

اسم المشروع : انشاء جمعية مدراء المشاريع



رقم المجموعة : 5158

اعداد

عيسى سالم صالح المهوس .. 2021201633

علي محمد علي الحاجي .. 2021200794

بندر صالح فهد العمرو .. 2021202863

منيرة علي اليابس .. 2021200192

سالم سليمان شديد الحربي .. 2021202141

زينب سمير محمد سالم .. 2021202514

مروى علي عباس الزين .. 2021201859

عبد الرحمن عبد الله سلمان السليمان .. 2021202047

فهد رسل السنافي الدوسري .. 2021202653

مها فهد عبد العزيز التويجري .. 2021202843

بإشراف/ د. وليد سليمان
الفصل الدراسي الأول 1442هـ - 2021 م



فهرس المحتويات

المحتويات	رقم الصفحة
الاستراتيجية: الرسالة	8
الاستراتيجية: الرؤية	8
تحديد الأهداف بنموذج SMART	8
مؤشرات القياس للأداء أو Lag أو Lead	8
ميثاق المشروع	9
هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع	12
الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل	13
نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع	13
نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع	15
نموذج التحقق Check List لكل مرحلة من مراحل المشروع الثلاث	16
تطوير شبكة (القوة/الاهتمام) وشبكة (التأثير / القوة)	18
استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة	20
ثقافة المنظمة	20
مقترحات لقيم المنظمات يمكن تبنيها من خلال المشروع	21
عادات وسلوكيات شخصية يمكن أن تؤثر على المشروع ودراستها	22
تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT	22
سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية وتحليل الأثر المالي والاجتماعي لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات	23
سجل المعنيين في المشروع وأصحاب المصلحة	24
التواصل الشخصي والتواصل الفعال	24
أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي	25
مصفوفة الاتصال	27

28	سيناريوات لنماذج خاطئة من التواصل
28	مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين
28	نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع وأسباب التفضيل لذلك النموذج
29	مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع
30	نموذج RACI
31	الصراع والأزمات
31	سيناريوات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع و الاستراتيجيات للتعامل مع كل صراع
32	تحليل الأسباب الجذرية
32	توزيع الموارد البشرية على المهام
33	تحليل أثر إجراء عملية Crashing وعملية Fast-tracking على الجدول الزمني
33	قواعد عامة لعملية التفاوض
34	خطط التفاوض
35	مثلث القيود للمشروع
36	عوامل نجاح المشروع
38	مصفوفة تتبع المتطلبات
38	أساليب جمع المتطلبات
39	إعداد بيان النطاق
40	زحف النطاق
43	إدارة تحليل المنتج
44	عمليات تحويل حزم العمل في WBS الى أنشطه
51	نموذج ديمنغ للجودة
51	نموذج SIPOC و نموذج Ishikawa لأحد مشاكل المخرجات للمشروع
52	هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع بالتوافق مع WBS

53	حساب القيمة المكتسبة للمشروع بعد انقضاء 20% من مدته و اكتمال 50% من المخرجات
53	مفهوم موائمة الموارد
55	اجراء عملية تنفيذ التوريدات و اختيار المقاولين
59	نموذج المقارنه بين الموردين و نموذج القيادة Scoring Model
60	أجندته وصيغة دعوة محضر افتراضي لإجتماع افتراضي
62	دورة قياس الأداء وتقديم التقارير
62	نموذج طلب التغيير
63	المخاطر والفرص
63	سجل المخاطر
64	المخاطر النوعي
65	استراتيجيات الرد على المخاطر
66	مصفوفة تقييم الارتباط بالمعنيين
67	التوصيات
68	الخلاصة
68	المراجع

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
8	مؤشرات القياس للأداء	1.1
15	نموذج امثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع	2.1
16	نموذج التحقق Check List لكل مرحلة من مراحل المشروع الثلاث	3.1
21	مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع	5.1

24	إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة	8.1
27	مصفوفة الاتصال	8.4
28	مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين stakeholder assessment matrix	8.6
30	نموذج RACI لثلاث إجراءات إدارية	11.10
47	قائمة المهام والأنشطة المضمنة تحت كل حزمة عمل	18.29
48	شرح العلاقة بين الأنشطة	18.30
52	ميزانية المشروع	20.35
53	موائمة الموارد	21.37
59	المعايير الخاصة بالتقييم الفني لاختيار الاستشاري المناسب	22.40
59	المعايير الخاصة بالتقييم المالي	22.41
60	المورد الأفضل لمشروع تقديم الخدمات الاستشارية	22.42
62	نموذج طلب التغيير	23.43
63	سجل المخاطر	24.45
64	تحليل المخاطر النوعي	24.46
65	استراتيجيات الرد على المخاطر	24.47

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
12	هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع	2.1
14	نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع	2.2
18	شبكة (القوة/الاهتمام)	4.1
19	أصحاب المصلحة مختلفين في القوة والاهتمام في المشروع	4.2
19	أصحاب المصلحة مختلفين في القوة والاهتمام في المشروع	4.3
20	استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة	4.13

33	أثر إجراء عملية Crashing وعملية Fast-tracking على الجدول الزمني	13.16
35	مثلث المشروع	15.19
37	هيكل تقسيم الأعمال	15.21
38	مصفوفة تتبع المتطلبات	16.22
39	الهيكل الهرمي لأهداف المشروع المتصل بالاستراتيجية	16.24
49	النموذج الشبكي لأنشطة المشروع	18.31
50	نموذج جاننت تشارت	18.32
53	موائمة الموارد	21.37
55	تدريب على توزيع موارد المشروع من معدات و أدوات	21.38
58	اجراء عملية تنفيذ التوريدات و اختيار المقاولين	22.39

الاستراتيجية :

الرسالة : الارتقاء بجودة الممارسات المهنية لمدراء المشاريع من خلال التمكين و التطوير.

الرؤية : بناء مجتمع مهني قادر على تحقيق أفضل الممارسات بإدارة المشاريع .

تحديد الأهداف بنموذج SMART :

➤ رفع الكفاءة المهنية و تعزيز القدرات والمهارات لدى مدراء المشاريع من خلال العمل على تدريب 1000 مزاوول للمهنة في العام 2023/2022 .

➤ تنمية الفكر العلمي و الإثراء المعرفي من خلال

- توفير منصة رقمية لنشر العلم و المعرفة
- إصدار 12 مجلة علمية سنوياً

➤ تحقيق التواصل العلمي بين المتخصصين و إتاحة الفرصة للإسهام في حركة التقدم العلمي والمهني من خلال:

- إقامة معرضين سنوياً
- تقديم 4 ندوات سنوياً

➤ تقديم الاستشارات والدعم للمنظمات للارتقاء بجودة الممارسين لديها و تأهيلهم.

مؤشرات الأداء للقياس :

الأهداف الإستراتيجية	المؤشرات المستقبلية	المؤشرات الماضية
منظور العملاء:		
زيادة الوعي	نشر الكتب و المراجع	الحاجة للمعلومات
تقديم الاستشارات والدعم للمنظمات للارتقاء بجودة الممارسين لديها	زيادة الجلسات الاستشارية	معدل الأخطاء من الممارسين
منظور العمليات الداخلية:		
تحسين المعرفة	عدد الدورات المقدمة	قاعدة المعرفة للمدراء و الممارسين
منظور النمو و التعلم		
تحقيق التواصل العلمي بين المتخصصين	إقامة معرضين سنوياً و تقديم 4 ندوات سنوياً	معدل إقامة المعارض و الندوات

الطلب على محتوى إدارة المشاريع	توفير منصة رقمية لنشر العلم و المعرفة و إصدار 12 مجلة علمية سنوياً	تنمية الفكر العلمي و الإثراء المعرفي
معدل الكفاءات في سوق العمل	العمل على تدريب 1000 مزاوّل للمهنة في العام 2023/2022	رفع الكفاءة المهنية و تعزيز القدرات والمهارات

جدول (1.1)

ميثاق المشروع :

الهدف من هذا المستند : ميثاق المشروع بمثابة وثيقة داخلية لتسجيل معلومات للتخطيط عالي المستوى للمشروع (النطاق ، والتسليمات ، والافتراضات وما إلى ذلك). يقوم مدير المشروع بإنشاء ميثاق المشروع في مرحلة بدء المشروع ، بالتشاور مع مدير الأعمال. والغرض منه هو التعرف على وجود المشروع والبدء في عملية التخطيط المطلوبة لتحقيق أهداف المشروع. لا يُقصد مشاركتها مع العميل كعقد رسمي أو مستند قانوني. ميثاق المشروع هو مدخلات لمرحلة التعريف للمشروع حيث تشكل الكثير من المعلومات الواردة فيه الأساس لتخطيط تفصيلي للمشروع.

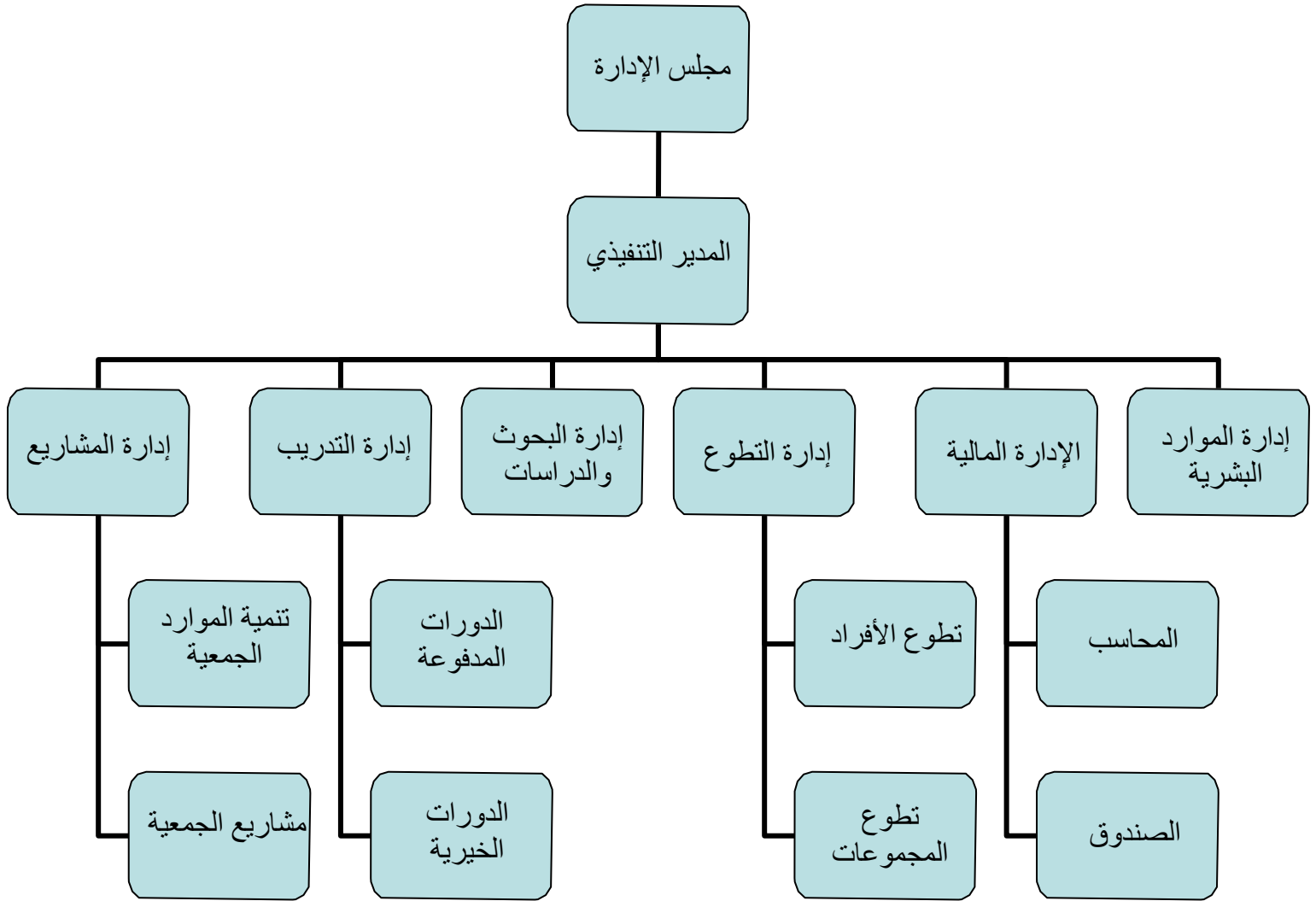
اسم المشروع: إنشاء جمعية مدراء المشاريع	رقم المشروع: ١٠٠٠
رقم المراجعة: ١٠	التاريخ: ٣١ / ٩ / 2021

1. رؤية المشروع
بناء مجتمع مهني قادر على تحقيق أفضل الممارسات بإدارة المشاريع.
2. رسالة المشروع
الارتقاء بجودة الممارسات المهنية لمدراء المشاريع من خلال التمكين و التطوير.
3. أهداف المشروع
حاجة العمل أو الفرصة أو المشكلة التي تم تنفيذ المشروع لمعالجتها – أي تبرير المشروع .

4. المنجزات المستهدفة	
قائمة عالية المستوى بما يجب القيام به من أجل الوصول إلى أهداف المشروع. يجب أن يكون كل ناتج مفصلاً بشكل كافٍ حتى يفهم فريق المشروع ما يجب إنجازه. صِف الناتج باستخدام كلمات العمل (الأفعال) مثل "تقديم ، تقديم ، إنشاء ، بحث ، إلخ.	
5. تعريف النطاق	
توثيق نطاق العمل الذي سيتم تسليمه. لمساعدتك في تحديد النطاق ، استخدم وثائق مثل RFP وعروض المبيعات ومتطلبات العمل والمواصفات الوظيفية وما إلى ذلك لتعيين النطاق والحد منه. في النطاق هو ما سيشمله المشروع لتلبية متطلبات أهداف المشروع. خارج النطاق يستبعد المسؤوليات أو الأنشطة أو المخرجات أو المجالات الأخرى التي لا تشكل جزءاً من المشروع. سيتضمن المشروع:	
لن يشمل المشروع:	
6. معالم المشروع (Milestone)	
المعلم 1. بدء المشروع 2. تسليم	الوقت المتوقع للتنفيذ 2021-9
7. الافتراضات ، القيود و الإعتمادات	
الافتراضات التي تم وضعها لتشكيل الأساس لتحديد النطاق. أيضاً أي افتراضات سيتم إجراؤها لأغراض تخطيط المشروع. الهدف هنا هو تعيين الحدود ومعالجة كيفية تأثر / إدارة قيود إدارة المشروع الثلاثية (النطاق والوقت والتكلفة).	
ضع قائمة بأي قيود (العوامل المحتملة التي ستؤثر على التسليم أو تجعل من الصعب إدارة المشروع) على المشروع أو الاعتماد على الموارد أو التمويل للمشروع. نضع في الاعتبار الوقت والتكلفة والتواريخ والمسائل التنظيمية كقيود أو تبعيات للمشروع.	

8. مستندات ذات علاقة		
أي مستندات ذات صلة تم استخدامها لتحديد النطاق والافتراضات – على سبيل المثال ، RFQ ، RFP ، اقتراح المبيعات ، إلخ.		
9. الهيكل التنظيمي للمشروع		
المنصب	الاسم	الوظيفة
10. جهات الاعتماد (الموافقات)		
اعتمد بواسطة	مدير الأعمال	التاريخ
اعتمد بواسطة	مدير المشروع	التاريخ

هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع :



(شكل 2.1)

الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل :

خلال اعداد الهيكل التنظيمي لجمعية الادارة و المدراء تم مراعاة الاسس التالية:
أولاً: الاسس العلمية:

1. الوضوح حيث يتم توضيح الادوار لكافة عناصر الهيكل التنظيمي .
2. المرونة: امكانية اعادة التشكيل الداخلي للهيكل وفق الظروف و المتغيرات المختلفة.
3. الملائمة: تطوير هيكل مميز و مختلف يحقق الاهداف العامة للمنظمة.
4. أن يكون كل جزء من الهيكل التنظيمي و كل فرقة يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.
5. تقسيم الادوار داخل المنظمة وفق مبدأ التخصص من أجل الوصول الى أعلى مستوى ممكن من الكفاءة.
6. القيادة الموحدة التي تساعد على ايضاح الرؤية العامة للمنظمة و تسعى الى توحيد القرارات المتخذة , ولذلك تم مراعاة مبدأ توحيد القيادة داخل الجمعية لتلافي ازدواجية الآراء.
7. تنسيق جهود الافراد و الجماعات التي تتكون منها الجمعية لتحقيق أهدافها.
8. المركزية و تركيز السلطة حيث يكون للإدارة العليا في الجمعية الحق في اتخاذ القرارات المختلفة فيها.
9. تدرج السلطة فيما يتعلق بالقرارات المختلفة داخل الفرق و الاقسام.
10. مراعاة التوازن بين المركزية و اللامركزية و العمل على الموائمة مع الاهداف العامة للجمعية لضمان استمراريتها و انجاز المهام المكلفة بها.

ثانياً: الأسس العملية:

1. تقييم الوضع الحالي للجمعية سواء الظروف الداخلية او الظروف الخارجية المحيطة.
2. تحديد الاهداف الاساسية للجمعية
3. تحديد الاهداف الداعمة و الانشطة المساعدة.
4. تقسيم الانشطة الى وظائف.
5. توزيع الوظائف الى أقسام صغيرة و فرق.

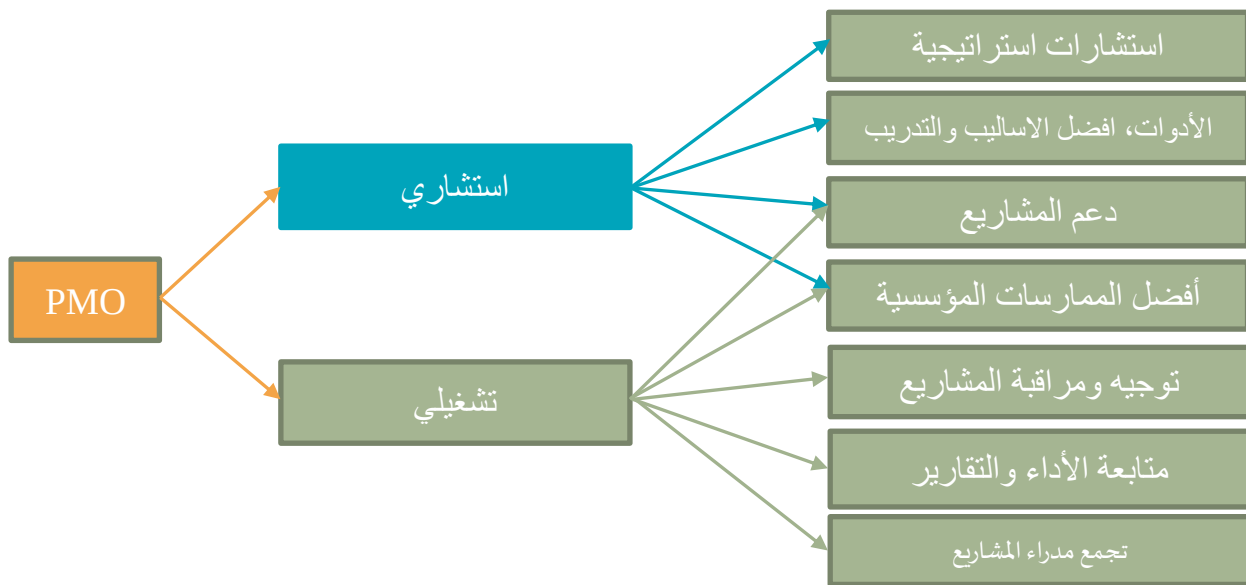
نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع :

بشكل عام، يمكن تصنيف مكاتب إدارة المشاريع إلى نوعين مختلفين: مكاتب استشارية ومكاتب تشغيلية. النسخة الاستشارية من مكتب إدارة المشاريع هي المسؤولة عن توفير الحوكمة الشاملة والأطر التشغيلية اللازمة للمشاريع التي تدار داخل المنظمة أو الجهات التابعة. وتمنح الطبيعة الاستشارية مكتب إدارة المشاريع فرصة العمل كمستشار داخلي وخارجي لمختلف وحدات الأعمال التي تدير مشاريعها الخاصة.

اما بالنسبة لمكتب إدارة المشاريع التشغيلي حيث يتم "إيواء" جميع مديري المشاريع في مكتب إدارة المشاريع. في هذا النموذج، يدير مكتب إدارة المشاريع التشغيلية المشاريع خلال دورة حياة المشروع بأكملها، وتسليمها إلى وحدات الأعمال المختلفة. وعلى الرغم من أنه من المتوقع أن يتخذ مكتب إدارة المشاريع التشغيلي نهجا عمليا جدا في إدارة المشاريع داخل المنظمة، فإن الطلب على مساعدة المشروع يمكن أن يفوق كثيرا في كثير من الأحيان قدرات مكتب إدارة المشاريع.

يقوم مكتب إدارة المشاريع التشغيلي، عند الانتهاء بنجاح من مثل هذه المشاريع البارزة، بتطوير مجموعة من أفضل الاستراتيجيات والسياسات التي يتم تسجيلها ومشاركتها لممارستها.

وفي مشروعنا هذا يمكن للمكتب التنفيذي اتخاذ مسارين منفصلين مسار استشاري ومسار تشغيلي. المسار الاستشاري سيكون متوفرا لتقديم الدعم والتوجيه لمدراء المشاريع الأعضاء بالجمعية والذين يعملون في جهات خارجية. بالنسبة للمسار التشغيلي فيخصص إدارة مشاريع الجمعية الداخلية وبحكم أن الجمعية تحت التأسيس فسيكون مكتب إدارة المشاريع متحكما حتى يمكن انجاز المشاريع التأسيسية بالوقت والميزانية المخططة.



شكل (2.2)

نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع :

اسم المشروع :	انشاء جمعية إدارة المشاريع	المالك	وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية	المقاول الرئيسي	الجمعية العمومية التأسيسية
المستند المرجع	أنظمة وتعليمات انشاء الجمعيات	اليوم	الاحد	التاريخ	2 يناير 2022
المتطلبات			الامتثال		
م	الهدف أو المخرج	المنفذ المسؤول	تفاصيل الهدف أو المخرج	الهدف أو المخرج	الامتثال (نعم / لا / لا ينطبق) ملاحظات
1	انتخاب مجلس الادارة	اعضاء الجمعية العمومية	انتخاب مرشحين لعضوية مجلس الإدارة للجمعية	انتخاب مجلس الادارة	نعم
2	ترشيح رئيس لمجلس الادارة	أعضاء مجلس الإدارة المرشحين	يتم اختيار رئيس للمجلس عبر التصويت بين أعضاء مجلس الإدارة	ترشيح رئيس لمجلس الادارة	نعم
3	ترشيح نائب لرئيس المجلس	أعضاء مجلس الإدارة المرشحين	يتم اختيار نائب رئيس للمجلس عبر التصويت بين أعضاء مجلس الإدارة	ترشيح نائب لرئيس المجلس	نعم
4	ترشيح مشرف مالي للجمعية	أعضاء مجلس الإدارة المرشحين	يتم اختيار مشرف مالي عبر التصويت بين أعضاء مجلس الإدارة	ترشيح مشرف مالي للجمعية	نعم
5	البدء بإصدار التراخيص اللازمة	أعضاء مجلس الإدارة المرشحين	اصدار تراخيص من الجهات المعنية كوزارة الموارد البشرية ووزارة التجارة	البدء بإصدار التراخيص اللازمة	نعم
6	افتتاح حسابات بنكية للجمعية	المشرف المالي للجمعية	فتح حسابات بنكية بعدد من البنوك	افتتاح حسابات بنكية للجمعية	نعم

7	تعيين مدير تنفيذي	أعضاء مجلس الإدارة المرشحين	يتم الإعلان عن احتياج مدير تنفيذي ويتم عمل مقابلات لاختياره	تعيين مدير تنفيذي	نعم	لكونها وظيفة مدعومة لابد ان يوافق المجلس
8	تعيين محاسب	أعضاء مجلس الإدارة المرشحين	يتم الإعلان عن احتياج محاسب ويتم عمل مقابلات لاختياره	تعيين محاسب	نعم	لكونها وظيفة مدعومة لابد ان يوافق المجلس
9	تشكيل لجان رئيسية وفرعية	أعضاء مجلس الإدارة المرشحين	يتم تشكيل اللجان المختلفة وفق الاحتياج للجمعية	تشكيل لجان رئيسية وفرعية	نعم	
10	تعيين باقي الموظفين	المدير التنفيذي	يتم وفق اختيار المدير التنفيذي	تعيين باقي الموظفين	نعم	وظائفها غير مدعومة
	استئجار مقر للجمعية	لجنة اختيار المبنى	يتم وفق اختيار اللجنة المشكلة لهذا الغرض والمعنية بالاستئجار	استئجار مقر للجمعية	نعم	

(جدول 2.1)

نموذج التحقق Check List لكل مرحلة من مراحل المشروع :

الحالة	عمليات البدء
تم إنجازه	1. تطوير ميثاق المشروع
تم إنجازه	2. تحديد المعنيين بالمشروع
الحالة	عمليات التخطيط
تم إنجازه	1. وضع خطة إدارة المشروع
تم إنجازه	2. وضع خطة إدارة النطاق
تم إنجازه	3. تجميع المتطلبات
تم إنجازه	4. تحديد النطاق
تم إنجازه	5. إعداد هيكل تجزئة العمل
تم إنجازه	6. وضع خطة إدارة الجدول الزمني
تم إنجازه	7. تحديد الأنشطة
تم إنجازه	8. تسلسل الأنشطة
تم إنجازه	9. تقدير مدد المشروع
تم إنجازه	10. تطوير الجدول الزمني

11. وضع خطة إدارة التكاليف	تم إنجازه
12. تقدير التكاليف	تم إنجازه
13. تحديد الموازنة	تم إنجازه
14. وضع خطة إدارة الجودة	تم إنجازه
15. وضع خطو إدارة الموارد	تم إنجازه
16. تقدير موارد الأنشطة	تم إنجازه
17. وضع خطة إدارة التواصل	تم إنجازه
18. وضع خطة إدارة المخاطر	تم إنجازه
19. تحديد المخاطر	تم إنجازه
20. إجراء التحليل النوعي للمخاطر	تم إنجازه
21. إجراء التحليل الكمي للمخاطر	تم إنجازه
22. وضع خطة الإستجابة للمخاطر	تم إنجازه
23. تخطيط إدارة المشتريات	تم إنجازه
24. وضع خطة مشاركة المعنيين بالمشروع	تم إنجازه
عمليات التنفيذ	الحالة
1. توجيه وإدارة أعمال المشروع	قيد التنفيذ/ التحديث
2. إدارة معرفة المشروع	قيد التنفيذ/ التحديث
3. إدارة الجودة	قيد التنفيذ/ التحديث
4. امتلاك الموارد	قيد التنفيذ/ التحديث
5. تطوير الفريق	قيد التنفيذ/ التحديث
6. إدارة فريق المشروع	قيد التنفيذ/ التحديث
7. إدارة التواصل	قيد التنفيذ/ التحديث
8. تطبيق الاستجابات للمخاطر	قيد التنفيذ/ التحديث
9. إجراء المشتريات	قيد التنفيذ/ التحديث
عمليات المتابعة والتحكم	الحالة
1. المتابعة و التحكم في أعمال المشروع	قيد التنفيذ/ التحديث
2. إجراء التحكم في التغيير	قيد التنفيذ/ التحديث
3. التحقق من النطاق	قيد التنفيذ/ التحديث
4. ضبط النطاق	قيد التنفيذ/ التحديث
5. التحكم بالجدول الزمني	قيد التنفيذ/ التحديث
6. ضبط التكاليف	قيد التنفيذ/ التحديث
7. ضبط الجودة	قيد التنفيذ/ التحديث
8. التحكم بالموارد	قيد التنفيذ/ التحديث
9. متابعة التواصل	قيد التنفيذ/ التحديث
10. متابعة المخاطر	قيد التنفيذ/ التحديث

11.مراقبة المشتريات	قيد التنفيذ/ التحديث
12.متابعة مشاركة المعنيين بالمشروع	قيد التنفيذ/ التحديث
عمليات الإغلاق	الحالة
1. إغلاق المشروع أو المرحلة	المشروع قيد التنفيذ

جدول (3.1)

شبكة (القوة/الاهتمام) وشبكة (التأثير/ القوة) :

يعتمد التأثير على تجميع أصحاب المصلحة بناءً على القوة التي يمكن ان تمارسها واهتمامه بتلك السلطة وعواقبها على المشروع ومدى تأثيرها، فتوجد :

- سلطة رسمية وهي بسبب موقعه الوظيفي أو بسبب امتلاكه لمنصب ذو صلاحيات.
- سلطة التحفيز وتقوم على صرف الحوافز لفريق المشروع.
- سلطة الخبرة وهي بسبب خبرته ومعرفته الكبيرة في مجالات المشروع.
- سلطة العلاقة وهي نتيجة علاقاته الشخصية بإحدى ملاك الصلاحيات.
- سلطة العقاب وهي بسبب قدرته على فرض العقوبات لفريق المشروع.

المعنيين من المشروع يكون اهتمامه بالمشروع على حسب ثقله الوظيفي واهتمامه بالمشروع فهناك ذو ثقل وظيفي وله اهتمام بالمشروع ، وهم اربع حالات :

1. له ثقل وظيفي واهتمام بالمشروع.
2. ليس له ثقل وظيفي ولكن له اهتمام بالمشروع.
3. له ثقل وظيفي ولكن ليس له اهتمام بالمشروع.
4. ليس له أي ثقل او اهتمام بالمشروع.

العلاقة تتمثل حسب الشكل الاتي :

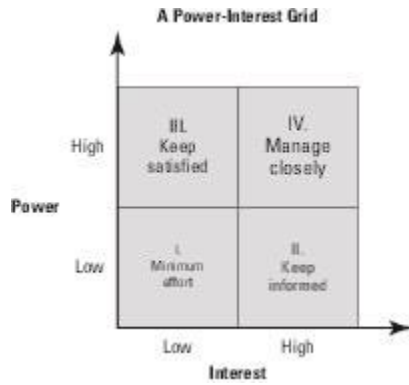


شكل (4.1)

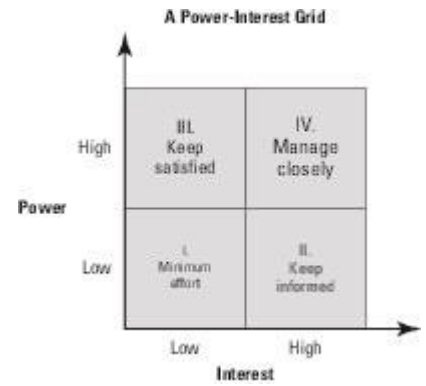
يمكن تحديد مستويات القوة النسبية لأصحاب المصلحة والفائدة المتعلقة بالمشروع على أنها إما مرتفعة أو منخفضة .

فهناك مستويات مختلفة للقوة والاهتمام النسبية لكل صاحب مصلحة. تشير القيم الخاصة لسلطة صاحب المصلحة وتقييمات الفوائد إلى احتمال أن يكون لأصحاب المصلحة تأثير كبير على مشروعك ، وبالتالي ، الأهمية النسبية لإبقاء صاحب المصلحة مهتمًا ومشاركًا في مشروعك.

في معظم الأحيان ، تقوم على أساس تقييم قوة صاحب المصلحة على مشروعك والاهتمام به على أساس الآراء الفردية الفردية الشخصية للعديد من الأطراف: أنت وأعضاء فريقك وأصحاب المصلحة الآخرين في المشروع والأشخاص الذين عملوا في هذا المشروع يجب أن نقضي أقل جهد ووقت ممكن مع أصحاب المصلحة ذو مستويات منخفضة من القوة. وقضاء الكثير من الوقت والجهد مع من لديهم مستوى منخفض من القوة ومستوى عالٍ من الاهتمام كذلك من هم في مستوى اهتمام منخفض ولكن مستوى عالٍ من القوة. وأخيرا سيقضي معظم الوقت والجهد في إبقاء جميع أصحاب المصالح على أعلى درجات القوة والفائدة في الربع الرابع.



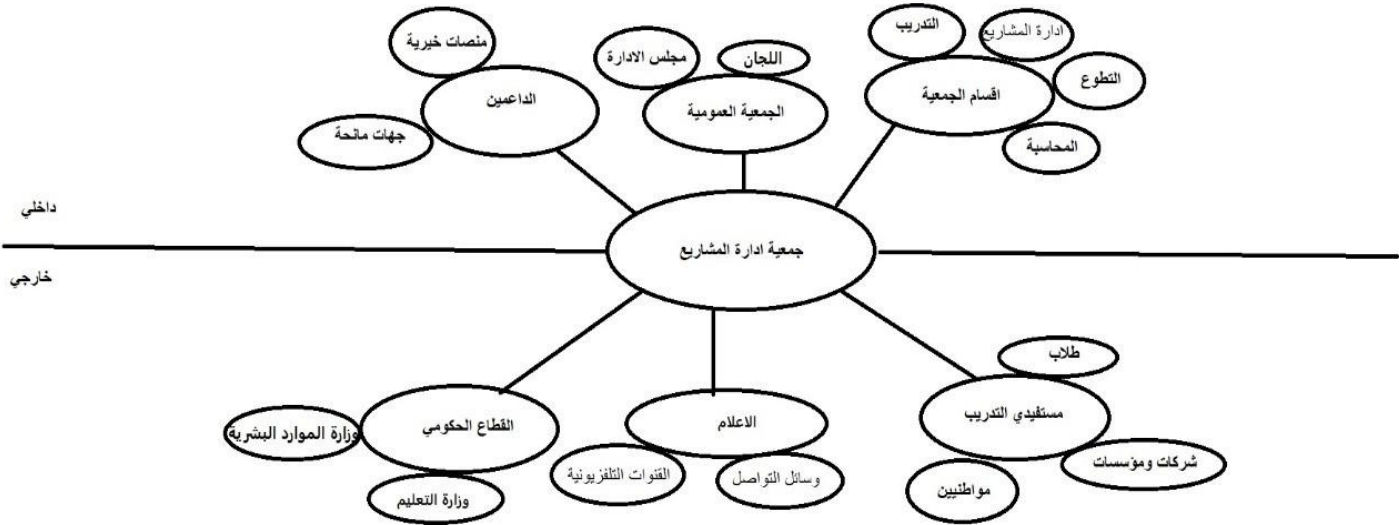
شكل (4.3)



شكل (4.2)

أصحاب المصلحة مختلفين في القوة والاهتمام في المشروع

النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة:



شكل (4.13)

ثقافة المنظمة :

عرف (الهيتي، 2005) الثقافة المنظمة: بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوك والتوقعات المشتركة التي يلتزم بها جميع الموظفين وهي تعتبر كالمعايير التي تحدد ماهو مرغوب من السلوك وماهو غير مرغوب، وتعد الثقافة التنظيمية ميزة وتختلف القيم الثقافية للمنظمة عن قيم الأفراد والمنظمات الأخرى، أي أنه من الممكن أن تكون لكل منظمة ثقافتها التنظيمية الخاصة بها.

و مفهوم ثقافة المنظمة يشمل مجموعة من المعارف والقيم الثقافية والسلوك والتصرفات، ونجد ان الثقافة التنظيمية تسهل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ، وتجذب الموظفين البارزين، ويتم تسويقها للعملاء وأصحاب المصلحة الرئيسيين، وبسبب الاختلاف في تعليم وعادات كل عامل في المنظمة تعمل الثقافة التنظيمية على توجيه سلوكهم و زيادة شعور التوحيد والعمل الجماعي والاتفاق على العمل على السلوكيات و زيادة الإحساس بالانتماء للمنظمة وزيادة التعاون مع الأعضاء، و يعتبر التركيز على القيم والمفاهيم التي تدفع إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذات العلاقة في بيئة عمل المنظمة.

وتعتبر ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، وحسب دراسة Crawford & Lok ، تهدف هذه الدراسة الى تحديد أثر الثقافة التنظيمية على المنظمات، وأثر النمط القيادي على زيادة رضا العاملين الوظيفي والسلوك التنظيمي، ومن نتائج هذه الدراسة: الثقافة التنظيمية تؤثر على الرضا الوظيفي بشكل إيجابي او سلبي، فالثقافة التنظيمية الجامدة تسبب انخفاض الرضا، وترفع الثقافة التنظيمية المرنة نسبة الرضا الوظيفي. فالثقافة التنظيمية للمنظمة من الناحية الإدارية، يهتم الفريق من خلال عقد الاجتماعات المنتظمة مع الموظفين لمناقشة التطوير الوظيفي، وتقديم دورات تدريبية، وعمل ورش منتظمة، و الالتقاء بزملاء المهنة في الاجتماعات السنوية، و التعرف على بعضهم البعض و الاعتماد على استراتيجيات إدارية غير تقليدية مثل تعزيز الإبداع وحل المشاكل الجماعية، واتباع السياسات الأخرى مثل زيادة استحقاقات الموظفين والتخلص من المكاتب المغلقة وبداية مرحلة أكثر وعياً بالتقنية الحديثة.

مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع :

القيمة	الوصف
الابتكار	نحن نعزز ثقافة الابتكار من أجل تشجيع وترسيخ الإبداع و التنافسية
المهنية	نحن نعمل على منهجية مهنية واضحة وسلسلة معروفة لجميع رواد الجمعية على مختلف مستوياتهم
الطموح	نحن نلهم الآخرين بشغفنا واصرارنا وروحنا الطيبة. لا نتوقف عند أي مشكلة ونرى فرصة في كل تحد .
العمل الجماعي	نحن نعمل كفريق واحد متحد ونشارك الآخرين الأفكار والآراء ونتعاون مع الجميع لأفضل النتائج
الشفافية والنزاهة	نحن حريصون تحري النزاهة والشفافية والمساءلة في كافة الأنشطة والمشاريع المنفذة، والسعي المستمر نحو التطوير والتجديد
الأمانة	نحن نضمن الصدق والدقة والأمانة في جميع أعمالنا. لا نتبع أي طرق مختصرة ونقدم على فعل الصحيح دائماً.
المسؤولية	نحن ندرك مدى مسؤولياتنا وصلاحياتنا الفردية، ونتحمل مسؤوليات الأعمال الموكلة إلينا ونؤديها على درجة عالية من الجودة في الوقت المناسب
التميز	نسعى لتحقيق التميّز من خلال التحسين المستمر لأداء مشاريعنا وبرامجنا وعملياتنا، مما يؤدي لزيادة الفاعلية والكفاءة من أجل تحقيق نتائج متميزة ومستدامة.

جدول (5.1)

عادات وسلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع:

ضعف التخطيط:

وهذا يتضمن عدم تحديد الأولويات بشكل فعال ، وعدم وجود خطة عمل مناسبة وعدم تقسيم التطوير إلى مراحل ومنها الضعف في التخطيط المالي وعدم توفير السيولة الكافية.

الافتقار إلى القيادة:

إذا كان مدير المشروع يفتقر إلى الخبرة التجارية و الإدارية الكافية التي ذات الصلة فسيؤدي ذلك إلى اتخاذ قرارات ضعيفة جدا تؤثر سلبا على المشروع.

مشاكل بين المعنيين بالمشروع:

المشاكل التي تؤدي إلى نزاعات ولم يتم حلها والتي يمكن أن يكون لها تأثير ضار على المشروع فدائماً يحتاج مدير المشروع إلى مهارات اتصال عالية لإبقاء الجميع على نهج المشروع.

دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها:

أسباب ضعف التخطيط

وهو عدم تحديد الأولويات بشكل فعال ، وعدم وجود خطة عمل مناسبة وعدم تقسيم التطوير إلى مراحل. وعدم وضع الخطط من قبل مختصين وكذلك عدم المتابعة . وللتخلص منها يأتي بالمتابعة والتعاقد مع ذوى الخبرة بالتخطيط لتحديد الأولويات بشكل فعال ووجود خطة مناسبة .

أسباب الافتقار للقيادة

هو قلة خبرة المدير وسماحة بالتدخلات بعملة . وللتخلص منها يلزمه التدريب الجيد وتوسيع ادركة ومعلومات عن المنشأة وعن موظفيه وكذلك اخذ دورات متعددة بالسلوك والإدارة

أسباب المشاكل بين المعنيين بالمشروع

وسببها يعود الى وجود عدم انسجام كامل بين الإدارة وعدم ثقة اطراف العلاقة ببعض . ولحلها يحتاجون الى مهارات اتصال وتواصل عالية وكذلك إزالة الخلافات ان وجدت

تقييم مهني ذاتي (نموذج SWOT):

نقاط القوة :

- وجود رؤية ورسالة و أهداف واضحة
- وجود كفاءات بشرية مؤهلة
- جودة الاتصال المؤسسي الداخلي والخارجي
- جودة البرامج التدريبية المقدمة

نقاط الضعف:

- وجود نقص في الكوادر البشرية
- زيادة المصروفات التشغيلية
- عدم وجود خطة لتنمية الموارد المالية
- عدم وجود خطة للتسويق و التعريف بأنشطة الجمعية

الفرص :

- زيادة النمو في المشاريع في ظل رؤية المملكة 2030
- الشراكات مع الجهات الحكومية و الخاصة
- التسهيلات الحكومية في استخراج التصاريح
- رغبة المنظمات في رفع كفاءة موظفيها .

التهديدات :

- قلة الدعم المادي
- وجود منظمات منافسة

سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية:

- 1- ان يكون المدير التنفيذي او المحاسب من أعضاء المجلس (وهذا يتعارض مع النزاهة الأخلاقية فعمل المجلس تطوعي بالكامل).
- 2- تعيين أحد أقارب أعضاء مجلس الإدارة من الدرجة الأولى بوظيفة بالجمعية.
- 3- ان يتم تعامل تجاري بين عضو مجلس الإدارة او الجمعية (مثلا ان يتم استئجار المبنى الخاص بالجمعية من أحد أعضاء المجلس وبمبالغ مرتفعة).

تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني لهذه السلوكيات على اعمال المشروع والعلاقات :

الاثار المالي يكون بهدر الأموال وإساءة استغلال السلطة التي منحت لعضو مجلس الإدارة وعدم الالتزام بمعايير الحوكمة الرشيدة للمشاريع لكون تم تعيين احد أعضاء المجلس او احد أقاربهم بمنصب بالجمعية . وقد يؤدي ذلك الى فساد لكون الجهة التشريعية هي الجهة التنفيذية وهذا خلل واضح . وكذلك حين يتم تبادل تجاري بين احد أعضاء مجلس الإدارة والجمعية وقد يحدث جريمة بمسمى التنفع غير المشروع من اعمال الجمعية وهدر لمواردها . وهذا جمعيا مخالف لتعليمات الوزارة بهذا الشأن وهو جريمة يعاقب عليها وفق الأنظمة والتشريعات بالمملكة العربية السعودية . ويؤدي الى خلل باعمال الجمعية وعدم ثقة الجهات المانحة بالجمعية وبالتالي عدم دعمها لكونها مرتبطة بشبهات فساد مالي وكذلك يؤدي الى عدم ثقة موظفي الجمعية والمتدربين بإدارة الجمعية وكذلك بمجلس ادارتها . وقد يؤدي ذلك الى اقبالها او سحب الثقة من مجلس إدارة الجمعية عن طريق الجمعية العمومية للجمعية .

سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة :

المعنيين وأصحاب المصلحة
الجمعية العمومية
مجلس الإدارة
الإدارة التنفيذية
وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية
وزارة التجارة
المتدربين
الجمعيات المستفيدة من خدمات جمعية إدارة المشاريع
الغرفة التجارية
الجهات المانحة
المشاريع التي تشرف على مشاريعها الجمعية
الجهات التي يتدرب فيها متدربي الجمعية
المدرسين المتعاقد معهم الجمعية

جدول (8.1)

التواصل الشخصي والتواصل الفعال:

الاتصال أو التواصل الشخصي بمختلف أشكاله له دور داخل المؤسسات من خلال تزويد العاملين بمختلف اللوائح والقرارات والأوامر والتوجيهات والتفسيرات والنماذج والإرشادات والصلاحيات الخاصة وتحقيق الفهم المتبادل بينهم للمعلومات مما يمكنهم من إنجاز أعمالهم بدقة وكفاءة عالية، فوجود الاتصال الشخصي الفعال يزيد من ارتباط العمال بعضهم ببعض ويولد لديهم الإرادة والطموح مما يدفعهم للرفع من أدائهم بصفة تلقائية نتيجة لما يتركه هذا النوع من الاتصال على نفسياتهم.

التواصل الفعال:

أو ما يعرف بالاتصال الفعال على أنه ذلك التواصل الذي يتم بين طرفين أو أكثر من خلال تبادل الرسائل المكتوبة أو المنطوقة أو الرموز والإشارات والرسوم وغيرها من وسائل الاتصال. وحتى يسمى هذا الاتصال فعالاً لا بُدَّ من أن يتم استقبال المعلومات التي احتوت عليها هذه الرسائل، وأن تُفهم من قبل الطرف الآخر، مما يؤدي إلى تشارك المعلومات وتبادلها بين الأطراف ذات العلاقة بأسلوب سلس وواضح، ويتم استخدام مفهوم الاتصال الفعال بشكل كبير في قطاع المنظمات من أجل تعزيز آليات التعاون وتنفيذ المهام بالشكل المطلوب في المنظمة.

ويقوم الاتصال الناجح على عدة مهارات منها:

اختيار الوقت المناسب، اختيار المكان المناسب، ابعاد مصادر التشويش، التحضير الجيد قبل التواصل استخدام لغة الجسد، الإيجاز والوضوح، التحدث بواقعية، تجنب المصطلحات المعقدة، التحدث بود ولطف.

أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي :

نماذج التواصل هي الإرسال والتفاعل والمعاملات :

يصف نموذج الاتصال الخطي أو نموذج الإرسال، هي عملية خطية أحادية الاتجاه يقوم فيها المرسل بإرسال رسالة إلى جهاز الاستقبال (McClintock & Ellis، 1990). ونفترض أن المتلقي إما يتلقى الرسالة ويفهمها بنجاح أو لا يتلقى الرسالة، مثل إرسال رسالة راديو من شخص في استوديو الراديو إليك يستمع إليك في سيارتك. والمرسل هو المذيع الإذاعي الذي يقوم بترميز رسالة لفظية يتم إرسالها بواسطة برج لاسلكي عبر موجات كهرومغناطيسية (القناة) وتصل في النهاية إلى أذنك (جهاز الاستقبال) عبر هوائي وسماعات لكي يتم فك تشفيرها. لا يعرف مذيع الراديو ما إذا كنت تتلقى رسالته أم لا، ولكن إذا كانت المعدات تعمل والقناة خالية من الكهرباء الساكنة، فهناك فرصة جيدة لتلقي الرسالة بنجاح.

و يصف نموذج التواصل التفاعلي ، على أنه عملية يتبادل فيها المشاركون المواقف كمرسل ومستقبل ويولد المعنى عن طريق إرسال الرسائل وتلقي التغذية الراجعة في السياقات البدنية والنفسية (Schramm، 1997). فبدلاً من توضيح التواصل كعملية خطية أحادية الاتجاه، يتضمن النموذج التفاعلي التغذية الراجعة، مما يجعل التواصل عملية أكثر تفاعلياً في اتجاهين، تتضمن الملاحظات الرسائل المرسل استجابة لرسائل أخرى، وبدلاً من أن يكون هناك مرسل واحد ورسالة واحدة وجهاز استقبال واحد، فإن هذا الطراز يشتمل على جهازي إرسال واستقبال يتبادلان الرسائل. يتبادل كل مشارك الأدوار كمرسل ومتلقي من أجل الحفاظ على استمرارية الاتصال. ومع تقدم دراسة الاتصالات، اتسعت النماذج لتشمل المزيد من عملية الاتصال. ينظر العديد من الباحثين إلى التواصل على أنه أكثر من عملية تستخدم لإجراء المحادثات ونقل المعنى. فيصف نموذج المعاملة في التواصل بأنه عملية يولد فيها حقائق اجتماعية والثقافية. في هذا النموذج لا نتواصل لتبادل الرسائل فحسب، فنحن نتواصل من أجل خلق العلاقات، وتشكيل التحالفات بين الثقافات، وتشكيل المفاهيم، والمشاركة مع الآخرين في الحوار. تختلف أدوار المرسل والمستقبل في نموذج الاتصال الخاص بالمعاملة اختلافاً كبيراً عن النماذج الأخرى، فبدلاً من تسمية المشاركين كمرسلين أو متلقين، يُشار إلى الأشخاص الذين يعيشون في لقاء اتصال باسم "المحاورين" على عكس النموذج التفاعلي، الذي يوحي بأن المشاركين يتناوبون المناصب كمرسل ومستقبل، فيعتبر نموذج المعاملة أننا مرسلون ومستقلون في الوقت نفسه.

قنوات الاتصال:

تؤثر القناة المستخدمة لتوصيل رسالة على كيفية تلقي الجمهور للرسالة، ويمكن أن تشير قنوات الاتصال إلى الطرق التي نستخدمها للتواصل بالإضافة إلى الأدوات المحددة التي نستخدمها في عملية الاتصال فيمكن تصنيف قنوات الاتصال إلى ثلاث قنوات رئيسية:

1. لفظية.
2. مكتوبة.
3. غير لفظية.

وبعض الأحيان يمكننا استخدام أكثر من قناة واحدة في الوقت نفسه ويمكن حصرها على النحو التالي:

1. شخصياً/وجهاً لوجه

الاجتماع المكتبي وجهاً لوجه لشرح التفاصيل والاتفاق على القرارات وخطط العمل وهي تساعد على الفهم الصحيح والسريع لوجهات النظر والتأكد من وصول المعلومة بشكل صحيح وواضح.

2. بريد إلكتروني

يعتبر البريد الإلكتروني الخيار الأكثر شعبية. لأنه يمكنك كتابة بريد إلكتروني والحصول على الرسالة و الرد بشكل سريع، الرسائل الإلكترونية هي خيار جيد لأنه يمكن تخزينها. ولكن مع كثرة وصول رسائل على البريد الإلكتروني للموظفين كل يوم يمكن أن يفوتوا بعض الرسائل المهمة.

3. عقد المؤتمرات بالفيديو

ويمكن للموظفين أن ينضموا إلى الاجتماعات التي تعقد من مواقع في جميع أنحاء العالم، و تستخدم عقد مؤتمرات الفيديو عندما نريد أن تناقش قرارات استراتيجية أو أن تجري مناقشات مع الفريق في كل أنحاء العالم.

4. المكالمات الهاتفية

هي طريقة لتوصيل الأمور العاجلة والحصول على الإجابات بسرعة. إذا كنت لا تحتاج إلى صور لتوصيل رسالتك، بالإضافة إلى ذلك ، إذا كان الشخص الذي اتصلت به غير متاح ، يمكنك ترك رسالة صوتية دون أن تكون مقتصرة على عدد معين من الحروف النصية وتستخدم المكالمات الهاتفية عندما نحتاج إلى التواصل مع شخص ما بشكل عاجل.

5. الرسائل الفورية (IM)

رسائل الفريق ، تعتبر خيار جيد للتواصل البسيط والمباشر بين أعضاء الفريق. ويمكن الحصول على اشعار فوري إذا شخص ما ارسل لكم رسالة ، ويمكنك كتابة الرد في ثواني. و بعض منصات الرسائل تسمح لك بمشاركة الملفات وإنشاء المهام، وتستخدم الرسائل عندما ترغب في التعامل بسرعة في مشروع أو الحصول على رأي غير رسمي.

6. الرسائل القصيرة

إذا كان أعضاء الفريق غير متواجدين في مكاتبهم ، الرسائل القصيرة قد تكون الطريقة الأكثر كفاءة للتواصل بشكل عاجل. لا تحتاج إلى اتصال بالإنترنت لإرسال واستقبال الرسائل ، ويمكن أيضا الاحتفاظ بسجلات الرسائل القصيرة ومراجعتها.

مصفوفة الاتصال:

الإتصال	الغرض	الوسيلة Medium	التكرار	المتلقي	المالك	التسليمات
الاجتماع الإفتتاحي	تقديم المشروع مراجعة الأهداف والغايات	شخصياً / وجهاً لوجه	مرة واحدة	فريق المشروع أصحاب المصلحة	مدير المشروع	جدول الأعمال
اجتماعات فريق المشروع	مراجعة حالة المشروع	وجهاً لوجه/ مكالمة جماعية	اسبوعياً	فريق المشروع	مدير المشروع	جدول الأعمال الجدول الزمني للمشروع
اجتماعات الفنية	مناقشة المشاكل الفنية والتصميم والحلول	شخصياً / وجهاً لوجه	عند الحاجة	الفريق التقني	المدير التقني	جدول الأعمال
اجتماعات حالة المشروع الشهرية	تحديث القيادة في حالة المشروع	وجهاً لوجه/ مكالمة جماعية	شهرياً	مدير المشروع أصحاب المشروع	مدير المشروع	عرض شرائح الجدول الزمني للمشروع
تقارير حالة المشروع	إنشاء تقرير مفصل عن حالة المشروع ويشمل التقدم والتكاليف والمشاكل	بريد الالكتروني	شهرياً	مدير المشروع أصحاب المشروع	مدير المشروع	تقرير حالة المشروع الجدول الزمني للمشروع
اجتماعات طارئة	لأخذ رأي أو قرار عاجل	شخصياً/ مكالمة هاتفية	عند الحاجة	مدير المشروع فريق المشروع أصحاب المشروع	مدير المشروع فريق المشروع	تغيير في جدول الأعمال

جدول (8.4)

سيناريوات لنماذج خاطئة من التواصل :

1. عندما يكون التواصل عن طريق الايميل فقط واهمال التواصل وجها لوجه لان التواصل وجها لوجه يبني التواصل ويعزز الثقة ويقلل من احتمالية سوء الفهم وسوء التفسير.
2. عدم ضوح الرسالة للمشروع يخسر الثقة بين أصحاب المصلحة ويمكن يفسر الجميع الرسالة بطريقته الخاصة فمن المهم أن يتلقون الرسالة بطريقة فعالة وفي وقت فعال.
3. عدم إنشاء دليل لفريق المشروع يتضمن رسائل البريد الإلكتروني وأرقام الهواتف ومواقعهم وأدوار كل عضو في فريق المشروع مما يساعد في تقريب فريق المشروع من بعضهم البعض.

تطوير واعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين :

أصحاب المصلحة	غير مدرك	مقاوم	حيادي	داعم	قائد
الجمعية العمومية	C			D	
مجلس الادارة		C		D	
الإدارة التنفيذية					CD

(جدول 8.6)

C=CURRENT ENGAGEMENT

D=DESIRED ENGAGEMENT

نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع :

لتحقيق النتيجة الموضوعية في خطة العمل يتطلب عمل جماعي متناسق بين افراد المجموعة المكلفة بالعمل لذلك يجب ان يكون هناك تناسق بين افراد المجموعة لتحقيق الهدف المطلوب .
ولتوزيع المهام المطلوبة على افراد المجموعة يجب ان يكون هناك شخصية رئيسية قيادية تقود هذه المجموعة، فالقائد هو المسئول عن اتخاذ القرارات التي تخص اي مرحلة اثناء القيام بها ويكون مسئولا عن ترتيب المهمات وتوزيعها على افراد المجموعة بالشكل المناسب، ونرى ان الشخص المناسب الذي يقوم بهذا الدور الرئيسي يتبع نمط القيادة التفويضي Laissez-faire Leadership Style يقدم هذا العضو الدعم والتشجيع للفريق كما يتولى مهمة ادارة اعضاء الفريق مع مراعاة اختلاف الشخصيات ووضع قرارات حاسمة تصب في مصلحة المجموعة .
عادة ما يتميز الرئيس او ما يسمى بالمنسق بالهدوء والايجابية والقدرة العالية على التعامل مع الآخرين وتكمن وظيفته في توضيح الأهداف وتوزيع الأدوار والمسئوليات داخل الفريق .

قائد الجمعية هو الرئيس في الاجتماعات والربط بين مدراء المشاريع لتبادل الخبرات وترتيب ميزانية الجمعية واتخاذ قرار التصويت لأي عمل وعليه عقد الاجتماعات بين فترة وأخرى لمناقشة المسائل المهمة والطارئة التي تواجه الفريق وتقديم الملاحظات البناءة وتبادل المعرفة والخبرات وتطوير علاقة فعالة ومتبادلة بين مدراء المشاريع لإتمام الأهداف المنشودة وتحقيق نتائج مميزة.

أسباب التفضيل لذلك النموذج :

الإدارة تثق في أعضاء الفريق لاتخاذ القرارات والتقدم نحو المقاصد ذات المعنى، فالقائد هنا يقدم الدعم بدلا من السيطرة والتركيز على الأداء والعمل كفريق مما يؤدي الى مستوى عال من الانتاجية ويسمح للمرؤوسين بالعمل ويترك لهم الحرية الكاملة لاتخاذ القرار والمشاركة في وضع الخطط التنفيذية .

قائد الجمعية يوفر شبكة او حلقة وصل وتعاون بين مدراء المشاريع وجذب المواهب وتحسين الخدمات، ويساعد على توفير بيئة عمل مرنة والتعاون في تنمية أداء المجموعة وتحسينها وذلك يعتبر عنصرا مهما لتحقيق الهدف المشترك الذي يلتزمون به جميعا .

فهدف الجمعية هو توحيد رؤية مجموعة من الافراد يمتلكون الرغبة في التعاون لتحقيق هدف معين وذلك بالجمع بين نقاط القوة والمهارات والخبرات الفردية التي تمتلكها مجموعة من الاشخاص لتحقيق مهمة معينة .

القائد يقوم بمتابعة وتقييم أداء الفريق مقارنة بالأهداف المطلوب تحقيقها ومناقشة القواعد والمبادئ التي يتبعها فريق العمل وحل المشكلات وتفاديها وتقييم كمية التطور التي حققها الفريق وتعزيز انتماء جميع أعضاء الفريق للجمعية وأهدافها .

يتيح العمل بالجمعية الى تبادل الخبرات المتعددة ومشاركة وجهات النظر والآراء والافكار المتنوعة بين أعضاء الفريق بحيث ينظرون الى بعضهم كفريق يسعى نحو غاية واحدة وليس كمنافسين، لذلك من المهم تعاونهم والاستفادة من تجارب بعضهم البعض، بالتالي سيساهم ذلك في تطوير مهاراتهم واكتشاف اساليب جديدة وطرح افكار ابداعية.

مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع :

- تعزيز كفاءة الموظفين
من خلال إلحاق الموظفين بدورات وبرامج تدريبية مهنية وشخصية لتعزيز قدراتهم وصقل مهاراتهم ومعارفهم وتعزيز سيرتهم الذاتية حيث أن التدريب يعمل على تحفيز العاملين في المنظمة وجعلهم يشعرون بالتقدير والاهتمام.
- مشاركة الموظفين في وضع برامج العمل
إشراكهم في وضع البرامج والخطط وذلك عبر مناقشة أهم الأمور المتعلقة بالعمل وإعطائهم مساحة للتعبير عن آراءهم وأفكارهم المتعلقة بمستقبل الجمعية، والعمل على تنفيذها حيث أن ذلك يشعرهم بأهمية وجودهم.

- خلق بيئة عمل محفزة من خلال التركيز على إنشاء بيئة عمل محفزة وملهمه تساعد الموظفين على تطوير المهارات والكفاءات، وتُشجع على الإبداع والتعاون والعمل الجماعي.

- الترقّيات من خلال التطبيق السليم لنظام الترقية في المنظمة حيث أن إتاحة الفرصة للموظف للحصول على وظيفة أخرى ذات مستوى أعلى ومسؤولية أكبر تدفع الموظف لإخراج كل طاقاته والعمل بجِد لتحقيق النجاح.

- الاحتفال بالإنجازات من خلال إقامة احتفالية صغيرة بعد تحقيق الإنجازات أو الخطط، لشكر الموظفين وتقديم التقدير والامتنان لهم وتحفيزهم لتقديم المزيد من العطاء.

نموذج RACI لثلاث إجراءات إدارية :

الدور المهمة	مدير التدريب	المدير المالي	مدير الموارد البشرية	مدير المشروع
إعداد البرامج التدريبية	A	I	C	R
إعداد التقارير المالية	I	A		R
عقد شراكات استراتيجية	I	C		A

(جدول 11.10)

R	Responsible
A	Accountable
C	Consulted
I	Informed

الصراع والأزمات : هو خلاف أو نزاع ينشأ بين أفراد أو جماعات بسبب تعارض الأهداف واختلاف القيم والاهتمامات.

السيناريوهات المتوقعة لأحداث الصراع في المشروع: -

السيناريو الأول : وجود خلاف شخصي بين عضوين من فريق المشروع، يتسبب في صراع خلال مرحلة التنفيذ مما قد يؤثر على سير وتقدم العمل.

السيناريو الثاني : حدوث صراع بين مدير المشروع وأصحاب المصلحة خلال مرحلة التسليم ينتج عنه حدوث تأخير في الجدول الزمني مما قد يؤدي إلى تأخر في التسليمات النهائية للمشروع.

السيناريو الثالث : عدم توفر الموارد الكافية في الوقت المناسب يتسبب في حدوث صراع بين مدير المشروع والإدارات الأخرى في المنظمة مما قد ينتج عنه تأخر في الجدول الزمني للمشروع.

الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع :

1. استراتيجية القوة والسيطرة :

وهي استراتيجية تعبر عن إرادة الإدارة في إيجاد حل سريع ونهائي للصراع بين الأفراد وتقوم على استثمار ثقل الإدارة وقوتها المتمثلة في صلاحياتها الرسمية لإجبار الطرف أو الأطراف المعنية على قبول حل محدد حتى لو كان على حساب طرف بعينه سواء عن طريق توجيه الإنذار للأطراف المعنية أو عن طريق إعادة توزيع القوى بينهم غير أن اللجوء لهذه الاستراتيجيات يتطلب من الإدارة الإحاطة بجوانب الصراع وحسن تقدير التداعيات المنتظرة للقرارات المزمع اتخاذها .

2. الاحتكام للقوانين والإجراءات التنظيمية وهي من أبسط أساليب حل الصراعات بين مدير المشروع وأصحاب المصلحة غير أنها أقل فعالية وجدوى بحكم الفراغ المحتمل على مستوى النصوص التنظيمية ، أو الاحتكام للسلم الإداري أي إلى سلطة المدير أو إدارة أعلى في الحالات التي يصعب فيها الاحتكام للقوانين والنصوص التنظيمية ، أو أسلوب التفاوض وهي الاستراتيجية الأكثر فعالية وتعقيدا في الوقت ذاته ، فمن حيث الفعالية يؤدي نجاح الإدارة في تحقيق الانسجام وتأمين حل مناسب للصراعات التنظيمية إلى تعزيز قدراتها القيادية ويعضد فرص نجاحها في تحقيق الأهداف في إطار الوحدة والانسجام. ومن حيث التعقيد تستلزم عملية التفاوض امتلاك المدير ما يكفي من المهارات لإدارة التوازنات وحل الأزمات كما تتطلب إمكانات خاصة من حيث الوقت والصفاء الذهني .

3. صراع عدم توفر الموارد الكافية للمشروع حيث انه إذا لم تكن هناك حاجة إلى مورد بقدر ما خططت له، يمكنك الحد من توفر المورد وخفض تكاليف المشروع عن طريق تقليل أيام العمل والأواق الخاصة بمورد ما، وقصر مدة التواريخ التي يتوفر خلالها الإيراد المادي أو توفير حلول عاجلة للإيرادات بشرط الوفاء بسدادها خلال فترة وجيزة.

تحليل الأسباب الجذرية (Root Cause Analysis) :

اولا

لماذا يتم الصراع ؟

لكون هناك خلافات

لماذا تحدث الخلافات؟

لكونه لم تفهم الخطوات الصحيح

لماذا لم تفهم الخطوات الصحيح؟

لكون الوثائق المتضمنه الخطوات لم يتم نشرها

لماذا لم يتم نشرها؟

لكونها لم تعمل أصلا

لماذا لم تعمل ؟

لكون ليس هناك متخصص بعمل اللوائح والأنظمة

وبعد هذه الاسئلة جميعا نجد ان علاج الخلل يكمن في التعاقد مع مختص لعمل اللوائح والأنظمة

ثانيا

لماذا لم تتوافر الموارد للجمعية؟

لكون الجهات المانحة لم تدفع

لماذا لم تدفع الجهات المانحة؟

لكونه لايتوفر حساب بنكي للجمعية

لماذا لايتوفر حساب بنكي للجمعية؟

لكون تم الرفع بفتح الحساب متأخر

لماذا تم الرفع لفتح الحساب متأخر؟

لكون رئيس مجلس الإدارة مسافر

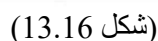
ونجد ان الخلل وهو عدم تفرغ رئيس مجلس الإدارة للجمعية

توزيع الموارد البشرية على المهام :

من أبرز النقاط التي تواجه مدير المشروع هو الحصول على أفضل الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ مهام المشروع فمهام الموارد البشرية تكون على مراحل:

- مرحلة التخطيط وهي عملية تخطيط لإدارة الموارد البشرية، وفي هذه العملية يتم تحديد وتوثيق وظائف المشروع مع المسؤوليات والمهارات كما تشمل هذه العملية إعداد الخطط التي تتم فيها اختيار فريق المشروع.
- مرحلة التنفيذ وهي عملية تعيين فريق المشروع، وفي هذه العملية يجب التأكد من توفر الموارد البشرية الكافية المطلوبة للمشروع.

- ### أثر إجراء عملية Crashing وعملية Fast-tracking على الجدول الزمني :



قواعد عامة للتفاوض :

يجب أن تتوفر مع التفاوض مجموعة من المهارات المهمة في جميع تفاعلات الحياة اليومية سواء أكانت رسمية أم غير رسمية، مثل شروط البيع وإيصال الخدمات والعقود القانونية وغيرها، ويتطلب التفاوض الأخذ والعطاء، والذي يجب أن يهدف إلى إيجاد تفاعل مهذب يؤدي إلى إرضاء الطرفين .

اعداد خطط للتفاوض :

مهارات التفاوض والإقناع يوجد بعض طرق الإقناع التي يمكن استخدامها للتأثير على آراء الآخرين، وهي:

- تقييم الاحتياجات المختلفة والأولويات عند الطرف الآخر .
- إقامة علاقة ناجحة مع الطرف المستهدف بالإقناع .
- توضيح فوائد قبول الاقتراح بالنسبة للطرف الآخر .
- الاستماع لاهتمامات الطرف الآخر.
- عرض نقاط المواجهة والرفض بهدف التغلب على أيّ اعتراض.
- إيضاح شروط الاقتراح .
- تعديل الاقتراح حسب مصلحة الطرفين من خلال إيجاد أرضية مشتركة بينهما .
- توضيح شروط الاتفاقية النهائية.

ومن خطط التفاوض مع المستفيد :

1. الإقناع بتجارب وخبرات سابقة .
2. تقديم الدعم والمساهمة ك شركاء نجاح .

تعريف مثلث القيود للمشروع : Triple constraint

وهو نموذج لقيود إدارة المشاريع ويسمى مثلث المشروع أو القيد الثلاثي ويمثل القيد الثلاثي العلاقة بين نطاق المشروع والوقت والتكلفة ولا يمكن تغيير أحد القيود دون دون التأثير على أحد القيدين الآخرين على الأقل .

ويمثل بالشكل التالي :



(شكل 15.19)

النطاق : يشير نطاق المشروع إلى مدى المدى ، أو الاتساع ، أو الوصول ، أو الحدود ، أو البعد ، أو المجال ، أو التدرج اللوني ، أو الطيف ، أو انتشار العمل الذي يتعين القيام به في المشروع. يشمل مجموع جميع المنتجات والخدمات التي سيتم تقديمها ، ويصف ما يتم القيام به ومقدار ذلك .

الوقت : مقدار الوقت الذي تحتاجه لإكمال المشروع أو المهام داخل المشروع.

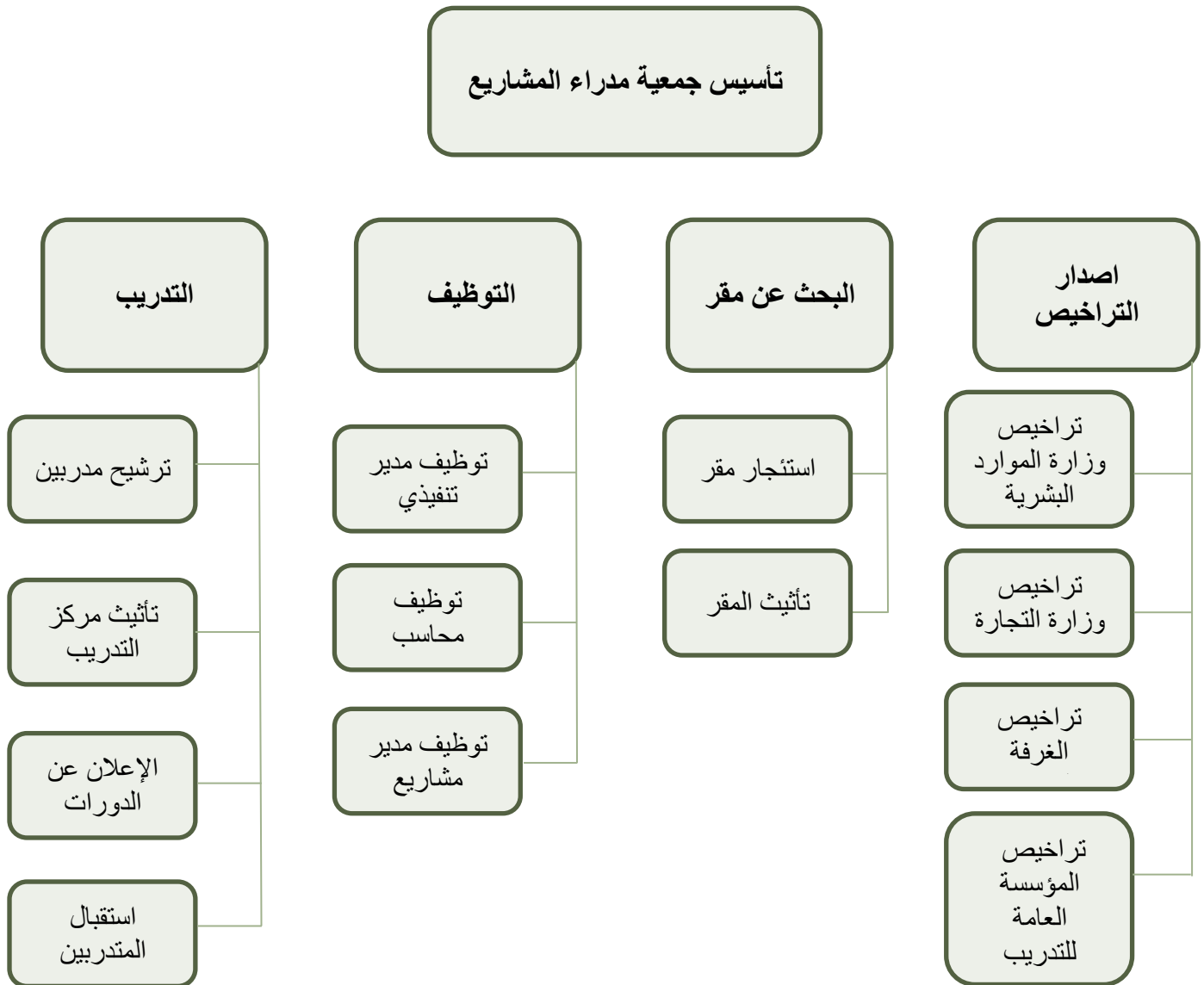
التكلفة : تشير التكلفة إلى الموارد - المالية وغيرها - المطلوبة للمشروع . وقد يشمل الناتج المحلي لعمل المتطوعين بالجمعية.

عوامل نجاح المشروع :

- المدير الناجح وهو المدير الذي يتمتع بالقدرة على التخطيط الجيد، فيجب أن يتميز بالثقة والمقصود بها أن يكون شخص واثق من نفسه ومن إمكانيات فريقه، وأن يكون مكان للثقة وتحمل المسؤولية وأن يكون قادر على التواصل مع الآخرين.
- أهداف المشروع والنتائج والأرباح تكون واضحة ومحددة.
- العمل على تكوين فريق عمل مناسب للمشروع وأن يقوم باستخدام المهارات المناسبة لتنفيذ المشروع.
- المحافظة على الدقة لهيكل التجزئة خلال التطبيق لخطوات خطة العمل.
- العمل على وضع التدابير اللازمة لإعداد التقارير، أو تكوين علاقات الاتصال والتحقق من سير العمل بشكل والطريقة المناسبة.
- تحديد الداعم الرئيسي للمشروع والتزامه بدعم المشروع بشكل دائم ومستمر.
- القيام بوضع الجدول الزمني الدقيق مع الاهتمام والعمل بالتحديث المستمر له؛ حتى يتناسب مع التطورات التي حصلت في المشروع.
- المراجعة والمراقبة المستمرة للمخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المشروع.

تطوير وتعريف هيكل تقسيم الاعمال WBS واعداد دليل شرحه :

هو وصف للعمل الذي سيتم إنجازه لمشروع. إنه تسلسل هرمي للمهام يمثل فهم فريق المشروع لتكوين العمل وحجم وتكلفة ومدة كل مكون أو مهمة.



شكل (15.21)

مصفوفة تتبع المتطلبات requirement traceability matrix :

هي أداة تستخدم في إدارة المشاريع لتتبع ما اذا كانت المتطلبات الأساسية توافق النتائج النهائية للمشروع ومنها يمكن ضمان بقاء المشروع في نفس الإطار.

تحدد المصفوفة بوضوح ودقه من عمل هذه العملية ومتى وفي أي وقت ويتم من خلالها متابعة حاله والمعلومات الخاصه بالمتطلب مع الشخص الطالب ومركز التكلفة وتأثيره على المشروع وكذلك القيمة التي ممكن أن يضيفها المتطلب للمشروع.

وهذه المصفوفة تفيد في مراقبة التغيرات التي ممكن أن تطرأ على المشروع.

Requirements Traceability Matrix								
Project Name:								
Cost Center:								
Project Description:								
ID	Associate ID	Requirements Description	Business Needs, Opportunities, Goals, Objectives	Project Objectives	WBS Deliverables	Product Design	Product Development	Test Cases
001	1.0							
	1.1							
	1.2							
	1.2.1							
002	2.0							
	2.1							
	2.1.1							

شكل (16.22)

أساليب جمع المتطلبات التي تم استخدامها بجمع المتطلبات :

هي عملية تعريف وتوثيق لوظائف وخصائص المشروع والمنتج النهائي منه والتي تعكس احتياجات وتوقعات المعنيين .

أساليب وأدوات جمع المتطلبات:

العصف الذهني: ويتم عن طريق الاجتماع بمدرء المشاريع والطلب منهم بطرح الأفكار خاصه بالنظام المقابلات: يتم خلالها بعمل مقابلات مع مدرء المشاريع والمعنيين به وسؤالهم اسئله لجمع المعلومات المطلوبه. مجموعة التركيز: وتكون من خلال الاجتماع بجموعات من مدرء المشاريع.

الإستبيانات والإستقصاءات: فيها يتم تحديد أسئلة يتم إرسالها إلى الفئات المعنية كمدرء المشاريع تم جمع النتائج وتلخيصها.

القياس بالمقارنه: يتم خلالها المقارنه بالمشاريع المشابهه ومراقبة المتطلبات التي وضعت فيها هذه المشاريع وثم نبدا كتابتها واستخلصها في المشروع الخاص.

الهيكل الهرمي لأهداف المشروع المتصل بالاستراتيجية :



شكل (16.24)

إدارة نطاق المشروع:

هي أحد أهم ثلاثة مجالات معرفية فلا يوجد مشروع بدون نطاق ومتطلبات بين المجالات المعرفية الأخرى؛ لأنه يمثل أساس المشروع وفكرته ومنطلقه الذي عليه يُبنى وأسس والخطأ في إدارة نطاق المشروع مكلف ومؤثر على المجالات المعرفية الأخرى، فنطاق المشروع هو القاعدة التي يبنى عليها إدارة الوقت والتكلفة والمخاطر وكافة مكونات المشروع الأخرى، وإذا لم يتمكن مدير المشروع من إدارة نطاقه واستخدام الأدوات المساعدة في ذلك، فلا يمكن اعتباره مؤهلاً لإدارة المشروع.

ويوجد ارتباط وثيق بين فشل المشاريع وبين عدم وجود تحديد واضح لنطاقاتها، وإدارة نطاق المشروع تشتمل على كافة العمليات التي تضمن أن المشروع يغطي الأعمال المطلوبة لتحقيق أهدافه. و «النطاق Scope» يمكن أن يشير إلى أحد أمرين:

الأول: نطاق المنتج Product Scope : ويمثل كافة الملامح والوظائف الخاصة بالمنتج أو الخدمة أو النتيجة.

الثاني: نطاق المشروع Project Scope : وهو كافة الأعمال التي ستتم لتسليم منتج أو خدمة أو نتيجة وفق ملامح ووظائف محددة.

مرحلة التخطيط :

عملية تخطيط إدارة النطاق: هي عملية توثيق وإنشاء الخطة الخاصة لجمعية مدراء المشاريع بالنطاق والتي توضح كيفية تعريفه والتحقق منه والتحكم فيه. والفائدة الرئيسية من هذه العملية هو توفير الدليل والاتجاه الذي يوضح كيفية إدارة نطاق المشروع في كافة مراحله.

عمليات إدارة النطاق هي أكثر عمليات إدارة المشاريع أهمية، وتحتاج إلى الدقة وعدم تعجل وإسهاب في التوثيق لأدق التفاصيل والتأكد من صحة المعلومات لأن الخطأ في عمليات إدارة النطاق مكلف ومعالجته معقدة خصوصاً مع تقدم العمل بالمشروع. لذلك فإعداد الخطة الواضحة الصحيحة لإدارة النطاق أمر حساس جداً ومخرجاته هي أهم معطيات المشروع وعدم وضوحها يؤدي إلى عدم القدرة على التحكم في نطاق المشروع، وكثرة التغييرات عليه قد تشكل حالة “زحف النطاق” أو “Scope Creep” التي يمكن أن تؤدي إلى فشل المشروع في نهاية الأمر.

ولتجنب حدوث الأخطاء في عمليات إدارة النطاق فإنه يجب أن يشارك جميع أفراد فريق المشروع في إعداد خطته وجمع معلوماته وكذلك إعداد الهيكل التقسيمي لأعمال المشروع.

في الغالب تستخدم عمليات التخطيط لأي مجال معرفي الأدوات التالية: حكم الخبراء – الاجتماعات مع المعنيين في المشروع ، تقنيات التسهيل Facilitation tech.

عملية جمع المتطلبات: ويتم فيها تحديد وتوثيق وإدارة احتياجات المعنيين بالجمعية ، لتحقيقها حيث ان هذه الاحتياجات هي الهدف من طرح أو إنشاء الجمعية. وهي تشكل بمجملها نطاق المشروع. والفائدة الرئيسية من هذه العملية هو وضع أساس تعريف وإدارة لنطاق المشروع ضمن نطاق المنتج.

تقنيات وأدوات العملية:

اللقاءات والمقابلات (Interviews) سواء الرسمية أو غير الرسمية: وهي طريقة فعالة في جمع المعلومات من المعنيين، وذلك من خلال التحدث والتحاور مباشرة معهم فيقوم المقابل بتوجيه الأسئلة ثم يسجل هذه الإجابات، ويمكن أن تكون تلك المقابلات فردية لشخص لشخص، أو مع مجموعة من الأشخاص.

المجموعات المكثفة Focus Groups: وفيها يتم الجمع بين المؤهلين من المعنيين بإنشاء الجمعية (مثل: مديري المشاريع، الموظفين المختصين بإدارة المشاريع في كل جزئية لمعرفة وتحديد توقعاتهم وموقفهم من المخرجات، ويكون في هذه اللقاءات مشرف مُدرَّب يضبط النقاشات والتفاعلات بين أعضائها بحيث لا تتحول إلى حوارات فردية.

ورش العمل Facilitated Workshops: اجتماعات مكثفة للمعنيين الرئيسيين بالمشروع ، ويحدد فيها متطلبات المنتج.

وتعتبر ورش العمل هي التقنية الأساسية التي يتم فيها تحديد المتطلبات والتوفيق بينها، ولأن تفاعل المجموعة في ورش العمل أمر طبيعي، فإن تحسين تسهيل هذه الجلسات يعزز الثقة بين الأعضاء، ويطور مهارات الاتصال بين المشاركين؛ لينتج عن ذلك في نهاية الأمر حالة إجماع بين الأعضاء. كما أن هذه الورش تساعد أكثر من اللقاءات الثنائية في اكتشاف الإشكاليات والأمور المتعلقة بالمشروع في مرحلة مبكرة مما يسهل عملية حلها.

تقنيات المجموعات المبتكرة Group Creativity Techniques: هناك العديد من التقنيات الجماعية التي يمكن تنظيمها لجمع وتحديد المتطلبات أهمها:

اجتماعات العصف الذهني Brainstorming: وهي طريقة لتوليد وجمع المعلومات التي لها علاقة بمتطلبات المشروع أو المنتج.

المجموعات المصغرة Nominal group technique: هي طريقة مساعدة لاجتماعات العصف الذهني من خلال عمل تصويت بغرض ترتيب أوليات الأفكار الناتجة من اجتماعات العصف الذهني.

الخرائط الذهنية Idea/mind mapping : ويتم في هذا التقنية جمع كافة الأفكار المتولدة من الأفراد مباشرة أو من خلال اجتماعات العصف الذهني في خريطة واحدة تعكس القواسم المشتركة بينها والاختلافات في الفهم بين كافة المشاركين؛ لتوليد أفكار جديدة.

المخطط المتألف Affinity diagram : هو مخطط يتم فيه جمع عدد كبير من الأفكار؛ لكي تصنف في مجموعات بغرض المراجعة والتحليل.

تحليل القرار بواسطة المعايير المتعددة Multi-criteria decision analysis: وتستخدم هذه الطريقة من خلال الاستفادة من “مصفوفة القرار” التي تدعم عملية التحليل حيث تحدد المعايير التي لها علاقة بالأفكار مثل درجة المخاطرة وقيمتها واحتمالية حدوثها ثم يتم تقييمها وترتيبها.

تقنية فريق صنع القرار Group Decision-Making Technique: هي عملية التقييم باستخدام عدد من البدائل لها مخرجات متوقعة لأحداث مستقبلية، وهناك أشكال مختلفة يصل الفريق فيها إلى قرار مثل:

- *الإجماع (Unanimity اتفاق بنسبة 100%)
- *الأغلبية (Majority اتفاق بنسبة أكبر من 50%)
- *التعدد (Plurality اتفاق بنسبة أقل من 50 % ولكنها تمثل النسبة الأكبر)
- *الدكتاتورية Dictatorship.

نماذج التصويت والاستفتاءات Questionnaires and Surveys: هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة كُتبت وصممت لتسريع عملية جمع المعلومات من عدد كبير من المستجيبين أو المعنيين. وهذه الطريقة مناسبة جداً إذا كان هناك تنوع في المعنيين بالمشروع خصوصاً إذا كانت هناك حاجة للعمل بشكل سريع لجمع هذه البيانات أو في حالة تباعد هؤلاء المعنيين جغرافياً عن بعضهم.

الملاحظات المباشرة Observations : تتيج إمكانية مباشرة الأفراد ممن لهم علاقة بالمشروع بشكل منفرد كل في بيئة عمله الحقيقية وكيفية قيامهم بتنفيذ مهامهم. وهذه الطريقة عملية ومفيدة؛ لتفصيل أنشطة الأعمال خصوصاً إذا كان الموظفون أو المعنيون بالمشروع يصعب عليهم التعبير عن متطلباتهم بشكل واضح أو دقيق. وهذا الأسلوب هو الأدق في جمع المتطلبات.

النماذج الأولية Prototypes: هي طريقة للحصول على إفادة المعنيين بالمشروع الخاصة بمتطلباتهم بإعداد نموذج مشابه للمنتج الذي سيتم تنفيذه قبل البدء في ذلك. وهذه الطريقة مناسبة إذا كانت الرؤية أو متطلبات المستفيدين غير واضحة بالقدر الكافي.

المقارنة Benchmarking: وتتضمن مقارنة التطبيق الفعلي أو المخطط له مع ما يُعمل به في المنشآت الأخرى؛ وذلك لتحديد أفضل الممارسات العملية، ولتوليد الأفكار التطويرية وعمل أساس مقارنة للأداء. والمنشآت تمارس تقنية المقارنة داخلياً على مستوى إدارتها أو خارجياً على مستوى منشآت أخرى.

مخططات السياق Context Diagrams: هو تمثيل بالرسم يعكس نطاق المنتج وأنظمة العمل وتفاعل مكوناته الداخلية أو الخارجية بعضها مع بعض.

تحليل الوثائق Document Analysis: يستخدم لانتخاب المتطلبات من خلال تحليل الوثائق المعمول بها في المنشأة وتحديد المعلومات ذات العلاقة.

عملية جمع المتطلبات هي أول احتكاك مباشر بين فريق المشروع والمعنيين به وعادة ما تنفذ هذه العملية بواسطة “محلل الأعمال” أو Business Analyst : وتتطلب هذه العملية بعض المهارات التي يلزم توفرها في القائمين عليها ويجب ألا يُترك لمحلل الأعمال الأمر بالكامل فطريقة جمع المتطلبات والأسلوب المتبع فيها ومدتها هي معطيات معدة مسبقاً ضمن خطة إدارة النطاق ويجب أن يتأكد مدير المشروع من الالتزام بها كما يجب أن يحدث تلك الخطط بما يناسب إن تطلب الأمر ويجب أن يلتزم فريق جمع المتطلبات بالحياد التام تجاه متطلبات المشروع،

وأن يكون الحصول على هذه المتطلبات من خلال الطرق المشروعة، وبشكل موثق، وألا يعتمد محلل الأعمال على معلوماته الشخصية في ذلك.

ويغفل كثير من المختصين في مجال إدارة المشاريع عن عامل مهم في جمع المتطلبات وهو اللغة مما يؤدي إلى كثير من الاختلافات والإشكاليات بين فريق المشروع والمستفيدين منه.

يمكن أن يكون المجهود المبذول في جمع المعلومات لا قيمة له إذا كان الاتصال بين المرسل والمتلقي في وسط مشوش أو غير مفهوم بسبب اللغة رغم ذلك نجد أن هناك إصراراً غريباً على فرض لغة أخرى في بيئات العمل غير اللغة المألوفة والمعتمدة في الوسط الذي تقع فيه المنشأة.

ومن المفارقات أن تجد كافة المعنيين بالمشروع عرباً اقحاحاً ومحلل الأعمال عربياً ومدير المشروع كذلك والمنفذ والمدقق والمراجع والوسط بالكامل، ثم تجد أن اللغة المعتمدة في الاتصال والمراسلات والاجتماعات هي اللغة الإنجليزية! لا يوجد مبرر منطقي ومقبول لفرض لغة أخرى في أوساط الأعمال بمجتمعاتنا. قد يكون للبعض أسبابه المقنعة مؤقتة، لكن لا يجب التسليم بالمطلق لها، ولا أظن أن هناك من يشك أن لغة يبلغ عدد مفرداتها 12 مليوناً ستكون أبلغ في التعبير من لغة لا يتجاوز عدد مفرداتها 600 ألف وهي في نهاية الأمر هويتنا التي يفترض أن نروج لها، ولن يكون ذلك بتسطير مقالات المدح أو ترديد الميزات في المحافل بل إن الترويج للغة يكون بالتحدث بها والكتابة بها واستخدامها أو وقبل أي لغة أخرى.

صحيح أن تأخر الأمة وتجدد المعارف فرض علينا تعلم لغات أخرى لكننا لا زلنا قادرين على استخدام لغتنا وبشكل أكثر فعالية إذا أخذنا في الاعتبار إمكانياتها الفريدة التي يمكن أن تجعلها تتكيف مع ما يستجد من علوم، ولا يمنع الاقتباس حرفياً بل لا يوجد ما يمنع إدراج النصوص أخرى بلغاتها الأصلية ضمن السياق العربي إذا كان ذلك يسهل فهم الفكرة أو الموضوع؛ لأن الغلو في قضية التعريب إلى الحد الذي يفقد بعض الاصطلاحات معناها أفقدنا الكثير من المعارف ومسح معنى الكثير من العلوم.

تحديد النطاق : Define Scope :

مرحلة التخطيط: عملية تعريف النطاق وتحديده: هي عملية يتم فيها عمل وصف كتابي لجميع التفاصيل للمشروع أو المنتج.

والفائدة الرئيسة لهذه العملية هي أنها تصف محددات المنتج أو الخدمة أو النتيجة من خلال تعريف المتطلبات التي سوف تُضمّن في نطاق المشروع. وهذه العملية تتكرر كثيراً خلال دورة حياة المشروع.

تقنيات وأدوات العملية :

تحليل المنتج Product Analysis: هذه الأداة فعالة مع المشاريع التي تكون مخرجاتها ملموسة أكثر من تلك التي تكون مخرجاتها عبارة عن خدمة أو نتيجة ما.

وتفترض هذه الأداة أن كل مرحلة من أعمال المشروع لها أكثر من طريقة عمل حتى تحول وصف المنتج إلى مخرجات ملموسة.

وتشمل هذه الأداة تقنيات كثيرة مثل:

- تقسيم المنتج Product Breakdown.
- تحليل الأنظمة System Analysis.
- تحليل المتطلبات Requirement Analysis.
- هندسة الأنظمة System Engineering.
- الهندسة القيمة Value Engineering.

إصدار البدائل Alternatives Generation: هي تقنية تستخدم لتطوير وإنتاج خيارات محتملة ممكنة وتحديد إمكانية إيجاد طرق إضافية في تنفيذ أعمال المشروع.

إنشاء WBS : Create WBS

مرحلة التخطيط:

عملية إنشاء الهيكل التقسيمي للأعمال Work Breakdown Structure : هي عملية تقسيم أعمال المشروع إلى أقسام يمكن إدارتها. والفائدة الرئيسة من هذه العملية هو عمل رؤية هيكلية لما سيتم تسليمه وعمله في نهاية المشروع.

الهيكل التقسيمي للأعمال WBS : هو تقسيم هرمي لمجمل الأعمال التي ستنفذ بواسطة فريق المشروع لتحقيق أهدافه وإنشاء المخرجات المطلوبة.

وهذا الهيكل هو تمثيل رسومي لنطاق المشروع مضاف لبيان «نطاق المشروع Project Scope Statement» الذي يسرد النطاق كتابيًا.

أقل المستويات في الهيكل التقسيمي للأعمال WBS يمثل الأعمال التي تم التخطيط لتنفيذها، وتسمى تلك الأجزاء من الهيكل «بحزمة عمل Work Package» وهذه الحزم تستخدم مجموعة من الأنشطة Activities التي يتم جدولتها وتقديرها ومراقبتها والتحكم بها كوحدات مترابطة. آلية التقسيم تعتمد على تقدير مدير المشروع. فبعض مديري المشاريع يقسم أعماله ويواصل التقسيم فيها حتى يصل إلى المستوى الذي يمكنه إدارة الوحدة المقسمة أو حزمة العمل بشكل مستقل عن وحدات الأعمال الأخرى، بينما يقوم مدير مشروع آخر بمواصلة التقسيم حتى يصل إلى وحدة أعمال (مجموعة أنشطة) يمكنه أن يقدر تكلفتها المالية أو الزمنية.

ويمكن تلخيص القواعد الأساسية في عمل WBS بالآتي:

- إنشاء WBS عمل جماعي لمدير المشروع وفريق إدارة المشروع والفنيين المختصين إن تطلب الأمر ذلك.
- كل مستوى من WBS هو جزئيات تكمل بمجملها تنفيذ المستوى الأعلى منها.

- يمكن أن تزداد وتعمق تجزيئات بعض المستويات أكثر من مستويات أخرى، وهذا يعتمد على طبيعة أعمال المستوى.
- يستمر فريق العمل في التجزئة وتفريع المستويات إلى أن يصل إلى المرحلة التي يرى أنها مناسبة. هذه المرحلة تشكل حزم العمل Work Package التي أشرنا لها.

تقنيات وأدوات العملية :

التقسيم Decomposition : هو الأداة الرئيسة المتبعة في عمل أي هيكل تقسيم للأعمال WBS ، ويتم فيها تقسيم نطاق المشروع ومخرجاته إلى أجزاء أصغر. وتتكرر هذه العملية إلى أن تصل إلى المستوى المطلوب. وعندها نكون قد وصلنا إلى ما يسمى «حزمة العمل Work Package» ، ومستوى التفصيل في كل حزمة عمل يعتمد على درجة تعقيد وحجم المشروع. وتتم عملية التقسيم Decomposition بأكثر من طريقة.

من أكثر الطرق شيوعاً هي طريقة التقسيم من «الأعلى إلى الأسفل TOP-DOWN» ، وذلك بالاعتماد على ما هو متبع في المنشأة من نماذج أو أدلة إجرائية. كما يوجد طريقة أخرى وهي التقسيم من «الأسفل إلى الأعلى BOTTOM-UP» وتستخدم عادة في عملية ترابط المكونات Integrate Project Deliverables أو المخرجات الخاصة بالمشروع.

وقد يضطر فريق إدارة المشروع إلى الانتظار حتى يتم الحصول على الموافقة النهائية على المخرجات من قبل المستفيد ثم بعد ذلك يقومون بتحديث WBS وتطويره من جديد هذا الأسلوب يسمى Rolling Wave Planning.

يجب أن يقوم مدير المشروع بعد إكماله WBS بعمل معجم خاص يطلق عليه WBS Dictionary هذا المعجم يمثل وثيقة أو دلي داعماً لكافة المكونات الموجودة في WBS ويعرض فيه تفاصيل كل حزمة عمل Work Package وما تطلبه من موارد ووقت ووصف لمخرجاته وتاريخ بدأها وانتهائها.

التحقق من النطاق Validate Scope :

مرحلة المراقبة والتحكم: عملية التحقق من النطاق: وهي عملية أخذ الموافقة الرسمية باكتمال مشروع انشاء الجمعية أو اكتمال مخرج معين منه. والفائدة الرئيسة من هذه العملية هو تسهيل الحصول على الموافقة الرسمية النهائية لمجمل المنتج أو الخدمة أو النتيجة.

التحقق من النطاق عملية موجودة في مرحلة المراقبة والتحكم، وليست ضمن عمليات التخطيط، ووجود هذه العملية ضمن مرحلة المراقبة والتحكم يعني أنها عملية دورية تتكرر مع كل مخرج من مخرجات المشروع بحيث يحصل مدير المشروع على قبول الأجزاء المنجزة بالتتابع فيضمن إلى حد ما قبول المخرج النهائي الشامل لكافة تلك الأجزاء.

يجب أن يفهم مدير المشروع أنه بعد عملية التحكم بالجودة والتحقق منها تأتي عملية التحقق من النطاق مع المعنيين به للحصول على موافقتهم الرسمية ورضاهم عنه. وتختلف عملية التحقق من نطاق المشروع عن عملية التحكم بالجودة بأنها تركز على موافقة المعنيين بينما التحكم بالجودة تركز على مطابقة المخرج مع معايير الجودة التي حُددت في بداية المشروع، ليتوافق مع متطلبات الجودة المحددة مسبقًا.

تقنيات وأدوات العملية : الفحص Inspection « عمل اختبار وقياس للمخرج والتحقق مما إذا كان العمل والمخرج مطابقين للمتطلبات. وفي بعض الحالات يسمى الفحص بالمراجعة Review أو التدقيق Audit.

نطاق التحكم Control Scope :

مرحلة المراقبة والتحكم: عملية التحكم بالنطاق: هي العملية التي يتم فيها مراقبة نطاق مشروع انشاء الجمعية وإدارة تغييراته وتعديل المعطيات الأساسية للنطاق بما يتواءم مع هذه التغييرات. والهدف الرئيس من هذه العملية هو انها تتيح صيانة وتعديل المعطيات الرئيسية المتعلقة بالنطاق بما يتواءم مع المشروع.

عمليات التحكم بشكل عام تضمن بأن جميع طلبات التغيير سواء طلبات تصحيحية أو وقائية تنفذ من خلال عملية التطبيق الموحد للمتغيرات.

تقنيات وأدوات العملية : تحليل الاختلافات Variance Analysis : هو أداة يحدد من خلالها سبب ودرجة الاختلاف بين المعطيات الأساسية المحددة في الخطط والأداء الفعلي.

تطوير قائمة المهام والأنشطة المضمنة تحت كل حزمة عمل في WBS :

م	قوائم المهام	قوائم الأنشطة
1	تراخيص وزارة الموارد البشرية 1.1.1	فهم متطلبات الترخيص 1,1,1,1 التقديم عبر الموقع الالكتروني 1,1,1,2
2	تراخيص وزارة التجارة 1.1.2	فهم متطلبات الترخيص 1,1,2,1 التقديم عبر الموقع الالكتروني 1,1,2,2
3	تراخيص الغرفة التجارية 1.1.3	فهم متطلبات الترخيص 1,1,3,1 التقديم عبر الموقع الالكتروني 1,1,3,2
4	تراخيص المؤسسة العامة للتدريب المهني والتقني 1.1.4	فهم متطلبات الترخيص 1,1,4,1 التقديم عبر الموقع الالكتروني 1,2,4,2
5	استئجار مقر 1.2.1	الإعلان عن الحاجة لمقر 1,2,1,1 فرز الطلبات 1.2.1.2 توقيع العقد 1.2.1.3
6	تأثيث المقر 1.2.2	اختيار الأثاث 1,2,2,1 الاتفاق مع المورد 1,2,2,2
7	توظيف مدير تنفيذي 1.3.1	الإعلان عن الوظيفة 1.3.1.1 المقابلة واختيار المرشح 1,3,1,2
8	توظيف محاسب 1.3.2	الإعلان عن الوظيفة 1,3,2,1 المقابلة واختيار المرشح 1,3,2,2
9	توظيف مدير مشاريع 1.3.3	الإعلان عن الوظيفة 1.3.3.1 المقابلة واختيار المرشح 1.3.3.2
10	ترشيح مدربين 1,4,1	الإعلان عن طلب مدربين 1,4,1,1 مقابلة المدربين 1.4.1.2
11	تأثيث مركز التدريب 1.4,2	تحديد الاحتياج 1,4,2,1 التوريد 1,4,2,2
12	الإعلان عن الدورات 1,4,3	تحديد الاحتياج التدريبي 1,4,3,1 الإعلان عن الدورات 1,4,3,2
13	استقبال المتدربين 1,4,4	فرز المتقدمين 1,4,4,1 تهيئتهم للدورات 1,4,4,2

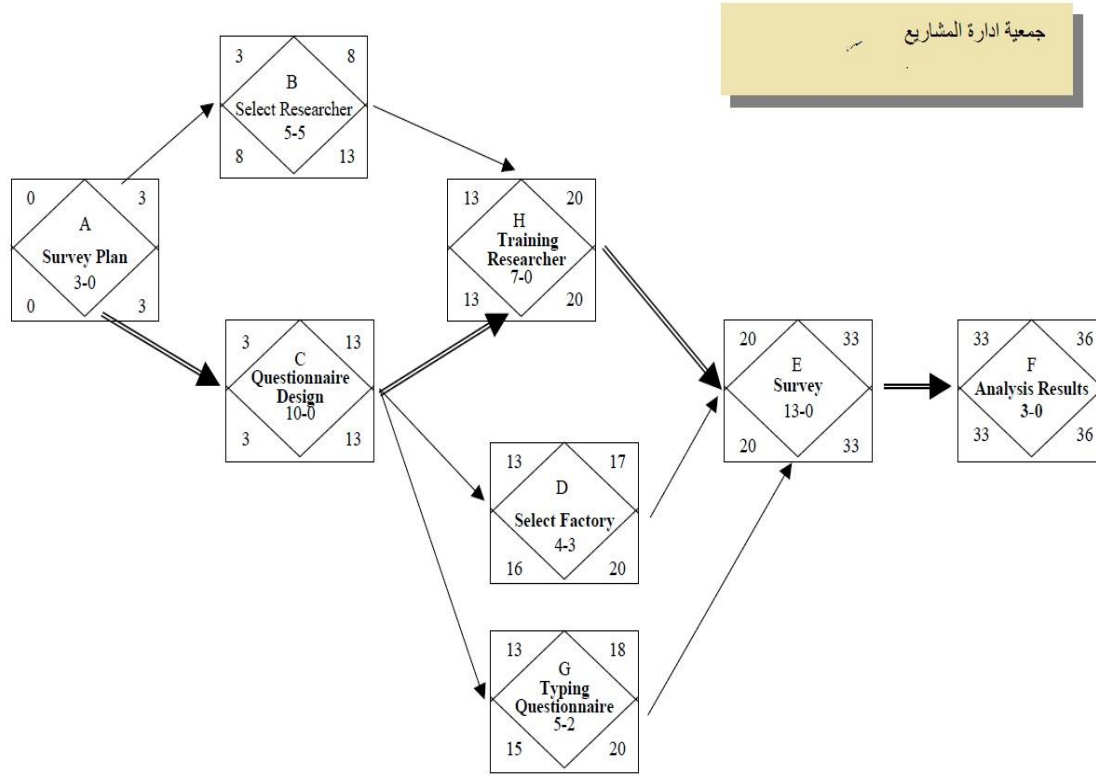
جدول (18.29)

شرح العلاقة بين الأنشطة :

م	النشاط	رمز النشاط	المدة (يوم)	النشاط السابق
1	فهم متطلبات الترخيص	1,1,1,1	1	-
2	التقديم عبر الموقع الالكتروني	1,1,1,2	1	1,1,1,1
3	فهم متطلبات الترخيص	1,1,2,1	1	-
4	التقديم عبر الموقع الالكتروني	1,1,2,2	1	1,1,2,1
5	فهم متطلبات الترخيص	1,1,3,1	1	-
6	التقديم عبر الموقع الالكتروني	1,1,3,2	1	1,1,3,1
7	فهم متطلبات الترخيص	1,1,4,1	1	-
8	التقديم عبر الموقع الالكتروني	1,1,4,2	1	1,1,4,1
9	الإعلان عن الحاجة لمقر	1,2,1,1	15	-
10	فرز الطلبات	1.2.1.2	3	1,2,1,1
11	توقيع العقد	1.2.1.3	1	1.2.1.2
12	اختيار الأثاث	1,2,2,1	3	-
13	الاتفاق مع المورد	1,2,2,2	1	1,2,2,1
14	الإعلان عن وظيفة المدير التنفيذي	1.3.1.1	5	-
15	المقابلة واختيار المرشح	1,3,1,2	2	1.3.1.1
16	الإعلان عن وظيفة المحاسب	1,3,2,1	5	-
17	المقابلة واختيار المرشح	1,3,2,2	2	1,3,2,1
18	الإعلان عن وظيفة مدير المشاريع	1.3.3.1	5	-
19	المقابلة واختيار المرشح	1.3.3.2	2	1.3.3.1
20	الإعلان عن طلب مدربين	1,4,1,1	10	-
21	مقابلة المدربين	1.4.1.2	2	1,4,1,1
22	تحديد الاحتياج	1,4,2,1	3	-
23	التوريد	1,4,2,2	2	1,4,2,1
24	تحديد الاحتياج التدريبي	1,4,3,1	5	-
25	الإعلان عن الدورات	1,4,3,2	15	1,4,3,1
26	فرز المتقدمين	1,4,4,1	5	-
27	تهيئتهم للدورات	1,4,4,2	3	1,4,4,1

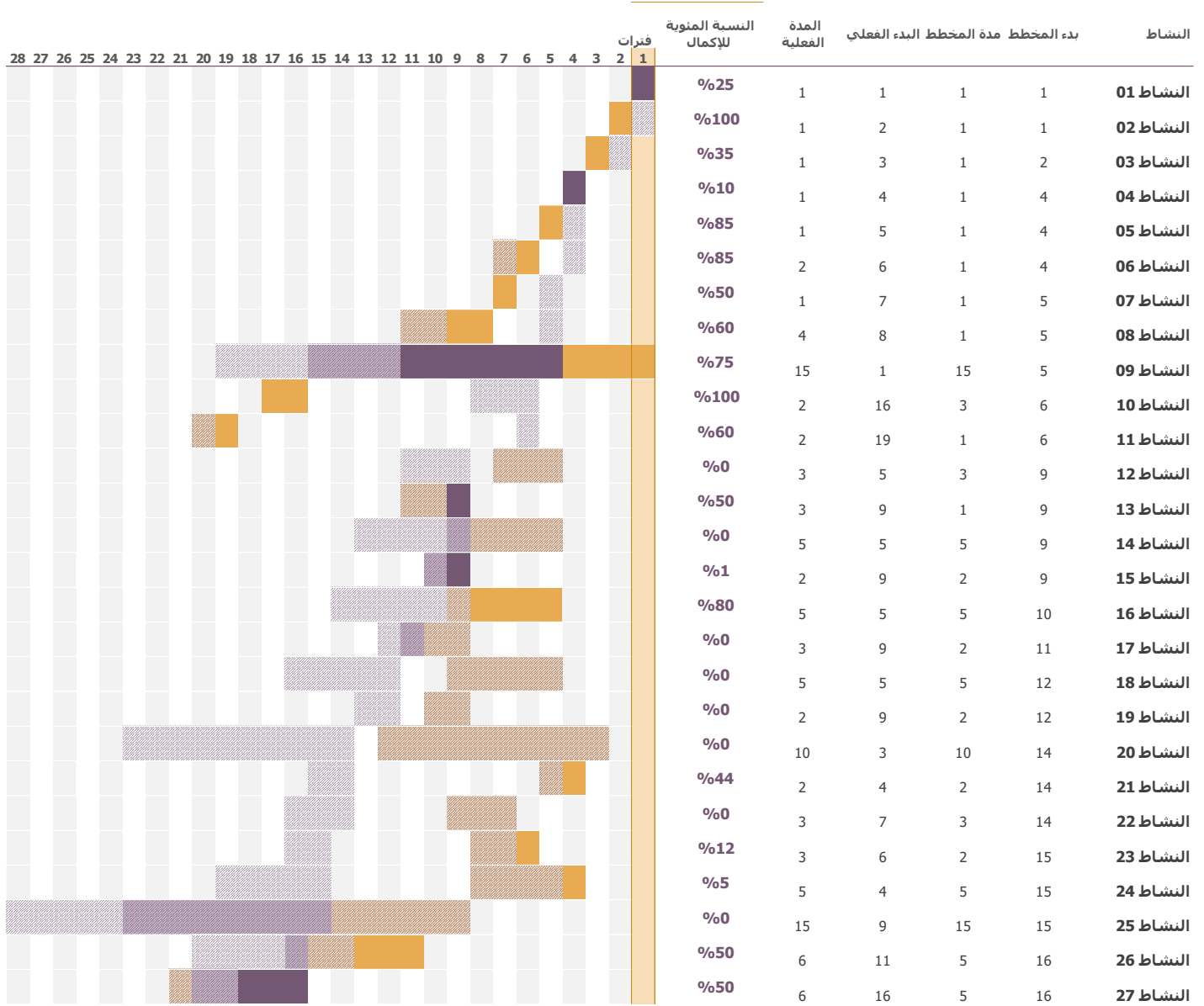
جدول (18.30)

تطوير النموذج الشبكي Logical Diagram لأنشطة المشروع وتحديد المسار الحرج :



شكل (18.31)

نموذج جانث تشارت ونموذج العلامة الفارقة :



شكل (18.32)

شرح نموذج ديمينغ للجودة :

فلسفة ديمينغ لإدارة الجودة الشاملة تتلخص في 14 مبدأ كما يلي:

1. تتبنى الجمعية فلسفة جديدة تنص على التخلص من الأساليب التقليدية المتوارثة في العمل توجه نحو تحسين الجودة في الجمعية .
2. السعي دائما في الجمعية نحو تحسين نظام الخدمة وعدم التوقف عند نقطة معينة.
3. الابتعاد عن سياسة التخويف وخلق رغبة بتحسين الجودة باستمرار في نظام عمل الجمعية ، وهذا بالتركيز على الحوافز الايجابية كالمكافآت .
4. التعليم و التدريب المستمر وهذا باستعمال التقنيات و الطرق الحديثة كالمبيوتر ووسائل التواصل المساعدة في عمل الجمعية .
5. التوقف عن الاعتماد على تفتيش وفحص الكميات الكبيرة من المنتجات .
6. التوقف عن الشراء بناء على بطاقة السعر فقط و الاهتمام بأشياء أخرى كالصيانة و بعض الخصائص المرتبطة باستخدام المنتج.
7. شعور بالأمان و الطمأنينة وهذا لكي يعمل الموظفين في الجمعية بفعالية وتجنب الخوف لأنه يمنع الإبداع و الابتكار التي يتطلبها تحسين العمل المستمر في الجمعية .
8. تشجيع العمل بروح الفريق الواحد في الجمعية و وذلك بإزالة العوائق بين الأقسام و الإدارات، وفتح قنوات اتصال بينهم.
9. تحفيز العاملين في الجمعية إلى التوصل لحجم إنتاج خالي من العيوب لان الجودة تقاس بمدى خلو العيوب وليس بحجم الإنتاج فقط.
10. إعطاء فرصة للعاملين في الجمعية بالتفاخر بإنجازاتهم و أعمالهم .
11. تنظيم البرامج التعليمية و التدريبية و بعض البرامج للتطوير الذاتي لكل العاملين في الجمعية .
12. تكوين فرق عمل خاصة في الجمعية من اجل انجاز العمليات الإدارية و الإنتاجية المراد تحسينها.
13. التخلص من الأهداف التي تهتم بتحديد كميات إنتاج و التخلص من معايير العمل العددية للعمال المطبقة في نظام تقويم أداء العاملين و كفاءاتهم.
14. الإشراف على العاملين في الجمعية باستخدام طرق حديثة ومساعدتهم على تحسين أدائهم و العمل مع العملاء من اجل تحسين صورة الجمعية و الحصول على مقترحاتهم ورغباتهم في منتج معين.

تطوير نموذج SIPOC و نموذج Ishikawa :

- بالإضافة الى ذلك لقد طور ديمينغ عجلة ولترشيوارت وسماها ب"عجلة ديمينغ" وتمر بـ أربعة مراحل (خطط ، نفذ، ادرس ، افعل تصرف وفق النتائج)، وهي عملية مستمرة لتحسين الجودة:
1. افعل: في هذه المرحلة يتم دراسة وتحديد المشاكل في الجمعية و التخطيط لكيفية حل هذه المشاكل.
 2. نفذ: يتم تنفيذ الخطة على قاعدة الاختبار و قياس التحسين و توثيق النتائج.
 3. ادرس/افحص: يتم تقييم الخطة للتأكد فيما إذا كانت تحقق أهداف الجمعية التي تأسست في أول مرحلة والتأكد من انه لم تظهر مشاكل جديدة.
 4. افعل: يتم تنفيذ جزء من العملية الطبيعية، ثم تعود العملية لأول مرحلة من اجل بدء الدائرة من جديد للتحقيق من ظهور مشاكل جديدة و بالتالي تطوير الخطط لها لتحقيق النجاح والوصل للأهداف.

ميزانية انشاء جمعية مدراء المشاريع

مصادر الدخل	الشهر الأول	الشهر الثاني	الشهر الثالث	مجموع
البرعات	1000000.00	500000.00	500000.00	2000000.00
استثمار	0.00	0.00	1000000.00	1000000.00
				0.00
				0.00
				0.00
الإجماليات	1000000.00 ر.س.	500000.00 ر.س.	1500000.00 ر.س.	3000000.00 ر.س.

المصاريف



WBS	الأنشطة	الميزانية المقترحة	الميزانية الفعلية	- الفرق
1	انشاء جمعية مدراء المشاريع	3000000.00	2500000.00	(500000.00)
1.1	اصدار التراخيص	3500.00	3500.00	0.00
1.1.1	تراخيص وزارة الموارد البشرية	500.00	500.00	0.00
1.1.2	تراخيص وزارة التجارة	1500.00	1500.00	0.00
1.1.3	تراخيص الغرفة التجارية	500.00	500.00	0.00
1.1.4	تراخيص المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني	1,000.00	1,000.00	0.00
1.2	البحث عن مقر	0.00	0.00	0.00
1.2.1	استئجار مقر	200,000.00	250,000.00	50,000.00
1.2.2	تأثيث المقر	500000.00	600000.00	100,000.00
1.3	التوظيف	80,000.00	90,000.00	10,000.00
1.3.1	رئيس تنفيذي	40,000.00	50,000.00	10,000.00
1.3.2	مدير مشاريع	30,000.00	30,000.00	0.00
1.3.3	محاسب	20,000.00	15,000.00	(5,000.00)
1.4	التدريب	180,000.00	160,000.00	(20,000.00)
1.4.1	مربين	50,000.00	50,000.00	0.00
1.4.2	تأثيث مركز التدريب	150,000.00	100,000.00	(50,000.00)
1.4.3	الإعلانات عن الدورات	350,000.00	40,000.00	(310,000.00)
1.4.4	استقبال المتدربين	10,000.00	10,000.00	0.00
الإجماليات		1617000.00 ر.س.	1402000.00 ر.س.	(715000.00 ر.س.)

جدول (20.35)

حساب القيمة المكتسبة للمشروع:

حساب القيمة المكتسبة للمشروع بعد انقضاء 20% من مدته:

3 ملايين ريال ميزانية المشروع

3 اشهر مدة تنفيذ المشروع

PV للمشروع الكامل = 3000000 ريال في 3 اشهر = (3000000 ريال * 20 % = 600000 ريال).

حساب القيمة المكتسبة للمشروع بعد اكتمال 50% من مخرجاته:

3 ملايين ريال ميزانية المشروع

3 اشهر مدة تنفيذ المشروع

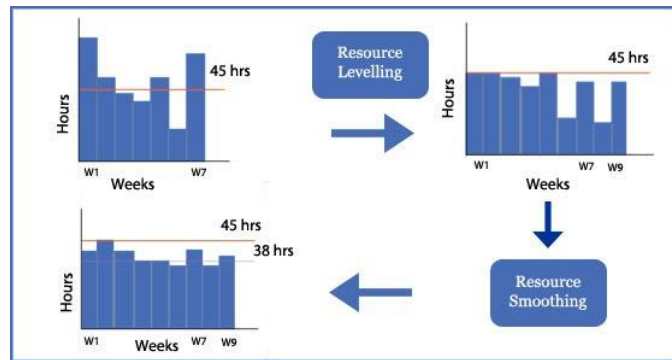
Earned Value = % of completed work X BAC (Budget at Completion).

Earned Value = 50% X 1500000 = 3000000 .

مفهوم موازنة الموارد :

كما هو معلوم عند تطوير الجدول الزمني لمشاريع، يجب أن نتبع سلسلة من الخطوات. والتي تبدأ بوضع الإجراءات التي سوف نستخدمها طوال عمر المشروع. يتبع ذلك تحديد قائمة الأنشطة والتسلسل المنطقي بينها. وأخيراً، لتقدير مدة هذه الأنشطة، ولذلك سنحتاج إلى تقييم استغلال الموارد. لذا نحتاج إلى معرفة نوع المورد الذي سيتم استخدامه في كل حالة على حدة، بالإضافة إلى عدد الوحدات في كل حالة.

وللتأكد من استغلال الموارد بالشكل السليم يتم استخدام أساليب أو أدوات لضبط وتعديل تواريخ بدء الأنشطة ونهايتها مما يؤدي إلى ضبط استخدام الموارد سواء المادية أو البشرية والتي تم التخطيط لها سابقاً لتتساوى مع الموارد المتاحة أو تقل عنها. ومن الأساليب التي يمكن استخدامها لضبط الجدول الزمني للمشروع لتتوافق مع العرض والطلب على الموارد المتاحة: المساواة بين الموارد (Resource Leveling)، وتمهيد الموارد (Resource Smoothing).



شكل (21.37)

يحدد دليل إدارة المشاريع (PMPBok, 2017) هذين الأسلوبين على النحو التالي:

• المساواة بين الموارد (Resource Leveling) :

هو الأسلوب الذي يتم من خلاله تعديل تواريخ البدء والنهاية للأنشطة حسب القيود المتعلقة بمورد معين بهدف تحقيق التوازن بين الطلب على الموارد والمتاح منها. ففي هذه الحالة، يقوم مدير المشروع بضبط بداية ونهاية الأنشطة المختلفة من أجل تعديل الطلب على الموارد لكل نشاط إلى الحد المسموح به. يمكن استخدام هذا الأسلوب عندما يكون لدينا موارد في مشروعنا تكون: مشتركة بين الأنشطة، أو مطلوبة في فترات زمنية معينة، أو ذات استخدام مقيد أو يكون هناك استخدام مفرط لها. قد يؤدي هذا التعديل إلى تمديد مدة النشاط بسبب القيود التي يفرضها من حيث الحد الأقصى لعدد الموارد المخصصة لكل فترة. لذلك، قد يؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى تعديل المسار الحرج الأصلي وتوسيعه في بعض الحالات.

• تمهيد الموارد (Resource Smoothing) :

وهو الأسلوب الذي يتم من خلاله ضبط أنشطة الجدول الزمني بحيث لا تتعدي الحاجة إلى الموارد أكثر مما هو محدد مسبقاً. وهنا يقوم مدير المشروع، في تلك الأنشطة التي تتطلب ذلك، بتعديل استخدام بعض الموارد المخصصة حتى لا يتجاوز حد الاستخدام المحدد مسبقاً. في هذه الحالة، يتم تحليل التعويم الحر للأنشطة التي لا تنتمي إلى المسار الحرج، ويستخدم هذا لتعديل تخصيص الموارد. بمعنى آخر: لا يؤدي هذا الأسلوب إلى زيادة طول المسار الحرج وقد لا يكون مفيدة للاستغلال الأمثل لجميع الموارد.

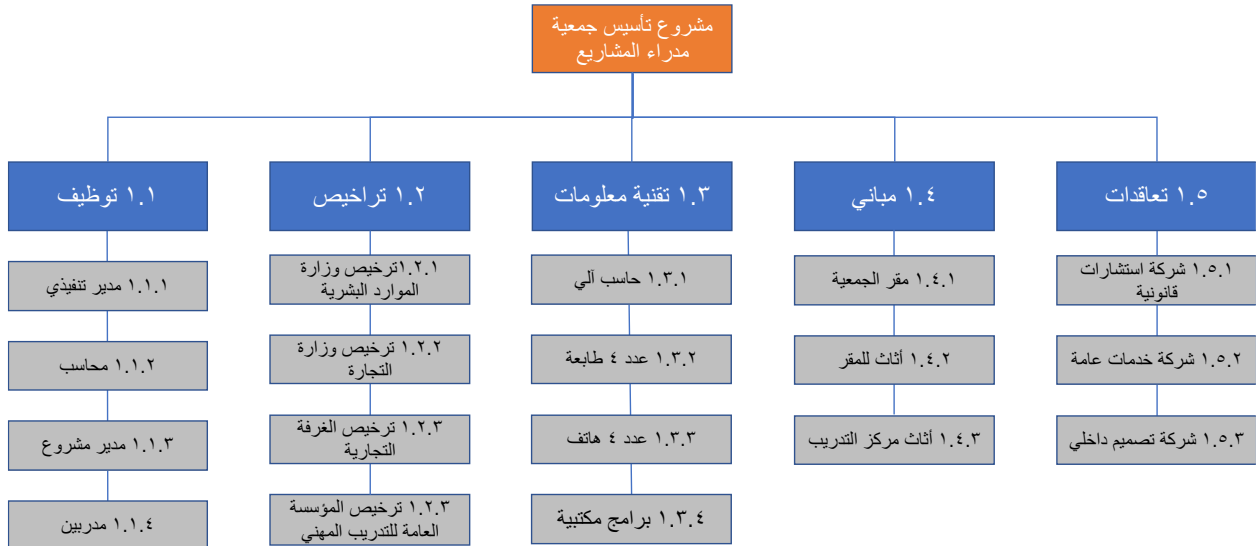
المساواة بين الموارد (Resource Leveling)	تمهيد الموارد (Resource Smoothing)
الأولوية لتوفر الموارد	الأولوية للاستغلال الأمثل للوقت
يؤثر على تواريخ بداية ونهاية المشروع	لا يوجد تأثير على تاريخ بداية ونهاية المشروع
يؤثر على المسار الحرج للمشروع	لا يؤثر على المسار الحرج للمشروع
يمكن للمهام أن تتأخر لخارج الجدول الزمني	يمكن للمهام أن تتأخر، ولكن ضمن الجدول الزمني للمشروع
يستخدم عند الإفراط في تخصيص الموارد	يستخدم عندما يكون هناك توزيع غير متساو للموارد
يستخدم في بداية عملية تحسين الموارد	يستخدم بعد اكتمال المساواة بين الموارد

جدول (21.37)

ومثال على ذلك: لنفترض أنه تم حجز أحد الموارد البشرية للعمل في مهمة لمدة ثماني ساعات لمدة خمسة أيام، ولكن ما نحتاجه فقط 30 ساعة لإنهاء المهمة، لذلك يمكنك إعادة توزيع الجدول على ست ساعات في اليوم. من خلال القيام بذلك، يكون لدى هذا المورد مساحة أكبر للعمل في مهام أخرى دون التأثير على الموعد النهائي للمشروع.

كذلك يتم استخدام أسلوب المساواة بين الموارد (Resource Leveling) عندما يكون هناك استخدام مفرط للموارد، بينما يتم استخدام أسلوب تمهيد الموارد (Resource Smoothing) عندما يكون هناك تخصيص غير متساو للموارد. يأتي أسلوب المساواة بين الموارد (Resource Leveling) مع مرونة نقل تواريخ المشروع، ولكن يتم تعيين تواريخ المشروع عند استخدام أسلوب تمهيد الموارد (Resource Smoothing).

تدريب على توزيع موارد المشروع من معدات و أدوات :



شكل (21.38)

إجراءات تنفيذ التوريدات :

تعرف إجراءات الشراء بأنها الخطوات التفصيلية الرتيبة التي يجب إتباعها بشكل متسلسل ومتلاحق زمنيا والتي تمكن العاملين من ممارسة الأعمال الروتينية الموكلة إليهم دون التفكير المسبق في كل مرة ينفذون إجراءات الشراء وحتى تحقق إجراءات الشراء أهدافها بفاعلية لا بد من أن تتصف: بالبساطة والمرونة والثبات النسبي وعدم التعقيد وأن تكون هادفة ومتكاملة ومتسلسلة بصورة منطقية وأن ال تتعارض مع السياسات والأهداف والأنظمة والقوانين السائدة والعمول بها بالمؤسسة، وأن تحدد كل عملية بدقة من حيث تسميتها والزمن اللازم لإنجازها و من سيقوم بها. ويمكن تلخيصها بالإجراءات التالية:

1. التحقق من الحاجة

بمعنى التأكد أولاً من ضرورة الشراء قبل التفاوض مع الموردين، والسبب في ذلك هو أنه يمكن في بعض الأحيان إشباع بعض الحاجات أو تلبية هذه الطلبات بواسطة نقل المواد من قسم إلى آخر أو من إدارة إلى أخرى أو الاستفادة من الفائض من المخزون. ويجب ان يتضمن الطلب المقدم مثل معلومات عن مصادر التوريد والأسعار السابقة للصنف الواحد، أو ربما إعادة الطلب باعتبار أن هذه الطلبات تتعلق بالأصناف التي يتكرر شراؤها وأن هذه المعلومات

ضرورة لمتخذ قرار الشراء. وبعد أن تستلم الطلبات يتم فحصها والتأكد من صحة ووضوح البيانات الواردة فيها وعلى ضوء ذلك تحدد الحاجة المطلوبة ويتم إقرارها.

2. تحديد طريقة الشراء

هناك العديد من الأساليب التي يمكن إتباعها أثناء عملية الشراء، والهدف من ذلك هو تحديد طريقة الشراء أولاً قبل اختيار المورد الذي سوف يتم الشراء منه. وتعتمد عملية اختيار إحدى الطرق المتاحة -سواء أكانت عن طريق المناقصة بأنواعها المختلفة أو الشراء المباشر- على مجموعة من العوامل منها حجم ونوع الأصناف المطلوب شراؤها واللوائح والقوانين التي تنظم عملية الشراء، مبلغ الشراء والشرائح والسقف المالي للشراء، الوقت المحدد لتوفير الصنف حيث تؤثر هذه العوامل في تفضيل طريقة دون أخرى.

3. اختيار مصادر التوريد

هناك العديد من المصادر التي يمكنك الشراء منها وهو ما تقوم بتحديد إدارة الشراء وذلك بناء على المعايير والأسعار التي تحددها إدارة الشراء. إصدار أمر الشراء للمورد. ويتطلب من إدارة المشتريات القيام بالتواصل بمصادر التوريد المختلفة إما من خلال الإعلان كما هو الحال في حالة المناقصة أو من خلال الشراء المباشر لموردين مؤهلين ومسجلين بالمؤسسة كما هو الحال في حالة طلب عروض أسعار وجمع المعلومات المتعلقة بشروطهم وأسعارهم ومستوى جودة منتجاتهم والتسهيلات التي يقدمونها لعمالهم ودراستها أو التفاوض معهم .

4. إصدار أمر التوريد والتعاقد

بعد أن ينال المنتج إعجاب إدارة الشراء كما أن سعره مناسب للمبلغ الذي تم تحديده من قبل إدارة المشتريات يتم التفاوض للحصول على المنتج. يعتبر أمر التوريد مثابة اتفاق مكتوب بني المؤسسة والمورد الذي تم اختياره ولا يتم إصداره في حالة إتباع طريقة المناقصة إلا بعد استكمال الخطوات المتعلقة بالإعلان وفتح المظاريف والبت في العطاءات ويجب أن يتضمن أمر التوريد البيانات الأساسية مثل اسم وعنوان المورد واسم الصنف ومواصفاته والكمية المطلوبة والعدد أو القياس والسعر المتفق عليه وتاريخ وصول الطلبية وشروط الشحن وشروط الدفع وطريقته.

5. المتابعة

تهدف هذه الخطوة إلى ضمان إتمام عملية التوريد وفقاً للعقد وتجنب المورد الأخطاء التي يمكن أن تحدث أثناء التوريد. وتتم عملية المتابعة من خلال التواصل بالمورد من خلال الوسائل المختلفة لتذكيره بمواعيد التسليم وحثه على الالتزام بما ورد بالعقد ثم التأكد من مدى سلامة تنفيذ كل مرحلة من عملية الشراء وفقاً لما ورد بالعقد.

6. الفحص والاستلام

بعد تسليم المورد يتم فحصها ومراجعتها، وكتابة محضر الاستلام الذي يصف البضاعة أو الخدمة المستلمة من حيث الشكل والنوع والكمية، وفحص هذه المواد وكتابة نتائج الفحص في محضر يثبت به اسم المورد ورقم الطلبية وغيرها من البيانات الضرورية . وتعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات الشراء اللازم القيام بها لأنه لا يمكن بدونها القيام بعملية الرقابة الداخلية التي تجنب المؤسسة الكثير من المشاكل التي قد تحدث في ظل عدم وجود فحص للمواد التي تم شراؤها.

اختيار الموردين :

تعتبر عملية اختيار الموردين مرحلة حرجة وهامة في عملية الشراء، ولها تأثير مميز على المنظمة أو المنشأة. فالهدف الرئيس من مرحلة اختيار المورد هو الحد من مخاطر الشراء، وتعظيم القيمة الإجمالية للمشتري، وتطوير علاقات واتفاقيات طويلة الأمد بين الشركة ومورديها. حيث أن عملية اختيار المورد المناسب هو مفتاح عملية الشراء، وتمثل فرصة كبيرة للشركات لخفض التكاليف عبر سلسلة التوريد بأكملها.

ويشمل اختيار الموردين من وجهة نظر عالمية كافة الأنشطة التي لا تعد ولا تحصى المستخدمة لتقييم قدرات الموردين المحتملين ثم تحديدهم لتكوين سلسلة التوريد للمشتري للحصول على ميزة تنافسية طويلة الأجل (Hartley, 1996, Choi and .

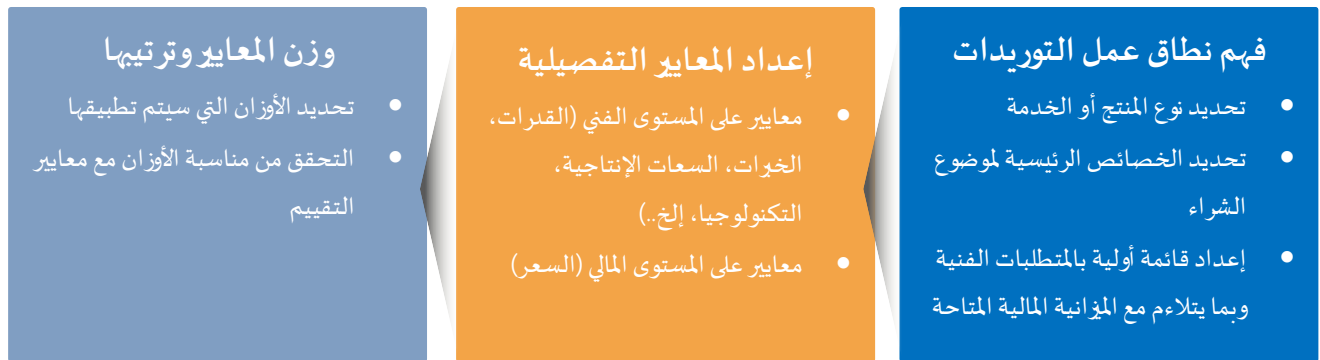
وتمر عملية اختيار المورد الأمثل بأربعة مراحل:

1. مرحلة المسح العام لكل المصادر الممكن الحصول منها على المنتج أو الخدمة المطلوبة.
2. مرحلة جمع بيانات عن كل من هذه المصادر وتحليلها.
3. مرحلة المفاوضات مع الموردين المرتقبين واختيار المورد الأمثل.
4. مرحلة التجربة والخبرة في التعامل مع المورد المختار، ونتيجة لهذا إما الاستمرار في التعامل معه أو إعادة النظر في الأمر من جديد طبقاً للمراحل الثلاث الأولى.

اجراء عملية تنفيذ التوريدات و اختيار المقاولين :

يقوم تقييم الموردين على تحصيل المعلومات الكافية، عن طريق المصادر الداخلية والخارجية للمؤسسة، بهدف الحصول على أفضلهم. عند تحديد مواصفات المواد أو الخدمات المطلوبة، يتم البحث عن المورد القادر على تلبية هذه الاحتياجات، والمورد الجيد هو الذي يقدم الجودة المناسبة، والذي يمتلك الطاقات الكافية لإنتاج الكميات المطلوبة وغيرها، وهو أيضاً الذي يقدم المنتج أو الخدمة المطلوبة في الوقت المطلوب، بسعر مقبول، وما إلى ذلك.

ومن أجل الوصول إلى أفضل المعايير الفنية والمالية لتقييم الموردين ، تم تطوير آلية من ثلاث مراحل لإعداد معايير تقييم مناسبة لنوعية التوريدات المطروحة. وهنا لا بد من الإشارة إلى أن معايير التقييم يجب أن تكون مكافئة وملائمة لنوعية المنتجات أو الأعمال أو الخدمات المراد شراؤها وطبيعتها ومدى تعقيدها والمخاطر المتعلقة بها وقيمتها وظروف السوق. ويجب أن تكون قابلة للقياس الكمي (مثل أن يتم تحويلها إلى قيمة مالية). ولتحقيق أفضل قيمة مقابل المال، وبحسب طبيعة التوريدات، قد يكون من الضروري الأخذ بالاعتبار عوامل أخرى بالإضافة إلى السعر كعوامل التكلفة (مثل تكاليف دورة حياة المنتج أو المشروع)، والجودة، والمخاطر (والمعايير التي تعالج تلك المخاطر).



شكل (22.39)

يوجد نوعين من المعايير للمقارنة بين الموردين، معايير أولية تكون نتيجتها اجتياز أو استبعاد وتكون عادة معايير تتعلق بالتزام المورد لما ذكر في نطاق عمل التوريدات فمثلا أحد الموردين قدم عرض عن منتج مختلف عما هو مطلوب فيتم استبعاده مباشرة. النوع الآخر هو المعايير الموزونة، وتطبق على الموردين الذين اجتازوا مرحلة المعايير الأولية.

المعايير الأولية :

تعتبر هذه المعايير الإلزامية الحد الأدنى من المتطلبات الفنية المطلوبة من الموردين والتي يجب الوفاء بها حتى يعتبر العرض الخاص بهم مطابقا بشكل جوهري للمتطلبات الواردة نطاق عمل المشروع. وقد تم اختيار عدد من النقاط الأساسية ليتم التحقق منها:

- تحقيق المتطلبات أو المواصفات الفنية الرئيسية للمنتج أو المشروع
- الالتزام بالجدول المحدد بتقديم الخدمات
- الالتزام بتنفيذ المخرجات المحددة
- تقديم خطة عمل زمنية للتوريد أو لتنفيذ المشروع
- فهم مقدم العرض للخدمة (على سبيل المثال، المشاريع الاستشارية)

المعايير الموزونة :

هذه هي المعايير التي يتم تقييمها باستخدام النقاط وذلك بناء على الأوزان والآلية والتي تحدد بناء على نوع وطبيعة المشروع من قبل الإدارة المختصة بالتوريد. في معايير التقييم الموزونة يجب أن تحدد الحد الأدنى من الدرجات التي يجب أن يحققها العرض الفني للمورد ليكون مؤهلا للاجتياز، بناء عليه يتم استبعاد العروض التي تفشل في تحقيق هذه الدرجة الدنيا. يتم استخدام المعايير التي تم تقييمها على أساس النقاط الموزونة لارتباطها بشكل خاص بالتقييم المقارن لمستويات الجودة أو الأداء التي توفرها العروض المتنافسة.

نموذج المقارنة بين الموردين المقترح :

سيتم تقييم العروض على أساس كل من المعايير الفنية والمالية الموزونة، بحيث يتم الجمع بين الدرجات المحققة من تطبيق هذين النوعين من المعايير من أجل تحديد ترتيب العروض حسب مجموع الدرجة الموزونة التي حصل عليها كل عرض عن طريق المعادلة التالية:

$$(درجة التقييم الفني \times وزن المعيار الفني) + (درجة التقييم المالي \times وزن المعيار المالي)$$

سيتم تطبيق الآلية على مشروع تقديم الخدمات الاستشارية لفريق المشروع حيث تم دعوة عدد من الاستشاريين وتم تزويدهم بكراسة المشروع والتي تتضمن نطاق عمل المشروع. بعد استلام العروض الخاصة بالموردين سيتم أولاً عمل تقييم المعايير الأولية واستبعاد الموردين غير المطابقين. ومن ثم ستتم عملية التقييم حسب المعايير الموزونة حيث سينقسم التقييم إلى جزئين تقييم فني وتم تحديد الوزن الخاص به بمقدار ٧٠٪ و تقييم مالي ووزنه بمقدار ٣٠٪.

الجدول ادناه يوضح المعايير الخاصة بالتقييم الفني التي تم تحديدها لاختيار الاستشاري المناسب خلال عملية التقييم الفني.

معايير التقييم الفنية		وزن الفئة	مورد ١	مورد ٢	مورد ٣
1	خبرة المنشأة وفريق العمل	25%	18	23	10
2	آلية تنفيذ العمل وتسليم المخرجات	25%	19	23	15
3	المشاريع المشابهة	20%	14	17	20
4	مدى استيعاب المنشأة لمتطلبات نطاق العمل	30%	23	27	22
درجة التقييم الفني		100%	74	90	67
وزن التقييم الفني		70	52	63	47

جدول (22.40)

الجدول ادناه يوضح المعايير الخاصة بالتقييم المالي حيث يتم احتساب قيمة التقييم المالي بشكل آلي بناء على الأسعار المقدمة من الموردين حسب المعادلة التالية:

$$درجة التقييم المالي = قيمة أقل عرض مالي \div قيمة العرض المالي الذي يتم تقييمه$$

معايير التقييم المالي		وزن الفئة	مورد ١	مورد ٢	مورد ٣
1	السعر	100%	100000	200000	300000
درجة التقييم المالي		100%	100%	50%	33.3%
وزن التقييم المالي		30	30	15	10

جدول (22.41)

وبالتالي سيكون المورد رقم ١ هو المورد الأفضل لمشروع تقديم الخدمات الاستشارية لفريق المشروع حسب الجدول التالي:

وزن التقييم	وزن الفئة	مورد ١	مورد ٢	مورد ٣
وزن التقييم الفني	70	52	63	47
وزن التقييم المالي	30	30	15	10
المجموع	100	82	78	57

جدول (22.42)

دعوة اجتماع افتراضي:

من: جمعية مدراء المشاريع
الموضوع: اجتماع الجمعية الشهري
السادة المدراء الكرام ،
مع اقتراب موعد الاجتماع الشهري، نود أن نشرك على عملكم ودعمكم المستمر. نأمل أن تحضر اجتماع هذا الشهر، والذي حددنا موعده في 24 ديسمبر 2021 ، الساعة 11 صباحاً على Zoom. ستجدون الرابط مرفق. لقد أرفقنا جدول أعمال اجتماع بهذا البريد الإلكتروني، وسيغطي الاجتماع الموضوعات الرئيسية التالية:

- التصويت لتقديم خدمات جديدة.
- ترشيح مدربين.
- تطورات جديدة.
- التقرير الربع سنوي
- استقالة المحاسب
- الاشتراكات السنوية لأعضاء الجمعية
- إقرار لوائح وسياسات جديدة

نتوقع أن يستمر الاجتماع بين ساعتين الى ساعتين ونصف. الرجاء إخبارنا إذا كان بإمكانك الحضور بالنقر فوق الرابط بالأسفل. نطلب منكم الرد بحلول 15 ديسمبر.

شكرا لكم على وقتكم ونأمل أن نراكم في 24 ديسمبر.

أطيب التحيات،
الرئيس التنفيذي

اجندة الاجتماع:

- التصويت لتقديم خدمات جديدة.
- ترشيح مدربين.
- تطورات جديدة.
- التقرير الربع سنوي.
- استقالة المحاسب.
- الاشتراكات السنوية لأعضاء الجمعية.
- إقرار لوائح وسياسات جديدة.

محضر اجتماع افتراضي:

شهر ديسمبر 2021
اجتماع مجلس الإدارة

الاجتماع: افتراضي
وقت بداية الاجتماع: 11 صباحا
المشاركون: رئيس المجلس، أعضاء مجلس الإدارة

المحاور:

- التصويت لتقديم خدمات جديدة.
- ترشيح مدربين.
- تطورات جديدة.
- التقرير الربع سنوي
- استقالة المحاسب
- الاشتراكات السنوية لأعضاء الجمعية
- إقرار لوائح وسياسات جديدة

قرارات وتوصيات الاجتماع:

- تم الإطلاع على التقرير الربع سنوي ومناقشة بعض الملاحظات بخصوص الإيرادات والمصروفات والتوصية بنشر الإحصائيات لتكاليف المشاريع و البرامج المنفذة من قبل الجمعية.
- تمت الموافقة على استقالة المحاسب وتشكيل لجنة توظيف جديدة تتكون من 4 من أعضاء مجلس إدارة الجمعية.

- تم إقرار اللوائح التالية:
➤ لائحة الصلاحيات الإدارية و المالية.
➤ لائحة الإستثمار.
➤ دليل العمليات و الجراءات.
- ترشيح 4 مدربين جدد لتقديم بعض الدورات للأشهر القادمة.

معد المحضر: مدير المشروع
وقت انتهاء الاجتماع: 1 مساء
وقت الاجتماع القادم المقترح: 24 يناير 2022

دورة قياس الأداء وتقديم التقارير:

- سوف يتم قياس الأداء كل أسبوع وسبب ذلك :
- 1- لضرورة الرقابة والمتابعة المستمرة للنتائج المحققة من الأهداف.
 - 2- لتقييم أداء العمليات بالجمعية بشكل مستمر.
 - 3- التأكد من فعالية الخطة وفعالية الأهداف والمهام الموضوع.
 - 4- التأكد من تحقيق المعدلات المستهدفة مثل معدل الرضا – الجودة – الإنتاجية.
 - 5- تحسين وتطوير كافة العمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة.
 - 6- الجدية في التعامل من التحذيرات والمؤشرات ومتابعة كافة الخطوات.

تطوير نموذج طلب التغيير :

اسم المشروع	جمعية مدراء المشاريع
راعي المشروع	الجمعية العمومية للجمعية
انشأ من قبل	مجلس إدارة الجمعية
تاريخ الطلب	1 ديسمبر 2021

تحليل الأثر	-الميزانية العالية -قله المتطوعين
تحليل البدائل	-التوفير بالموارد المالية -التوعية بالتطوع
التوصيات	-الاستعانة بخدمات الجمعيات الأخرى -زيادة الاعمال التطوعية

جدول (23.43)

تعريف المخاطر (التهديدات) :

الخطر هو حدث غير مؤكد، في حال حدوثه يكون له تأثير سلبي على واحد أو أكثر من الأهداف.
مثال: التأخير في تسليم المشروع أو تجاوز التكاليف المخطط لها .

تعريف الفرص :

الفرص هي مخاطر لها تأثير إيجابي على هدف واحد أو أكثر [1].
مثال: إنهاء المشروع في موعد مبكر أو الزيادة في العائد على الاستثمار

سجل المخاطر :

الرقم	نوع الخطر	وصف الخطر	الاحتمال	الأثر	الأولية
1	مالي	عدم توفر السيولة الكافية للمشروع مما يؤدي لتوقفه	متوسط	مرتفع	
2	تنظيمي	نقص المهارات والكفاءات اللازمة لدى بعض العاملين تؤثر على جودة المخرجات	متوسط	مرتفع	
3	قانوني	عدم الالتزام باللوائح والقوانين لجمع التبرعات يتسبب في نقص الثقة لدى المتبرعين	منخفض	مرتفع	
4	سمعة	ضعف جودة البرامج التدريبية وعدم ملاءمتها لاحتياجات المستفيدين	متوسط	متوسط	
5	تنظيمي	وجود قصور في خطة إدارة الاتصال يتسبب في حدوث صراع بين العاملين	منخفض	مرتفع	
6	قانوني	حماية الممتلكات والملكية الفكرية	منخفض	متوسط	

جدول (24.45)

تحليل المخاطر النوعي :

الأثر			
خطير	متوسط	ضعيف	الاحتمال
9	6	3	مرتفع
6	4	2	متوسط
3	2	1	منخفض

جدول (24.46)

مفاتيح معدل الخطر

مخاطر كبرى	6-9
مخاطر متوسطة	3-4
مخاطر ضعيفة	2-1

عالية بشكل غير مقبول (عمل خطط علاجية)
مقبولة ولكن يجب إدارتها بحيث تبقى في أدنى مستوى
مقبولة دون اتخاذ أي إجراء

استراتيجيات الرد على المخاطر :

رقم الخطر	نوع الخطر	وصف الخطر	أسلوب معالجة الخطر	معالجة الخطر	المسؤول
1	مالي	عدم توفر السيولة الكافية للمشروع مما يؤدي لتوقفه	تخفيف	-توفير مصادر تمويل غير حكومية. -التواصل الفعال مع المانحين.	الإدارة المالية
2	تنظيمي	نقص المهارات والكفاءات اللازمة لدى بعض العاملين تؤثر على جودة المخرجات	تخفيف	-عمل خطط لتحفيز الموظفين بهدف استبقائهم واستقطاب ذوي الخبرات الخارجية. -تطبيق برامج تدريبية تساعد على رفع أداء الموظفين.	مدير المشروع
3	قانوني	عدم الالتزام باللوائح والقوانين لجمع التبرعات يتسبب في نقص الثقة لدى المتبرعين	قبول	الالتزام بجميع القوانين والأنظمة الصادرة من الجهات المختصة	مدير المشروع
4	سمعة	ضعف جودة البرامج التدريبية وعدم ملاءمتها لاحتياج المستفيدين	تجنب	تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة مراجعة تصميم البرامج التدريبية متابعة وتقييم البرامج التدريبية بشكل مستمر	إدارة التدريب
5	تنظيمي	وجود قصور في خطة إدارة الاتصال يتسبب في حدوث صراع بين العاملين	تجنب	- العمل على تطوير خطة اتصال فعالة - رفع مستوى استخدام التقنيات الحديثة في عملية الاتصال الإداري، وتدريب العاملين على كيفية التعامل معها	مدير المشروع
6	قانوني	حماية الممتلكات والملكية الفكرية	تجنب	تسجيل حقوق الملكية لدى الجهات الرسمية	مدير المشروع

جدول (24.47)

اعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين :

أصحاب المصلحة	غير مدرك	مقاوم	حيادي	داعم	قائد
الجمعية العمومية	C			D	
مجلس الادارة		C		D	
الإدارة التنفيذية					CD

C=CURRENT ENGAGEMENT

D=DESIRED ENGAGEMENT

*من فتره بداية المشروع الى فتره التنفيذ لم يكن هناك تغيير بأصحاب المصلحة.

التوصيات :

- 1- تبني تطبيق نموذج نضج إدارة المشروع (PM3) في الشركات المبحوثة للوقوف على واقع نضج إدارة المشروع فيها ، ولكي يكون نقطة الانطلاق لتحسين نضج إدارة المشروع، مما يدعو إلى ضرورة تبني دليل PMBOK للتعرف على الممارسات التي تتضمن خطط ، وإجراءات ، ومهام ، ونشاطات ، وقواعد ، وأدوات وأساليب متعلقة بكل عملية من عمليات إدارة المشروع.
- 2- التأكيد على دور ومسؤولية الإدارة العليا في مواكبة التطورات الحاصلة في إدارة المشروع من خلال إجراء الاتصالات مع المعاهد والجهات المتخصصة (كما ذكرنا في السابق) بإدارة المشروع في العالم ، إذ توجد في الوقت الحاضر العديد من الأدلة والمواصفات المتعلقة بإدارة المشروع .
- 3- وضع استراتيجية لتنسيق وتكامل وتفاعل جميع عمليات إدارة المشروع ، إذ إن المخرجات من عملية ما تكون مدخلات لعملية أو عمليات أخرى وذلك لتعزيز فرص نجاح المشروعات .
- 4- ضرورة تفعيل وتعزيز وحدة أو شعبة إدارة الجودة ومنحها الاهتمام اللازم من خلال إناطة نشاطاتها وإدارتها بأكثر العاملين كفاءة علمية وخبرة وجعل مهمتها محورية في الشركة وذلك من خلال إشراكها مع فريق المشروع في تنفيذ عمليات تخطيط الجودة ، وأداء ضمان الجودة ، وأداء رقابة الجودة .
- 5- الاهتمام بتنفيذ عمليات المجال المعرفي لإدارة كلف المشروع والتي تضم ثلاث عمليات وهي تقدير الكلفة ، ووضع موازنة الكلفة ، ورقابة الكلفة ، وكذلك الاهتمام بعمليات المجال المعرفي لإدارة وقت المشروع والتي تضم ست عمليات وهي تحديد النشاط ، وتتابع النشاط ، وتقدير موارد النشاط ، وتقدير مدة النشاط ، وتطوير الجدول الزمني ، وضبط الجدول الزمني والعمل على الارتقاء بمستوى نضجها لأنها تسهم بشكل كبير مع العمليات الأخرى لإدارة المشروع في أنجاز وتنفيذ المشروعات ضمن الكلفة والجدولة المخطط لها
- 6- لغرض رفع القدرة التنفيذية للشركات المبحوثة على انجاز المشروعات بنجاح لابد من توفر مستلزمات العمل والتي تتمثل بتوفير المعدات والآليات المطلوب وجودها في مواقع العمل ، وكذلك تزويد المعامل الإنتاجية بكل احتياجاتها لغرض رفع طاقتها الإنتاجية ، مما يسهم في زيادة قدرات الشركات على تنفيذ المشروعات عن طريق التنفيذ المباشر .
- 7- ضرورة الاهتمام بإقامة دورات تدريبية تركز على:-
 - تدريب وتطوير الكوادر المطلوبة لأعمال التنفيذ المباشر من خلال فتح دورات تدريبية للمهن المطلوبة سواء في مقر الشركة أو في مقر إدارات المشروعات في المحافظات .
 - الاستمرار بزرع الكوادر في الدورات التخصصية المقامة في الجامعات والمراكز المتخصصة ، وكذلك تنفيذ دورات تطويرية في مواقع العمل .
 - تفعيل إقامة دورات تدريبية في مقر كل شركة من الشركات المبحوثة والاستعانة بأساتذة الجامعات والكوادر الفنية والإدارية ذوي الخبرة والاختصاص في الشركة بإلقاء المحاضرات .
- 8- نشر وعي ثقافة التعلم واكتساب الخبرة والمعرفة المتعلقة بعمليات إدارة المشروع جميعها خلال وبعد تنفيذ المشروعات من خلال الاجتماعات الدورية لأعضاء فريق المشروع مما يسهم في زيادة التعلم في المشروعات لتجنب الأخطاء في المشروعات القادمة وتعزيز فرص نجاحها .

9- تقترح الدراسة زيادة الاهتمام من قبل إدارة المشروع لمناقشة عمليات إدارة المشروع غير المطبقة في تنفيذ المشروعات لاسيما وان هذه العمليات تتعلق بإدارة المخاطر والتي تشمل جميع أنواع المخاطر التي يمكن أن تؤثر على أهداف المشروع المتمثلة بإنجاز المشروع بأقل أو ضمن الكلفة والجدولة المخطط له، وبأقل تغيرات في المجال وضمن مواصفات الجودة المقررة له .

الخلاصة :

الغرض من هذا البحث هو تسليط الضوء على مدراء المشاريع التي قد تكون مفيدة في زيادة فهم ادارة المشاريع و الغرض من إدارة المشروع ووظيفته. كمجال للدراسة ، تستمر إدارة المشروع في التطور. ولقد عزز البحث الذي تم إجراؤه هذا المجال. ستكون التحديات التي في إدارة هذا المشروع أكثر صعوبة حيث تصبح المشاريع أكثر تعقيداً وتطوراً. يمكننا المساعدة من خلال التركيز على القضايا التي تساعد على زيادة فعالية مديري المشاريع وفرقهم ، والتي يمكن أن تجعل حياتهم العملية أكثر إنتاجية وإرضاء. تعتبر جمعيات مثل هذه مكاناً ممتازاً لمشاركة الأفكار والنهج التي توفر زيادة محتملة في فعالية إدارة المشروع .

المراجع :

- Barczak, G., & Wilemon, D. (1992, February). Successful new product team leaders. Industrial Marketing Management.
- Barczak, G., & Wilemon, D. (1999). Perspectives of team members in new product development projects. Working Paper. Innovation Management Program. School of Management. Syracuse University, Syracuse, New York.
- Barczak, G., & Wilemon, D. (2000). Project team members and their experiences with new product development processes. Working Paper. Innovation Management Program. School of Management. Syracuse University. Syracuse, New York.
- Chekhab, A. (2015). دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة. (Doctoral dissertation, Université Mohamed Khider-Biskra).
- Choi, T.Y. and Hartley, J.L. (1996) 'An exploration of supplier selection practices across the supply chain', Journal of Operations Management.
- Project Management Institute. (2017). A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) (6th ed.). Project Management Institute.
- PMI® (The Standard for Risk Management in Portfolios, Programs, and Projects)
- Bodensteiner, W., Gerloff, E., & Quick, J. (1989). Uncertainty and stress in an R&D project environment. R&D Management.

- كيفية تكوين و تفعيل الهيكل التنظيمي في الجمعيات الاهلية ,سلسلة الادلة الارشادية , مركز خدمات المنظمات الغير حكومية.