

إنشاء وتشغيل مكتب إدارة المشاريع



رقم المجموعة

"٥١٩٢"

الاسم: محمد رشيد السويدي	الرقم الأكاديمي: 2021203215
الاسم: زينب علي محمد مباركي	الرقم الأكاديمي: 2021200755
الاسم: نوره راشد عبد الرحمن العتيبي	الرقم الأكاديمي: 2021203234
الاسم: خلود علي محمد مباركي	الرقم الأكاديمي: 2021203848
الاسم: أحمد عبد الله حنيشل الحنيشل	الرقم الأكاديمي: 2021201011
الاسم: وليد علي محمد مباركي	الرقم الأكاديمي: 2021201576
الاسم: خديجه علي محمد مباركي	الرقم الأكاديمي: 2021200733
الاسم: فاطمة مشعل محمد البقمي	الرقم الأكاديمي: 2021201138

بإشراف/ د. وليد سليمان صديق

الفصل الدراسي الثاني

١٤٤٣ هـ - ٢٠٢١ م

فهرس المحتويات

٢	الفصل الأول الإستراتيجية
١, ١	إنشاء وتشغيل مكتب إدارة المشاريع
٣	الرؤية:
٣	الرسالة:
٣	تطوير وتحديد الأهداف بنموذج SMART:
٣	الأهداف حسب نموذج SMART:
٧	١, ٢ تطوير وتحديد مؤشرات القياس للأداء lead أو lag:
٨	١, ٣ تطوير وإعداد نموذج ميثاق المشروع
١٢	الفصل الثاني الحوكمة والهيكل والعمليات
١٣	٢, ١ تطوير هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع:
١٣	مرحلة إنشاء مكتب إدارة المشاريع:
١٣	مرحلة تشغيل مكتب إدارة المشاريع:
١٤	٢, ٢ تحديد الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل:
١٤	٢, ٣ تحديد نموذج مكتب إدارة المشاريع الأنسب لإدارة المشروع مع تحديد السبب:
١٥	٢, ٤ تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام المخرجات:
١٨	الفصل الثالث السلطة والاهتمام
١٩	٣, ١ نموذج أصحاب المصلحة:
٢٠	٣, ٢ تطوير شبكة (القوة/الاهتمام) وشبكة (التأثير والقوة):
٢١	٣, ٣ استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة:
٢١	٣, ٤ تعريف ثقافة المنظمة:
٢١	٣, ٥ تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع:
٢٣	الفصل الرابع نقد الإدارة الذاتية
٢٤	٤, ١ سرد "٣" عادات سلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع ودراسة السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها:
٢٤	١- عدم الاستشارة والاعتداد بالرأي
٢٤	٢- المركزية المقيتة
٢٤	٣- ضعف المتابعة للعمل
٢٤	٤, ٢ إجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT:
٢٥	٤, ٣ تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات:
٢٦	الفصل الخامس الاتصالات الشخصية
٢٧	٥, ١ إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة
٢٨	٥, ٢ تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال:
٢٨	الاتصال

٢٨	تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي:
٢٨	التواصل الشخصي والتواصل الفعال:
٢٨	أهداف الاتصال الفعال:
٢٩	أدوات الاتصال الفعال:
٢٩	٥,٣ بناء مصفوفة الاتصال:
٢٩	جدول الاتصالات:
٣٢	٥,٤ تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين stakeholder assessment matrix:
٣٤	الفصل السادس القيادة:
٣٥	٦,١ وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع:
٣٥	نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع هي القيادة الديمقراطية:
٣٦	٦,٢ تصميم نموذج لعدد ٣ إجراءات إدارية بالمشروع:
٣٦	٦,٣ تعريف الصراع والأزمات:
٣٨	٦,٤ عرض تحليل الأسباب الجذرية Root Cause Analysis:
٤٢	الفصل السابع الحنكة:
٤٣	٧,١ توزيع الموارد البشرية على المهام:
٤٤	٧,٢ تحليل أثر إجراء عملية CRASHING وعملية FAST- TRACKING على الجدول الزمني:
٤٥	٧,٣ تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض:

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
٤	جدول (١-١) الأهداف حسب نموذج SMART
٤	جدول (٢-١) أتمتة جميع الإجراءات الخاصة بالشركة
٤	جدول (٣-١) تخطيط وإدارة كل المشاريع المحددة في خطة العمل الرئيسة الخاصة بالإدارة
٥	جدول (٤-١) ضمان التكامل والتوافق بين جميع المشاريع المحددة
٥	جدول (٥-١) تقييم واختبار وتحديد جميع أولويات واعتماد المبادرات الجديدة
٦	جدول (٦-١) رفع كفاءة الموارد البشرية
٦	جدول (٧-١) التحكم بجميع المشاريع التي تنفذها أو تديرها الإدارة بكفاءة عالية
٦	جدول (٨-١) مراقبة تقدم وتنفيذ جميع المشاريع التي تنفذها الإدارة
٧	جدول (٩-١) تطوير وتحديد مؤشرات القياس للأداء lag أو lead
٨	جدول (١-٢) نموذج امتثال للتحقق قبل استلام المخرجات
١٥	جدول (١-٣) نموذج أصحاب المصلحة
١٩	جدول (٢-٣) تحليل أصحاب المصلحة
٢٠	جدول (٢-٣) تحليل أصحاب المصلحة
٢٧	جدول (١-٥) إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة
٢٩	جدول (٢-٥) مصفوفة الاتصال
٢٩	جدول (٣-٥) جدول الاتصالات
٣١	جدول (٤-٥) مصفوفة تحديد المسؤوليات
٣٢	جدول (٥-٥) تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين
٣٦	جدول (١-٦) أدوار ومسؤوليات موظفي مكتب إدارة المشاريع
٣٦	جدول (٢-٦) الأدوار ورموزها وتعريفها
٣٨	جدول (٣-٦) تحليل السبب الجذري للصراع بين عضوين
٤٠	جدول (٤-٦) تحليل السبب الجذري لتقاعس عضو عن العمل
٤١	جدول (٥-٦) تحليل جذر المشكلة لتقوية المواعيد النهائية للتسليم
٤٤	جدول (١-٧) تحليل نتائج التخطم CRASHING
٤٥	جدول (٢-٧) نتائج التتبع السريع FAST- TRACKING

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل
١٣	شكل (١-٢) الموارد المقدمة من شركة التقنية العالمية
٢١	شكل (١-٣) النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة
٢٤	شكل (١-٤) تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT
٣٣	شكل (١-٥) مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين

مقدمة:

تعمل إدارة أوقاف الشيخ محمد الراجحي على تحقيق التميز في إدارة مشاريع المؤسسات وذلك من خلال تعزيز قدرتها على إدارة المشاريع الخاصة كبرامج/ حقيبة مترابطة تمثل مصدرًا وحيدًا للمعلومات والتحكم بأنشطة المشروع عبر الإدارة.

يتضمن نطاق مكتب إدارة المشاريع دعم الحوكمة من خلال تقديم المشروع حول تحقيق المبادرات والاستثمارات والقدرات الحالية والمتوقعة في الموارد البشرية. ويقدم المكتب الدعم على صعيد اختيار المشروع والبدائية وتقييم وضبط خطة المشروع ويضع التحفظات على العائد على الاستثمار ويوفر مقياسًا للمشروع ولحقيبة المشاريع.

يكن الهدف الرئيس لمنهجية إدارة المشاريع في أوقاف الشيخ محمد الراجحي هذه في تزويد مدراء مشاريع الإدارة بقاعدة معرفية وإجراءات فعالة بحيث تتوفر لديهم القدرة على إدارة المشاريع الأوقاف باستخدام معايير وإجراءات عملية ومكيفة حسب الحاجة تكون مستنبطة من المعايير والإجراءات الخاصة بمعهد إدارة المشاريع (PMI).

وتعد الإجراءات التي توثقها هذه المنهجية الخطوة الرئيسة التي يمكن أن تساعد الإدارة لأوقاف الشيخ محمد الراجحي على إدارة المشاريع بنجاح ورفع الإدارة العليا للإدارة العامة للمشاريع والصيانة بالرؤية الواضحة والثقة.

وقد قمنا بدراسة نموذج مكتب إدارة المشاريع في أوقاف الشيخ محمد الراجحي بعناية وذلك لتلبية الاحتياجات الحالية والتوسعات المستقبلية للإدارة ولقد كانت مشاركة عضو من أوقاف الشيخ محمد الراجحي ومشاركة الإدارة عاملاً مهماً للوصول إلى النموذج النهائي لمكتب إدارة المشاريع وفقاً لما هو موضح في سياق هذا المشروع.

وتتضمن هذه الموضوعات الرئيسة الواردة في هذا المشروع ما يلي:

- رؤية ومهمة مكتب المشاريع
- اختيار نموذج مكتب إدارة المشاريع
- الهيكل التنظيمي لمكتب إدارة المشاريع
- وظائف نموذج مكتب إدارة المشاريع
- خدمات مكتب إدارة المشاريع
- ادوار ومسؤوليات مكتب إدارة المشاريع
- تصنيف إدارة المشاريع وتحديد أولوياتها

الفصل الأول
الإستراتيجية
Strategy

١,١ إنشاء وتشغيل مكتب إدارة المشاريع

الرؤية:

يسعى مكتب إدارة المشاريع (PMO) ليضاهي المستويات العالمية في إنجاز المشاريع الريادية بنجاح تماشيًا مع رؤية ٢٠٣٠.

الرسالة:

نعمل على تحقيق التميز في إدارة مشاريع المؤسسات وتلبية الاحتياجات الحالية والتوسعات المستقبلية للمنظمة من خلال تعزيز قدرتها على إدارة المشاريع الخاصة بها كبرامج مترابطة تمثل مصدرًا وحيدًا للمعلومات والتحكم بأنشطة المشروع عبر الإدارة.

تطوير وتحديد الأهداف بنموذج SMART:

تهدف الشركة لهذا المشروع إلى إنشاء مكتب لإدارة المشاريع PMO للاستجابة لمتطلباتها لتحسين إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف التالية:

- تأسيس اثنا عشر منهجًا ومعياريًا احترافيًا في إدارة شركة أوقاف الشيخ محمد الراجحي وفق أحدث المعايير العالمية PMI وبالتوافق مع منهجيات الإدارة خلال ثلاث أسابيع.
- أتمتة جميع الإجراءات الخاصة بالشركة من خلال برنامج إلكتروني يسهل عمليات المتابعة والتواصل بين فريق المشروع خلال ثلاث أسابيع.
- تخطيط وإدارة كل المشاريع المحددة في خطة العمل الرئيسة الخاصة بالإدارة من أجل تحقيق أهداف الشركة ضمن الإطارين الزمني والمالي المحددين خلال (فترة التحضير ٣ أسابيع)
- ضمان التكامل والتوافق بين جميع المشاريع المحددة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للإدارة في مرحلة التنفيذ لمدة ١٦ أسبوع.
- تقييم واختبار وتحديد جميع أولويات واعتماد المبادرات الجديدة لبدء مشاريع جديدة خلال مرحلة التنفيذ لمدة ٢ أسبوع.
- رفع كفاءة الموارد البشرية وذلك عن طريق تدريب وتأهيل جميع الموظفين للمعايير الدولية الخاصة بإدارة المشاريع ورفع مستوى المعرفة والوعي لديهم خلال فترة التحضير لمدة ثلاث أسابيع.
- التحكم بالمشاريع التي تنفذها أو تديرها الإدارة بكفاءة عالية (وفق الإطار الزمني المحدد بالجودة المستهدفة وضمن التكلفة المقدرة) خلال مرحلة التسليم لمدة ٢ أسبوع
- مراقبة تقدم وتنفيذ جميع المشاريع التي تنفذها الإدارة لتتم كما هو مخطط له خلال مرحلة التسليم لمدة ٢ أسبوع

الأهداف حسب نموذج SMART:

- تأسيس اثنا عشر منهجًا ومعياريًا احترافيًا في إدارة شركة أوقاف الشيخ محمد الراجحي وفق أحدث المعايير العالمية PMI وبالتوافق مع منهجيات الإدارة خلال ثلاث أسابيع

جدول (١-١) الأهداف حسب نموذج SMART

S	تحديد الهدف بصورة واضحة (تأسيس اثنا عشر منهجًا ومعياريًا احترافيًا في إدارة شركة أوقاف الشيخ محمد الراجحي وفق أحدث المعايير العالمية)
M	يمكن قياس مدى انجاز الهدف من خلال عدد المنهجيات المحددة (اثنا عشر منهجًا)
A	يمكن تحقيقه
R	في إدارة شركة أوقاف الشيخ محمد الراجحي
T	محدد زمنيًا

- أتمتة جميع الإجراءات الخاصة بالشركة من خلال برنامج إلكتروني يسهل عمليات المتابعة والتواصل بين فريق المشروع خلال ثلاث أسابيع.

جدول (٢-١) أتمتة جميع الإجراءات الخاصة بالشركة

S	أتمتة جميع الإجراءات الخاصة بالشركة من خلال برنامج إلكتروني يسهل عمليات المتابعة والتواصل بين فريق المشروع
M	أتمتة جميع الإجراءات الخاصة بالشركة
A	يمكن تحقيقه
R	جميع الإجراءات الخاصة بالشركة
T	محدد زمنيًا

- تخطيط وإدارة كل المشاريع المحددة في خطة العمل الرئيسية الخاصة بالإدارة من أجل تحقيق أهداف الشركة ضمن الإطارين الزمني والمالي المحددين خلال (فترة التحضير ٣ أسابيع).

جدول (٣-١) تخطيط وإدارة كل المشاريع المحددة في خطة العمل الرئيسية الخاصة بالإدارة

S	تخطيط وإدارة كل المشاريع المحددة في خطة العمل الرئيسية الخاصة بالإدارة من أجل تحقيق أهداف الشركة
M	كل المشاريع المحددة في خطة العمل الرئيسية الخاصة بالإدارة
A	يمكن تحقيقه

R	الخاصة بالإدارة من أجل تحقيق أهداف الشركة
T	محدد زمنيا
	خلال (فترة التحضير ٣ أسابيع)

- ضمان التكامل والتوافق بين جميع المشاريع المحددة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للإدارة في مرحلة التنفيذ لمدة ١٦ أسبوع.

جدول (٤-١) ضمان التكامل والتوافق بين جميع المشاريع المحددة

S	ضمان التكامل والتوافق بين جميع المشاريع المحددة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للإدارة
M	جميع المشاريع المحددة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية
A	يمكن تحقيقه
R	تحقيق الأهداف الإستراتيجية للإدارة
T	في مرحلة التنفيذ لمدة ١٦ أسبوع
	محدد زمنيا

- تقييم واختبار وتحديد جميع أولويات واعتماد المبادرات الجديدة لبدء مشاريع جديدة في الشركة خلال مرحلة التنفيذ لمدة ٢ أسبوع.

جدول (٥-١) تقييم واختبار وتحديد جميع أولويات واعتماد المبادرات الجديدة

S	تقييم واختبار وتحديد جميع أولويات واعتماد المبادرات الجديدة لبدء مشاريع جديدة في الشركة
M	جميع أولويات واعتماد المبادرات الجديدة لبدء مشاريع جديدة
A	يمكن تحقيقه
R	اعتماد المبادرات الجديدة لبدء مشاريع جديدة في الشركة
T	خلال مرحلة التنفيذ لمدة ٢ أسبوع.
	محدد زمنيا

- رفع كفاءة الموارد البشرية وذلك عن طريق تدريب وتأهيل جميع الموظفين للمعايير الدولية الخاصة بإدارة المشاريع ورفع مستوى المعرفة والوعي لديهم خلال فترة التحضير لمدة ثلاث أسابيع.

جدول (٦-١) رفع كفاءة الموارد البشرية

S محدد	• رفع كفاءة الموارد البشرية وذلك عن طريق تدريب وتأهيل جميع الموظفين للمعايير الدولية الخاصة بإدارة المشاريع ورفع مستوى المعرفة والوعي لديهم
M قابل للقياس	تدريب وتأهيل جميع الموظفين للمعايير الدولية الخاصة بإدارة المشاريع
A يمكن تحقيقه	يمكن تحقيقه
R ذات صلة	تأهيل جميع الموظفين للمعايير الدولية الخاصة بإدارة المشاريع
T محدد زمنيا	خلال فترة التحضير لمدة ثلاث أسابيع

- التحكم بجميع المشاريع التي تنفذها أو تديرها الإدارة بكفاءة عالية (وفق الإطار الزمني المحدد بالجودة المستهدفة وضمن التكلفة المقدرة) خلال مرحلة التسليم لمدة ٢ أسبوع.

جدول (٧-١) التحكم بجميع المشاريع التي تنفذها أو تديرها الإدارة بكفاءة عالية

S محدد	التحكم بجميع المشاريع التي تنفذها أو تديرها الإدارة بكفاءة عالية (وفق الإطار الزمني المحدد بالجودة المستهدفة وضمن التكلفة المقدرة)
M قابل للقياس	التحكم بجميع المشاريع التي تنفذها أو تديرها الإدارة بكفاءة عالية
A يمكن تحقيقه	يمكن تحقيقه
R ذات صلة	التحكم بالمشاريع التي تنفذها أو تديرها الإدارة
T محدد زمنيا	خلال مرحلة التسليم لمدة ٢ أسبوع

- مراقبة تقدم وتنفيذ جميع المشاريع التي تنفذها الإدارة لتتم كما هو مخطط له خلال مرحلة التسليم لمدة ٢ أسبوع.

جدول (٨-١) مراقبة تقدم وتنفيذ جميع المشاريع التي تنفذها الإدارة

S محدد	مراقبة تقدم وتنفيذ جميع المشاريع التي تنفذها الإدارة لتتم كما هو مخطط
M قابل للقياس	مراقبة تقدم وتنفيذ جميع المشاريع التي تنفذها الإدارة
A يمكن تحقيقه	يمكن تحقيقه
R ذات صلة	تنفيذ جميع المشاريع التي تنفذها الإدارة

ذات صلة	
T	له خلال مرحلة التسليم لمدة ٢ أسبوع
محدد زمنيا	

١,٢ تطوير وتحديد مؤشرات القياس للأداء lead أو lag:

جدول (٩-١) تطوير وتحديد مؤشرات القياس للأداء lead أو lag

PROJECT MANAGEMENT OFFICE						
2021						
Last updated: Sept 4,						
CURRENT PLANNED ABOUT THE FUNCTION						
BUSINESS UNIT	global technology company		a) Managing Projects: Manage the ongoing and newly added projects in the company as PMO b) Communication: Ensure proactive and accurate communication regarding the managed projects c) Proper Documentation: Ensure that the project definition, scope, timelines, etc. are clearly defined and captured d) Managing Changes in projects as and when applicable			
DEPARTMENT	M.Aswadany					
FUNCTION	إدارة المشاريع					
Perspectives	C-level Obj. code	F-level Obj. code	Function-level Objective	F-level KPI Code	Function-level KPI (measured as % achievement of target)	KPI Type
Financial	F2	PMO.F1	Rationalize operating cost at function-level	PMO.F1.K1	Planned savings from function-level cost rationalization	Leading
Internal Process	IP3	PMO.IP1	Achieve adherence to internal process and quality standards	PMO.IP1.K1	ISO requirements for the function	Leading
				PMO.IP1.K2	Internal customer satisfaction rating	Lagging
				PMO.IP1.K3	SLA adherence for inter-departmental processes	Leading
				PMO.IP1.K4	Overall Initiative Achievement	Lagging
	PMO.IP2	Improve function-level productivity		PMO.IP2.K1	Adherence to project masterplan schedule	Leading
				PMO.IP2.K2	Adherence to schedule of publishing project update report	Leading
				PMO.IP2.K3	Average time taken to report an off-track project to management	Lagging
				PMO.IP2.K4	% projects for which project cards are made	Leading
				PMO.IP2.K5	% projects for which masterplan is up to date	Leading
				PMO.IP2.K6	% employees trained on project management knowledge areas	Lagging
				PMO.IP2.K7	% completion of information in project cards	Leading
Organizational Learning & Growth	LG1	PMO.LG1	Improve function-level staff satisfaction	PMO.LG1.K1	Employee satisfaction score	Lagging
				PMO.LG1.K2	% avg. function-level staff retention rate	Lagging
	PMO.LG2	Support succession planning		PMO.LG2.K1	% of all management/ leadership positions filled internally	Lagging
				PMO.LG2.K2	Adherence to function-level training plan	Leading
	LG2	PMO.LG3	Improve level of automation	PMO.LG3.K1	% completion of relevant IT systems projects	Lagging
				PMO.LG3.K2	% of activities that are automated	Lagging
	LG3	PMO.LG4	Achieve adherence to regulatory requirements	PMO.LG4.K1	Regulatory requirements for the function	Lagging
				PMO.LG4.K2	% Saudization maintained for the function	Lagging

جدول (١-١٠) ميثاق المشروع

• تأسيس منهجيات ومعايير لإدارة المشاريع بالمنظمة وفق أحدث المعايير العالمية PMI وبالتوافق مع المنهجيات لإدارة المشاريع. • أتمتة الإجراءات الخاصة بالمشاريع من خلال برنامج الكتروني يسهل عمليات المتابعة والتواصل بين فريق المشروع. • تخطيط وإدارة كل المشاريع المحددة في خطة العمل الرئيسة الخاصة بأوقاف الشيخ محمد الراجحي من اجل تحقيق الأهداف والغايات المنظورة ضمن الإطارين الزمني والمالي المحددين. • تقليل اثر المخاطر التي تواجه المشاريع. • ضمان التكامل والتوافق بين جميع المشاريع. • رفع وكفاءة الموارد البشرية وذلك عن طريق تدريب وتأهيل الموظفين. • التحكم بالمشاريع التي تنفذها أو تديرها أوقاف الشيخ محمد الراجحي. • مراقبة تحكم وتقدم وتنفيذ المشاريع التي تنفذها أوقاف الشيخ محمد الراجحي.	الغرض من المشروع
• تسعى أوقاف الشيخ محمد الراجحي إلى إنشاء مكتب إدارة المشاريع ليتولى مسؤولية متابعة الأداء وتقدم سير العمل لتنفيذ كل المبادرات والمشاريع والبرامج لمساعدة متخذي القرارات في شركة أوقاف الشيخ محمد الراجحي على متابعة تقدم سير العمل والتأكيد على نجاح عملية التنفيذ.	الهدف من المشروع
• الدعم والرعاية الفعالة من قبل الإدارة العليا في شركة أوقاف الشيخ محمد الراجحي شركة التقنية العالمية المنفذة. • الجهد التعاوني المشترك لإدارة المشروع من قبل شركة أوقاف الشيخ محمد الراجحي وشركة التقنية العالمية المنفذة. • رضا شركة أوقاف الشيخ محمد الراجحي والمستخدمين على أداء المشروع. • الجدول الزمني المتفق عليه.	معايير النجاح
• الموافقات من أوقاف الشيخ محمد الراجحي على الوثائق. • التمويل من أصحاب المصلحة. • مكاتب وقاعة اجتماعات. • مدربين أكفاء. • مادة علمية.	المتطلبات الرئيسة
• مرحلة التحضير. • مرحلة التعاقدات. • مرحلة التنفيذ. • مرحلة التسليم.	وصف عام للمشروع

المخرجات الرئيسية	• وثائق • تدريب • خدمات
المخاطر المحتملة	• التعديل على مجال المشروع والتزامات الطرفين. • مقاومة المستخدمين النهائيين للتغير. • عدم تركيز أصحاب المصلحة على المشروع. • تنسيق منخفض وتأخير الاتصالات من أصحاب المصلحة. • عدم تفرغ أو توفر الأشخاص المعنيين خلال مراحل المشروع. • عدم دقة البيانات أو نقصها (اختيار الشخص أو الأشخاص المناسبين لإيصال البيانات) • استغراق عمليات مراجعة واعتماد التسليمات وقت طويل من برامج ووثائق.
ملخص الجدول الزمني	• مرحلة التحضير ٣ أسابيع • مرحلة التعاقدات ٤ أسابيع • مرحلة التنفيذ ١٦ أسبوع • مرحلة التسليم ٢ أسبوع
الموارد المالية المعتمدة	٣,٦٥٠,٠٠٠ ريال
قائمة أصحاب المصلحة في المشروع	• المدير العام للمشروع (في أوقاف الشيخ محمد الراجحي أو المالك للمشروع) • مدير المشروع من شركة التقنية العالمية المنفذة. • فريق العمل بالمشروع. • الجهة الاستشارية في المشروع.
معايير إغلاق أو إنهاء المشروع	• وثيقة البدء وخطة المشروع، يعتبر اعتماد وثيقة العمل بمثابة اعتماد شكل نطاق العمل النهائي والخطة الزمنية المبدئية. • تسليم المراحل بحسب خطة العمل، بنهاية كل مرحلة يقوم بعرض مخرجات الرحلة وتقديم وثيقة الاعتماد ليتم اعتمادها من قبل الجهة المخولة في المنظمة. • انتهاء التدريب وتسليم الشهادات. • الاستلام النهائي، تقوم شركة التقنية العالمية المنفذة بعد انتهاء فترة الدعم الفني بتقديم وثيقة إقفال المشروع ليتم اعتمادها من الجهة المخولة خلال فترة معينة على أن يتم إبداء الملاحظات بشكل خطي وبخلاف ذلك يعتبر المشروع مقفل تلقائيًا.
مدير المشروع وصلاحياته	• المسؤول عن دورة المشروع كاملة من البداية إلى النهاية. • إدارة وقيادة وتنظيم ومراقبة أنشطة المشروع. • التأكد من نجاح المشروع وتنفيذه في الوقت المحدد بالجودة العالية المطلوبة وفي حدود الميزانية المخصصة. • التأكيد على تحديد نطاق العمل بالمشروع بدقة ووظائف ومسؤوليات أعضاء فريق العمل

بالمشروع. ● إدارة المخاطر المحتملة من خلال الموازنة بين العمل بالمشروع والجودة والتكلفة. ● متابعة جميع مراحل المشروع. ● تحديد وتطبيق المنهجية والمعايير والتوجيهات والإجراءات الخاصة بإدارة المشاريع. ● التأكيد على إنهاء العمل بالمشروع بنجاح وتسليمه للمنظمة.	
---	--

مشروع إنشاء وتطوير وتشغيل مكتب إدارة المشاريع في أوقاف الشيخ محمد الراجحي

مالك المشروع/ أوقاف الشيخ محمد الراجحي

المدير العام/ احمد عبد الله الحنيشل

تاريخ توقيع ميثاق المشروع: ١٥ / ٠٩ / ٢٠٢١ م

الشركة المنفذة للمشروع/ شركة التقنية العالمية

مدير المشروع/ محمد رشيد السويدي

الفصل الثاني

الحوكمة والهيكل والعمليات

Governance ،structures and processes

الامتثال والمعايير واللوائح

Compliance ،standards and regulations

٢,١ تطوير هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع:

إن فريق العمل المطلوب لتنفيذ هذا المشروع يحتاج إلى مهارات متنوعة في المراحل المختلفة للتنفيذ، وستقوم شركة التقنية العالمية بتكليف مدير للمشروع يقوم بتكليف الموارد المطلوبة في هذه المراحل وإنجاز المشروع بنجاح، تقترح الشركة أن يكون تشكيل العمل كالتالي:

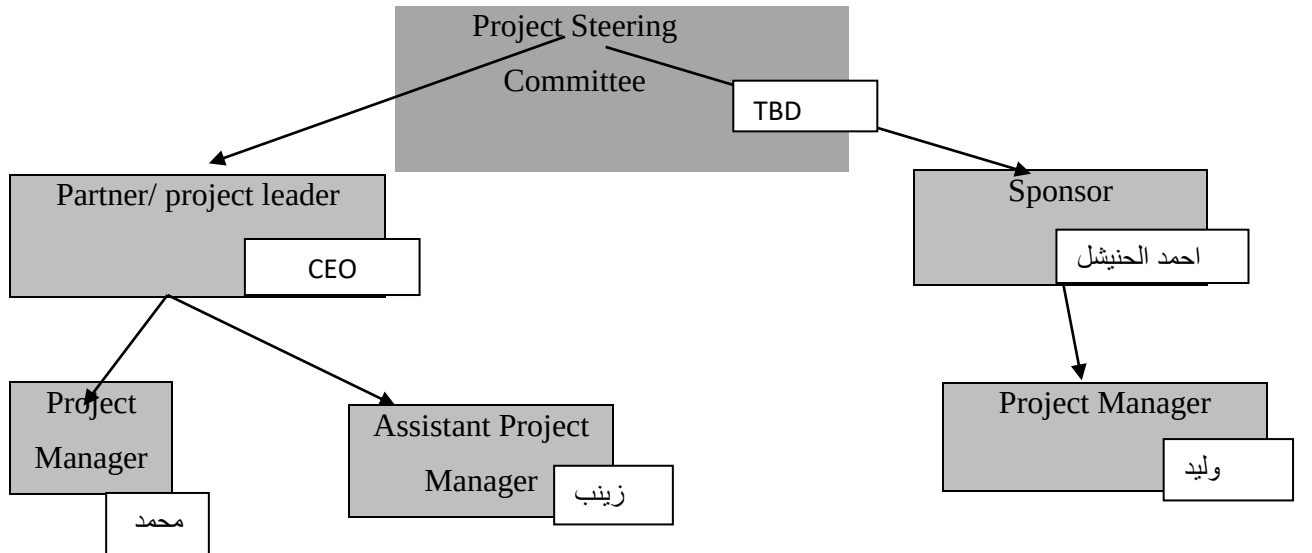
مرحلة إنشاء مكتب إدارة المشاريع:

- مدير للمشروع
 - خبير استشاري في مكتب إدارة المشاريع
 - الفريق التقني – EPM Technical Team
 - خبراء متخصصون في المجال: وسيشمل عددًا من الاستشاريين في كل مجال: التقييم والتطوير والتنفيذ والأداة البرمجية والتدريب
- على أن تتوفر لديهم المهارات المطلوبة:

- المراقبة الداخلية للجودة.
- تقديم الاستشارات فيما يتعلق بإدارة المشاريع.
- المراقبة العميقة بأداة إدارة المشاريع.

مرحلة تشغيل مكتب إدارة المشاريع:

- مدير مكتب إدارة المشاريع.
 - مدير المشروع: سيكون هو الواجهة ونقطة الاتصال الأساسية خلال تنفيذ المشروع بأكمله وسيتم اختياره لامتلاكه خبرة مماثلة في إدارة مشاريع مشابهة.
- وسيتّم توضيح الموارد المقدمة من شركة التقنية العالمية في الشكل التالي الذي يبين الهيكل التنظيمي لفريق العمل بالمشروع:



شكل (١-٢) الموارد المقدمة من شركة التقنية العالمية

ستكلف الإدارة العامة لأوقاف الشيخ محمد الراجحي مديرًا للمشروع من قبلها ليمثل نقطة الاتصال الأساسية والمسئول الأساسي عن تسهيل الأنشطة الأساسية التي يقوم كل الاستشاريون بتنفيذها كنقطة الاتصال بكل وحدات الإدارة العامة.

وسيتّم تشكيل لجنة لإدارة المشاريع وستشمل أعضاء الإدارة العليا في أوقاف الشيخ محمد الراجحي، إذ ستمثل اللجنة مرجعًا وقوة داعمة لتنفيذ المشروع وسيتّم دعوة أعضاء اللجنة لحضور العروض التقديمية الأساسية وسيطلب منهم الموافقة على الخطط والاستراتيجيات التي سيتم تنفيذها خلال العمل بالمشروع.

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

في تطوير الهيكل التنظيمي لمنظمة أو مشروع لابد أن تكون ضمن منهج علمي وعملي معروف ومدرّس وفق آليات منظمة، وبمر بعدة خطوات:

١. تحديد ومعرفة الأهداف الرئيسة والفرعية الخاصة بالمشروع وكذلك الوحدة التشغيلية مهمة في إعداد الهيكل.
٢. معرفة المهام ودراساتها في المشروع فهذه المهام لها جزء كبير في تحقيق الأهداف.
٣. تقسيم الأنشطة والإعمال والواجب القيام بها في المشروع وتجميعها في وحدات تنظيمية مناسبة في المشروع.
٤. تخصيص كل وحدة والقيام بإعداد وصف كامل لكل وحدة وظيفية أي تحديد الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة.
٥. تقري الصلاحيات لكل موظف وإعطائهم صلاحيات اللازمة والتي راح ينفذها في المشروع.
٦. إعداد وصف وخريطة تنظيمية للمشروع.
٧. تحديد العلاقات بين أقسام المشروع وبين موظفين الأقسام لكي يتم عملهم مع بعض.

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

تم تخصيص نموذج مكتب إدارة المشاريع بناء على منهجية إدارة المشاريع المتبعة في الإدارة العامة لأوقاف الشيخ محمد الراجحي وفقًا لهيكلها التنظيمي.

ومن إذ المبدأ فإن النموذج الملائم لإدارة أوقاف الشيخ محمد الراجحي هو النموذج عبارة عن (Hybrid Model) بين التحكم وتقديم الدعم الكامل.

وسيركز نموذج مكتب إدارة المشاريع الخاص بأوقاف الشيخ محمد الراجحي على توحيد إجراءات ونماذج (Templates) إدارة المشاريع وتوفير الدعم والتدريب لمديري المشاريع في الإدارة العامة. وينطوي ذلك ضمناً على إدخال ممارسات مشتركة لتطبيقها على كل من إجراءات إدارة المشاريع وإجراءات العمل. كما سيعمل هذا النموذج على توفير المساعدة للإدارة العامة لأوقاف الشيخ محمد الراجحي على استحداث بيئة عمل على نظام الإدارة بالمشاريع (Management By Project) بغية تحقيق رؤية ومهمة الإدارة العامة.

ويمكننا إن نقدم من خلال ما يلي وصفاً لنموذج مكتب إدارة المشاريع الخاص بأوقاف الشيخ محمد الراجحي:

- يعمل مكتب إدارة المشاريع على توحيد ممارسات إدارة المشاريع في أوقاف الشيخ محمد الراجحي.
- يقوم مكتب إدارة المشاريع بدعم ومساعدة مديري المشاريع التابعين للدوائر الأخرى وتوفير التدريب لهم.
- يشارك مكتب إدارة المشاريع في كافة المشاريع بغض النظر عن حجمها وعددها أو نطاقها ويكون بإمكانه التعامل مع كافة متطلبات العمل.
- سيكون مكتب إدارة المشاريع ظاهراً كوحدة عمل في إدارة أوقاف الشيخ محمد الراجحي ليقوم بدور ممثل ممارسات إدارة المشاريع إمام الإدارة.

- يتعاون مكتب إدارة المشاريع مع الإدارات الأخرى في إدارة أوقاف الشيخ محمد الراجحي كما يساهم في تطوير/ تبني الممارسات والإجراءات المشتركة في ممارسات إدارة المشاريع في أوقاف الشيخ محمد الراجحي.
 - يوفر مكتب إدارة المشاريع خبرات متنوعة في ممارسات وإجراءات إدارة المشاريع.
 - يوفر مكتب إدارة المشاريع الوسائل اللازمة لتصنيف النتائج الإجمالية وتحليل حالة المشروع وتقديم سير العمل به كأساس لتحديد التغيرات في المشروع، ودعم المشروع وأداء مدير المشروع، وضمان تحقيق أداء المشروع وتوافقها وانسجامها مع أهداف إدارة أوقاف الشيخ محمد الراجحي.
- وحيث نبين السبب في اختيارنا للنموذج الأنسب والملائم للإدارة أوقاف الشيخ محمد الراجحي عبارة عن (Hybrid Model) وذلك لأنه يجمع بين التحكم والدعم الكامل.

٤, ٢ تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام المخرجات:

جدول (٢-١) نموذج امتثال للتحقق قبل استلام المخرجات

اسم المشروع	المالك	المقاول الرئيس	التاريخ
إنشاء وتشغيل وتطوير مكتب إدارة المشاريع	أوقاف الشيخ محمد الراجحي	شركة التقنية العالمية	٢٠٢١/٩/١٥
الهدف الرئيس	تفاصيل الهدف	الامتثال	الملاحظات
إنشاء وتشغيل وتطوير مكتب إدارة المشاريع	عملية البدء	نعم	تمت من خلال تطوير ميثاق المشروع خلال الفترة المحددة وتحديد المعنيين في المشروع وفقاً للهيكل التنظيمي.
	عملية التخطيط	نعم	تمت من خلال توزيع المهام حسب أولويتها والمدة الزمنية والميزانية المحددة والجودة المطلوبة.
	عملية التنفيذ	نعم	تمت من خلال توفير الموارد المطلوبة وتوجيه الأعمال في المشروع.
	عمليات المتابعة والتحكم	نعم	تمت من خلال متابعة سير العمليات وضبط الجودة والتكلفة بناءً على الجدول الزمني المحدد.
	عملية الإغلاق	لا	المشروع قيد التنفيذ.
١. عملية البدء		ملاحظات	
تطوير ميثاق المشروع		منجز (تم تطويره خلال ١٠ أيام من الموافقة على المشروع واستلام الموقع)	
تحديد المعنيين بالمشروع		منجز	
٢. عملية التخطيط		ملاحظات	
وضع خطة إدارة المشروع		تم تخطيط المهام حسب أولويتها والمدة الزمنية المطلوبة لتنفيذها	
وضع خطة إدارة النطاق		منجز	
تجميع المتطلبات		منجز	
تحديد النطاق		منجز	
إعداد هيكل تجزئة العمل		منجز	
وضع خطة إدارة الجدول الزمني		منجز	
تحديد الأنشطة		منجز	
تسلسل الأنشطة		منجز	
تقدير مدد الأنشطة		تم تحديد بدايتها ١١-٩-٢٠٢١ ونهايتها في ١٠-١٢-٢٠٢١	

تطوير الجدول الزمني	يتم تطويره حسب المخاطر تواجهها أثناء العمل على المشروع والتي قد تؤخر تسليم المشروع.
وضع خطة إدارة التكاليف	منجز
تقدير التكاليف	منجز
تحديد الموازنة	منجز
وضع خطة إدارة الجودة	يتم تحديثها عند الحاجة خلال فترة حياة المشروع وتنتهي عند الإغلاق والتسليم (تطوير خطة شاملة للجودة لضمان جودة المخرجات)
وضع خطة إدارة الموارد	يتم تحديثها عند الحاجة خلال فترة حياة المشروع وتنتهي عند الإغلاق والتسليم (الموارد البشرية، جدولة الأدوات، المعدات، الإجراءات (موارد غير بشرية))
تقدير موارد النشاط	منجز (تنظيم اجتماع، تحديد الموارد المتاحة، تحديد كمية الموارد، توصيف الموارد، تحديد متطلبات الكادر الوظيفي، متطلبات التدريب، الإطارات الزمنية الأربعة) (تم تحديد كافة الأنشطة والمهام في خطة المشروع، قائمة بأنواع الموارد البشرية اللازمة والمعدات والمواد الأخرى، جدول زمني لاستغلال كل مورد من هذه الموارد وإعطاء صورة كاملة عن متطلبات موارد المشروع للإدارة)
وضع خطة إدارة التواصل	يتم تحديثها عند الحاجة خلال فترة حياة المشروع وتنتهي عند الإغلاق والتسليم.
وضع خطة إدارة المخاطر	يتم تحديثها عند الحاجة خلال فترة حياة المشروع وتنتهي عند الإغلاق والتسليم.
تحديد المخاطر	يتم تحديثها عند الحاجة خلال فترة حياة المشروع وتنتهي عند الإغلاق والتسليم.
إجراء التحليل النوعي للمخاطر	يتم تحديثها عند الحاجة خلال فترة حياة المشروع وتنتهي عند الإغلاق والتسليم
إجراء التحليل الكمي للمخاطر	يتم تحديثها عند الحاجة خلال فترة حياة المشروع وتنتهي عند الإغلاق والتسليم
وضع خطة الاستجابة	يتم تحديثها عند الحاجة خلال فترة حياة المشروع وتنتهي عند الإغلاق والتسليم
تخطيط إدارة المشتريات	منجز
وضع خطة مشاركة المعنيين بالمشروع	منجز ويتم تحديثها خلال فترة حياة المشروع إذا تم إضافة شخص جديد.
٣. عملية التنفيذ	
توجيه وإدارة أعمال المشروع	يتم تحديثها عند الحاجة خلال فترة حياة المشروع وتنتهي عند الإغلاق والتسليم
إدارة معرفة المشروع	منجز ويتم تحديثها عند الحاجة خلال فترة حياة المشروع وتنتهي عند الإغلاق والتسليم
إدارة الجودة	منجز ويتم تحديثها عند الحاجة خلال فترة حياة المشروع وتنتهي عند الإغلاق والتسليم
حياسة الموارد	منجز ويتم تحديثها عند الحاجة خلال فترة حياة المشروع وتنتهي عند الإغلاق والتسليم
تطوير الفريق	يتم تحديثها عند الحاجة خلال فترة حياة المشروع وتنتهي عند الإغلاق والتسليم
إدارة فريق المشروع	منجز ويتم تحديثها عند الحاجة خلال فترة حياة المشروع وتنتهي عند الإغلاق والتسليم
إدارة التواصل	منجز ولكن يتم تحديثها عند الحاجة خلال فترة حياة

المشروع وتنتهي عند الإغلاق والتسليم	
يتم تحديثها عند الحاجة خلال فترة حياة المشروع وتنتهي عند الإغلاق والتسليم	تطبيق الاستجابات للمخاطر
يتم تحديثها عند الحاجة خلال فترة حياة المشروع وتنتهي عند الإغلاق والتسليم	إجراء المشتريات
يتم تحديثها عند الحاجة خلال فترة حياة المشروع وتنتهي عند الإغلاق والتسليم	إدارة مشاركة المعنيين بالمشروع
ملاحظات	٤. عمليات المتابعة والتحكم
تتم متابعتها خلال فترة المشروع ويتم التحديث والتغيير إذا لزم الأمر.	المتابعة والتحكم في أعمال المشروع
تتم متابعتها خلال فترة المشروع ويتم التحديث والتغيير إذا لزم الأمر.	إجراء التحكم المتكامل في التغيير
تتم متابعتها خلال فترة المشروع ويتم التحديث والتغيير إذا لزم الأمر.	التحقق من النطاق
تتم متابعتها خلال فترة المشروع ويتم التحديث والتغيير إذا لزم الأمر.	ضبط النطاق
يتم تحديثه بشكل دوري أثناء المشروع والتغيير عليه إذا لزم الأمر.	التحكم بالجدول الزمني
تتم متابعتها خلال فترة المشروع ويتم التحديث والتغيير إذا لزم الأمر.	ضبط التكاليف
تتم متابعتها خلال فترة المشروع ويتم التحديث والتغيير إذا لزم الأمر.	ضبط الجودة
تتم متابعتها خلال فترة المشروع ويتم التحديث والتغيير إذا لزم الأمر.	التحكم بالموارد
تتم متابعتها خلال فترة المشروع ويتم التحديث والتغيير إذا لزم الأمر.	متابعة التواصل
تتم متابعتها خلال فترة المشروع ويتم التحديث والتغيير إذا لزم الأمر.	متابعة المخاطر
تتم متابعتها خلال فترة المشروع ويتم التحديث والتغيير إذا لزم الأمر.	مراقبة المشتريات
تتم متابعتها خلال فترة المشروع ويتم التحديث والتغيير إذا لزم الأمر.	متابعة مشاركة المعنيين بالمشروع
ملاحظات	٥. عملية الإغلاق
الإغلاق/التسليم يتم عند الانتهاء من المشروع	إغلاق المشروع أو المرحلة

الفصل الثالث

السلطة والاهتمام

Power and attention

ثقافة المنظمة وقيمها

Organization culture and values

٣,١ نموذج أصحاب المصلحة:

جدول (٣-١) نموذج أصحاب المصلحة

شركة أوقاف الشيخ محمد الراجحي				
الاسم	المنصب	التصنيف (داخلي، خارجي)	الدور في المشروع	معلومات التواصل
احمد عبد الله الحنيشل	المدير العام (مالك المشروع)	داخلي	إدارة المشروع واتخاذ القرارات.	اجتماعات (online) - رسائل البريد الالكتروني - اجتماعات حضوري aalhunaishe@gmail.com
وليد علي مباركي	نائب المدير العام	داخلي	المشاركة في وضع رؤية الإدارة.	waleedalmobarki@gmail.com
فاطمة مشعل البقمي	منسق جودة	داخلي	إجراء اختبار ضمان الجودة وضمان تلبية المتطلبات والمعايير وتنسيق الأنشطة لإدارة المشروع والمعدات والموارد ومراقبة تقدم المشروع ومواجهة أي مشاكل تظهر وتقديم الدعم اللازم.	Fatmah.m.m.4@gmail.com
نوره راشد العتيبي	موارد بشرية	داخلي	إعداد الموازنات وتقييم الوظائف والموظفين.	N_R_otb@hotmail.com
شركة التقنية العالمية المنفذة				
محمد رشيد السويدي	مدير المشروع	خارجي	إدارة نطاق العمل.	alswadany@hotmail.com
زينب علي مباركي	مساعدة مدير المشروع	خارجي	تنسيق العمليات داخل المؤسسة.	Zeeze.48@hotmail.com
خلود علي مباركي	تقنية المعلومات	خارجي	المسئول الأساسي عن الشبكات المختلفة وقواعد المعلومات وصيانة الأجهزة.	Kholud.mb@hotmail.com
خديجة علي مباركي	مطور برامج	خارجي	إنشاء خوادم وقواعد بيانات وتطوير الأنظمة وتلبية الاحتياجات الفنية والتشغيلية ومواكبة تطور التطبيقات ولغة البرمجة.	Ko20568@gmail.com
الجهة الاستشارية العالمية	متابعة مطابقة التنفيذ للمشروع ومتابعة الجدول الزمني وسير العمل وتطبيق العقد وشروطه وإدارة التنفيذ بشكل احترافي حسب التصميم والاتفاق.			

٣, ٢ تطوير شبكة (القوة/الاهتمام) وشبكة (التأثير والقوة):

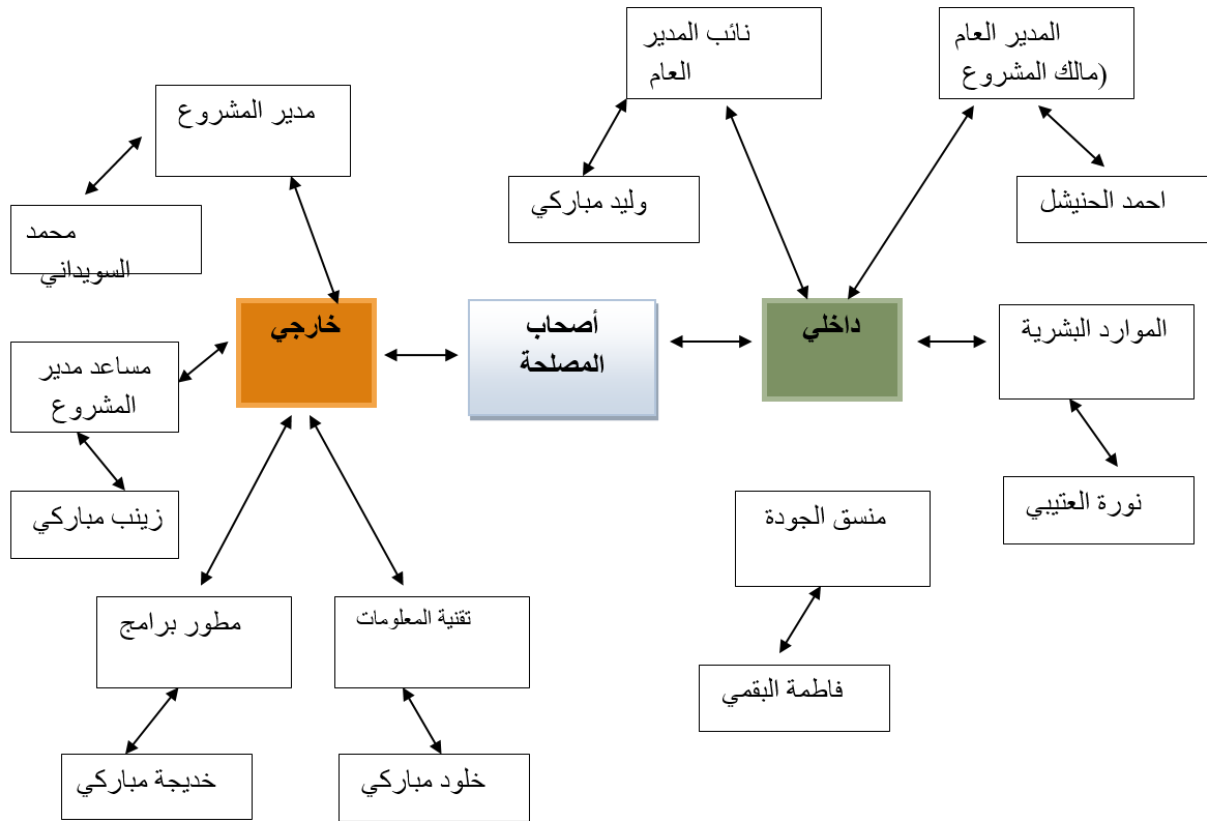
جدول (٢-٣) تحليل أصحاب المصلحة

تحليل أصحاب المصلحة

التأثير	مطور برامج تقنية المعلومات	مالك المشروع مدير المشروع
	موارد بشرية	مساعد مدير المشروع منسق جودة نائب المدير العام
القوة		

الاهتمام	مطور برامج تقنية المعلومات نائب المدير العام	مالك المشروع مدير المشروع
	موارد بشرية	مساعد مدير المشروع منسق جودة
القوة		

٣,٣ استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة:



شكل (٣-١) النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة

٣,٤ تعريف ثقافة المنظمة^١:

مجموعة من الافتراضات والمبادئ الأساسية والمعايير والقيم والاعتقادات والأعراف والتوقعات المشتركة بين أعضاء المنظمة والتي تتحكم في خبراتهم وتؤثر على إنتاجية وكفاءة المنظمة. أيضا ثقافة المنظمة مجموعة من القيم والمعتقدات والاتجاهات والقواعد والسلوكيات التي توجه طاقة وجهود الأفراد إلى أهداف مشتركة لإنجازها وتحقيق طموحاتها وهي التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات وتعد إدارة أوقاف الشيخ محمد الراجحي من المنظمات التي تستخدم كثير من القيم والسلوكيات التي تسخرها لأفرادها لتحقيق أهداف وطموحات المنظمة.

٣,٥ تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع:

في ظل كثير من المنظمات نحو إبراز هويتها ورسالتها التي يكشف عن نشاطها وفعاليتها، أصبح العديد من المنظمات أصبحت القيم من أهم ركائز النجاح التي تركز عليها الخطط الإستراتيجية، لأنها لها دور عظيم في تفعيل العملية الإدارية وتحسين إنتاجية العمل بما يضمن نمو المنظمة وتحقيق أهدافها. لهذا ركزت العديد من الدراسات العلمية قديماً وحديثاً على أهمية القيم التنظيمية والشخصية في المؤسسات وتأثيرها على الأداء الوظيفي وكفاءة العمل. ومن هذا المنطلق نقدم مقترحاتنا للإدارة أوقاف الشيخ محمد الراجحي لتبنيها في المشروع.

١ - المساواة بين العاملين

١ السيد، أحمد حسن عوض، & على عبد الله الحاكم. (٢٠٠٣). (العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية Doctoral dissertation)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

- ٢- الاهتمام بإدارة الوقت
 - ٣- الاهتمام بالأداء
 - ٤- احترام الآخرين
 - ٥- البدء في عملية التخصيص وفقًا لمتطلبات مكتب إدارة المشاريع
 - ٦- تقديم الدعم الفني للمساعدة في حل أي مشاكل تواجه المستخدمين
 - ٧- الاطلاع على المهام المنفذة فعليًا (بما فيها مهام العمل والمهام الشخصية) ومقارنتها بخطة تنفيذ هذه المهام واتخاذ الإجراءات المناسبة.
 - ٨- إنتاج تقارير باستخدام Excel Service لفحص البيانات بسرعة وتجميعها وفق إبعاد مختلفة.
 - ٩- مراقبة الدورة الكاملة للمشروع
 - ١٠- توسيع خطط اتصال بين المستخدمين
 - ١١- تدريب الموظفين وإعطائهم صلاحية مراقبة المشاريع.
- وتكمن أهمية القيم التنظيمية في تهيئة الفرد لاختيار السلوك الذي يعزز من توافقه مع الآخرين مما يخلق نوعًا من الانسجام في فرق العمل ويحسن من الاتصال الإداري الفاعل ويحد من الصراعات التي تؤثر على تحقيق الولاء والنجاح المأمول. فالتعارض بين ثنائية القيم الشخصية والتنظيمية يؤدي إلى ظهور الفساد الإداري والأخلاقي مما ينعكس سلبيًا على أهداف المنظمة ويعيق تقدمها.

الفصل الرابع

نقد الإدارة الذاتية

Self-management criticism

النزاهة الشخصية والموثوقية

Personal integrity and reliability

١, ٤ سرد "٣" عادات سلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع ودراسة السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها:

١- عدم الاستشارة والاعتداد بالرأي

وهذه من السلوكيات المضرة بالعمل والتي قد تتحى به إلى طريق وعرة وربما سقوط وضياع المشروع وسبب ذلك هو عدم القناعة غالبًا في الآخرين وهو نوع من الغرور ربما وأحيانًا قد يكون بسبب ضعف الكوادر الفعلي في الفريق لكنه لا ينفك من احتياجه للاستشارة ولو من خارج المنظمة خصوصًا في المنظمات الكبيرة والمنشآت الضخمة، وللتخلص من ذلك يجب تعويد النفس على مشاركة الآخرين الرأي والسماع من الأطراف الأخرى.

٢- المركزية المقيتة

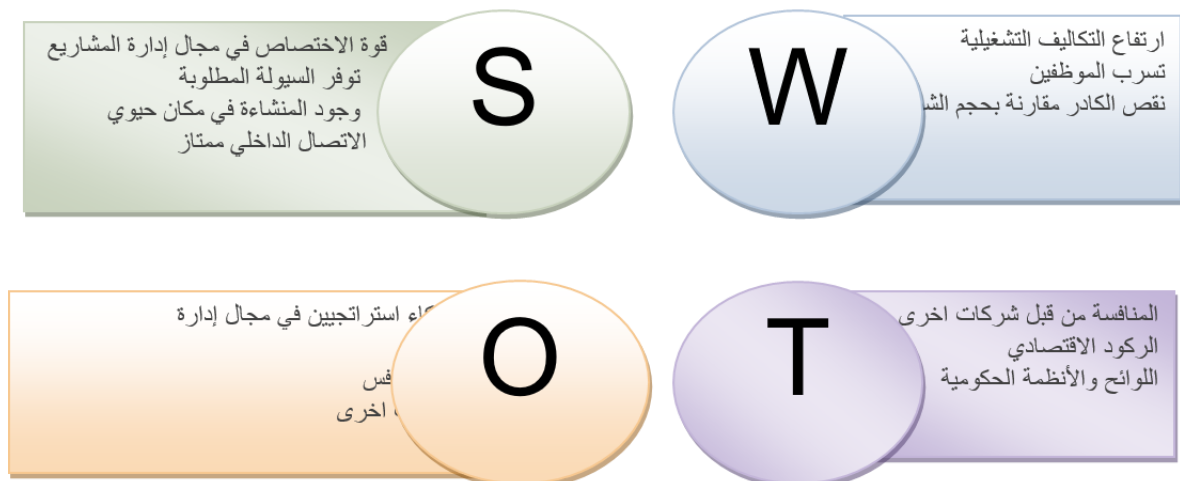
والمركزية بالجملة أحد أنواع الإدارة المستخدمة في ظل ظروف معينة ومعطيات محددة إلا أنها إذا تجاوزت القدر المعقول فإنها ستكون سلبية على المشروع، وسببها هو القناعة التامة بجودة الأداء من الشخص، وللتخلص من ذلك أن يتبنى الشخص أنواع أخرى من القيادة وتفويض بعض المهام للآخرين.

٣- ضعف المتابعة للعمل

وهو أحد الأسباب الرئيسة لفشل المشاريع بل ربما هو أعلاها وأقواها وهو أحد أهم وظائف الإدارة والتقصير فيه يضعف جانب الإدارة ويؤدي إلى هدر الموارد البشرية والزمنية والمالية وسببه في الغالب انشغال الإدارة بأمور التخطيط والتنظيم واعتقادهم أنها هي الإدارة دون النظر في المراقبة والمتابعة، وللتخلص من ذلك لابد من وضع جداول وقوائم للمهام واقتطاع جزء ليس بالقليل من الوقت لمتابعة المهام والأنشطة مع الفريق وأن تكون جزء لا يتجزأ ولا يقل أهمية عن باقي المسؤوليات من مهام الإدارة.

٢, ٤ إجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT:

SWOT ANALYSIS



شكل (٤-١) تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT

تقديم "٣" سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية

من السلوكيات التي تتعارض مع النزاهة الأخلاقية:

١. عدم الحفاظ على أموال وممتلكات المشروع وما تملكه المنظمة أو تستخدمه لممارسة أعمالها التجارية والتي تشمل على سبيل المثال لا الحصر الأموال والمباني والمنشآت التي تعمل فيها والمركبات ويلتزم كافة الموظفين بالعناية بتلك الأصول وحمايتها من الخسارة أو التلف أو السرقة أو الفقد أو سوء الاستخدام واستخدامها غير معقولاً متعارضا مع أو يؤثر سلباً على مصالح الشركة وللتخلص من ذلك استشعار مراقبة الله في السر والعلن.
٢. نشر المعلومات السرية الخاصة بالمشروع مما حصل عليها الموظف أو يعرفه بحكم وظيفته من معلومات قد يؤدي إفشاؤها للإضرار بالمشروع أو مصالحه أو سياسته أو حقوقه سواء بقصد أو بجهل والذي بنهاية الأمر سوف يؤدي إلى عقوبات حسب اللوائح والقوانين وللتخلص من ذلك نحن بحاجة إلى وجود أنظمة وقوانين صريحة تتعلق بتوضيح مفهوم سرية المعلومات وتصنيفها في المشاريع (محظور، سري، سري للغاية)، بالإضافة إلى انتهاج الشفافية والنقد وإبداء الرأي، بالإضافة إلى إيجاد آليات خاصة بكيفية تداول المعلومات وحق الاطلاع عليها.
٣. عدم تطبيق الإجراءات الخاصة بتعاقدات المشروع من حيث التسويق وعدم تنفيذ التعاقدات وإتمامها في الوقت المناسب مما له تأثير سلبي مباشر على سير مهام المشروع وللتخلص من ذلك يجب التماشي مع خطة العمل بكل دقة وانتظام

٣, ٤ تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات:

السلوكيات الغير أخلاقية لها مالية اجتماعية وفنية ولها مخاطر على أعمال المشروع قد تؤدي إلى تكبد الكثير من التكاليف على مستوى المنظمة ومن أبرزها:

- عقوبات قانونية: كسجن بعض الأفراد والمصادرة وفرض غرامات وتعويضات على المنظمة.
- العقوبات التجارية: التي تتسبب في إنهاء العلاقات التجارية ووضع المنظمة في القائمة السوداء مما قد يعيقها من دخولها في فرص أخرى مستقبلاً.
- السمعة كذلك: قد تضر سمعة المنظمة وتكون سبب في تشويه علامتها التجارية.
- قد يزيد سلوك الموظف الغير أخلاقي من الأضرار المباشرة للمنظمة مثل استخدامه الخاطئ للموارد وخرق السرية والاختلاس.
- التغيب عن العمل.
- خفض مستوى ولاء العملاء ومستوى الاحتفاظ بهم.
- تشكيل خطر في رداءة الفعل السلبية من المجتمع الذي يتم العمل فيه.
- تقلل من جاذبية الموظفين إليها.
- ضعف التسويق وقلة الكفاءة الفنية قد تزيد الوضع سوءاً وتكون سبب في فشل المنظمة.

الفصل الخامس

الاتصالات الشخصية

Personal communication

العلاقات والارتباط

Relationships and connection

٥,١ إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة

جدول (٥-١) إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة

شركة أوقاف الشيخ محمد الراجحي						
الاسم	المستوى التعليمي / دكتوراه/ماجستير/ بكالوريوس	المناصب	التصنيف (داخلي ، خارجي)	التأثير	الدور في المشروع	معلومات التواصل
احمد عبد الله الحيشل	ماجستير	مالك المشروع (المدير العام)	داخلي	عالي	إدارة المشروع واتخاذ القرارات.	اجتماعات (online)- رسائل البريد الالكتروني - اجتماعات حضوري aalhunaishe@gmail.com
وليد علي مباركي	ماجستير	نائب المدير العام	داخلي	عالي	المشاركة في وضع رؤية الإدارة.	waleedalmobarki@gmail.com
فاطمة مشعل البقمي	ماجستير	منسق جودة	داخلي	منخفض	إجراء اختبار ضمان الجودة وضمان تلبية المتطلبات والمعايير وتنسيق الأنشطة لإدارة المشروع والمعدات والموارد ومراقبة تقدم المشروع ومواجهة أي مشاكل تظهر وتقديم الدعم اللازم.	Fatmah.m.m.4@gmail.com
نوره راشد العتيبي	ماجستير	موارد بشرية	داخلي	منخفض	إعداد الموازنات وتقييم الوظائف والموظفين.	N_R_otb@hotmail.com
شركة التقنية العالمية المنفذة						
محمد رشيد السويدياني	ماجستير	مدير المشروع	خارجي	عالي	إدارة نطاق العمل.	alswadany@hotmail.com
زينب علي مباركي	ماجستير	مساعدة مدير المشروع	خارجي	عالي	تنسيق العمليات داخل المؤسسة.	Zeeze.48@hotmail.com
خلود علي مباركي	ماجستير	تقنية المعلومات	خارجي	عالي	المسئول الأساسي عن الشبكات المختلفة وقواعد المعلومات وصيانة الأجهزة.	Kholud.m.b@hotmail.com
خديجة علي مباركي	ماجستير	مطور برامج	خارجي	عالي	إنشاء خوادم وقواعد بيانات وتطوير الأنظمة وتلبية الاحتياجات الفنية والتشغيلية ومواكبة تطور التطبيقات ولغة البرمجة.	Ko20568@gmail.com
الجهة الاستشارية العالمية	متابعة مطابقة التنفيذ للمشروع ومتابعة الجدول الزمني وسير العمل وتطبيق العقد وشروطه وإدارة التنفيذ بشكل احترافي حسب التصميم والاتفاق.					

٥, ٢ تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال:

الاتصال

حسب المعايير العالمية في إدارة المشاريع فإن الاتصال يكون مكثف بين مدير المشروع في أوقاف الشيخ محمد الراجحي ومدير المشروع من قبل الشركة العالمية للتقنية كمنفذ للمشروع وذلك بواسطة جميع وسائل الاتصال المتاحة لتسهيل العمل والتنسيق بين فرق العمل من الطرفين.

إن غرض خطة الاتصال هو توجيه التنفيذ ومراقبة المشروع من خلال تحديد وسائل الاتصال مع العميل والمستفيدين من المشروع من خلال الدورة الكاملة لتنفيذ المشروع وتستخدم الخطة خصوصاً لما يلي:

- توجيه تنفيذ المشروع
- توثيق الافتراضات المتعلقة بتخطيط المشروع وتحديد نقاط الاتصال.
- تسهيل الاتصال بين المستفيدين.
- تحديد المراجعات الإدارية الأساسية للمحتوى والمدى والوقت.
- تحديد الخط الأساسي لقياس مدى تقدم سير العمل ومراقبة المشروع.

تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي:

إجراء إدارة طرق الاتصال بالمشروع

- يعمل مدير المشروع على تعريف المستفيدين بالمشروع. وتحديد طرق وتقنيات الاتصال المطلوبة.
- يزود مدير المشروع موظف مكتب إدارة المشاريع بمتطلبات الاتصال. والذي يقوم بدوره بإبلاغ المدير العام والمستفيدين الرئيسيين بهذه المتطلبات.
- يعيد المدير العام والمستفيدين الرئيسيين متطلبات الاتصال إلى مدير المشروع لتفعيل إجراءات تحديد مجهودات ونفقات الاتصال.
- يقوم مدير المشروع بتحديث وتوزيع خطة الاتصال على موظف مكتب إدارة المشاريع مكتب المشاريع وعلى المدير العام والمستفيدين لمراجعتها واعتمادها.
- في حالة موافقة موظف مكتب إدارة المشاريع على خطة (نعم) تحال الخطة إلى المدير العام والمستفيدين الرئيسيين لمراجعتها واعتماد القرار وفيما لو رفض موظف مكتب إدارة المشاريع خطة الاتصال (لا) تعاد الخطة إلى مدير المشروع لتحديثها.
- بينما يقوم مدير المشروع بتطبيق الخطة، يتعين عليه إضافة الاتصالات الناتجة إلى خطة إدارة المشروع.

التواصل الشخصي والتواصل الفعال:

الاتصال يقصد به أي تفاعل بين شخصين أو جهتين مختلفتين من أجل توصيل معلومة أو دعوة أو صورة معينة عن موقف أو رسالة معينة لتغيير حاجة ما.

هو الاتصال القادر على إيصال أي رسالة أو معلومة أو طلب أو أمر ذي هدفٍ وغايةٍ بشكلٍ سَلِسٍ وبسيطٍ؛ بحيث يتمكن كلا الطرفين من استيعاب الرسالة وتقبُّل كل ما يصدر عن الطرف الآخر من أفعالٍ أو أقوالٍ لأجلِ الهدفِ معين.

أهداف الاتصال الفعال:

- ١- إتقان مهارات العمل
- ٢- توحيد أساليب العمل

٣- اكتساب الفرد مهارات الاستماع

٤- تقريب بين وجهات النظر والمفاهيم والأفكار

أدوات الاتصال الفعال:

١- المرسل: الشخص أو الجهة الذي يبدأ عملية الاتصال.

٢- المستقبل: الشخص أو الجهة الذي يستقبل الاتصال أو المحتوى.

٣- الوسيلة: الأداة أو الوسيلة أو الأسلوب التي يستعملها المرسل.

٣, ٥ بناء مصفوفة الاتصال:

جدول (٥-٢) مصفوفة الاتصال

مصفوفة الاتصال						
ماذا	الجهة المقصودة	الوتيرة	الجهة المسئولة	الهدف	الوسط المستخدم	الصيغة
التقرير التنفيذي للمشروع	مكتب إدارة المشاريع	أسبوعياً (كل سبت)	مدير البرنامج	إفادة اللجنة التوجيهية للمشروع علماً بحالة وبأداء المشروع، واتخاذ قرار بخصوص المشكلات	الاجتماعات والبريد الإلكتروني	عرض تقديمي باستخدام برنامج بوربوينت
تقرير الأداء	المدير العام	شهرياً	مدير المشروع	إبلاغ المدير العام بحالة المشروع، والمشكلات والمخاطر.	البريد الإلكتروني	وثيقة بصيغة مايكروسوفت وورد.

جدول الاتصالات:

جدول (٥-٣) جدول الاتصالات

نوع الاتصال	أداة الاتصال	الهدف من الاتصال	المسئول	التكرار/عدد مرات الاتصال	الجمهور المستهدف	الشكل
العرض التقديمي لاجتماع انطلاق المشروع	البريد الإلكتروني/ خطاب	تقديم مسودة من العرض الذي سوف يتم عرضه خلال اجتماع انطلاق المشروع	مدير المشروع من تقنية الحوسبة الرقمية	مرة واحدة عند بداية المشروع	مدير المشروع وداعم المشروع من أوقاف الشيخ محمد الراجحي	عرض تقديمي Power point presentation
اجتماع انطلاق المشروع	اجتماع	عرض منهجية وخطة العمل للمشروع وإعلان بدء المشروع	مدير المشروع من الشركة العالمية للتقنية	مرة واحدة عند بداية المشروع	مدير المشروع وداعم المشروع وأصحاب المصلحة من المشروع من أوقاف الشيخ محمد الراجحي	عرض تقديمي Power point presentation
وثيقة المشروع	البريد الإلكتروني/ خطاب	تقديم مسودة وثيقة المشروع للمناقشة	مدير الشركة العالمية للتقنية	مرة واحدة عند بداية المشروع	مدير المشروع وداعم المشروع من أوقاف الشيخ محمد الراجحي	Word Document
تقرير سير العمل بالمشروع	البريد الإلكتروني	تقديم معلومات متكاملة عن سير العمل وما	مدير المشروع من الشركة	كل يوم أحد بشكل أسبوعي على مدار 12	مدير المشروع وداعم المشروع من أوقاف الشيخ	Word Document or Power point

نوع الاتصال	أداة الاتصال	الهدف من الاتصال	المسئول	التكرار/عدد مرات الاتصال	الجمهور المستهدف	الشكل
		تم إنجازه والخطوات التالية، كذلك المعوقات والمخاطر	العالمية للتقنية	شهر.	محمد الراجحي	presentation
اجتماع فريق العمل الأسبوعي	اجتماع	مناقشة سير العمل وما تم إنجازه والخطوات التالية، كذلك المعوقات والمخاطر.	مدير المشروع من الإدارة أوقاف الشيخ محمد الراجحي	كل يوم اثنين بشكل أسبوعي على مدار 12 شهر.	فريق العمل من أوقاف الشيخ محمد الراجحي	لا يوجد
محضر اجتماع	البريد الإلكتروني	توثيق المسائل التي تم مناقشتها والقرارات التي تم الاتفاق عليها.	مدير المشروع الشركة العالمية للتقنية	عند انعقاد أي اجتماع	فريق العمل من الطرفين وكل من يشارك في الاجتماعات	Word Document
وثائق مخرجات المشروع	البريد الإلكتروني ونسخة مطبوعة/ خطاب	الوثائق النهائية لأي مخرجات من المشروع.	مدير المشروع الشركة العالمية للتقنية	عند الانتهاء من أي مخرج من مخرجات المشروع	مدير المشروع وداعم المشروع من أوقاف الشيخ محمد الراجحي	Word Document، Power point، presentation software
اعتماد مخرجات المشروع	نسخة مطبوعة خطاب	وصف لأي من المخرجات من المشروع كي يتم اعتمادها من قبل مدير المشروع من أوقاف الشيخ محمد الراجحي	مدير المشروع الشركة العالمية للتقنية	عند الانتهاء من أي مخرج من مخرجات المشروع	مدير المشروع وداعم المشروع من أوقاف الشيخ محمد الراجحي	Word Document
اجتماع مناقشة مخرجات المشروع ككل	اجتماع	وصف لجميع المخرجات من المشروع كي يتم اعتمادها من قبل مدير المشروع من أوقاف الشيخ محمد الراجحي	مدير المشروع الشركة العالمية للتقنية	عند نهاية المشروع	مدير المشروع وداعم المشروع من أوقاف الشيخ محمد الراجحي	وثيقة انتهاء المشروع

جدول (٤-٥) مصفوفة تحديد المسؤوليات

المستفيدين المهام	مدير المشروع	موظف مكتب إدارة المشاريع	المدير العام والمستفيدين الرئيسيين
تعريف المستفيدين بالمشروع	×		
تحديد طرق وتقنيات الاتصال المطلوبة، والمجهودات والنفقات	×		
تقديم متطلبات الاتصال		×	×
تحديث وتوزيع خطة طرق الاتصال	×		
المراجعة والموافقة		×	×
إضافة الاتصالات الناتجة إلى خطة المشروع	×		

عرض "٣" سيناريوهات لنماذج خاطئة من التواصل:

- **النماذج الخاطئة للتواصل:**
- يعتبر الافتقار إلى الاتصال الواضح بين أعضاء فريق المشروع من الأخطاء والأسباب الشائعة في إخفاق المشروع وكذلك إن تكون غير وضاحة وغير موجزة وغير مفيدة وأيضا من الأسباب الخاطئة الشائعة هو التأخير في نقل المعلومات، فان هناك حاجة لتوفر خطة تفصيلية للاتصال وتعمل هذه الخطة على بيان المعلومات التي ينبغي تعميمها على كافة المستفيدين في المشروع لإبقائهم على اطلاع على التطورات في المشروع.
- **تحديد الجهات التي تحتاج إلى معلومات:**
- الرجوع إلى المستفيدين الذي تم تعريفهم ومسؤولياتهم، مثل المدير العام (راعي المشروع) مدير المشروع، فريق العمل في المشروع وما إلى ذلك.
- **تحديد المعلومات المطلوبة ووتيرة الاتصال:**
- تحديد المعلومات التي يحتاج إليها كل واحد من المستفيدين (إما الاحتياجات الداخلية أو الخارجية) كتقارير الأداء، تقارير الحالة، تقرري مشكلات المشروع المحدث، وتقرير تحديد المخاطر المحدث.
- ويجب تحديد وقت المعلومات المطلوبة، ووتيرة إرسالها كان يكون أسبوعيا أو شهريا.
- **تحديد صيغة المعلومات المطلوبة:**
- تحديد صيغة الاحتياجات المحددة أعلاه ويمكن استخدام النماذج الجاهزة (Template) الخاصة بأوقاف الشيخ محمد الراجحي لهذا الغرض. ويمكن إن تكون صيغة هذه المعلومات على هيئة وثيقة مايكروسوفت وورد أو عرض تقديمي باستخدام بوربوينت، أو جدول اكسل وتعتبر هذه العملية هامة نظرا لان بعض المستفيدين يفضلون صيغة معينة بينما البعض يفضل صيغة أخرى.
- **تحديد أسلوب تعميم المعلومات:**
- تحديد تدفق المعلومات والوسط المستخدم في توزيعها طوال فترة المشروع

١. البريد الالكتروني

٢. النسخ المطبوعة

٣. عرض تقديمي

• تحديد الأدوار والمسؤوليات:

تحديد الأدوار والمسؤوليات بجمع كل مجموعة محددة من المعلومات المطلوبة وبمعنى آخر تحديد مرسل المعلومات كأن يكون مدير المشروع المسئول عن تقارير حالة المشروع.

• تحديد إجراءات التصعيد:

تحديد عمليات وإجراءات تصعيد مشكلة، موضوع، إجراء قصور، أو خلاف إلى المستوى الإداري الأعلى وذلك في حالة عدم التوصل إلى حل على مستوى المشروع.

٤, ٥ تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين stakeholder assessment matrix:

جدول (٥-٥) تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين

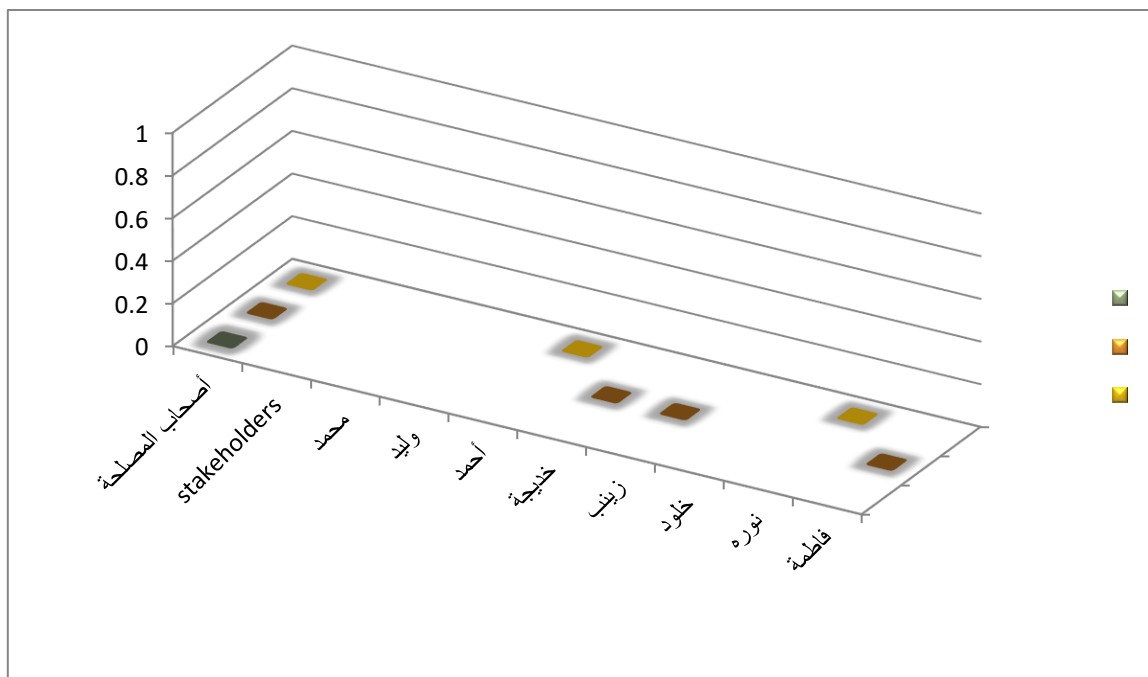
مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين					
أصحاب المصلحة stakeholders	غير مدرك unaware	معارض resistant	حيادي neutral	داعم supportive	قيادي leading
محمد					D C
وليد				C	D
أحمد			C		D
خديجة		C			D
زينب		C			D
خلود				C	D
نوره			C		D
فاطمة		C			D

C=Current engagement level D=Required level of participation

مستوى المشاركة المطلوب D= مستوى المشاركة الحالي C=

C يمثل مستوى المشاركة الحالي لكل صاحب مصلحة كما يشير D للمستوى الذي قيمة فريق المشروع على أنه ضروري

لضمان نجاح المشروع أي المستوى (المرغوب فيه).



شكل (١-٥) مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين

الفصل السادس

القيادة

Leadership

العمل الجماعي

Teamwork

الصراع والأزمات

Conflict and crises

٦,١ وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع:

نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع هي القيادة الديمقراطية^١

زعيم ديمقراطي يقوم مفهوم الديمقراطية على حقيقة أنه لا توجد منظمة بدون أعضاء، ينظر إلى نفسه ومواقف الآخرين من منظور المسؤولية بدلاً من منظور الحالة، وغالبًا ما يستشير الآخرين عند اتخاذ القرارات. ومع ذلك، على الرغم من أنه يلتزم آراء الآخرين وقيمها ويأخذها في الاعتبار، إلا أنه يعتقد أنه المسئول في النهاية عن اتخاذ القرار وقبوله لهذه القوة يعني أيضًا أنه مسئول.

صحيح أنه يرى المنظمة كمشروع تعاوني، لكنه يعلم أنه في النهاية يجب أن يواجه عواقب قراره وحده. تتطلب القيادة الديمقراطية من الموظفين وغيرهم المشاركة، ليس فقط في صنع القرار، ولكن أيضًا في تشكيل رؤية المنظمة. يسمح للجميع بالتعليق على كيفية حل المشكلات وكيفية توجيه المنظمة. يثري إمكانات المنظمة من خلال تقديم أفكار الجميع. ولكن على الرغم من هذا القرار النهائي بشأن كيفية التعامل مع هذه الأفكار متروك لشخص واحد.

تحديد أسباب تفضيل القيادة الديمقراطية للمشروع:

= هو الأسلوب الأكثر فعالية ويخلق إنتاجية أعلى ومساهمات أفضل من قبل الأعضاء داخل الفريق.

= يشجع على الإبداع والابتكار والتجديد.

= الاحترام المتبادل بين القائد وأعضاء المجموعة.

= يقوي أواصر الانتماء للمنظمة.

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

١- إظهار الامتنان: وذلك بالاعتراف بقيمة وأهمية عمل الموظفين، يجعل كل موظف يشعر بأهمية عمله، والفرق الذي يمكن إحداثه من خلال استكمال وتحقيق المهام والأعمال المطلوبة.

٢- التقدير والشكر: كلمة "شكرًا" لها تأثير إيجابي كبير على الموظفين لأنها تزيد من حماس الموظف وتقوي ثقته بنفسه وبالعامل الذي قام به وأنجزه.

٣- الترقية ترقية: الموظف إلى مناصب اعلي هو دافع قوي للموظفين، لأنه يشجع الموظفين على بذل كل الجهود والعمل الجاد من أجل نجاح الشركة.

٤- توفير بيئة عمل مريحة: أمر لا يخفى على أحد، فبيئة العمل تؤثر بشكل مباشر على كفاءة عمل الموظفين، لذلك يقترح الخبراء أن الموظفين بحاجة إلى توفير بيئة عمل مريحة حتى يتمكنوا من التركيز على العمل وإطلاق كل طاقاتهم.

٥- إعطاء الموظفين الثقة بإمكانياتهم وقدراتهم: أظهر لهم الثقة الكاملة بأنهم سيكونون قادرين على إكمال العمل المطلوب منهم، وإشراكهم الرأي عند اتخاذ القرارات الكبرى سيجعلهم يشعرون أن القائد يؤمن بالفعل بقدراتهم، مما سيحفزهم على العمل بإصرار وتصميم.

منحهم الفرص في إبداء آرائهم التعرف على آراء الموظفين في كل ما يتعلق بأعمال المؤسسة، والحرص على طلب رأي كل موظف بشكل شخصي، سيشجعهم هذا على التعبير عما يدور بداخلهم من أفكار وآراء خلاقة.

١ محبوب، &راضية. أثر القيادة الديمقراطية في أداء المورد البشري. (Master's thesis).

٦,٢ تصميم نموذج لعدد ٣ إجراءات إدارية بالمشروع:

- يوضح الجدول التالي ادوار ومسؤوليات موظفي مكتب إدارة المشاريع في أوقاف الشيخ محمد الراجحي والجهات الراعية ومدراء إدارات العمل ومنفذي المشاريع.

جدول (١-٦) أدوار ومسؤوليات موظفي مكتب إدارة المشاريع

المجالات/ المهام الرئيسية	مكتب إدارة المشاريع	مدير المشروع	مدير المشروع/ منفذ المشروع	مدير الإدارة	المدير العام
مشروع	I	R	R	C	A
إجراءات إدارة المشاريع	A	R	R	I	I
دورة التطوير	I	A	R	C	I
التصميم/ الحل الكلي	I	A	R	C	I
إصدار تقارير المشروع	I	A	R	I	I
التقرير الموحد للمشاريع التقرير الكلي	A	C	C		I

جدول (٢-٦) الأدوار ورموزها وتعريفها

الدور	الرمز	التعريف
مسئول	R	الشخص (الأشخاص) الذين يقومون بتنفيذ المهمة أو الاجراء. يمكن إن يكون أكثر من شخص.
يخضع للمساءلة	A	هذا العنصر هو الوحيد الذي يتحمل المسؤولية من انجاز المهمة.
يقدم المشورة	C	لدى هذا الدور المعلومات/ أو القدرة على انجاز العمل بخصوص مرحلة محددة/ أو بخصوص مرحلة سابقة/ أو فيما بعد. اتصالات تتم باتجاهين (وعادة ما تكون بين من هو " مسئول " ومن " يقدم المشورة " لذا فانه سيتم استشارته/ ومطالبتة بتوفير معطيات بخصوص العمل.
يتم إخطاره	I	ينبغي إخطار العنصر بخصوص التطورات والنتائج.

٦,٣ تعريف الصراع والأزمات^١:

الصراع: مكون أساسي في كل منظمة وهو خلاف يكون بين أشخاص لديهم مبادئ وأراء وسلوكيات متعارضة كما أنه خلاف وعدم توافق بين مجموعتين أو بين فردين أو أكثر من ذلك على الموارد والمصالح والأهداف.

الصراع: هو سلوك يقوم به بعض أعضاء المنظمة بشكل غير متسق مع سلوك أعضاء آخرين.

الأزمات: الأزمة هي خلل أو ثغرة حدوثها يؤثر تأثيراً مادياً على المنظمة كلها، كما أنها تهدد جميع الافتراضات الرئيسة التي تقوم عليها المنظمة.

١ مراد علي أحمد، م. (٢٠١٨). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظرية المباريات. مجلة كلية التربية (أسبوط)، 34(11.2)، 236-321.

يحدث الصراع في المشاريع على عدة مستويات ولا يكاد يخلو مشروع من النزاعات كما أن الصراع في المجموعات أمر طبيعي داخل فريق العمل للمشروع ويحدث الصراع خلال فترة حياة المشروع منها صراع ذو أثر ايجابي على المشروع وآخر ذو أثر سلبي.

من هنا سنتناول بعض السيناريوهات المتوقعة لإحداث الصراع بالمشروع:

في مرحلة التنفيذ

سيناريو (١) بعد أن يتم توزيع المهام في مرحلة الإعداد على فريق العمل من المتوقع أن يكون هنالك بعض أعضاء الفريق مشتركين في مهمة واحدة من هنا العضو (أ) والعضو (ب) ينشأ بينهما صراع أي منهما سيقوم بأداء المهمة هنا عامل الصراع هي المهمة المشتركة فيما بينهما ومن هنا سيتم حل هذا النزاع بتدخل طرف ثالث وهو (مدير المشروع) لإنهاء هذا النزاع باستخدام (إستراتيجية التوسط) لإقناع كلا الطرفين والوصول يهما إلى أرضية مشتركة للتعاون والقيام بالمهمة وذلك بتقسيم المهمة بحيث يقوم كلا الطرفين بالعمل عليها في عدة جوانب من تلك المهمة.

سبب الأفضلية: لأن التوسط هو حل وسط يجعل المتنازعين أكثر مرونة وهو أسرع وأسهل طريقة لحل النزاعات من خلاله يتم السعي لتحقيق المصالح المشتركة وتحقيقها وكسب كلا الطرفين من أجل المصلحة والتوصل إلى حل عادل لكلا الطرفين.

مرحلة التنفيذ

سيناريو (٢) بعد أن تم الاتفاق وتوزيع أعضاء الفريق إلى عدة مجموعات وتم توزيع المهام على كل مجموعة بتسلسل تصاعدي من الأكثر أهمية إلى الأدنى تم تكليف أعضاء المجموعات حسب قدراتهم وخبراتهم من المتوقع أن يحدث صراع بين أعضاء إحدى المجموعات بحيث ينشأ صراع بين جميع أعضائها مقابل عضو واحد يتقاعس عن العمل أو لا يؤدي عمله بالشكل الصحيح مما يسبب ضرر في إنتاجية المشروع أو تأخر في الجدول الزمني للمشروع ويؤدي بذلك إلى تعطيل مهام أخرى في المجموعة تعتمد على صحة وإنجاز هذه المهمة في هذه الحالة سيتم حل النزاع استخدام سلطة أعلى لفض النزاع وذلك باستخدام (إستراتيجية الإكراه) من أجل قيامه بالعمل واستمرار عمل المشروع دون تعطل لان الوقت ليس كافياً للتفكير وهذا الحل يكون مجدياً مع من يصعب انتقادهم من أعضاء الفريق.

سبب الأفضلية: لأنها تستخدم كحل نهائي للمشكلة وذلك عندما يكون الوقت لحل الصراع قصير ولا يسمح للجوء إلى أساليب أخرى لفض النزاع.

مرحلة التنفيذ:

سيناريو (٣) من المتوقع حدوث نزاع بين العميل ومدير المشروع، ينشأ هذا النزاع من طلب العميل تعديل إضافي على النظام وهذا لم يكن متفق عليه مسبقاً سبباً سبباً مدير المشروع ذلك لأنه خارج نطاق العمل وبعد نزاع قد يطول فيما بينهما (العميل ومدير المشروع) يتم فض النزاع باستخدام (إستراتيجية التسوية/المساومة) بحيث يقوم مدير المشروع بتطبيق التعديلات الإضافية وذلك بإضافة ساعات عمل إضافية لساعات العمل الأساسي في المشروع يفرضها على فريق العمل من أجل إتمام هذه التعديلات ولكن بالمقابل سيطلب من العميل دفع تكلفة (overtime) الساعات الإضافية لفريق العمل من هنا يقبل كلا الطرفين بتلك التنازلات كحل نهائي للنزاع.

سبب الأفضلية: لأنها من أكثر الطرق فعالية في توجيه النزاعات نحو الأهداف التنظيمية وحلها والوصول إلى حل مقبول يُرضي الطرفين المتنازعين ولرغبة الأفراد في التنازل عن شيء لأجل الاحتفاظ بشيء آخر مفضلاً لكلا الطرفين.

٦,٤ عرض تحليل الأسباب الجذرية Root Cause Analysis:

في مرحلة التنفيذ سيناريو (١)

بعد أن يتم توزيع المهام في مرحلة الإعداد على فريق العمل من المتوقع أن يكون هنالك بعض أعضاء الفريق مشتركين في مهمة واحدة من هنا العضو (أ) والعضو (ب) ينشأ بينهما صراع أي منهما سيقوم بأداء المهمة هنا عامل الصراع هي المهمة المشتركة فيما بينهما ومن هنا سيتم حل هذا النزاع بتدخل طرف ثالث وهو (مدير المشروع) لإنهاء هذا النزاع باستخدام (إستراتيجية التوسط) لإقناع كلا الطرفين والوصول بهما إلى أرضية مشتركة للتعاون والقيام بالمهمة وذلك بتقسيم المهمة بحيث يقوم كلا الطرفين بالعمل عليها في عدة جوانب من تلك المهمة.

سبب الأفضلية: لأن التوسط هو حل وسط يجعل المتنازعين أكثر مرونة وهو أسرع وأسهل طريقة لحل النزاعات من خلاله يتم السعي لتحقيق المصالح المشتركة وتحقيقها وكسب كلا الطرفين من أجل المصلحة والتوصل إلى حل عادل لكلا الطرفين.

صراع بين عضو (أ) وعضو (ب) من منهما ينفذ المهمة وعند من تبدأ وتنتهي تحليل جذر المشكلة:

(١) لماذا يحدث الصراع بين العضوين؟

لان كل عضو غير واثق بالآخر.

لماذا كل عضو لا يثق بالآخر؟

لان المنظمة لم تبرز كل مهمة ولما تم استنادها للعضو نفسه.

(٣) لماذا لم يتم إبراز المهام؟

لان المنظمة لم تتبع نظام تقسيم المهام وتوجيه الأفراد.

(٤) لماذا لا تتبع المنظمة نظام التوجيه؟

لعدم وجود قسم خاص متخصص بتدريب الأفراد.

(٥) لماذا لا يوجد قسم للتدريب؟

لعدم وجود ثقافة تدريب الأفراد وتطوير مهاراتهم وإبرازها.

جدول (٦-٣) تحليل السبب الجذري للصراع بين عضوين



لماذا ٥

لعدم وجود ثقافة تدريب الأفراد وتطوير مهاراتهم وإبرازها.

سيناريو (٢)

بعد أن تم الاتفاق وتوزيع أعضاء الفريق إلى عدة مجموعات وتم توزيع المهام على كل مجموعة بتسلسل تصاعدي من الأكثر أهمية إلى الأدنى تم تكليف أعضاء المجموعات حسب قدراتهم وخبراتهم ومن المتوقع أن يحدث صراع بين أعضاء أحد المجموعات بحيث ينشأ صراع بين جميع أعضائها مقابل عضو واحد يتقاعس عن العمل أو لا يؤدي عمله بالشكل الصحيح مما يسبب ضرر في إنتاجية المشروع أو تأخر في الجدول الزمني للمشروع ويؤدي بذلك إلى تعطيل مهام أخرى في المجموعة تعتمد على صحة وإنجاز هذه المهمة في هذه الحالة سيتم حل النزاع استخدام سلطة أعلى لفض النزاع وذلك باستخدام إستراتيجية الإجبار (من أجل قيامه بالعمل واستمرار عمل المشروع دون تعطل لأن الوقت ليس كافيًا للتفكير وهذا الحل يكون مجديًا مع من يصعب انقيادهم من أعضاء الفريق).

سبب الأفضلية: لأنها تستخدم كحل نهائي للمشكلة وذلك عندما يكون الوقت لحل الصراع قصير ولا يسمح للجوء إلى أساليب أخرى لفض النزاع.

تحليل جذر المشكلة: عضو واحد يتقاعس عن العمل أو لا يؤدي عمله بالشكل الصحيح

(١) لماذا يتقاعس عن العمل أو لا يؤدي عمله بالشكل الصحيح؟

لأنه غير مهتم وغير مكرث

(٢) لماذا غير مهتم وغير مكرث؟

لأنه لم يتعلم أخلاقيات العمل وواجباته

(٣) لماذا لم يتعلم أخلاقيات العمل وواجباته؟

لأنه لم يحصل على الدراسة الكافية

(٤) لماذا لم يحصل على الدراسة الكافية؟

لأنه بيئته لم تساعد على ذلك

(٥) لماذا بيئته لم تساعد على ذلك؟

بسبب ضعف نشر ثقافة التعلم

جدول (٦-٤) تحليل السبب الجذري لتقاعس عضو عن العمل



سيناريو (٣)

الفرق تفوت بانتظام المواعيد النهائية للتسليم

من المتوقع ان تواجه الشركة موقف إذ تفشل فيها الفرق في الوفاء بالمواعيد النهائية للمشروع يمكن أن يؤدي هذا إلى تأخير تسليم المشروع للعملاء أو تعطيل بقية الشركة.

تحليل جذر المشكلة: تفويت المواعيد النهائية للتسليم.

(١) لماذا فات الفريق الموعد النهائي للتسليم؟

أكمل الفريق مشروعهم متأخرًا عن الموعد المحدد لأن أعضاء الفريق في الإدارات المختلفة أكملوا عملهم من المشروع في وقت متأخر

(٢) لماذا تأخر أعضاء الفريق في الإدارات المختلفة في إكمال عملهم من المشروع؟

أكمل أعضاء الفريق عملهم من المشروع في وقت متأخر لأن لديهم فجوات في المسؤوليات لم يجدوها حتى الموعد النهائي (٣) لماذا كانت هناك فجوات في المسؤوليات؟

تم تكليف أعضاء الفريق بمهام ولكنهم لم يتواصلوا إلا قليلًا، لذلك لم يدركوا أن لا أحد كان يتعامل مع أجزاء مهمة من المشروع

(٤) لماذا لم يتواصل أعضاء الفريق؟

كانت ثقافة الفريق غير موجودة فعليًا، وعملت المجموعة باعتماد على قائد يقسم المهام مع القليل من المناقشة بين أعضاء الفريق

(٥) لماذا يفتقر الفريق إلى ثقافة متماسكة؟

افقر الفريق إلى ثقافة متماسكة شجعت على التعاون لأنه لم يتم تشجيعهم على الانخراط أو طرح الأسئلة، مما أدى إلى التخمين والشعور بالفردية يجب إن يركز هذا الفريق على أهمية القيام بعمل أفضل لبناء ثقافة الفريق من خلال الاجتماعات المنتظمة، وتشجيع المناقشات

وطرح الأسئلة، ورعاية القادة الذين يوجهون الآخرين بالقوة ويرحبون بالتفكير خارج الصندوق.

جدول (٥-٦) تحليل جذر المشكلة لتفويت المواعيد النهائية للتسليم



الفصل السابع

الحنكة

Resourcefulness

التفاوض

Negotiation

٧,١ توزيع الموارد البشرية على المهام

مهام ومسؤوليات المدير العام:

تطوير بيئة العمل، الرؤية الإستراتيجية، الموارد التنظيمية والهيكل التنظيمي، الإشراف والمتابعة، الإشراف على عملية التوظيف والتدريب للموظفين الجدد، تقييم الأداء الفعلي والمالي للمنظمة والسعي لتحسين وصياغة حلول للمشاكل التي تواجهها من قبل المنظمة، تقييم الاستثمار احصل على أفضل عائد.

مهام ومسؤوليات نائب المدير العام:

يقوم بأداء ومتابعة جميع مهام ومسؤوليات المدير العام في حال غيابه.

مهام ومسؤوليات مدير المشروع:

إدارة التكلفة، إدارة الوقت، إدارة النطاق، إدارة المخاطر، إدارة أطراف المشروع، إدارة الموارد البشرية، إدارة المشتريات، إدارة الجودة، الإدارة المتكاملة.

مهام ومسؤوليات منسق الجودة:

تنسيق تنفيذ خطة إدارة الجودة الشاملة، وإعداد التقارير عن نتائج تطبيق خطة الجودة في المنظمة، القيام بتنسيق خطة التدريب المتعلقة بخطة إدارة الجودة الشاملة، تنسيق الخطة وإعدادها، تشكيل فريق خطة الجودة، تجهيز الاستبيانات حتى يتم معرفة رأي جميع الأعضاء، عرض نتائج فريق العمل في تنفيذ خطة الجودة، تحليل البيانات التي تم جمعها من استبيان لتحديد المجالات التي سيتم تحسينها والبحث وتحليل جميع العقبات في تطبيق خطة إدارة الجودة الشاملة.

مهام ومسؤوليات الموارد البشرية:

تطوير خطة الموارد البشرية، إنشاء فريق المشروع، تطوير فريق المشروع.

مهام ومسؤوليات مطور برامج:

بنية الواجهة الأمامية لنظام التطوير، تصميم تفاعل المستخدم مع التطبيقات، وتطوير الأنظمة الخلفية، إنشاء الخوادم وقواعد البيانات للوظائف، ضمان جودة أداء التطبيقات على أنواع مختلفة من الهواتف المحمولة، ضمان استجابة التطبيق، والعمل مع الرسومات، وميزات تطبيق التصميم، عملية المشروع من وضع المفاهيم إلى المنتج النهائي تتابع عن كثب، تطوير تطبيقات الويب ولغات البرمجة لتلبية الاحتياجات الفنية والتشغيلية.

مهام ومسؤوليات مساعد مدير المشروع:

الشراكة مع قادة المشروع، الدعم لوحدة أعمال المشروع من خلال إدارة خطط تسليم المشروع من حيث الجدول الزمني والتكلفة والنطاق، الشراكة مع قائد المشروع، ومساعدته في تحديد وإدارة وتتبع جميع المقاييس على مستوى المشروع ومؤشرات الأداء الرئيسية، التعاون بشكل فعال عبر فرق متعددة الوظائف لتسليم المشاريع وفقاً للجدول الزمني والمراحل الرئيسية، وتوقع العوائق التي تنشأ في وقت تسليم البرنامج واتخاذ إجراءات تخفيف مناسبة والتأكد منها.

مهام ومسؤوليات تقنية المعلومات:

تطوير حلول تكنولوجيا المعلومات لمتطلبات العمل، تنسيق واسع النطاق لتصميم الواجهة الأمامية، بناء وصيانة بنية قاعدة البيانات تدعم مجموعة واسعة من التطبيقات، إدارة تخطيط موارد المؤسسات ودعم المستخدم النهائي واستكشاف الأخطاء وإصلاحها، تنفيذ إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات، دمج وإدارة عمليات تكنولوجيا المعلومات بما في ذلك مراكز البيانات ودعم تكنولوجيا المعلومات وتطوير مشاريع تكنولوجيا المعلومات الداخلية للمشروع.

التحطم أو الانهيار: يستخدم عندما لا توفر تقنية التتبع السريع من وقت كافٍ في الجدول الزمني للمشروع.

وباستخدام تقنية التحطم **CRASHING** يتم وضع موارد إضافية إلى المشروع بأقل التكاليف الممكنة يتم تحليل المفاضلة مابين الجدول الزمني والتكلفة لتحديد الكيفية التي يتم بها الحصول على أكبر قدر ممكن من الضغط بأقل التكاليف الإضافية، التحطم مكلف لأنه يتطلب إضافة المزيد من الموارد للمشروع.

وفي الانهيار يتم تصنيف الأنشطة بناءً على أقل تكلفة لوقت التعلل لكل وحدة زمنية، وهذا يساعد فريق المشروع في تحديد الأنشطة التي لها القدرة على توفير أكبر قيمة بأقل التكاليف الإضافية.

لتحليل نتائج التحطم يتم وضعها في رسم بياني تفصيلي، ويتم فيه مراعاة الأنشطة الأكثر تسطحًا وذات المنحدرات إذ توفر القدر المتساوي من الوقت ولها زيادة أقل تكلفة.

الانهيار لا يعمل إلا إذا كانت الموارد التي تم إضافتها بالفعل ستنهي المشروع في أقرب وقت، إنشاء استخدام التفصيل يتم مراجعة جميع التكاليف الإضافية المرتبطة بتسريع المشروع مقابل الفوائد المتوقعة لإتمام المشروع خلال أقصر فترة زمنية، إضافة إلى ذلك الأعطال وإضافة مزيد من الموارد للمشروع ودفع مبالغ مالية إضافية وإعطاء وقت إضافي ليتم تسليم المكونات المطلوبة الهامة بشكل أسرع.

12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
						FS+0		A			
		FS+0	B								
C											
375.12SR			375.12SR				375.12SR			6days 1125.36SR	
12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
								FS+0	A		
						FS+0	B				
					C						
						750.24SR	750.24SR	750.24SR	3days 2250.72SR		

أحياناً ولأسباب أو ظروف قد تكون خارج نطاق العمل نحتاج إلى ضغط الجدول الزمني للمشروع والقيام بالأنشطة للمشروع في وقت واحد ليكتمل كل جزء على حده، تقنية التتبع السريع تقنية لا تنطوي على زيادة في التكاليف إنما تعيد ترتيب الأنشطة في الجدول الزمني.

١ - فهم المفاوض لنفسه وقدراته وأهدافه، ونقاط قوته وضعفه، وضيق وقته، وتنازلات مقبولة، ومساحة للقبول، ونقاط لا يستطيع الاستمرار في التفاوض عليها.

٢ - فهم المعلومات الشخصية للطرف الآخر، والتعرف على المعلومات المتعلقة بالعمل، وخاصة المعلومات المتعلقة بالقضية، وتحليلها كما لو كنت تقوم بتحليل نفسك؛ (أهدافه، ونقاط قوته وضعفه، والتنزلات المقبولة، والحدود الزمنية، ونقطة في الوقت المناسب عندما لا يمكن مواصلة المفاوضات).

ثانيًا: عامل الوقت أو الضغط الناتج عن تاريخ انتهاء العمل:

فيما يتعلق بموضوع الوقت، يجب أن يكون المفاوض قادرًا على التحكم في الضغط الذي يتطلبه المهلة الزمنية التي يتطلبها، ويجب عليه الامتثال لهذه الضغوط، ثم في المقابل، يجب أن يستخدمها بنفس القدر مع تقليل الضغط على الطرف الآخر، لأن هذا يسمح له بالتحكم في تقدم عملية التفاوض.

ثالثًا القوة أو القدرة:

يشير إلى القدرة على التأثير أو التحكم في المشاركين في المفاوضات والأحداث. هذه القوة مستمدة بشكل أساسي من المعرفة، لذلك يتم الحصول عليها من الفرق بين فهمك لموقف الخصم وفهمه لموقفك؛ وبالتالي، فإن عملية التفاوض ليست ثابتة، ولكنها قد تنتقل من جانب إلى آخر مع الكشف عن المعلومات والموعد النهائي الذي يجب على الطرفين الامتثال له، والمفاوض الناجح هو الشخص الذي يمكنه الحفاظ على هذا التوازن. ميزان القوى في صالحه.

إعداد عدد ٢ خطة التفاوض:

الخطة الأولى: التفاوض مع مقاول تنفيذ مكتب إدارة المشاريع حول تخفيض قيمة عقد التنفيذ.

السيناريو: عندما اعتمدت الإدارة العليا تنفيذ مكتب إدارة المشاريع تم طرح المناقصة لمعوم المقاولين للحصول على العطاءات المناسبة وبعد وصول العطاءات وفرزها تم ترشيح أحد المقاولين المتميزين وقبول عرضه إلا أن مدير مكتب إدارة المشاريع طلب التفاوض معه للوصول لسعر أقل مما هو عليه، وبالفعل قام مسئول التعاقدات بالتفاوض مع المقاول للحصول على السعر الأنسب واستطاع من خلال الإقناع وبيان الفائدة المشتركة WIN-WIN وأن الكل رابح من خلال تخفيض القيمة ومن خلال إدراج المقاول ضمن المقاولين المعتمدين لدى مكتب إدارة المشاريع وله الأولوية في تنفيذ المشاريع اللاحقة.

الإستراتيجية المتبعة هي إستراتيجية التعاون الكل رابح WIN_WIN

الخطة الثانية للتفاوض:

شراء حصص شركة إدارة مشاريع منافسة.

الاهتمامات:

صياغة مخطط منظم بشكل مرض لدفع التعويضات من أجل متابعة إستراتيجية الاستثمار المستقبلية في مجال إدارة المشاريع

الترتيب لتعاون حصري يؤمن زخم النمو لكلا المشروعين.

ضمان الالتزام بالمهلة الزمنية في مختلف مراحل الصفقة.

نقاط القوة الإستراتيجية:

تعتبر الشركة شركة إدارة مشاريع راسخة وناجحة للغاية مقرها في الرياض وتعمل في العديد من المدن السعودية الهامة، وتتمتع بسمعة جديرة بالثناء والثقة في السوق إلى جانب حضور قوي للعلامة التجارية. لدى الشركة عملية توظيف صارمة والتي تنطوي على العناية الدقيقة في كفاءتهم.

يوجد للشركة صفقات في مجال إدارة المشاريع والتي من شأنها زيادة أرباحها بسبب زيادة الطلب على الخدمات المقدمة من قبلهم.

نقاط الضعف الإستراتيجي:

الحاجة إلى دفع قيمة الحصص نقدًا.

وجود وقت محدد لفترة بيع الحصص

تغيير بنود التحكم في عقود الخدمات التي أبرمتها الشركة مع عملائها من الشركات الأخرى.

وجود تهديد لقاعدة العملاء وسمعة الشركة في حال بيع حصص كبيرة من أسهم الشركة.

الأهداف:

استحواذ مقيد بزم من على حصص الشركة بقيمة لا تزيد عن ١٠٠ مليون ريال سعودي بحلول نهاية عام ٢٠٢١.

الإصرار على دفع كامل قيمة المقابل نقدًا مقدمًا. بدلًا من ذلك، الإصرار على الدفع مقدمًا بحد أدنى ٥٠ مليون ريال سعودي

ودفع المبلغ المتبقي في مدفوعات متداخلة.

تأمين ضمان من الشركة بعدم الخسارة والاستمرارية في سوق العمل

استمرار الشركة على نفس مبادئ وأخلاقيات العمل مع الترويج للسمعة الطيبة والمصداقية العالية وقيمة العلامة التجارية

القوية

تأمين التزام فيما يتعلق باستمرار المشاريع القائمة

الخيارات المرنة:

استيعاب مصالح كلتا الشركتين من خلال المساومة على القيمة المقدرة لشراء حصص الشركة.

إعادة هيكلة الأنشطة للشركات للوصول إلى خيار قابل للتطبيق لراحة الشركات.

التخطيط لمقابل مخصص شريطة دفع ٥٠ مليون دولار بحلول ديسمبر ٢٠٢١.

دفع مبلغ معقول بحلول ديسمبر ٢٠٢١، ومواصلة التفاوض للحصول على دفعة متداخلة مع إمكانية تطبيق أسعار الفائدة

المتفق عليها.