	تم التسليم	١٠٠٪	تم استعراض هيكل الفريق المقترح على أعضاء الفريق وتم اعتماد الهيكل حسب التعديل كما هو مرفق بالمحضر على أن يتم العمل على الهيكل من تاريخه	استعراض هيكل الفريق المقترح واعتماده
جميع الأعضاء	تم التسليم	١٠٠٪	تم استعراض المهام حسب الهيكل المرفق والمعتمد واعتمادها بعد التصويت بالأغلبية بالموافقة	استعراض مهام الفريق واعتمادها
جميع الأعضاء	تم	١٠٠٪	نظرا لطلب الأعضاء بدراسة أوقات الاجتماع الأسبوعية وبعد التصويت تم تحدي يوم الإثنين من كل أسبوع الساعة السابعة مساء هو موعد الاجتماع الدوري ولمدة ساعة و تكون المهمة الأساسية استعراض ومتابعة المهام وطرح ما يستجد من أعمال ويقصر إضافة موضوع بالأجندة قبيل الاجتماع بساعتين.	مناقشة تعديل وقت الاجتماعات الدورية

Prepared by:	Reviewed by:
م. علي المطوع	مؤيد أبو الغيث جابر الحيدري

جدول (٢٣): محضر الاجتماع

٢٣, ٢. تحديد دورة قياس الأداء وتقديم التقارير مع شرح السبب.

سيتم تحديد المدة المرجعية لقياس الأداء بشكل منفصل لكل معيار لاختلاف الأهمية وطريقة الحساب وذلك للأسباب التالية:

١. اشتمال المنتج النهائي (الدليل) على كافة خطوات نظام المنافسات، والذي يقيس مستوى رضا العملاء عن فائدة الدليل. سيتم احتسابه بعد سنة من اصدار الدليل.

٢. عدد المشاريع المُطَّع عليها من قبل فريق العمل، والذي يقيس عدد التجارب العملية المشروحة في المنتج النهائي. سيتم احتسابه بشكل شهري داخل المشروع.

٣. اشتمال المنتج النهائي (الدليل) على كافة خطوات نظام المنافسات، والذي يقيس نسبة اختيار الجهات المشاركة في المشاريع الحكومية للدليل. سيتم احتسابه بعد سنة من اصدار الدليل.

٤. الإحالة لممارسات إدارة المشاريع بناء على منهجيات إدارة المشاريع العالمية. والذي يقيس نسبة كفاءة وشفافية المنافسات الحكومية. سيتم احتسابه بشكل شهري داخل المشروع.

٥. اشتمال المنتج النهائي (الدليل) على كافة خطوات نظام المنافسات، والذي يقيس نسبة تقدم المشاريع القائمة على الدليل أثناء التنفيذ. سيتم احتسابه بعد سنة من اصدار الدليل.

٦. نسبة تقدم المشاريع القائمة على الدليل أثناء التنفيذ، والذي يقيس نسبة نجاح المشاريع القائمة على الدليل. سيتم احتسابه بعد سنة من اصدار الدليل.

بالنسبة للتقارير سيكون هناك عدد:

١. **تقرير انجاز:** يشرح ما تم إنجازه خلال أسبوع ويقدم بالاجتماع الأسبوعي للمشروع.

٢. **تقرير تفصيلي:** يشرح كافة معلومات المشروع من البداية حتى تاريخ التقرير ويقدم يوم الإثنين لأول الشهر.

٢٣,٣. تطوير نموذج طلب التغيير متضمنا (تحليل الأثر – تحليل البدائل – توصية)

نموذج رقم: (٠٠١)، التاريخ: ٢٠٢١/١١/٠٢ م

أمر تغيير رقم (1)	
مدير المشروع (الإشراف) الممثلة بجامعة الجميع الذكية	مدير المشروع للفريق: م/مؤيد
بناءً على طلب :- مدير المشروع للفريق	
اسم المذكرة : مراقبة ورصد الممارسات للمشاريع الحكومية	رقم المذكرة : SPMP-153
سبب الانشاء : تفاوت المشاريع في الإنجاز و التنظيم الإداري	مدة الانشاء : ١٥ يوم
تاريخ البدء : ٢٠٢١ / ١١ / ٠١ م	تاريخ الانتهاء المقرر :- ٢٠٢١ / ١١ / ١٥ م
نرجو التكرم بعمل التغييرات الآتية: - بناءً على المتطلبات المعتمدة والممارسات القائمة ومتطلبات قطاع المنافسات والمشتريات الحكومية يتم عمل دراسة للتعديلات الآتية: - • البند المقترح الغائها: - ١- نظام الاشراف للمشاريع من القطاعات الحكومية. ٢- خصوصية المشتريات والمنافسات. • البند المقترح اضافتها: - ١- تعيين مراقبين ميدانيين من قبل الجهات الحكومية ورصد الأخطاء الإدارية والتبليغ عنها. ٢- بند التقييم، يكون التقييم على المشاريع بحسب طريقة الإنجاز، وكيفية الإنجاز، ومراجعة حيثيات الإنجاز حسب النقاط المعتمدة لكل مشروع وحسب طبيعة المشروع. ٣- بند الإنذار، يكون الإنذار عن طريق المراقبين ويكون لمدة محددة حسب حجم الخطاء الإداري أو التأخير. ٤- بند الخصومات، يتم وضع عدة مستويات للتقييم، وكل مستوى يحتوي على نسبة خصم محددة حسب حجم الخطاء الوارد. ٥- بند التوثيق، يكون التوثيق عن طريق البرامج المعتمدة لكل جهة حكومية، ورافق ما يثبت عن وجود الخلل. ■ التوصيات: ○ التقييم الاجمالي بعد الانتهاء من المشروع. ○ الحصر لأسباب الأخطاء الإدارية والتنفيذية أثناء عملية المراقبة .	
نسبة الإنجاز والالتزام المتوقع :	٩٨ %
نسبة الإهمال وعدم الالتزام :	٢ %
الفائدة المكتسبة من المذكرة (تحليل الأثر):	توحيد البنود في الممارسات الإدارية للمشاريع
الفائدة المرجوة من المذكرة (تحليل البدائل):	التقليل من الممارسات العشوائية لإدارة المشاريع
نسبة الأخطاء الواردة في تنفيذ المذكرة :	٥ %
تاريخ التنفيذ المقترح للمذكرة:	٢٠٢١ / ١١ / ١٦
إدارة الإشراف على المشروع	مدير ادارة المشروع
الاسم: جامعة الجميع الذكية	الاسم: م/مؤيد
التاريخ:	التاريخ:
التوقيع:	التوقيع:

جدول (٢٤): نموذج رقم (١) طلب تغيير

نموذج رقم: (٠٠٢)، لتاريخ: - ٢٠٢١/٠١١/٠٤

أمر تغيير رقم (٢)	
مدير المشروع (الإشراف) الممثلة بجامعة الجميع الذكية	مدير المشروع للفريق م/مؤيد
بناء على طلب :- مدير المشروع للفريق	
اسم المذكرة : بنود الإنذارات وكيفية صياغتها	رقم المذكرة: SPMP-154
سبب الانشاء : عدم الالتزام في الانهاء المقرر للمشاريع.	مدة الانشاء : ٢٠ يوم
تاريخ البدء : ٢٠٢١ / ١١ / ٠٤م	تاريخ الانتهاء المقرر:- ٢٤ / ١١ / ٢٠٢١م
نرجو التكرم بعمل التغييرات الآتية: - بناء على المتطلبات المعتمدة والممارسات القائمة والدروس المستفادة من المشاريع السابقة يتم عمل التعديلات الآتية: - • البنود المقترح الغائها: - ٣- إلغاء النماذج العشوائية للإنذارات. ٤- إلغاء العمل المنفصل من أي جهة حكومية. • البنود المقترح اضافتها: - ٦- توحيد بنود الإنذارات في الممارسات الادارية للمشاريع ليتوافق مع جميع المشاريع الحكومية ٧- اعتماد الإنذار على انجاز مراحل المشروع مقابل الفترة الزمنية للجدول الزمني للمشروع. ٨- إنذارات على عدة مراحل: الأولى تبليغ، الثانية تقييم للجهة المنفذة بالالتزام او الإهمال، الثالثة غرامة مالية لا تتجاوز ١٠ % من القيمة الاجمالية للمشروع، ويتم تأكدها عن طريق الجهة المالكة. ■ التوصيات: ○ الأخطاء المطبعية يتم التنويه لها في وقتها. ○ جدولة الزيارات داخلياً وعدم الإشعار لذلك .	
نسبة الإنجاز والالتزام المتوقع :	٩٥ %
نسبة الإهمال وعدم الالتزام :	٥ %
الفائدة المكتسبة من المذكرة (تحليل	توحيد نماذج الإنذار للمشاريع الحكومية
الفائدة المرجوة من المذكرة (تحليل	ضمان رفع نسب انجاز المشاريع ضمن الوقت والميزانية والنطاق
نسبة الأخطاء الواردة في تنفيذ المذكرة	٣ %
تاريخ التنفيذ المقترح للمذكرة :	٢٠٢١/١١/٢٥
إدارة الإشراف على المشروع	مدير ادارة المشروع الاسم: م/مؤيد
الاسم: جامعة الجميع الذكية	التاريخ:
التاريخ:	التوقيع:
التوقيع:	

جدول (٢٥): نموذج رقم (٢) طلب تغيير

٢٤. المخاطرة والفرص Risk and opportunities

٢٤,١. تعريف المخاطر (التهديدات) والفرص وعرض أمثلة

تعرف المواصفة العالمية لمنظمة الـ ISO المعروفة بـ ISO ٣١٠٠٠ الخطر على أنه "أثر عدم اليقين على الأهداف" (ISO ٣١٠٠٠، ٢٠١٨). وينظر في عالم المخاطر لهذا (الأثر) باحتمالية إيجابيته أو سلبيته. ولهذا كان التعريف عاما لا يشير إلى كونه تهديداً أم فرصة، فهو يشمل كليهما على التحقيق. وللتفصيل، فإن مخاطر التهديد **Threat**، تشير إلى تلك التي تقوم بعرقلة سير المشروع بطبيعتها، فضلاً عن إمكانية إفشاله تماماً. [٥].
مثالاً:

١. المخاطر الناجمة عن فريق العمل: تحدث عندما يكون فريق العمل غير مستعد في الوقت المطلوب، أو عندما يكون فريق العمل ليس بالكفاءة المناسبة، أو عندما يتخلف فريق العمل أو يتقاعس عن أداء العمل.
٢. مخاطر مالية: تنتج عن التغير السريع بالأسعار نتيجة تغير الأسعار في السوق العالمي للخامات والمواد المستخدمة بالمشروع، أو عدم ثبات تلك الأسعار من بداية المشروع وحتى انتهائه.

٢٤,٢. إعداد سجل المخاطر.

يعتبر سجل المخاطر مستند، يقوم بإعداده مدير المشاريع من أجل التنبيه بالمخاطر، وقيم تأثيرها ويحدد طرق الاستجابة والتصرف في حال وقوعها، كما تتضمن الخطة وجود مصفوفة تقييم المخاطر. وفي سجل المخاطر التالي إيراده، سنقوم باستعراض أربعة مخاطر كبرى يعتقد تهديدها لسير المشروع بالنظر لأثرها على أهدافه، ومن جهة أخرى، فإن مخاطر الفرص **Opportunity**، تشير إلى تلك التي تفتح أبواباً على إمكانات قيمة مضافة أكبر للمشروع، فضلاً عن إمكانية نقله نقلة نوعية.
مثالاً:

١. الفرص الناجمة عن فريق العمل: تحدث عندما تزداد خبرة فريق العمل في مجال متعلق بطبيعة المشروع، كإتقان بعض الأعضاء لعلوم أو تقنيات معينة، قد تساهم في زيادة جودة المخرجات المستهدفة وتحسين إجراءات العمل. أداء العمل.
٢. فرص السوق: تنتج عن تغير مفاجئ بميزان القوى بين المنافسين مما يضاعف حصة أصحاب المشروع في السوق market share ويفتح الباب على أرباح إضافية غير متوقعة.

رقم الخطر	وصف الخطر	نوع الخطر	تحليل الخطر			أولوية الخطر	الاستجابة للخطر	
			الاحتمالية	الأثر	التقييم		خيار الاستجابة	وصف الاستجابة
FT-R-001	إمكانية تحقيق عائد مادي متدنٍ كنتيجة لقصور خبرة فريق المشروع في مجال التسويق	مالي	غالبية	بالغ	شديد	٢	نقل Transfer	الاستعانة بشركة خارجية معتمدة في مجال تسويق المشاريع لتسويق المنتج (النهائي)
FT-R-002	إمكانية ضعف جودة الممارسات المذكورة في المستند (المنتج النهائي) كنتيجة لقلّة فهم مواد نظام المنافسات السعودي	بشري	ممكنة	بالغ	بالغ	٤	معالجة Treat	إعداد خطة للتواصل مع الفعال مع منسوبي الوزارات المعنية لتيسير فهم مواد نظام المنافسات السعودي
FT-R-003	إمكانية توفر المستند (المنتج النهائي) عبر الإنترنت كنتيجة لاختراق ملفات المشروع	أمني	ممكنة	شديد الخطورة	شديد	١	معالجة Treat	توظيف خبير أمن معلومات للتأكد من سلامة الممارسات والأنظمة المستخدمة من

قبل فريق المشروع						وسرقة نسخة من المستند	
الاطلاع الدائم على أي تحديثات وزارية لنظام المنافسات السعودي	معالجة Treat	٣	بالغ	بالغ	ممكنة	تسويقي	إمكانية خسارة جاذبية المستند (المنتج النهائي) بالنظر لانخفاض جدوى الممارسات المذكورة كنتيجة للتغير المحتمل لنظام المنافسات السعودي
							FT-R-004

جدول (٢٥): سجل المخاطر

■ مصفوفة قياس المخاطر

الاحتمالية	الأثر				
	غير مؤثرة	طفيفة	متوسطة	بالغة	شديدة الخطورة
متكررة	متوسط	بالغ	شديد	شديد	شديد
غالبية	متوسط	بالغ	بالغ	شديد	شديد
ممكنة	منخفض	متوسط	بالغ	بالغ	شديد
غير محتملة	منخفض	متوسط	متوسط	بالغ	بالغ
ضئيلة	منخفض	منخفض	منخفض	متوسط	متوسط

جدول (٢٦): مصفوفة قياس المخاطر

٢٤,٣. تحليل المخاطر النوعي.

يشير التحليل النوعي Qualitative Analysis إلى إحدى طريقتين لتقييم المخاطر، الأخرى هي التحليل الكمي Quantitative. والأولى هي الأسهل، لكونها الأقل طلباً للوقت والموارد. (Graves، ٢٠٠٠). ويتم التحليل النوعي باعتبار بعدين للمخاطر هما الأثر impact والاحتمالية likelihood.

فأما الأثر، فيعني درجة العواقب التي تلحق بأهداف المشروع، وتصنف بحسب مصفوفة تقييم ال مخاطر risk matrix من غير مؤثرة في الحد الأدنى إلى شديدة الخطورة في الحد الأعلى، على اختلاف الألفاظ المستخدمة أحياناً. وأما الاحتمالية، فتعني درجة توقع حدوث الخطر حقيقةً. وتصنف من ضئيلة إلى متكررة، على اختلاف الألفاظ المستخدمة أحياناً.

وفي سجل المخاطر الذي تم إيراده، تم تقييم الأربعة مخاطر الكبرى التي يعتقد تهديدها لسير المشروع تقييماً نوعياً بالنظر لأثرها على أهدافه واحتمالية وقوعها.

٢٤,٤. تحديد استراتيجيات الرد على المخاطر.

لا تقف إدارة المخاطر الفعالة عند تعريف المخاطر وحصرها في سجل رسمي، ولكن يناط بفريق عمل أي مشروع، أن يجتهد في محاولة إيجاد حلول لها قبل أن تقع. ويتبع هذا الأسلوب عادة نظاماً استباقياً يحسن الإجراءات، ويتلافى المشاكل، كما يقوي الأنظمة الموضوعة، ويرقى بجودة الإجراءات قبل جودة المخرجات.

وينبغي اختيار واحد من ٤ خيارات استراتيجية للتعامل مع كل خطر على حدة. وهي:

- نقل Transfer حيث تتم مواجهة الخطر بنقل مهمة التعامل معه لجهة أخرى
- معالجة Treat حيث تتم مواجهة الخطر بمعالجة المشكلات المؤدية له
- إنهاء Terminate حيث تتم مواجهة الخطر بإيقاف التعامل مع ما يؤدي إليه تماماً
- قبول Tolerate حيث تتم مواجهة الخطر بقبوله والاستعداد للتعامل مع عواقبه حال حدوثه.

وفي سجل المخاطر الذي تم إيراده، تم تحديد استراتيجيات التعامل مع كل خطر من المخاطر المعروفة وتم توصيف الاستجابة التي ستتخذ للتعامل معه.

٢٥. أصحاب المصلحة /المعنيين Stakeholder

٢٥,١. إعداد مصفوفة تقييم الارتباط بالمعنيين Stakeholder engagement assessment matrix

تعد مصفوفة مشاركة أصحاب المصلحة أداة مفيدة للغاية، وهي تدعم المقارنة بين مستويات المشاركة الحالية (C) لأصحاب المصلحة لديك ومستويات المشاركة المطلوبة (D) التي تحتاجها لتسليم المشروع بنجاح.

يمكن تصنيف مستويات المشاركة بالطرق التالية:

١. غير مدرك: غير مدرك للمشروع والآثار المحتملة
٢. مقاوم: إدراك المشروع وتأثيراته المحتملة ومقاومته للتغيير
٣. محايد: مدرك للمشروع ولكنه ليس داعماً ولا مقاوماً
٤. داعم: إدراك المشروع وتأثيراته المحتملة وداعم للتغيير
٥. قائد: إدراك المشروع والآثار المحتملة والمشاركة الفعالة في ضمان نجاح المشروع

أصحاب المصلحة	غير مهتم	مقاوم	محايد	داعم	قائد
وزارة المالية	C		D		
قطاع المشاريع الحكومية	C		D		
مدراء المشاريع الحكومية وشبه الحكومية	C			D	
أعضاء فريق المشروع					C,D

جدول (٢٧): مصفوفة تقييم الارتباط بالمعنيين

٢٦. التوصيات

- ١- التواصل الفعّال في جميع مراحل المشروع.
- ٢- التأكد من نطاق العمل عند طرح أي مشروع جديد وأخذت الموافقات اللازمة لذلك.
- ٣- متابعة منصة اعتماد وقراءة التحديثات المهمة على نظام المنافسات السعودي.
- ٤- بناء النماذج المناسبة حسب نوع المشاريع ومكان العمل.
- ٥- المحافظة على سرية معلومات المشاريع وعدم نشرها أو تداولها.
- ٦- المراجعة السنوية للمخرجات والتعديل بما يتوافق مع المشاريع للتحقيق أفضل معايير أداء في تنفيذها.

٢٧. الخلاصة

تناولت الصفحات الماضية التي قام بإنجازها فريق مؤلف من ١٠ أعضاء كجزء من برنامج ماجستير إدارة المشاريع جوانب عملية ونظرية كثيرة لفكرة ليست جديدة كلياً، لكنها ذات جاذبية متجددة في المملكة العربية السعودية. إن الرغبة المتعاظمة في دراسة هذا الفرع من الإدارة تدفع نحو اهتمام خاص بكل الجهود المبذولة في سبيل إتقان المشاريع في كافة مراحلها، وفي مختلف مجالاتها.

وكما أوردنا في بيان النطاق، فإن المبررات الأربعة لمشروع "أفضل الممارسات في إدارة المشاريع بالتوافق مع نظام المنافسات السعودي الجديد" الذي يستهدف إخراج ملف يشرح هذه الممارسات، تجعل (الاحتياج السوقي Market Need) واضحاً أمام كل من يضطلع بهذا المجال على أرض الواقع.

وعلى الرغم من كون هذا الجهد الذي نقدمه بين أيدي المجتمعين المهني والأكاديمي متطلباً لإنجاز شهادة دراسية عليا، فإن إيمان فريق مشروع التخرج بإمكانية استكمال الطريق من بعد وإخراج هذا الملف للعملاء المحتملين، هو إيمان لا يتزعزع بضرورة إتقان العمل الذي تحضنا عليه قيم أصيلة لدى كل منا على تنوع الخلفيات والمرجعيات.

حقيقاً بالذكر أن النهج المتبع في هذا المشروع، كان نتاجاً لعلم أفدناه من هيئة تدريس جامعة الجميع الذكية عبر ثلاثة فصول دراسية، لتكون أي جودة بادية فيه عائدة لجودة تعليمهم الذي بذلوه لنا ولزملائنا في البرنامج.

ونحن إذ نطلب العون من الله في كل ما نأتي من الأمر وما نَدَع، لنحفز المجتمعين العلمي والمهني لإبداء آرائه وملاحظاته إزاء هذا العمل الذي لا يخلو من نقص نرجو إتمامه ما وجدنا إلى ذلك سبيلاً.

٢٨. المراجع

- ١ - نظام المنافسات والمشتريات الحكومية،
<https://www.mof.gov.sa/Knowledgecenter/newGovTendandProcLow/Pages/default.aspx>
- ٢ - مفهوم زحف النطاق، (HBRarabia.com, N.A)،
<https://hbrarabic.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%81%D8%A7%D9%87%D9%8A%D9%85%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9/%D8%AA%D9%85%D8%AF%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B7%D8%A7%D9%82>
- ٣ - مبادئ ديمغ، Facebook. (n.d.). Retrieved December 10, 2021, from
<https://www.facebook.com/UnionofQuality/posts/1021745197865809/>.
- ٤ - المالية Finance، تقسيم التكاليف وميزانية المشروع، Pmi. (2020). Pmi،
<https://www.pmi.org//media/pmi/documents/public/pdf/learning/thoughtleadership/pulse/pulse-of-the-profession-2016.pdf>.
- ٥ - تعريف المخاطر، ISO. (n.d.). Retrieved November 28, 2021, from
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>. Graves, R. (2000). Qualitative risk assessment. *PM Network*, 14(10), 61–66.