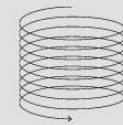




فندق سكني

بهوية وطنية

بإشراف / د. وليد سليمان



الفصل الدراسي الثاني
1442هـ - 2021 م

رقم المجموعة 5186

2021202878 أمواج عبدالله العطار
2021200212 مبارك هذال القحطاني
2021201276 بلال فارس السلوم
2021202532 عبدالله حوران العنزي

2021200136 عدنان معيض الذروي
2021202488 سارة محمد البصيلي
2021203261 إيمان عبدالله ابوالخيل
2021202131 مشاري سعود ال حمد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
68	التفاوض
74	تصميم المشروع
84	المتطلبات و الاهداف
88	النطاق
93	الوقت
118	الجوده
123	الماليه
128	الموارد
136	التوريدات
150	التخطيط و التحكم
161	المخاطره و الفرص
166	أصحاب المصلحه/المعنيين
170	المراجع

رقم الصفحة	المحتويات
6	الاستراتيجية
11	الحوكمة والهيكل والعمليات
16	الامتثال والمعايير واللوائح
20	السلطة والاهتمام
24	ثقافة المنظمة وقيمها
27	نقد وإدارة الذات
32	النزاهة الشخصية والموثوقية
35	الاتصالات الشخصية
42	العلاقات والارتباط
44	القيادة
49	العمل الجماعي
51	الصراع والأزمات
57	الحكمة

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
9	الأهداف والمؤشرات	1
9	مخرجات الأهداف	2
17	نموذج الامتثال لتحقيق قبل استلام مخرجات المشروع	3
21	سجل المعنيين وتشكيل مجموعات	4
34	تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني لسلوكيات على اعمال المشروع والعلاقات	5
36	سجل أصحاب المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة	6
39	مصفوفة الاتصال	7
43	مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين	8
50	نموذج RACI	9
83	WBS	10
114	شرح علاقه بين الانشطة	11
116	نموذج جانت شارت	12
117	العلامات الفارقة	13
121	Sipco diagram	14
126	تكاليف اعمال المشروع	15
139	نموذج التكلفة المتوقعه للمشروع	16
149	مصفوفة المقارنه بين الموردين	17
163	سجل المخاطر	18
164	تحليل المخاطر النوعي	19
165	استراتيجيات الرد على المخاطر	20
166	مصفوفة تقييم الارتباط	21

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
10	ميثاق المشروع	1
12	الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع	2
21	شبكة القوة/الاهتمام /التأثير	3
22	تعريف لشبكة القوة/الاهتمام /التأثير	1.3
23	النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة	4
31	توضيح نموذج SWOT	5
31	التقييم المهني بنموذج SWOT	6
56	تحليل الأسباب الجذرية للصراعات والازمات	7
67	Crashing and Fast Tracking تأثير	8
87	الهيكل الهرمي لاهداف المشروع	9
92	مثال ال PLC	10
115	تطوير النموذج الشبكي	11
119	نموذج ديمنج للجوده	12
122	Ishikawa diagram	13
131	توزيع مواد المشروع	14
140	مخطط نموذج تعاقد ١	15
141	مخطط نموذج تعاقد ٢	16
142	مخطط نموذج الحساب	17
143	مخطط نموذج التعاقد باسناد التصاميم	18
144	مخطط نموذج التعاقد المتخصص	19
145	مخطط نموذج التعاقد المشاريع الانشائية	20
160	نموذج طلب تغيير	21



(1) الاستراتيجية

Strategy

مقدمة عن المشروع:

الفندق السكني المختار هو ليس مجرد فندق هو معايشة الضيوف لتجارب فريدة واستمتاع بالثقافة السعودية الرائعة والمتنوعة بحيث يمثل كل دور من أدوار الفندق على هوية إحدى مناطق المملكة ليكون إجمالي المناطق هي 5 مناطق وهي الشمالية والجنوبية والشرقية والغربية ووسط المملكة.

1.1 الرسالة

دفع عجلة النمو المستدام في قطاع السياحة في المملكة العربية السعودية، من خلال تقديم بيئة جذابة متنوعة تظهر المعالم الثقافية المختلفة لكل منطقة وإظهار تاريخها العريق وروحها المفعمة بالابتكار والأصالة.

2.1 الرؤية

التميز والابداع في تعزيز الهوية الوطنية لنوصل ثقافتنا السعودية المتنوعة للعالمية.

3.1 الأهداف

- 1- الحصول على عائد مادي لا يقل عن ١٠ مليون ريال.
- 2- الاستحواذ على الحصة الكبرى من الحصة السوقية للقطاع الفندقي في المملكة العربية السعودية.
- 3- تعزيز وجود الثقافات المختلفة للمناطق بالمملكة في أرجاء الفندق.
- 4- تحقيق مستوى عالي من معايير الجودة.
- 5- المساهمة في تغطيه جزء من الطلب المتزايد على خدمات الايواء السكني.

4.1 مؤشرات القياس للأداء Lag & Lead

1- قياس معدل العائد على الاستثمار، يعبر عن العلاقة بين القيمة المصروفة على الاستثمار في المشروع والقيمة التي تم الحصول عليها كعائد، على أن يتم استخدامها على نحو متواتر للتحقق من مدى جدوى الاستثمارات التي تقوم بها على الصعيد المالي.

2- مؤشر أداء الجودة عن طريق قياس :

- مدى قدرة المنتج على القيام بالوظائف المطلوبة منه.
- أقصى مدة يمكن للمنتج أن يكون صالح للاستخدام.

3- قياس مؤشرات الأداء للعمليات: وتتناول مقدرة العمليات ومردودها وفعاليتها وقابليتها للضبط.

4- استبانة قياس رضا النزلاء وعملاء الفندق وتقييم أداء الموظفين.

#	Goal	KPI	Objective
	الغاية	مؤشرات الأداء الرئيسية	الهدف
1	المالية	\$ صافي الأرباح % تحقيق أرباح	الحصول على عائد مادي لا يقل عن ١٠ مليون ريال.
2	العملاء	# عدد العملاء الجدد % الحصة السوقية، زيادة الحصة السوقية	الاستحواذ على الحصة الكبرى من الحصة السوقية للقطاع الفندقي
3	الجودة والإجراءات الداخلية	% نسبة رضا العملاء % نسبة تحقيق معايير الجودة	تعزيز وجود الثقافات المختلفة للمناطق بالمملكة في أرجاء الفندق تحقيق مستوى عالي من معايير الجودة
4	الإجراءات التنظيمية	% مدى رضى الموظفين وكفاءتهم	المساهمة في تغطيه جزء من الطلب المتزايد على خدمات الايواء السكني

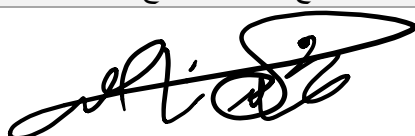
	نسبة تغطية الطلب في توفير الايواء الفندقية	%	
--	---	---	--

جدول رقم (1) الأهداف والمؤشرات

النتيجة	المخرج	الهدف
تحقيق أرباح	انشاء/استئجار فندق	الاستحواذ على الحصة الكبرى من الحصة السوقية للقطاع الفندقية
قبول العملاء ورضاءهم في نشر ثقافتهم ...	إضافة ثقافات مختلفة عن مناطق المملكة لكل دور/قسم في الفندق من خلال الديكورات او اللوحات او الأثاث	تعزيز وجود الثقافات المختلفة للمناطق بالمملكة في أرجاء الفندق

جدول رقم (2) مخرجات الأهداف

5.1 ميثاق المشروع

ميثاق المشروع		منشئ النموذج	نور أمين
		تاريخ الإنشاء للميثاق	2 فبراير 2021
عنوان المشروع	فندق سكني (بهيوية وطنية)	مدير المشروع	محمد احمد
رقم جوال مدير المشروع	540300000	إيميل مدير المشروع	mohamad@hotmail.com
تاريخ بدء المشروع	1 مارس 2021	الراعي الرسمي للمشروع	وزارة الثقافة
مدة تنفيذ المشروع	3 سنوات		
المخرج النهائي للمشروع			
فندق سكني يحمل هوية وطنية يتكون من 5 طوابق			
مسوغات المشروع			
تصريح بناء فندق وتوقيع اتفاقيه مع وزارة الثقافة لتكون راعي رسمي للمشروع			
وصف المشروع			
الفندق السكني المختار هو ليس مجرد فندق هو معاشية الضيوف لتجارب فريدة واستمتاع بالثقافة السعودية الرائعة والمتنوعة بحيث يمثل كل دور من أدوار الفندق على هوية إحدى مناطق المملكة ليكون اجمالي المناطق هي 5 مناطق وهي الشمالية والجنوبية والشرقية و الغربية وسط المملكة. سيساعد كل فرد في تشكيل تجارب لضيوف التي لا تنسى من الاهتمام بالتفاصيل الفريدة.			
متطلبات المشروع			
1-راعي رسمي للفندق		4- مساحة أرض بمنطقة استراتيجية	
2- منفذين وفريق عمل يملكون خبرة كافييه		5-مصممين ديكور يملكون خبرة بعكس الثقافة بطريقة إبداعي	
3-تصاريح بجميع مراحل المشروع		6-مواد بناء متوافقة مع الكود السعودي وديكور مبتكر	
أخطار قد تحدث للمشروع			
1-عدم توفر سيوله كافية لتكملة المشروع			
2-انهاء المشروع بالوقت المحدد			
3- سوء الأحوال الجوية مما يسبب تأخر بالتنفيذ او تلف بعض مواد البناء			
4-عدم توفر مصممين ديكور يملكون الخبرة الطموحة للمشروع			
5-تأخر في الاستيراد بعض المواد من بناء وديكور			
6-عدم موافقه وزارة الثقافة على ان تكون راعي رسمي للمشروع			
توقيع مدير المشروع			
			
شكل رقم (1) ميثاق المشروع			

GOVERNANCE

(2) الحوكمة والهياكل

والعمليات

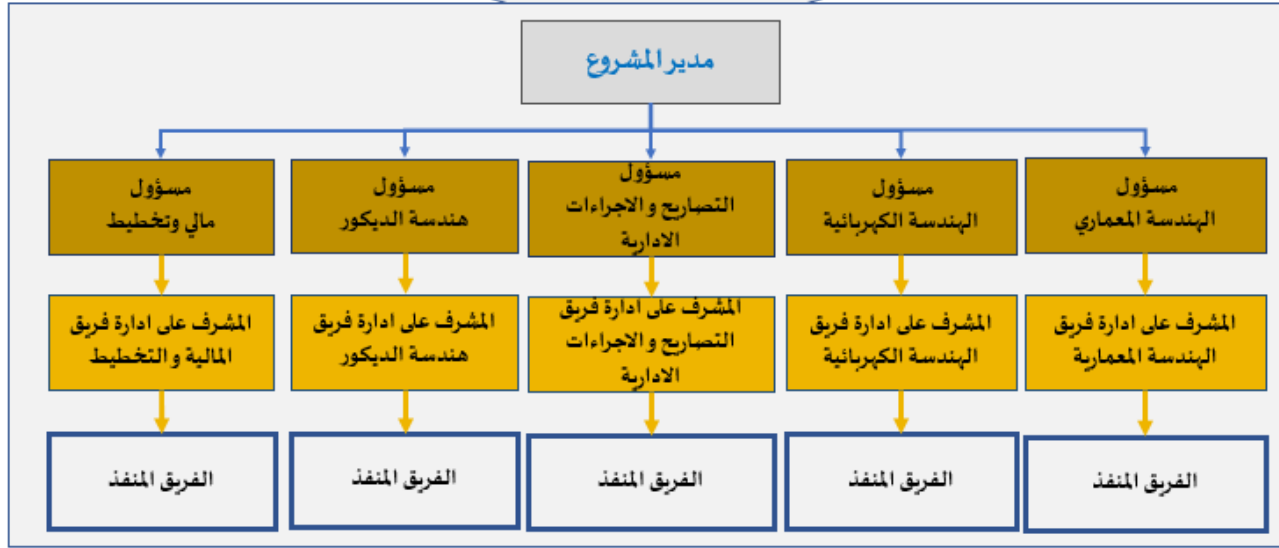
Governance, structures,
and processes

1.2 الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع

تم اختيار الهيكل المصغوفي لأنها تسمح بالإبداع السريع بين ادوار مسؤولي القطاعات الأخرى لسرعة الوصل ما بينهم والتطوير.

من مميزاتة:

- توضيح واضح لأهداف المشروع
- سرعة اتخاذ القرار والتطوير
- التركيز في تنفيذ المهام بجودة



شكل رقم (2) الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع

2.2 الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل

1. الأسس العلمية والعملية الخاصة بالهندسة المعمارية:

- اعتماد المخططات التنفيذية الخاصة للمشروع.
- الانتهاء من التصميم النهائية للمشروع.
- تقييم الموقع الذي سيقام فيه المشروع وتحديد مدى مناسبته لإقامة المشروع.
- دراسة مدى تأثير الظروف والعوامل الجوية على سير العمل.
- حل المشكلات المعمارية والبنائية والانشائية.

2. الأسس العلمية والعملية الخاصة بالهندسة الكهربائية:

- الاشراف ربط جميع الوصلات الكهربائية بنظام ادارة المباني.
- متابعة مع ادارة التصاريح في توصيل الكهرباء للمشروع.
- مراجعة المخططات الخاصة بالإضاءة وتعديلها إذا لزم الامر.
- التأكد من أن جميع وصلات السنترال تم تركيبها بشكل جيد.
- اجراءات الاختبار والتشغيل بجميع الأعمال الكهربائية.

3. الأسس العلمية والعملية الخاصة بالتصاريح والاجراءات الادارية:

- انهاء جميع المستندات الخاصة لإنشاء المشروع.
- التأكد من أن سير عمل المشروع يمشي بشكل جيد من دون أي عقبات.
- في حال كان هناك عقبات التنسيق مع مدير المشروع بإنهاء المشكلة في اسرع وقت ممكن مع طرح حلول للمشكلة.
- يكون مع مدير المشروع في التواصل مع أصحاب المصلحة.
- توجيه جميع أقسام المشروع بما يلزم بهم لإنهاء المشروع.

4. الأسس العلمية والعملية الخاصة بهندسة الديكور:

- تصميم الديكورات الخارجية والداخلية بما في ذلك الديكورات الخاصة بالغرف والساحات.
- الاشراف على أعمال الديكورات وأنها مطابقة تماماً بما تم تصميمه.
- عدم المبالغة في اخذ مساحات كبيرة لتصميم الديكورات والاكتفاء بالديكور البسيط والمُلفت.
- التأكد من جودة ونوعية مواد الديكور وعدم وجود أي بروز او تشوه في منظر الديكور.

5. الأسس العلمية والعملية الخاصة بالمالية والتخطيط:

- اعتماد الميزانية الخاصة بالمشروع.
- توزيع الأعمال.
- وجوب التزام انجاز جميع الاعمال في اوقاتها المحددة أو قبل.
- التقليل قدر الامكان من الميزانية الفعلية للمشروع.

3.2 نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع

نوع PMO المناسب: الداعم Supportive PMO

يوفر هذا النوع من مكاتب ادارة المشاريع الدعم في شكل استشارة عند الطلب ويوفر الاستثمارات والمعلومات والدعم الفني والتدريب لفريق المشروع، دون ممارسة السيطرة أو السيطرة على المشروع وأنشطته.

هذا النوع من المكاتب مناسب للمنظمات التي تنجح فيها معظم المشاريع وتحتاج فقط إلى مراكز المعلومات التي تعد مستودع للمشاريع.

هناك عدة أسباب لاختيار هذا النوع من مكاتب إدارة المشاريع، منها:

- تحسين معدل النجاح الإجمالي للمشروع و الحد من مخاطر فشل المشروع.
- تحسين الشفافية والتواصل وإعداد التقارير.
- مواءمة المشروع مع استراتيجية عمل المنظمة.
- تطبيق المعايير الدولية وأفضل الممارسات.
- يحافظ على تقدم المشروع على المسار الصحيح وأرسال التنبيهات عند حدوث أي تهديدات تؤثر على مسار المشروع.

- إدارة الموارد المشتركة.
- ايجاد قاعدة بيانات للدروس المستفادة.
- تحديد المعايير العامة الواجب اتباعها من قبل الإدارات المختلفة للمشروع والتحقق من الامتثال.

COMPLIANCE

(3) الامتثال والمعايير
واللوائح

Compliance, standards,
and regulations

1.3 نموذج الامتثال لتحقيق قبل استلام مخرجات المشروع

المقاول الرئيسي مجموعة التميز		اسم المشروع : فندق سكني المالك محمد أحمد (بهوية وطنية)			
التاريخ		اليوم		المستند المرجع	
الامتثال			المتطلبات		
ملاحظات	الامتثال (نعم / لا / لا ينطبق)	تفاصيل الهدف أو المخرج		المنفذ المسؤول	م
	نعم	بحيث يكون كل دور او قسم في الفندق يمثل ثقافة من الثقافات او التراث المختلف في مناطق المملكة		مقاول الديكور	1
	نعم	من خلال فروع الفندق المنتشرة في مناطق المملكة يسعى إدارة المشروع مع فريق التسويق في تحقيق العائد المالي		قسم التسويق	2
	نعم	تحقيق معايير الجودة وسلامة المرافق العامة للفندق والتأكد من سلامة الأثاث والديكورات وكذلك تحقيق اعلى معايير الراحة وحسن المعاملة للعملاء		إدارة الجودة	3

جدول رقم (3) نموذج الامتثال لتحقيق قبل استلام مخرجات المشروع

2.3 نموذج التحقق Check list لكل مرحلة من مراحل المشروع الثلاث (بدء وتخطيط – تنفيذ – إغلاق)

1- مرحلة البدء والتخطيط

- دراسة الاعمال للمشروع (project business case) تشمل الاحتياجات للمشروع (needs assessment) وخطة إدارة المنفعة (benefits management plan).
- إنشاء ميثاق المشروع (project charter)
- عقد اجتماع إطلاق المشروع (kick-off meeting)
- تعريف المعنيين (identify stakeholders)
- إنشاء خطة إدارة المشروع (project management plan) وتشمل:
 - خطة إدارة نطاق المشروع (PLAN SCOPE MANAGEMENT)
 - خطة إدارة جدولة المشروع (PLAN SCHEDULE MANAGEMENT)
 - خطة إدارة ميزانية المشروع (PLAN COST MANAGEMENT)
 - خطة إدارة الجودة (PLAN QUALITY MANAGEMENT)
 - خطة إدارة الموارد (PLAN RESOURCES MANAGEMENT)
 - خطة إدارة الاتصالات (PLAN COMMUNICATION MANAGEMENT)
 - خطة إدارة المخاطر (PLAN RISK MANAGEMENT)
 - خطة إدارة المشتريات (PLAN PROCURMENT MANAGEMENT)
 - خطة مشاركة المعنيين (PLAN STAKEHOLDER MANEGMENT)

2- مرحلة التنفيذ:

- توجيه وإدارة اعمال المشروع
- إدارة مجالات المعرفة للمشروع وتشمل:

■ الجودة

- الحصول على الموارد
- إنشاء الفريق
- إدارة الفريق
- الاتصالات
- تنفيذ الاستجابة للمخاطر
- إجراءات المشتريات
- مشاركة المعنيين

3- مرحلة الاغلاق

- القبول النهائي من الراعي والمعنيين
- اغلاق المشتريات
- المدفوعات
- الدروس المستفادة
- اغلاق الاجتماعات

STAKEHOLD

(4) السلطة والاهتمام

Power and Interest

1.4 سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم

Stakeholder Register

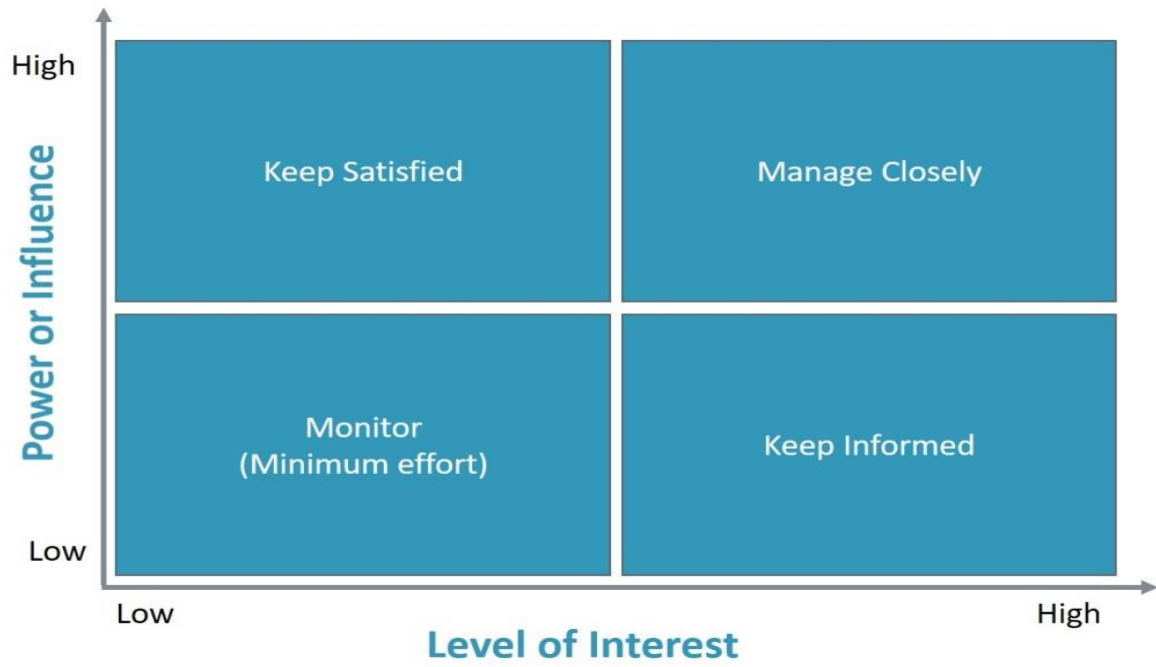
Name of Stakeholder or Sponsor	Project Role	Internal/External	Department	Level of Stakeholder's Influence/Impact on Project Outcomes ***	contact information	Comments
Mohammed Ahmed	sponsor	Internal	company presedint	high/high	mhmd@abd.com	
Adnan Al-Harbi	project manaeger	Internal	construction dep.	high/high	adnan@abd.com , 05566263230	
ministry of tourism	sector	External	Tourist accommodation	high/high	touristacc@mot.com	
Riyadh Municipality	permission	External	clearances and technical requerment .	high/low	cltechd@mmd.com	
lender	financier	External	project financial	high/high	finanbank@atm.com	
Insurance company	insurance	External	project and medical insurances	low/high	llc@insurance.com	
suppliers	supplies	External	equipment,materail and all project need	high/high	supply@fft.com	
Ministry of labor	worker visas	External	visa and recruitment	high/low	labor@molll.com	
construction office	design and cost	Internal	construction dep.	low/high	cons@abd.com	
Marketing	marketing and identity status	Internal	Marketing dep.	low/high	market@abd.com	
Neighbour	permission	External	public	low/low	just inform (such as advertismnt)	
contractor or project team	plan.execution.close	Internal	project dep.	low/high	project@abd.com	
civil defense	app. Of safety requirment	External	safety dep.	high/low	civildef@cvd.com	
PMO	audit and provide guideline	Internal	project supportive	low/high	pmo@abd.com	
training representative	training	Internal	trainig dep.	low/high	training@abd.com	

جدول رقم (4) سجل المعنيين وتشكيل مجموعات

2.4 شبكة (القوة/الاهتمام) وشبكة (التأثير / القوة) للمعنيين

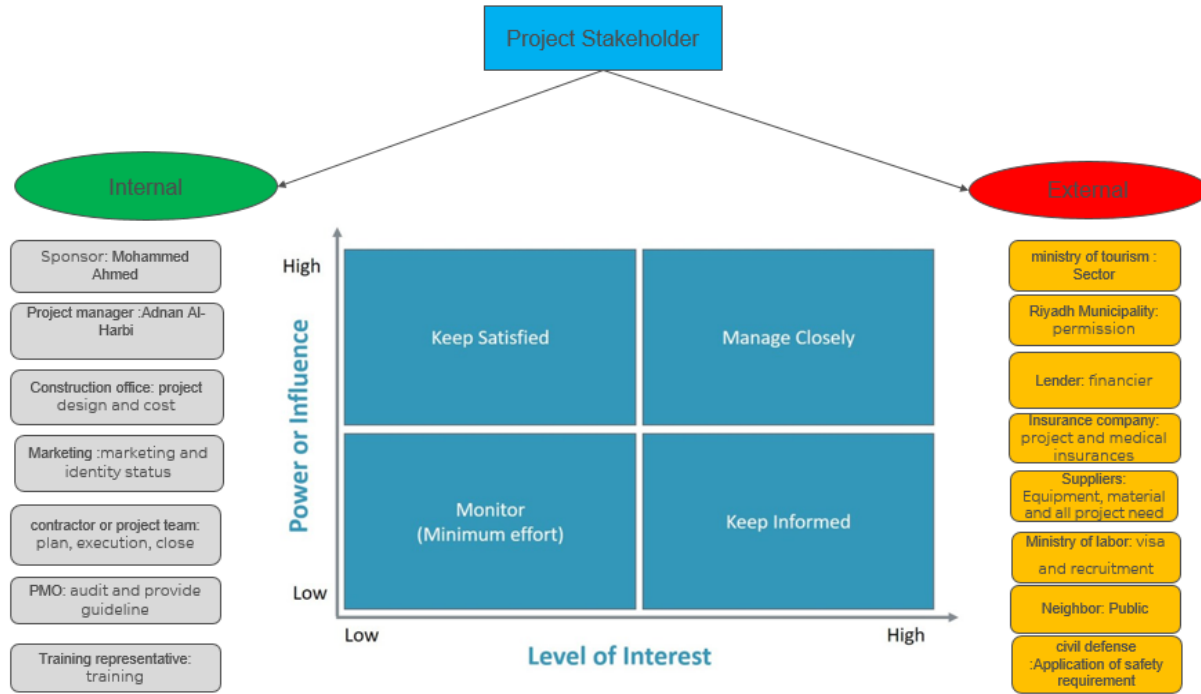


شكل رقم (3) شبكة القوة/الاهتمام /التأثير



شكل رقم (1.3) تعريف لشبكة القوة/الاهتمام /التأثير

3.4 النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة



شكل رقم (4) النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة

(5) ثقافة المنظمة وقيمتها

Culture and values

1.5 ثقافة المنظمة

ثقافة المنظمة هي عبارة عن إجراءات معيارية للعمل وتحقيق الأهداف بشكل منظم وواضح لجميع أفراد المنظمة ، وإزالة العقبات وملاحقه التطورات ومواكبتها. ويتم هذا عن الاجراءات التالية:

- توفير بيئة عمل ملائمة للأفراد تساعد على الإبداع ويتميز أفرادها بحب المغامرة ومواجهة التحديات.
 - مساعدة الأفراد في المنظمة لبعضهم البعض والتعاون والثقة والمساواة فيما بينهم.
 - تشجيع الابداع والمبادرات الفردية والأداء المتميز.
 - توزيع المهمّات على الموظفين في العمل، ولكلّ موظف طريقة خاصّة به في تطبيق المهمة الموكلة إليه، وعليه أن يحرص على توظيف كافة الوسائل المتاحة في العمل على هذه المهمة من أجل الوصول إلى تحقيق النتائج الخاصّة بها ضمن بيئة ثقافة المنظمة.
 - الاهتمام بمتابعة دور كلّ قسم من أقسام المنشأة، وتحديد طبيعة تأثيره على العمل، ودراسة مدى فعاليّته في القيام بدوره وفقاً للقواعد والنصوص الوظيفية المرتبطة بثقافة المنظمة.
 - المساعدة في تنظيم قواعد التعامل السلوكيّ بين الموظفين داخل بيئة العمل الواحدة.
- تعرف باللغة الإنجليزية بمصطلح (Culture Organization) ، وهي عبارة عن مجموعة من القواعد التي تؤثر في سلوك الأفراد داخل بيئة عملٍ مشتركة، والهدف منها مساعدتهم في تطبيق مهامهم بطريقة صحيحة، وتعرف ثقافة المنظمة أيضاً بأنها القيم الأخلاقية التي يتميّز بها الأفراد الذين يعملون معاً، ويحرصون على تطبيق نظام محدد في تنظيم عملهم داخل بيئة العمل ممّا يساعدهم على تحقيق الأهداف المطلوبة، والتمكّن من وضع مجموعة من الحلول المقترحة في حال واجهتهم مشاكل أثناء إنجاز الأهداف المطلوبة.

لثقافة المنظمة أهميّة في العديد من المجالات العمليّة، والمهنية في مختلف قطاعات العمل، وتلخّص هذه الأهمية وفقاً للنقاط التالية: تعتبر دليلاً واضحاً وشاملاً للمديرين، والموظفين فتساعدهم على صياغة مجموعةٍ من الأفكار التي تتناسب مع طبيعة العمل في المؤسسة. تساعد في تنظيم قواعد التعامل السلوكي بين الموظفين داخل بيئة العمل الواحدة، وخصوصاً أنّها تعتمد على فكرة تطبيق التعاون بين كافّة الزملاء في العمل. تعتبر أداةً من أدوات اتخاذ القرارات الإداريّة في المؤسسات. تعدّ عاملاً من العوامل المساعدة في استقطاب موظفين أكفاء للعمل في المؤسسة.

2.5 قيم المنظمة

• الثقة:

تعزيز ثقة النزلاء بأن الفندق يحفز على نشر الثقافات المختلفة في تراث المملكة العربية السعودية، وكذلك تعزيز ثقة الموظفين والعاملين بأهمية وجود وسائل الراحة في الفندق، بما يخدم رفع مستوى ثقة السياح في قطاع الفندقة.

• الطلاقة وحسن التعامل:

دائماً أن تكون الطلاقة على محيا الجميع وأن يعامل العميل بالاحترام والتقدير، بمشاركة موظفينا لتلبية احتياجات العملاء في بيئة تكون فيها حسن التعامل متاحة للجميع.

• الالتزام:

نلتزم بخدمة نزلائنا بجودة معيارية قائمة على الكفاءة والسرعة والمصداقية وذلك بالتزامنا وموظفينا بالخدمات بما يدعم عجلة التنمية السياحية وأهمها الفندقة.

• التميز:

تجاوز توقعات عملائنا في تلبية احتياجاتهم بمهارة تتفوق على المعايير العادية وظيفياً، بما يدعم إدارة الموارد المتاحة بحكمة وعقلانية وإنجاز الأعمال بسلاسة وابتكار متميز يجعل منا قيمة مجتمعية مضافة.



(6) نقد وإدارة الذات Self-reflection and self- management

1.6 العادات السلوكية الشخصية المؤثرة على المشروع

• ضعف التواصل:

إن أحد أكبر المشكلات في مدير المشروع والتي تعيق المشروع وتخلّ به هو ضعف التواصل وعدم الالمام بنتائج المشروع، فإن الشخص الذي يتمتع بمهارات التواصل وفي نفس الوقت يحترم ويقدر موظفيه يمكنه أن يقود المشروع إلى النجاح.

يعد كلّ من انعدام التواصل أو الإفراط به مشكلة شائعة، وهي قد تؤدي إلى انخفاض الكفاءة أو المشاركة. وأيضاً يمكن أن يؤدي انخفاض الإنتاجية مما يؤدي إلى تجاوز الوقت والتكلفة.

• التغيير في أهداف المشروع لمصلحة نفسه:

يستثمر مدراء المشاريع ومكاتب إدارة المشاريع قدرًا لا بأس به من الوقت في التخطيط لأهداف المشروع لضمان النتائج الواعدة بقدر ما تسمح به الظروف. ومع ذلك، فقد يقضي أيضًا المساهمون والفرق الداخلية كذلك نفس القدر من الوقت في إجراء تغييراتٍ على نطاق العمل أو عملية النشر أو أهداف المشروع وقد يغير طالب المشروع الاهداف لصالح نفسه.

فلا شك أن التغيير يؤثر في إدارة أيّ المشروع، لأن كثرة التعديلات والملاحظات بدون اتباع نهج رشيق لتخطيط المشروع وتنفيذه قد تسبب إشكاليات على المدى القصير.

• المماطلة في القيام بمهام المشروع:

أن المماطلة كلمه تصف واحد من أكثر العيوب الشخصية المؤثرة والمنتشرة التي عرفها الانسان فهي واحده من أكثر العادات مكررا وغدرا وهي ان تقوم بمهمه ذات أولوية منخفضه بدلا من أن تقوم بإنجاز مهمتك ذات الأولوية العاليه او التأجيل واداء المهام والمشروعات وكل شيء حتى الغد او بعد قليل ونظرا لأنهم تأجيل كل شيء فإنه لا يتم أداء اي شيء ذات قيمه فعليه تكون المحصلة عدم أنجاز او اتمام اي شيء من أمور المشروع.

2.6 كيفية التخلص من السلوكيات الشخصية الخاطئة

• ضعف التواصل:

يجب تحسين التواصل في المشروع وأن يحرص على المتابعة مع أصحاب المصلحة بشكل مناسب بما يضمن التأكد من تلبية احتياجات الأشخاص الذين تتواصل معهم. و يمكن تحسين الاتصالات لديه بتفويض مهمة التواصل لأحد أعضاء الفريق نيابة عنك على أن يكون مؤهلاً لمناقشة النقاط الدقيقة لمنتج أو عملية ما، فإن النهج التعاوني مضمون لتبسيط الاتصالات مع جميع المشاركين في مشروعك، حيث يساعدك على الانتقال من مرحلة البداية إلى التنفيذ بإعطائك رؤية شاملة حول أفضل خيار لتخصيص وقتك وجهدك فيه، كما يسمح للأشخاص الذين تعمل معهم بمشاركة معلومات المشروع بسرعة وموثوقية.

• التغيير في أهداف المشروع لمصلحة نفسه:

إدارة التغيير بفاعلية، عليك فقط تصميم عملية منظمة جيداً لإدارة التغيير بالإضافة إلى استراتيجية للتعامل الفعال مع التعديلات عند حدوثها لتنفيذ هذه العملية بكفاءة، عليك بناء قالب لطلب التغيير في منظمتك بالإضافة إلى قائمة بالتغييرات وخارطة عملية لتوجيه المساهمين وأعضاء الفريق نحو تنفيذ الخطوات المذكورة، عليك أن تكون مستعداً للتواصل مع أعضاء فريقك حول إمكانية تغيير أدوارهم الفردية تبعاً لأية تعديلات، وأن تكون مستعداً للإجابة عن أسئلتهم أو التعامل مع مشكلاتهم.

• المماثلة في القيام بمهام المشروع:

التركيز على الأولويات إذا كنت ترغب في إدارة مشروعك بنجاح، والتغلب على المماثلة، سيتعين عليك التركيز على الأشياء التي تحظى بالأولوية بالنسبة لك، حدد الأمور التي تدفعك إلى اللجوء إلى هذه العادة، وقم باستبعاد والتخلص من كل العوامل التي تجعلك تفكر بالمماثلة والنقطة الأساسية هنا تتمثل في حفاظك على الدوافع التي ستساعدك في الوصول إلى أهدافك.

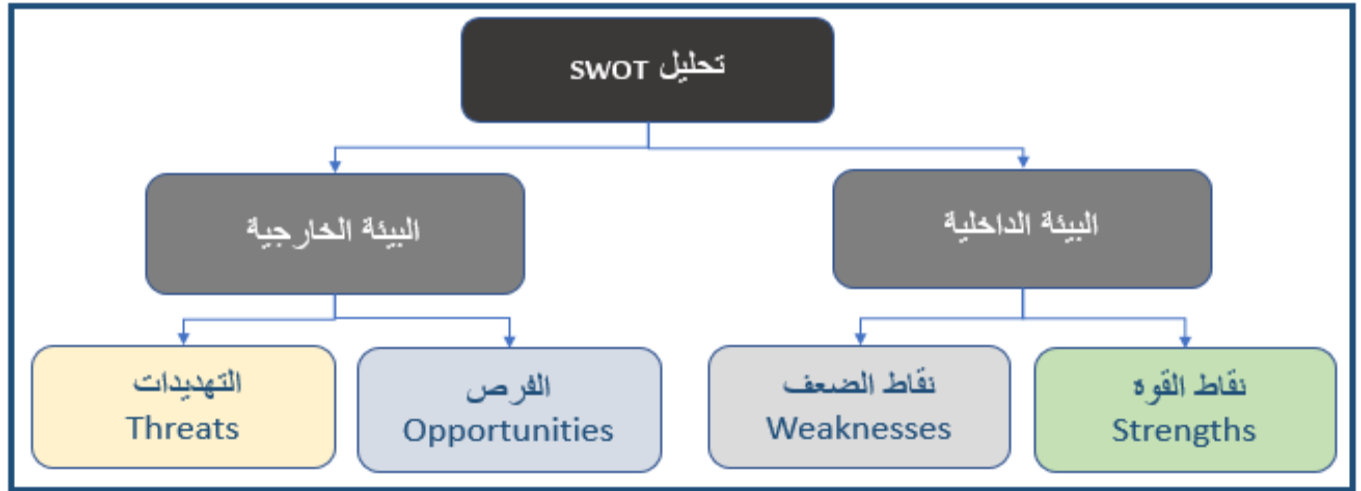
ويمكنك البدء بالمهام الصغيرة لان في بعض الأحيان، نخرط في البداية في القيام بالمهام الصعبة، وبالتالي نشعر بالضيق إذا لم تسر الأمور بشكل جيد، أو عند حدوث خطأ ما. وايضاً التخطيط ليومك كل الأشخاص الذين يريدون النجاح يقومون بتخطيط يومهم مسبقاً. وكنتيجه لذلك، يتمكنون من القيام بالمزيد من المهام، مما يجعلهم أكثر إنتاجية.

3.6 اجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT

يستخدم هذا النموذج أو ما يسمى بالتحليل الرباعي كأداة تحليل استراتيجي في مجالات عديدة ومتنوعة كالتسويق وإدارة الأعمال والتنمية البشرية وغيرها، ويرمز كل حرف من كلمة SWOT إلى قسم من تقسيمات هذا النموذج نعرفها كالاتي:

- نقاط القوة (Strengths): يتم من خلالها دراسة نقاط القوة في المشروع والتي تتميز عن غيرها.
- نقاط الضعف (Weaknesses): يتم من خلالها دراسة نقاط الضعف الموجودة في المشروع.
- الفرص (Opportunities): هي الفرص التي يمكن أن تأتي من خارج المشروع.
- التهديدات (Threats): هي التهديدات والمخاطر التي يمكن أن تأتي من خارج المشروع.

بعد الانتهاء من تنفيذ التحليل يتم الاستفادة من النموذج من خلال النظر في نقاط القوة والفرص والاستفادة منها في تطوير المشروع وأيضا نقاط الضعف النظر فيها ومحاولة تلافيها وتقليل احتمالية حدوثها ويمكن تحويلها الى نقاط قوة.



شكل رقم (5) توضيح نموذج SWOT



شكل رقم (6) التقييم المهني بنموذج SWOT

(7) النزاهة الشخصية

والموثوقية

Personal integrity and
reliability

1.7 سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية

• الرشوة

تقع جريمة الرشوة عندما يقدم أي شخص أو يغري أو يعطي أو يستلم أو يتقبل أي شيء ذو قيمة مقابل القيام بمعاملة ما من قبل شركة أو جهة حكومية أو مسؤول. كما تقع عندما تحصل الشركة على ميزة غير عادلة عن منافسيها من خلال تعامل سري وينطوي على فساد مع العملاء المحتملين.

• المحسوبية والواسطة والمحاباة:

تتشابه هذه المظاهر في الكثير من عناصرها، إلا أنه يكمن التمييز بينها في بعض الجوانب وذلك على النحو الآتي:

- الواسطة: التدخل لصالح فرد ما أو جامعة، دون الالتزام بأصول العمل والكفاءة.
- المحسوبية: تنفيذ أعمال لصالح فرد أو جهة ينتمي إليها الشخص، مثل حزب أو عائلة أو منطقة، دون وجه حق بحيث يكونوا غير مستحقين لها.
- المحاباة: تفضيل جهة على أخرى في الخدمة بغير وجه حق؛ للحصول على مصالح معينة.

• تضارب المصالح

تعارض المصالح: الحالة التي تكون فيها مصلحة خاصة للموظف أو لغيره، مادية أو معنوية مباشرة أو غير مباشرة، حالة أو محتملة؛ تؤثر في موضوعيته أو حيادته في اتخاذ قراراً أو إبدائه رأياً له علاقة بوظيفته.

2.7 تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني إن وجد لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات

سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية	الأثر المالي	الأثر الاجتماعي	الأثر الفني
الرشوة	-تدمير الموارد المالية للمشروع مما يستهلكها دون فائدة ترجى. -تؤدي الي ضياع حقوق المنشأة	-تؤدي الي انتشار الإهمال واللامبالاة والتسيب و ضعف الولاء والانتماء.	-تدمير اخلاق الافراد كمخالفة قواعد البناء السليمة فيسقط المبنى ويدمر من به.
المحسوبية والواسطة	- الانتفاع من المزايا والعلاوات على حساب الآخرين -الحصول على العقود والفرص بدون أي مجهود - الاعفاء من الرسوم	-غرس ثقافة الاعتماد على الآخرين وعدم بذل أي جهد مما تؤدي الي الوصل الي مرحلة الاتكالية. اثارها السلبية على التوزيع العادل للفرص وعلى مستوى التكافل والتضامن المجتمعي	-تشجع الموظفين عدم اتقان الاعمال لفرض الحاجة الي تدخل أحد الأطراف للتوسط -عدم انجاز المطلوب تنفيذه
تضارب المصالح	-استغلال بعض الافراد لمناصبهم لتحقيق مكاسب مادية على حساب المنشأة. -	-الفساد الإداري والاجتماعي -الانحياز وترجيح المصلحة الشخصية على مصلحة المنشأة	-إصدار قرارات تتماشى مع المصلحة الشخصية على حساب النظام. -الاضرار بسمعه المنشأة

جدول رقم (5) تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني لسلوكيات على اعمال المشروع والعلاقات



(8) الاتصال الشخصية Personal communication

1.8 سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة

Stakeholder Register						
Name of Stakeholder or Sponsor	Project Role	Internal/External	Department	Level of Stakeholder's Influence/Impact on Project Outcomes***	contact information	Comments
Muhammad Ahmed	sponsor	Internal	company provider	high/high	ahmed@stakeholder.com, 09450611717	
Adnan Al-Harbi	project manager	Internal	construction dep.	high/high	adnan@stakeholder.com, 09450611717	
Ali Tariq	contractor	External	Tourist accommodation	high/high	ali@stakeholder.com, 09450611717	
Fahad Naser	contractor	External	insurance and technical equipment	high/high	fahad@stakeholder.com, 09450611717	
Abdullah Rafi	contractor	External	project financial	high/high	abdullah@stakeholder.com, 09450611717	
Khulid Nasser	contractor	External	project and medical insurance	low/high	khulid@stakeholder.com, 09450611717	
Waleed Youssef	contractor	External	equipment material and all project need	high/high	waleed@stakeholder.com, 09450611717	
Fahad Taha	contractor	External	visa and recruitment	high/high	fahad@stakeholder.com, 09450611717	
Sami Alshaban	contractor	External	construction dep.	low/high	sami@stakeholder.com, 09450611717	
Nasef Muhammad	contractor and security status	Internal	Marketing dep.	low/high	nasef@stakeholder.com, 09450611717	
Tarek Alamy	contractor	External	public	low/high	tarek@stakeholder.com, 09450611717	
Talal Abdullah	planning/contracting	Internal	project dep.	low/high	talal@stakeholder.com, 09450611717	
David Marcano	app. of safety equipment	External	safety dep.	high/high	david@stakeholder.com, 09450611717	
Fahad Omar	audit and provide quality	Internal	project supportive	low/high	fahad@stakeholder.com, 09450611717	
Muhammad Ali	training	Internal	training dep.	low/high	muhammad@stakeholder.com, 09450611717	



جدول رقم (6) سجل أصحاب المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة

2.8 التواصل الشخصي والتواصل الفعال

تعريف التواصل الشخصي:

يعرف التواصل الشخصي بأنه تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر وهناك رسالة يتم إرسالها واستقبالها أثناء ذلك التواصل ويمكن إجراء ذلك بطرق مباشرة وغير مباشرة ويكون التواصل الشخصي ناجحاً عندما يفهم الرسالة كل من مرسلها والمستقبل لها.

تعريف التواصل الفعال:

يعرف التواصل الفعال بأنه: إحدى المهارات التي يكتسبها الفرد بحيث يكون قادراً على توصيل أفكاره وأرائه و رسائله الى شخص او جمهور بطريقة يتضمن بها ان يقتنع الشخص المستهدف بما يقوله او يعبر عنه بالإضافة الى قدرة الشخص على نقل الرسائل بشكل واضح و بسيط في الاعمال و المشاريع

كما أن النجاح مرتبط بالقدرة على الاتصال الفعال فسوق العمل يعتمد على ارسال واستقبال العديد من الرسائل اليومية سواء بين الزملاء او بين المدراء او التاجر والعميل ويجب ان تصل جميع الرسائل بشكل صحيح لإنجاز العمل وتحقيق الاهداف المرجوة وهناك عدة مهارات ليكون التواصل الفعال ناجح منها: الوضوح والاختصار، الاستماع والفهم، الكفاءة الذاتية، الاحترام، لغة جسد جيدة، انتقاء الوسيلة الصحيحة للاتصال.

3.8 اشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي

• الاتصال اللفظي

ويتم هذا الاتصال بالكلام المنطوق سواء أكان ذلك بالمحادثات، أم الاجتماعات، أم غيرها، وقد يكون بالكلام المكتوب مثل التقارير والمنشورات والكتب وغيرها من الطرق الكتابية، ويتميز الاتصال اللفظي بإمكانية الاحتفاظ به والعودة إليه حين الحاجة لذلك، كما يتميز بحماية البيانات والمعلومات من أي تحريف أو تغيير، أما عيوبه فتتلخص فيما يلي: البطء في توصيل المعلومات، ويمكن أن يتم فهم الكلام المكتوب أو غير المكتوب بشكل خاطئ خاصة عندما يُستخدم بعض المعاني التي تحمل أكثر من معنى. الاتصال غير اللفظي: وهنا يتم نقل المعلومات والأفكار دون أي لغة، ومن الأمثلة عليه: الإيماءات، واللمس، وتعابير الوجه، والحركات باليدين، بالإضافة للتعبيرات الصوتية والتي قد تعبر عن مشاعر معينة مثل الفرح والمرح والهدوء والخوف وغيرها، وهناك أمور تحسن من الاتصال غير اللفظي نذكر منها: إتباع السلوك المتفتح: أي تلقي

أي مقترحات أو عروض بشيء من الود لكسب ثقة الآخرين. الاعتدال خلال الجلوس مع الآخرين. النظر للآخر حين التواصل معه. المصافحة بشيء من اللطف فهي وسيلة لنقل المشاعر والمودة. الهدوء والإنصات للآخرين.

• الاتصال الرسمي

: وهو كل اتصال يغلب عليه الطابع الرسمي، ويكون بطريقة القنوات واللوائح الرسمية، وله أقسام نذكرها: اتصال من الأعلى للأسفل: وهو الاتصال الذي تصدر به المقترحات والأفكار من المنصب الأعلى إلى منصب أقل، مثال: من المدير للموظف، والهدف منه تنفيذ الأهداف والخطط والبرامج، وهو الأكثر شيوعاً. الاتصال من الأسفل للأعلى: ويكون هذا الاتصال من خلال الرد على الطلب الرسمي من الجهة الرسمية السفلى إلى الجهة العليا، مثلاً رد الموظف على طلب المدير. الاتصال الأفقي: ويطلق عليه الاتصال المستعرض، وهو عبارة عن الاتصال بين الأفراد في مستوى واحد، مثل تعامل الموظفين مع بعضهم البعض أو المدراء مع بعضهم البعض. *الاتصال غير الرسمي*

: وهو عبارة عن اتصال مبني على العلاقات الاجتماعية والشخصية بين الأفراد والمجموعات، مثال على ذلك ما يتم بين الموظفين أو الأشخاص من مناقشات حول مشاكلهم أو مواضيع معينة

• اتصال ذاتي

وهو أحد أنواع الاتصال , والذي يتم بين الانسان ونفسه.

- اتصال شخصي مباشر:

هو الذي يتم بين عدد من الاشخاص بشكل مباشر وبدون وسيط، بحيث يكون التواصل عن طريق كلمات، إشارات او حركات. مثال: محادثة بين اصدقاء في مقهى.

- اتصال شخصي غير مباشر

: وهو الذي يتم بين عدد من الاشخاص بواسطة استعمال التكنولوجيا لإيصال الرسالة واستقبالها. مثال: مكالمة هاتفية، رسائل نصية.

- الاتصال الشخصي:

يتركز هذا النوع من الاتصال بين اثنين أو أكثر مع بعضهم بعض، ويتم ذلك من خلال تبادل المعلومات وحل المشكلات، ويتميز هذا النوع من الاتصال بما يلي:

- تبادل الرأي بين أطراف الاتصال مباشرة.
- توفير فرص الصداقة والتعاون وإزالة وتخفيض فرص التوتر.
- تقييم المفاهيم والآراء بين طرفي الاتصال أثناء اللقاء.
- توفير الوقت والجهد.
- يحمل تغذية عكسية مباشرة.

4.8 مصفوفة الاتصال

COMMUNICATION الاتصال	PURPOSE الهدف	MEDIUM الوسط الناقل	FREQUENCY التكرار
Kickoff Meeting	Introduce project. Review objectives and goals.	Face-to-face	Once
Project Team Meetings	Review status of project	Face-to-face	Daily
Technical & Creative Design Meetings	Discuss, review technical & design problems and solutions.	Face-to-face	As needed
Monthly Project Status Meetings	Update leadership on project status.	Face-to-face or Conference call	Monthly
Project Status Reports	Detailed report on project status including progress, costs, and problems.	Email/Portal	Monthly

جدول رقم (7) مصفوفة الاتصال

5.8 سيناريوهات لنماذج خاطئة في التواصل

هناك عدد محدود من أسباب فشل التواصل. وعلى كل مدير مشروع أن يتآلف مع هذه الأسباب لتحديد ما ضمن سلوكهم وسلوك الآخرين، ولتحمل المسؤولية للعمل على حلها كلما حصلت.

ونسرد هنا ثلاث سيناريوهات للتواصل الخاطئ ولعلنا نعرض بإيجاز وصف وسبب حدوثها وكذلك بعض النصائح لتجنبها إن أمكن.

• الافتراض

عندما تدخل على أحد أعضاء فريقك وتسأله لم تنجز هذا العمل المهم الموكل لك فإنك تفترض عده احتمالات ومنها:

1. أنه يعرف بأنه يجب عليه إنهاء هذا العمل.
2. أو أنه كان يعلم متى يفترض به إنهائها
3. أو أنه يتفهم أهمية هذا العمل
4. أو أنك تفترض منه أن يُعلمك بطريقة ما أنه قد أنهى هذا العمل.

لذلك وقبل أن تسأله هذا السؤال فإن التواصل الجيد يتضمن أن توضح له هذا الافتراضات التي افترضتها مسبقا بتوجيه أسئلة مباشرة وأكثر تحديدا من خلال فتح نقاش معه يتضمن تذكيره بتلك المهمة والتي تتوقع أن يكون إجابة هذا العضو من الفريق بأنه أنهى المهمة، لذلك إن التواصل الجيد يوضح عادة الافتراضات خلال النقاش حول النقاط الأساسية، مثلاً متى تمت الاتصالات، ويؤكد عليها مرة أخرى قبل الموعد النهائي .

- نقص التوضيح

لا يوجد أحد في العالم يستطيع ان يفهم كل ما تقوله او بعضه بمجرد أنك قلته او فهمته لذلك عليك بأن تكون اكثر وضوحا. والحل هو تقسيم الأفكار حتى تصل الى حالة واضحة تنطلق منها لتوضح ما تقوله.

- الاعتبارات الشخصية او (الشخصنة)

حينما يتحول النقاش الى اعتبارات شخصية فإن التواصل ينقطع ويصبح الشخص المعرض لهجوم بعيدا عن النقاش الجاد والموضع المهم وامثلة ذلك عندما تعرض مهمة لعضو من أعضاء الفريق ولا يجد وقتا لإنجازها ويتم الرد عليه بأنها (مشكلتك) لأنه في هذه الحالة سيتحول العضو الى مدافع عن موقفه بدلا من التوجه لإيجاد طرق أفضل للتواصل لحل المشكلة.



(9) العلاقة والارتباط

Relationships and engagement

1.9 مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين Stakeholder assessment matrix

Stakeholder	Unaware	Resistant	Neutral	Supportive	Leading
Mohammed Ahmed	C				D
Adnan Al-Harbi			C	D	
Ali Tareq		C		D	
Fahad Naser	C			D	
Abdullah Naif			C	D	
Khalid Sulaiman		C		D	
Waleed Youssef	C				D
Farooq Taha			C	D	
Sami Abdulaziz		C		D	
Nawaf Mohammed	C			D	
Turki Ateeq			C	D	
Jalal Abdullah		C			D
David Maracco	C			D	
Faris Omar			C	D	
Mohasen Aziz		C		D	

جدول رقم (8) مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين

Leader

"Let's Go!"



(١٥) القيادة

Leadership

BUSINESS

1.10 نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع

القيادة في اللغة: من "القاد" وهو نقيض "السوق" فالذي يقود الدابة يمشي أمامها بخلاف الذي يسوقها أي يمشي خلفها.

اصطلاحاً: يعرف آل ناجي القيادة بأنها "النشاط الإداري الذي يمارسه شخص معين للتأثير على مجموعة لتحقيق هدف محدد بوسيلة التأثير أو باستعمال السلطة الرسمية حسب مقتضيات الموقف"

وعرفها فيدل بأنها "عملية أو حالة من التأثير على الأنشطة المختلفة التي تقوم بها مجموعة من الناس من أجل وضع هدف معين والوصول إلى تحقيقه"

وتعرف **القيادة** بأنها: "عملية تهدف إلى التأثير على مجموعة من الناس وتحريكهم باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم"

فالقيادة ليست في خط واحد، بل هي نتاج تأثير متبادل بين القائد والأتباع، وليست سمةً يتحلّى بها القائد، وليست محصورة في القائد الرسمي، كما لا يمكن تصور قيادة بدون جماعة.

وهي تحدّد أنماط أساسية وتفترض أيضاً إمكانية وجود أنماط مركبة من الأنماط الأساسية، كما تفترض إمكانية تغير نمط المدير من فترة لأخرى سواء كان هذا التغير مقصوداً أم لا.

فالأنماط القيادية كثيرة ومتعددة ومنها:

نمط النموذج الإبداعي.

فالنمط الإبداعي هو: عندما يغلب على الإنسان جانب المخ الأيمن ستكون لديه ملكات الإبداع والابتكار، فإذا اجتمع مع ذلك اهتمامه بالإنتاج فسيقود الناس بأفكاره وأيضاً الإنسان المحب للعمل والإنتاج نسميه عملي، فإذا كان مبدعاً صاحب ابتكارات وأفكار وذهن وقاد فسيُلزم الجميع بالاستماع إليه واتباعه.

مميزات الإبداع:

يتميز الإبداعي بمميزات من أهمها:

- **البحث الدائم عن الجديد:** غالباً ما يعتقد الإبداعي أن نجاح المنظمة مرتبط بتغيير المنتج أو الفئة المستهدفة أو الانتقال لسوق جديدة، والمشكلة في الإبداعي أنه لا يستسلم للأمر الواقع فهو يرى أن التغيير مبدأ ثابت في الحياة.
- **الارتباط بالفكرة أكثر من المنظمة:** انتماء الإبداعي لفكرته أقوى من انتمائه لمنظمتها، وبقاؤه في المنظمة مرهون بنجاح فكرته وتطبيقها، وإذا أحس أن وجوده في المنظمة يقيده، أو لا يضيف جديداً على العمل فسيبحث عن مكان آخر.
- **الاستفادة من الآخرين:** الإبداعي يقضي وقتاً طويلاً في التباحث مع الزملاء والعملاء ويجيد اقتناص الأفكار الجديدة وتطويرها، كما أنه بارع في توليف الأفكار المتناثرة ودمجها في مشروع مترابط.
- **القدرة الذهنية الفائقة:** يستطيع الإبداعي التعامل مع تقارير العمل، ليحدد منها مكن المشكلة، ويُدع حلولاً جذرية لم يُسبق إليها أحياناً، وربما استطاع تحويل المشكلات إلى أفكار إبداعية تزيد من إنتاجية المنظمة، كما أن الإبداعي يتميز بمرونة في التفكير وقدرة على تغيير اتجاه ونمط التفكير بسرعة، وإضافةً إلى قدرته على التعامل مع الأفكار المجردة والمعقدة فهو يسعى لشرح أفكاره بشكل مبسط، لذا تجد أن أفكاره واضحة ومعقدة في نفس الوقت.
- **الانفتاح الذهني:** يكره الإبداعي القواعد واللوائح مع احترامه لها، ويفضل الحرية والمجهول، وينفر من الجمود والروتين، والمنظمة التي يديرها الإبداعي لها ثقافتها التي تميزها مع موظفيها والمنافسين لها، والإبداعي يقبل اقتسام السلطة مع الآخرين لأنه يرغب في الاستفادة منهم، ويحكم على الآخرين بمقاييس مختلفة فهو يهتم بما يحملونه من طاقات كامنة قد لا يراها الآخرون.

ينساق الإبداعي وراء أفكاره ولو كانت مجنونة!، وكثيراً ما تتعدى جرأته حدود عمله، وإذا كان يعمل لوحده فربما يقود منظمته لنتائج خطيرة، إلا أن احتمالية تحقيق الأرباح تزداد مع ازدياد نسبة المخاطرة.

● **التخصص:** يفضل الإبداعي التخصص في أحد المجالات، وهذا ما يجعله قادراً على توليد الأفكار الجديدة، ويجعل الآخرين مضطرين للإنصات له والاقتناع بأطروحاته، وفي الوقت الذي يحاولون استيعاب الخطوة التي نقلهم إليها والتأقلم معها يكون قد رسم معالم الخطوة اللاحقة.

● **العمل خارج حدود العائلة:** يعمل الإبداعي دائماً خارج نطاق عائلته، ربما كان ذلك بسبب حبه للغريب والجديد، وميله من المعلوم والمعهود، فهو يحبُّ أفق العمل الرحب الواسع.

طريق النجاح للإبداعي:

تُنصَح هذه الشخصية بمجموعة من النصائح من أهمها:

العمل في بيئة متحررة: على الرغم من حب الإبداعي للأفكار الجريئة إلا أنه يكون شديد القلق إذا انتقل مشروعه من الورق إلى أرض الواقع، لذا تجده إذا بدأ في تنفيذ مقترحاته دائم التعديل والمراجعة لمشروعه مما يجعل من الصعب العمل معه في مشروع جديد بسبب التعديلات المتكررة والمتعارضة أحياناً، وهي وإن كانت منطقية بالنسبة له إلا أنها لن تكون كذلك للمستويات الإدارية الأخرى، ولذا فإن أفضل نظام يلائم الإبداعي هو فرق العمل ذات التنظيم الأفقي التي يسودها التفاهم بين الأعضاء مع نظام اتصال مفتوح في جميع الاتجاهات، وهذه هي نقطة التنافر بين الإداري والإبداعي.

العمل ضمن فريق عمل: نظراً لجرأة الإبداعي في تجربة الأفكار الجديدة والمجنونة، يُنصَح بأن يحيط نفسه بفريق عمل يساعده في دراسة أفكاره الجديدة دراسة كاملة قبل تنزيلها للميدان.

الاستزادة من العلم: من خلال التعلم المستمر تتضح الرؤية للإبداع أكثر في مجال تخصصه، وهو قادر على فهم الأفكار المعقدة وعرضها في صورة مبسطة، لذا يُنصح بأن لا ينشغل بشؤون العمل الروتينية التي تستهلك جهده ووقته، والبحث عمّن يسانده في أدائها.

2.10 أسباب التفضيل لذلك النموذج

تحفيز الموظفين للعمل والتفكير خارج الصندوق للخروج بأفكار خلاقة تساعد على نجاح المشروع وتطويرهم الوظيفي وشعورهم بالسعادة الداخلية.

3.10 مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع

- 1- مساعدة الموظفين على التقدم والنمو: إلحاق موظفين المشروع بدورات وبرامج تدريبية مهنية وشخصية لتعزيز قدراتهم، والاهتمام بالنمو الشخصي لكل موظف وبشكلٍ مدروس مما يجعل الموظف يشعر بالتقدير والرعاية، الأمر الذي تعود فائدته على المشروع لاحقاً.
- 2- إظهار الامتنان للموظفين: الاعتراف بقيمة عمل الموظف، إذ إنه من خلال ذلك يشعر الموظف بمدى أهميته لعمله، وإظهار التقدير والاعتراف بالإنجازات.
- 3- التحسين من بيئة العمل: تعيين الكفاءات في المشروع، والتشجيع على التعاون بين الموظفين. المرونة والتفاعل الإيجابي؛ من خلال مساعدة الموظفين في حلّ مشاكلهم الشخصية، مع أهمية تقبّل أعذارهم.
- 4- تكوين قدوة حسنة: التواضع في التعامل مع الموظفين، والتعامل معهم على أنهم أفراد من عائلة العمل، والتعرّف على أهدافهم، أسرهم، وإشعارهم بالاهتمام، وبناء العلاقات الودية مع الموظفين.
- 5- العمل على إسعاد الموظفين: دفع الرواتب والمستحقات، إضافةً لتقديم بعض الترقية، والمكافآت، وعقد المناسبات والأحداث الاجتماعية، إضافةً للمسابقات ومبادرات العمل التطوّع.

(11) العمل الجماعي

Teamwork

1.11 نموذج RACI لإجراءات إدارية بالمشروع

Sponsor	Project Manager	ministry of tourism	Riyadh Municipality	lender	Insurance company	suppliers	Ministry of labor	construction office	Marketing	Neighbour	contractor or project team	civil defense	PMO	training representative
	I	A						R			I		C	
	I	R	C			I			A				C	
	I	A				I		C			R		C	
	A	I		R									C	

- R- Responsible مسؤول
- C-Consulted استشارة
- I-Informed إحاطة
- A-Accountable محاسب

جدول رقم (9) نموذج RACI

(12) الصراع والأزمات Conflict and crisis

1.12 نموذج الصراع والأزمات

هناك ترابط بين حدوث الصراع ووجود الأزمات فإن العامل المشترك بينها هو أنها خلاف على الأهداف والمصالح والموارد ينتج عن سعي طرف أو فريق للحصول عليها مما يؤدي إلى حرمان طرف آخر من الحصول عليها أو يؤدي إلى إلحاق ضرر بسعيه للحصول عليها.

يشير مفهوم إدارة الصراع إلى قدرة الفرد أو المنظمة على التقليل من حدة حجم الصراع، وتطويره إلى ما فيه مصلحة المنظمة، وتحقيق أهدافها، وذلك من خلال إيجاد سبل متطورة لمعالجة الصراع الموجود وتحويل نتائجه إلى نتائج إيجابية لصالح المنظمة، ويمكن الاعتماد على عدة أساليب في إدارة الصراع بدءًا من تجنب الصراع، وحتى تحقيق المنفعة منه.

تعريف إدارة الأزمة: عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية.

- استجابات استراتيجية لمواقف الأزمات. تدار بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفاء والمدرّبة تدريباً جيداً في مجال إدارة الأزمات.
- تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى
- إنها عملية إدارية تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار.

2.12 سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع

سيناريو #1

المشروع مر في مرحلة تحدي وهو زيادة الميزانية الإجمالية بنسبة 10% بسبب زيادة قيمة الضريبة على العديد من مواد البناء للمشروع وعالية تم عقد موعد اجتماع بين مدير المشروع والمدير المالي لطرح هذا التحدي وطلب زيادة بالميزانية الإجمالية.

أثناء الاجتماع عرض مدير المشروع التحديات التي ستواجه تنفيذ المشروع حال عدم توفير الزيادة. بعد الانتهاء من العرض لم يتم تقبل فكرة الزيادة المطلوبة من قبل المدير المالي، وأثناء الاجتماع رفع المدير المالي صوته على مدير المشروع واتهمه بسوء التدبير وأن ما ذكر من أسباب بالعرض المقدم هي غير واقعية وقد تكون معلومات زائفة لهدف الزيادة. وتم احتداد نقاش المدير المالي بأسلوب غير احترافي وغير مهذب مخاطب به مدير المشروع.

سيناريو #2

اجتمع مدير المشروع مع فريق العمل لمتابعة تقدم تنفيذ المشروع وأثناء عرض أحد أعضاء الفريق للإنجازات اتضح لمدير المشروع أنه يوجد تقصير في تنفيذ إحدى المهام التي لم يذكروها ولم يتم اتخاذ أي إجراء لحلها من البداية مما أدى الى تأخر في التسليم لأحد المخرجات. عليه قام مدير المشروع بالاستفهام عن سبب تأخر المهمة ولماذا لم يتم أخذها بشكل جدي مما أدى هذا الإهمال الى تأخر في تسليم إحدى المخرجات التي تعتبر Milestone.

سيناريو #3

تواصل الراعي الرسمي للمشروع بمدير المشروع لطلب إضافة تفاصيل جديدة في هوية الفندق. تم توضيح لراعي الرسمي أن الإضافة التي يطلبها ليست من صلاحيات مدير المشروع وأنها خارج المتفق عليه بميثاق المشروع ولكن الراعي الرسمي يصر لأكثر من مره على أن يضيفها ويلبي طلبه.

3.12 الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية

الصراع أو النزاع بالمشروع هو إي خلاف بين مدير المشروع و أصحاب المصلحة ويجب تطبيق التقنيات التي تم تحديدها في منهج إدارة المشاريع لفك النزاع و حلها.

سيناريو #1

الجلوس مع المدير المالي للمشروع وتوضيح له القواعد العامة للتعامل مع أعضاء المشروع ومنها عدم الحاجة لرفع الصوت لتوصيل مطالبه او اعتراضه على امر ما او راح يضطر الى اتخاذ اجراء اداري بحقه حسب النظام الإداري في الشركة عند تكرار الحالة، في الجانب الاخر يتم توضيح انه حدث مستجدات من رفع الضريبة لم تكن من الخطة الأساسية للمشروع وعليها لابد من يتم تخصيص ميزانية لها من المخصص الإداري بعد عمل change order

سيناريو #2

الجلوس مع أعضاء الفريق المناطين بعمل هذه المهمة وإيجاد اين حدث تقصير من أعضاء الفريق أدى الى عدم تسليم المهمة في وقتها وتصحيح جوانب الخطأ وتسجيلها في سجل الدروس المستفادة.

سيناريو #3

الجلوس مع راعي المشروع وتوضيح له انه طلبه خارج المتفق عليه من ميثاق المشروع وإذا لم يكون راضيا عن ذاك يطلب change order وتذهب للجنة التحكيم مع توضيح له الأثر المتوقع ع النطاق والوقت والتكلفة.

4.12 عرض تحليل الأسباب الجذرية Root cause analysis

تحليل السبب الجذري (Root Cause Analysis) ويُعرف اختصاراً باسم RCA: وهو عملية البحث والتحليل للسبب الجذري الذي هو الظرف (أو مجموعة مترابطة من الظروف) الذي يسمح أو يتسبب في حدوث خلل ما في العملية وعندما يتم تصحيح هذا الظرف يتم منع بشكل دائم تكرار الخلل في المنتج أو الخدمة التي تم إنتاجها بواسطة العملية. وهو إحدى أدوات تحليل العمليات. من الأدوات الإدارية التي تستعمل في هذا التحليل هي "الخمسة لماذا".

ويعرف السبب الجذري أيضا بأنه عبارة عن السبب أو الاسباب الرئيسية التي كانت سببا في حدوث مشكلة أو مجموعة مشاكل (تشغيلية أو نظامية).

وتحليل السبب الجذري هو وسيلة مستخدمة كجزء من منهجيات "الحيود السداسي"

خطوات تحليل السبب الجذري:

يمكنك استخدام تحليل السبب الجذري لتشخيص سبب حدوث مشكلة أثناء تنفيذ المشروع والعثور على حلول فعالة. وللبدء في تحليل الأسباب الجذرية للمشكلة عليك ان تتبع الخطوات التالية:

- تحديد ووصف وتحليل المشكلة بدقة ووضوح

- جمع البيانات والمعلومات المتصلة بالمشكلة

- البدائل واقتراح الحلول المؤقتة للمشكلة

- المفاضلة بين الحلول المؤقتة

- التخطيط والتنفيذ

- تقييم الحل

ادوات تحليل السبب الجذري

هناك عدة اليات وأدوات للوصول لتحليل جيد في تحديد وتحليل السبب الجذري منها شجرة

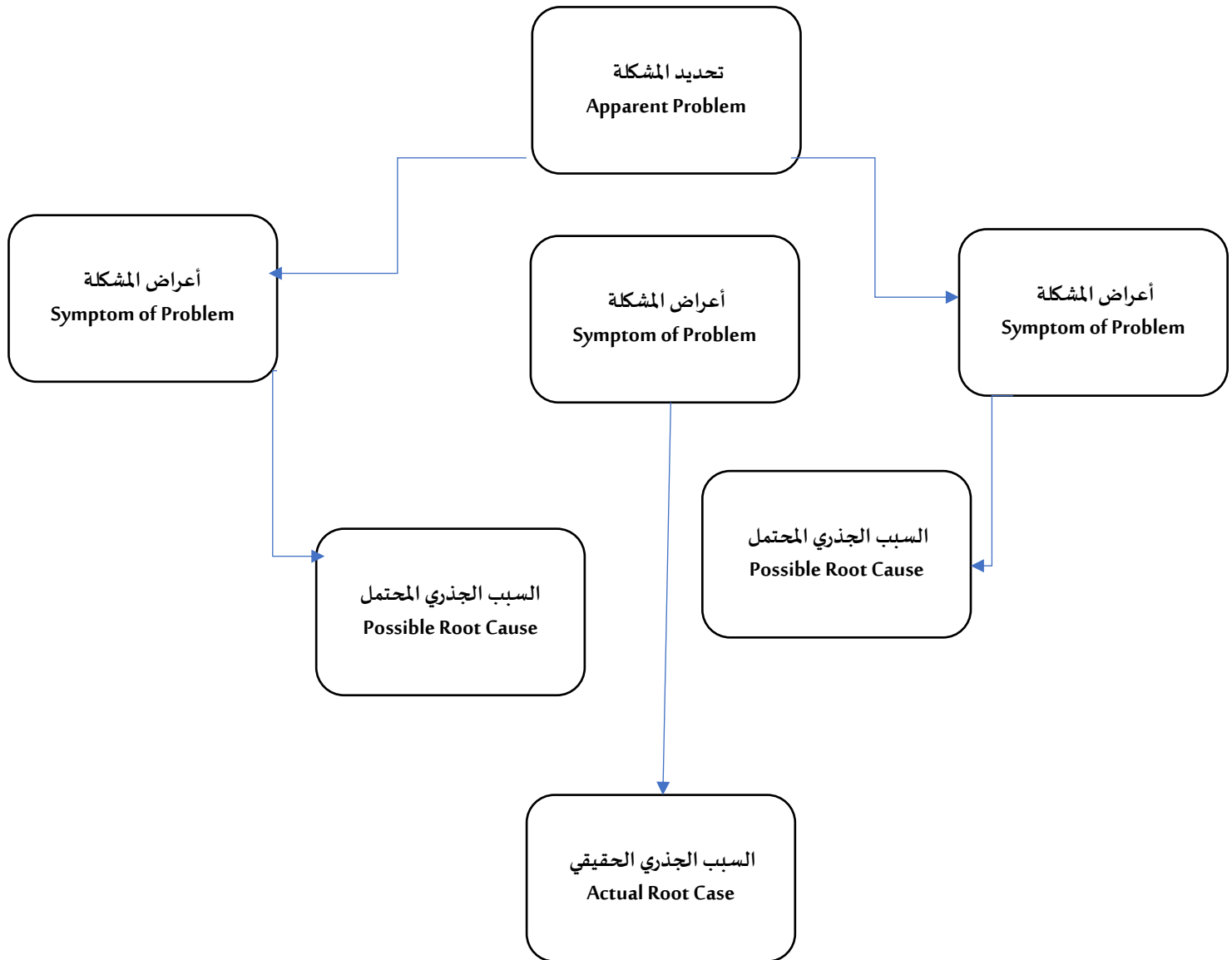
الأخطاء Fault tree analysis وطريقة عظمة السمكة fish bone

ويعتبر تحديد وتحليل السبب الجذري أولى خطوات الإجراءات التصحيحية وقد يشتمل الاجراء

التصحيحي الواحد على أكثر من سبب جذري وكذلك قد يتسبب السبب الجذري في اكثر من عمل

تصحيحي.

ونختار كمثال لنموذج التحليل السبب الجذري بطريقة شجرة الأخطاء Fault tree analysis



شكل رقم (7) تحليل الأسباب الجذرية للصراعات والازمات



(13) الحنكة

Resourcefulness

1.13 نموذج توزيع الموارد البشرية على المهام

لا شك أن العمل الجماعي أفضل كثيراً من العمل الفردي حيث أنه يساعد على تحقيق أهداف العمل بشكل أسرع وأكفأ، وتوزيع المهام على كل فرد داخل منظومة العمل أمر يُسهل تيسير الأمور وفق قدرات كل فرد على إنجاز مهامه بشكل أفضل.

أهمية إنشاء وتعيين المسؤوليات لأعضاء فريق المشروع:

عندما يقوم قادة الفريق بتقييم نطاق وجدوى المشروع، فإن الاعتبار الأساسي هو قوة كل عضو في الفريق. من نقاط القوة هذه، يحدد القادة الأدوار والمسؤوليات. نظراً لأن المشروع يتطلب إكمال مهمة متعددة، فمن الأهمية أن يكون أعضاء الفريق المعينون لكل جزء من المنتج مؤهلين ليس فقط للقيام بالعمل، ولكن لإدارة العملية.

إتاحة فرص تبادل المعلومات بين أعضاء فريق العمل والإدارة، وأيضاً تقليل المنافسة الفردية من خلال التعاون بين أعضاء الفريق ومساندة بعضهم البعض للوصول إلى النجاح.

سيساعد تعيين المهام لأعضاء الفريق بشكل صحيح في التأكد من نجاح مشاريعك، والبقاء في الوقت المحدد والميزانية.

1- يعزز الإنتاجية:

لقد سمعت عن مبدأ باريتو، أليس كذلك؟ تعرف، قاعدة 20/80؟ بمعنى آخر، 20٪ من شيء واحد سيكسب 80٪ من النتائج.

إذا قمت بتطبيق مبدأ باريتو على واجبات الوظيفة، فهذا يعني أن 20 بالمائة من جهود عملك ستحقق 80 بالمائة من النتائج التي تحقّقها. سيساعدك الوفد على تضخيم هذه النتائج. حدد أي 20 بالمائة من واجباتك الوظيفية تقوم بها بشكل أفضل. هل هذه إدارة؟ هل هي القيادة؟ هل هي الميزانية؟ هل هي استراتيجية؟ مهما كان الأمر، استعن بنقاط قوتك، ثم قم بتوزيع 80 بالمائة

الأخرى من الأشياء إلى أعضاء فريقك، ستكون النتائج مذهلة وستتجنب الإرهاق وتقليل مقدار الوقت الذي تضيعه مع تحقيق نتائج أفضل بشكل أسرع.

تشير الدراسات إلى أن العمال يقضون ما معدله 41٪ من وقتهم في مهام تقديرية يمكن تفويضها بسهولة للآخرين. علاوة على ذلك، يتم إنفاق 25٪ من وقت الرئيس التنفيذي على المهام التي يمكن للآلات القيام بها.

عند توزيع المهام لأعضاء الفريق أو تعيين المسؤوليات لأعضاء المشروع وأتمتة المهام العادية، فإنك توفر وقتك للعمل على مشكلات أكثر إلحاحًا.

2- يزيد من الكفاءة:

عندما تقوم بتعيين مسؤوليات لأعضاء فريق مؤهلين، فإنك تزيد أيضًا من الكفاءة. علاوة على ذلك، يمكنك توفير الوقت باستخدام أدوات التعاون المختلفة لمساعدتك في توزيع المهام وتحديد المسؤوليات.

عندما يكون لدى كل شخص نفس المرجع الرقمي لأدوار المشروع والمسؤوليات والجداول الزمنية، فإنك تقضي على الارتباك وتفتح مسارًا أكثر كفاءة لإكمال المشروع.

مرة أخرى، الغرض الأساسي من العمل الجماعي هو استغلال وقت الجميع ومواهبهم للوصول إلى الهدف النهائي. عندما تقوم بتعيين مسؤوليات مختلفة لكل أعضاء الفريق، فإنك تسرع العملية وتنجز الأمور بشكل أسرع بكثير مما لو كنت تتحملها بنفسك.

3- يرفع معنويات الشركة:

التحيز في تعزيز الذات هو الاعتقاد بأنك تفعل كل شيء بشكل أفضل من أي شخص آخر، وأن عملك أفضل من الآخرين، وأنه من الأسهل أن تفعل الأشياء بنفسك.

لا يقوم الأشخاص الذين لديهم تحيز في تعزيز الذات بتوزيع المهام على الموظفين وتحديد المسؤوليات لأنهم يعتقدون أنهم أفضل من أعضاء فريقهم.

إذا كان هذا يبدو مألوفًا، فيجب أن يكون بمثابة إشارة تحذير ضخمة بأن وقت تعيين المسؤولين لأعضاء فريق المشروع قد حان.

لماذا؟ نظرًا لأن هناك احتمالات، فأنت لا تفعل كل شيء أفضل من أي شخص آخر، كما أن تحيزك لتعزيز الذات يسبب العداء بين زملائك في العمل، مما يؤدي إلى تضائل معنويات الشركة.

إذا كنت تعتقد أن شركتك لا يمكنها البقاء يومًا ما بدونك، أو أن المشروع سينفجر تمامًا بدونك، فقد حان الوقت لإلقاء نظرة فاحصة على أسلوب إدارتك والبدء من جديد.

بدلاً من غمر يديك في كل مشروع، خذ الوقت الكافي للتعرف على موظفيك وعملهم. اكتشف صفات كل فرد من أعضاء فريقك ونقاط قوتهم، ثم استخدمها لتحسين شركتك.

سيعطي هذا زملائك في العمل فرصة للازدهار، وخلق بيئة أكثر إيجابية، ورفع معنويات الشركة.

4- يحسن جودة العمل

فائدة أخرى لتوزيع المهام وتعيين المسؤولين هي تحسين الجودة الشاملة للعمل. تحدثنا للتو عن كيف يمكن أن يؤدي تحيز التعزيز الذاتي إلى انخفاض معنويات الشركة، ولكن الأسوأ من ذلك، يمكن أن يؤدي إلى انخفاض جودة العمل الذي تنتجه.

حقيقة الأمر هي أنك ربما لست أفضل مصمم، وكاتب محتوى، وخبير استراتيجي، ومحاسب، وباحث، ومحلل، وما إلى ذلك.

نعم، لديك نقاط قوة تجعلك مديراً قوياً وأصلاً لا يقدر بثمن لشركتك، لكن زملائك في العمل كذلك. لهذا السبب قمت بتعيينهم.

بدلاً من إرهاق نفسك بمحاولة القيام بكل شيء بنفسك، قم بتعيين أجزاء مختلفة من المشروع لتناسب مع نقاط قوة زملائك في العمل. لن يوفر لك هذا الوقت فحسب، بل سيضمن أيضاً أن العمل الذي تنتجه هو الأفضل.

توزيع المهام على فريق العمل

1- اختيار مديراً للمشروع:

جزء من كونك قائداً جيداً هو فهم نقاط القوة والضعف والتفضيلات لموظفيك. إذا كنت بحاجة إلى تعيين مهمة ستتطلب الكثير من التعاون لإكمالها، فلا تقم بتعيينها إلى شخص يفضل بشدة العمل بمفرده. قم باختيار مديراً للمشروع قادراً على قيادة وإدارة المشروع ويفضل التعاون. يمكن لمدير واحد رائع أن يساعد مكتباً أو فريقاً أو عملك بأكمله في العمل كآلة جيدة التجهيز. تحديد مسؤوليات مدير المشروع:

- يحقق أهداف المشروع من خلال إدارة الموظفين؛ تخطيط وتقييم أنشطة المشروع.
- يحافظ على الموظفين من خلال تعيين الموظفين، واختيارهم، وتوجيههم، وتدريبهم.
- يطور فرص النمو الشخصي، وأيضاً يطور وينسق ويفرض الأنظمة والسياسات والإجراءات ومعايير الإنتاجية.
- يحدد الأهداف الاستراتيجية من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالأعمال، والمالية، والخدمية، والعمليات.
- يساهم في جهود الفريق من خلال تحقيق النتائج ذات الصلة حسب الحاجة.
- التدخل في الوقت المناسب للحفاظ على المسار المحدد للفريق.

2- مهام فريق المشروع:

أعضاء فريق المشروع هم الأفراد الذين يعملون بنشاط في مرحلة واحدة أو أكثر من مراحل المشروع. قد يكونون موظفين داخليين أو مستشارين خارجيين، يعملون في المشروع على أساس التفرغ الكامل أو بدوام جزئي. يمكن أن تختلف أدوار أعضاء الفريق وفقًا لكل مشروع.

قد تشمل مهام أعضاء فريق المشروع ما يلي:

المساهمة في أهداف المشروع العامة.

استكمال المخرجات الفردية.

توفير الخبرة.

العمل مع المستخدمين لتأسيس وتلبية احتياجات العمل.

توثيق العملية.

3- أنواع المهام التي على مدير المشروع توزيعها على الموظفين:

إن القادة يكونون غير متأكدين من المهام التي يجب عليهم ولا ينبغي توزيعها على فريق المشروع. في عبء العمل لكل مدير وخاصة المديرين الجدد هناك مهام على الأرجح يجب عليك القيام بها وأخرى توزيعها.

توصي جيني بليك، الخبرة في استراتيجيات التوظيف والأعمال، بإجراء مراجعة لمهامك باستخدام القواعد أدناه لمعرفة المهام التي يجب توزيعها:

- صغيرة: المهام الصغيرة هي أشياء صغيرة لا تستغرق سوى قدرًا صغيرًا من الوقت لإكمالها، ولكنها تتراكم بمرور الوقت. قد تكون هذه أشياء يمكن أن يقوم بها المساعد: جدولة الاجتماعات، أو حجز الرحلات الجوية لرحلات العمل، أو حذف رسائل البريد الإلكتروني العشوائية / التسويقية من صندوق الوارد الخاص بك.

- مملة: المهام الشاقة هي مهام طائشة، مثل نسخ ولصق معلومات العملاء المحتملين من أداة أتمتة التسويق إلى الخاص بك. تتطلب المهام الشاقة مهارة قليلة ويمكن تقسيمها بسهولة.

- تستغرق وقتًا طويلاً: المهام التي تستغرق وقتًا طويلاً هي فرص لتقسيم العمل إلى أجزاء أصغر وتوزيع أجزاء من

العمل للآخرين. إذا كنت تؤدي مهمة بشكل منتظم تستغرق وقتًا طويلاً، فابحث عن فرص لتسليم أجزاء من هذه المهمة للآخرين.

- قابلة للتعليم: هل لديك مهام على طبقك يمكنك بسهولة تعليم شخص آخر إكمالها؟ إذا كانت المهمة قابلة للتعليم تمامًا إذا كانت لا تتطلب خبرة لا يمكن لأحد سواك تقديمها فيمكنك توزيعها على باقي فريق العمل.

- رهيبة: ربما ليس لديك مهارات تصميم، لذلك يستغرق إنشاء رسومات لمشاركات مدونتك ستة أضعاف ما

تطلبه المصمم المحترف. من الأفضل تعيين هذه المهمة إلى شخص أكثر استعدادًا للقيام بالعمل بسرعة وبشكل جيد.

- حساس للوقت: ربما يكون من الأفضل أن تتعامل مع جميع المهام التي تخص مشروعًا حساسًا للوقت، ولكن إذا

لم يكن لديك الوقت لإكمالها بنفسك، فقد حان الوقت لإيجاد طرق لتوزيع الأجزاء من هذه المهمة لأعضاء آخرين في فريقك، وقد تحتاج إلى التفكير في تعيين المهام التي تحب القيام بها ولكنها لم تعد جزءًا من وظيفتك.

تحديد أولويات المشاريع ومدى توفر موظفيك:

يحتاج توزيع المهام في الفريق دائماً إلى مراعاة المواعيد النهائية القادمة أو المعالم الهامة للمشروع. أولوية المهمة هي العامل الحاسم الأول الذي يؤثر على كيفية توزيعها. عندما تراجع المهام في قائمتك، رتب أولوياتها بحيث يكون لديك فهم للمهام الأكثر أهمية وتحتاج إلى إكمالها أولاً.

بعد ذلك، راجع مدى توفر موظفيك ستحتاج إلى مطابقة المهام ذات الأولوية مع هؤلاء الموظفين الذين لديهم القدرة على توليها احرص على عدم إثقال موظف واحد بمهام عاجلة لأن ذلك قد يتسبب في إجهاده وإرباكه.

تقسيم العمل بين أعضاء الفريق حسب مجموعة المهارات:

يعتمد توزيع العمل في الفريق أيضاً على المهارات التي يجلبها موظفوك إلى الطاولة. من المهم مراعاة نقاط القوة الفريدة لكل موظف ومدى استفادته من المهمة التي يقوم بها. عندما تفكر في مجموعات مهاراتهم، فأنت تقوم بإعداد الموظفين للنجاح. إذا كانت المهمة تتطابق مع مهاراتهم، فستكون لديك فرصة أكبر لإكمالها بدقة وفعالية أكبر.

تطوير خبرة الموظف ومعرفته:

يتضمن جزء من كونك قائداً مساعدة الموظفين على إتقان مهارات جديدة، وتعلم مجالات جديدة من العمل والتقدم في مسار حياتهم المهنية. للقيام بذلك، تحتاج إلى مساعدة الموظفين على القيام بالمهام التي قد يجدونها صعبة. من خلال القيام بذلك، يمكن للموظفين تحسين نقاط ضعفهم وتطوير نقاط قوة جديدة، والتي تقيدهم وتفيد الشركة على حد سواء.

ضمان الأدوار والتوقعات واضحة:

عند توزيع العمل في الفريق، من الأهمية التأكيد من أن الموظفين على دراية بأدوارهم وما هو متوقع منهم في مكان العمل. عندما يكون لدى الموظفين فهم واضح لوصف وظيفتهم، سيكونون قادرين على أخذ زمام المبادرة وتعيين المهام لأنفسهم التي تقع ضمن دورهم. سيكون لديهم أيضًا إحساس بالاستثمار في ضمان إنجاز المهام التي تقع ضمن اختصاصهم بشكل صحيح وفي الوقت المحدد.

إنشاء جدول زمني للمشروع:

تعمل المخططات الزمنية على الحفاظ على تركيز الأشخاص، وتحميل جميع أعضاء المجموعة المسؤولية. يكون هذا مفيدًا بشكل خاص للمهام التي ليس لها موعد نهائي صارم، أو المهام المعقدة التي ستواجه العديد من المراحل قبل أن تكتمل. اعمل مع زميلك في العمل لوضع جدول زمني متفق عليه بشكل متبادل، من بداية تعيين المهمة أو المشروع إلى تنفيذها النهائي.

كما هو الحال مع أهداف المهام، من الجيد إرسال ملخص بريد إلكتروني يكرر كل مرحلة من مراحل المخطط الزمني. يضمن القيام بذلك حصول كل عضو في المشروع على نفس المعلومات المتفق عليها، ولا يمكن فقدان أي تواريخ في الترجمة. تأكد من تحديد التواريخ المعقولة بدرجة كافية بحيث يمكن تحقيقها، لكنها قوية بما يكفي بحيث تلهم العاملين لديك للحفاظ على المهمة في قمة اهتماماتهم.

ما الأدوات التي تساعد في توزيع المهام وتتبع سير المشروع؟

أسانا Asana:

هو نظام رائع لإدارة المهام باستخدام Asana يمكنك تقسيم المشاريع الكبيرة إلى مهام فردية وتعيين كل مهمة لعضو فريق مختلف. بالإضافة إلى ذلك، سترسل Asana تذكيرا بالبريد الإلكتروني للموظفين لتذكيرهم بمواعيد الاستحقاق المختلفة.

على سبيل المثال، إذا قمت بتعيين منشور مدونة إلى أحد كتّاب المحتوى لديك، فيمكنك تعيين تاريخ لمسودة أولى، ومراجعة، ومسودة ثانية، وتحرير نهائي، والإرسال النهائي، وتفاصيل تحسين محركات البحث المطلوب إدخالها، وفاتورة قدمت. يمكنك تحديد التواريخ بشكل أساسي ثم الاعتماد على الأداة لإبقاء أعضاء فريقك في مهمة.

وإذا تطلب الأمر شرح بعض خطط العمل والمهام بالصور والفيديوهات إذا كان فريق العمل من المبرمجين والمصممين فيمكن ذلك من خلال تطبيق Screen Cast O-Matic. ويمكن لمدير العمل تنظيم ساعات عمل الفريق من خلال تطبيق When I work ويسهل عليه تواصله معهم وإلغاء الأعذار.

2.13 تحليل أثر اجراء عملية Crashing وعملية Fast-tracking على الجدول الزمني وتمثيل الجدول بعد تنفيذ هذا الإجراءان

- Crashing

نقوم بمراجعة أنشطة المسار الحرج والعثور على الأنشطة التي يمكن إكمالها مبكرًا باستخدام موارد إضافية ، مما يوفر أعلى ضغط بأقل تكلفة. بمعنى آخر ، يمكنك إضافة العمالة والموارد وأي شيء يمكنك تسريع العملية وتعطيل الأنشطة. بعض الأمثلة على هذه العملية:

المزيد من الموارد

المكافآت المالية

- Fast Tracking

نقوم بمراجعة المسار الحرج وتسرد جميع الأنشطة الحيوية. ثم نقوم بتحليل وتحديد الأنشطة التي يمكن إجراؤها بالتوازي جزئياً أو كلياً مع الأنشطة الأخرى. لا نحتاج إلى مراجعة الأنشطة على المسارات غير الحرجة ، حيث إنها تعوم ، وتعرف أحياناً باسم فترة السماح ، والتأخير المسموح به قبل أن يتأثر المشروع بالكامل. لن يؤثر تقليل مدة تلك الأنشطة على الجدول الزمني ؛ في الواقع ، سيسمح فقط بمزيد من الطفو لهم. وفقاً لذلك ، ستقوم بعد ذلك بإعادة ترتيب الأنشطة التي يتم تتبعها بسرعة وإعادة تحليل الجدول الزمني. لضغط الجدول ، نبدأ بالتتابع السريع لأنه لا يكلف أكثر. ومع ذلك ، فإنه يزيد من المخاطر حيث تتداخل الأنشطة.

كقاعدة عامة ، يمكن تتبع الأنشطة المتسلسلة بسرعة بنسبة 33%. هذا يعني أنه يمكن بدء النشاط التالي عندما يكتمل النشاط السابق بنسبة 66%. كلا النشاطين يتداخلان جزئياً ، مما يزيد من المخاطر ، ولكن ضمن حدود مقبولة.

المهمة	Month 1	Month 2	Month 3	Month 4	Month 5	Month 6	Month 7	Month 8	Month 9	Month 10
Original Schedule										
تصميم الديكور										
تمديد الكهرباء										
تركيب الأبواب										
After Fast Tracking										
تصميم الديكور										
تمديد الكهرباء										
تركيب الأبواب										
After Crashing										
تصميم الديكور										
تمديد الكهرباء										
تركيب الأبواب										

شكل رقم (8) تأثير
Crashing and Fast Tracking

(14) التفاوض Negotiation

1.14 نموذج قواعد عامة للتفاوض

مهارات التفاوض أو الـ Negotiation Skills:

هي مجموعة من السمات التي تتيح لطرفين أو أكثر الوصول إلى تسوية حول نزاع ما >

أهم مهارات التفاوض:

- التواصل الفعال
- مهارة الإقناع
- مهارة التخطيط
- التفكير الاستراتيجي
- العمل الجماعي والتعاون

أهم قواعد التفاوض

- عدم قبول العرض الأول وذلك بسبب وجود عروض أخرى
- WinWin situation وهي أفضل القواعد بسبب احتمالية التعامل مع الطرف الآخر مرة أخرى وأهمية التفكير المستقبلي بكسبة و جعل التفاوض ناجح من الطرفين و يلبي الاحتياجات لطرفين.
- الغموض والمرونة be mysterious be flexible تغيير الطريقة والأسلوب بالتفاوض لتكون استراتيجيتك غير متوقعة ولا تكون ثابتة.
- دراسة ثقافة الطرف الآخر جيدا لتجنب الخسارة أو حدوث أي سوء فهم.
- ترك نقاط الخلاف الى آخر الجلسة ليكون هناك مرونة أثناء التفاوض لإشعار الطرف الآخر أنه ليس الاختيار الوحيد

- عدم استخدام كلمة أنا بالتفاوض لأنها ليس لها أهمية أثناء التفاوض.

بعض أساليب التفاوض

- الطرف الطيب والطرف السيئ The good guy & the bad guy يكون بها الطرف الطيب منحاز لكسب التفاوض وعدم خسارته يعطس الطرف السيئ.
- الوجه الجديد New faces عند إجراء عملية تفاوض لنفس المجموعة يمكن أخذ شخص جديد يفضل أن كونه أعلى منصب ليكون هناك فرصه التفاوض على عمل جديد.
- سلاح العاطفة Emoticon وهي ما يتم من خلالها الاستعانة بالمشاعر ونقاط ضعف الطرف الآخر، ولكن يجب معرفة النقاط بشكل ممتاز لعدم استغلاله ضدك ويعتبر هذا الأسلوب غير شريف بالتفاوض.

2.14 خطط للتفاوض

أولاً: مرحلة التحليل: وهي عملية جمع البيانات وتحديد الأهداف وعليه أن يستعد في هذه المرحلة باتباع خطواتها المهمة.

- 1- الإعداد الجيد عن طريق كتابة نقاط من تحليل موقف التفاوض وتحليل مصالح الطرف الآخر الذي سيدخل معه في عملية التفاوض.
- 2- التعلم والاجتماع بأطراف النزاع واحترام آراء الآخرين والأخذ بها وتحليلها بموضوعية.
- 3- مراجعة الذات عدة طرق مراجعة مواقفه مع نفسه وإعادة مناقشة الطرف الآخر اذا ما ثبت خطأ هذه الافتراضات مرة خلال مناقشاته مع الأطراف.
- 4- التعرف على آليات الطرف الآخر في عملية التفاوض.

ثانياً: مرحلة التخطيط: بناء على التحليل يقوم المفاوض بإعداد خطة التفاوض وتشتمل الخطة على:

1- تحديد المصالح الأساسية للمفاوض.

2- إعداد خطة التعامل مع المفاوضين وأساليبهم المختلفة في التفاوض.

3- إعداد اختيارات إضافية يمكن مناقشتها.

4- مرحلة الإعداد والتهيئة للتفاوض

يمثل عنصر المعلومات أهم أسس التفاوض المثمر، لأن من يمتلك المعلومات هو الذي تتوفر لديه قدرات التأثير في الطرف الآخر، بالحجج المقنعة، المعتمدة على الوثائق، ومن خلال معرفة مفاتيح شخصية من يفوضه والأسلوب المناسب لإقناعه والتأثير فيه.

ومن يملك المعلومات، أيضاً، يستطيع أن يحدد أغراضه من عملية التفاوض بدقة، اعتماداً على معرفة وثيقة بإمكاناته وإمكانات الطرف الآخر.

فعلى المفاوض أن يكون متأكداً من كل الأهداف، التي يرمي إلى تحقيقها، وأن يرتبها حسب الأولويات، حتى تظل نصب عينيه طوال جلسات التفاوض، مع ضرورة أن يتسم بالمرونة، وأن يكون واقعياً فلا يبالغ في طلباته ويتشدد فيها، وأن يكون محدداً حجم التنازلات التي يمكن أن يقدمها. "وتتكون المعلومات، التي ينبغي أن يسعى المفاوض إلى امتلاكها من عنصرين أساسيين:

1- المعلومات، التي يحتاج إليها لتحديد أهدافه من عملية التفاوض وبلورتها.

2- المعلومات، التي تمكنه من معرفة الطرف أو الأطراف الأخرى، التي يتفاوض معها.

ثالثاً: مرحلة إجراء المفاوضات

عندما تبدأ المفاوضات بين الفريقين، يُنصح بأن تكون هناك محاولة لإيجاد مناخ من التعاون، يزيل التوتر، ويخفف من المواقف العدائية، ويحتاج ذلك إلى جهد من المفاوضين لإظهار مشاعر الود، والتغلب على الأحكام المتصورة سلفاً، التي تشوه صورة كل منهما في ذهن الآخر. وسيطلب خلق هذا المناخ اتباع أسلوب موضوعي في النقاش، والبعد عن التجريح الشخصي، وإبداء الاعتراض بطريقة مهذبة، واحترام الرأي الآخر، مهما كان الخلاف، وتقدير حق الاستماع والإنصات. وتشتمل هذه الخطوة على مجموعة من العمليات الأساسية، التي لا يتم التفاوض بدونها، بل إن من المستحيل تصور عدم القيام بها في عملية التفاوض، وهي:

- اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة، من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية، وداخل كل جلسة من جلسات النقاش.
- الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة، وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهة نظرنا، والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.
- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر، سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها وتشمل هذه الضغوط عوامل: (الوقت، والتكلفة، والجهد، وعدم الوصول إلى نتيجة، والضغط الإعلامي والنفسي).
- تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض، وفي الوقت نفسه، دراسة الخيارات المعروضة، والانتقاء التفضيلي منها.
- استخدام كل العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر؛ لإجباره على اتخاذ موقف معين، أو القيام بسلوك معين يتطلب كسبنا القضية التفاوضية، أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشأن أحد عناصره أو جزئياته".

وبعد الشد والجذب والأخذ والعطاء بين فريقَي التفاوض، يتم التوصل إلى اتفاق مبدئي بينهما، ويسهل التوصل إلى هذا الاتفاق، إذا قام الطرفان بالتركيز على المصالح المشتركة، أكثر من

التركيز على المسائل الخلافية. ويساعد تلخيص ما أحرز من تقدم في المفاوضات على توضيح النقطة، التي وصل إليها الطرفان كما أن هذا يساعد على صياغة الاتفاق بشكل أسرع.

وهنا نقترح خطتين للتفاوض:

الأولى: تكتيك المساهمة:

وشعارها "أحملني وأحملك" أو "أرفعني وأرفعك"، ومن أمثلة تطبيقاتها، ذلك المفاوض، الذي يقدم تنازلات لخصمه في سبيل أن يدخل إلى أسواق جديدة أو لفتح مجال عمل أمامه. ومثل هذه الاستراتيجية لا تحقق نجاحاً بسهولة، ما لم تكن هذه الشخصيات قادرة على العطاء فعلاً.

الثانية: تكتيك تغيير المستوى:

في هذه الاستراتيجية تبدأ المفاوضات بمستويات أقل من مستوى الرئيس أو المدير العام. وعندما تبدأ المفاوضات في التعثر أو الوصول إلى طريق مسدود، يتم تصعيد شخص لينضم إلى الوفد المفاوض. ويكون على مستوى أعلى، وقد يتطلب الأمر تدخل أعلى المستويات؛ من أجل تسريع عملية المفاوضات. ولمثل هذه المشاركة تأثير نفسي كبير، وتشجيع الطرف الآخر على المضي بجدية في عملية التفاوض.

(15) تصميم المشروع Project design

1.15 تعريف مثلث القيود للمشروع Triple constraint

قيود إدارة المشاريع، يؤكد على أن جودة العمل مقيدة بثلاثة قيود هي: ميزانية المشروع والتكاليف، والمدة الزمنية والمواعيد النهائية، والنطاق.

ويظهر مفهوم القيود الثلاثية عادة كمثلث تشكل الجودة فيه النقطة المركزية وتشكل القيود رؤوس المثلث حولها، لتشكل جميعها مجموعة محددة من التوقعات وجدول عمل وميزانية محددين. وإذا تم التخطيط لها وموازنتها بدقة مع تقدم المشروع فستؤدي إلى نجاحه.

القيود الثلاث

- النطاق (Scope): يحدد نطاق المشروع أهدافه ونتائجه ومهامه ومواعيده النهائية. أي أنه يحدد الإنجازات المطلوبة والعمل الضروري لتحقيق النتائج المرجوة. وعند إدارة النطاق، يجب تحديد الأولويات فيما يخص المهام وتخصيص الموارد بكفاءة، وإدارة التغييرات التي يطلبها أصحاب المشروع والتي يشترط أن تتوافق مع أهداف المشروع ونتائجه. يجب الأخذ بعين الاعتبار بأنه إذا ازداد حجم المشروع فيجب رفع الميزانية وتوسيع الإطار الزمني أيضاً.

- الوقت (Time): ويسمى أيضاً الجدول أو الإطار الزمني، ويشمل:

- (1) مواعيد البدء والانهاء بالنسبة للأنشطة والمهام والإنجازات.

- (2) التعاقب المنطقي لجميع النشاطات.

- (3) المواعيد النهائية لجميع النتائج.

ومن الضروري وضع الجدول الزمني بكفاءة من أجل تحقيق النتائج الإيجابية. وإذا تم تقليص الإطار الزمني للمشروع، سيتوجب زيادة الكلفة أو النطاق من أجل استعادة التوازن.

- التكلفة (Cost): وتشمل الميزانية التي يتم وضعها للمشروع بصورة عملية، وهي أساس

التحكم بالكلفة التي يتم تقديرها عموماً باستخدام عدد من المتغيرات، وهي:

(1) بيانات تكلفة المشاريع المماثلة.

(2) جمع أسعار جميع السلع الضرورية المستخدمة في المشروع وأجور العمالة.

(3) عروض أسعار الموردين الخاصة بالمشروع.

(4) تقديرات المخاطر المتوقعة.

وأي جانب من المشروع يحوي مكوناً مالياً يصبح جزءاً من الكلفة، وبالتالي هو جزء من ميزانية المشروع. وإذا تم تقليص الميزانية، سيتوجب تقليص النطاق أو توسيع الإطار الزمني. وعلى الرغم من أن النظرية تتكون بشكل رئيسي من ثلاثة قيود، إلا أن الجودة غالباً ما تكون مشمولة أيضاً. والجودة شبيهة بالنطاق، لكنها تركز على ميزات النتائج. إن هذه العناصر جميعها تشارك في معادلة متوازنة، وأي تغيير يطرأ على أحدها سيؤثر على البقية حتماً. لذلك، فهي تساعد على معرفة التغييرات التي يجب إجراؤها لاستعادة التوازن في حال طرأ أي تعديل على الميزانية أو النطاق أو الجدول الزمني، كتخفيض الميزانية أو تأجيل موعد التسليم أو إضافة منتج إضافي إلى قائمة النتائج.

الفرق بين القيود الثلاثية الكلاسيكية (The Classical Triple Constraint) وقيود القيمة الثلاثية (Value Triple Constraint)

من وجهة نظر المؤسسة، يعرف المشروع على أنه عمل ينجز ضمن فترة زمنية محدودة يهدف إلى رفع مستوى المؤسسة فيما يتعلق بأدائها. لذلك فهي بحاجة إلى مقاييس فعالة من أجل معرفة ما إذا حقق المشروع أهدافه بكفاءة. ولكن إن قامت بقياس العناصر الخاطئة سينحرف تركيزها عن العناصر الهامة. والقيود الثلاثية الكلاسيكية، على اعتبارها أداة قياس لنجاح المشاريع، غير كافية لأنها لا تقيس مدى نجاح المشروع فيما يتعلق بفرص الشركة، أي أنها تقيس العناصر غير المناسبة وتتسبب في إغفال الفرص الحقيقية.

بينما يتجاوز نموذج قيود القيمة الثلاثية المشروع بذاته ويتيح للمؤسسة قياس عمليات إدارة المشاريع مع مرور الوقت. ويتيح مقارنة القيم المتولدة بين عام وآخر، وقياس القيمة التي يولدها كل مشروع والقيمة المتولدة مقارنة بالقيمة المتوقعة وقيمة الميزانية. أي أنها تساعدنا على الفصل بين نجاح المشروع وتوقع النجاح.

تحول قيود القيمة الثلاثية التركيز عن مدير المشروع وتوجهه نحو إدارة المشروع ككل، وتشرك كلا من الإدارة والمستخدمين، وتسمح لمدير المشروع بإدارة المتطلبات المتضاربة لأنها مقياس يشمل الآثار الكلية للكلفة والفرص والجدول الزمني في قيمة واحدة تخص المشروع.

2.15 عوامل نجاح المشروع

من المعروف أن المشاريع الجديدة تشكل رحلة من صاحب المشروع إلى المجهول حيث أن أي مشروع تجاري جديد يحتمل المكسب أو الخسارة وذلك تبعاً لعدة عوامل مختلفة والتي تشكل تحدياً كبيراً لأي صاحب مشروع جديد ولكن أيضاً اعتماد أفكار جديدة وبسيطة وغير تقليدية من شأنه زيادة فرص تواجد المشروع ومنافسته بقوة .

فيما يلي عرض قائمة من أهم عوامل نجاح المشاريع الجديدة التي يمكن من خلال تأسيس أي مشروع ويمكن وضعها كأساس لضمان نجاح المشاريع:

• 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.

• دراسة الجدوى للمشروع:

يجب عليك أن تقوم بعمل دراسة جدوى قوية لمشروعك قبل أن تقوم بإطلاقه حيث تعرف من خلالها التكاليف المادية اللازمة للمشروع، والأدوات المطلوبة للعمل، والأرباح المتوقعة، ومكان إقامة المشروع، وجودة المنتج الذي سوف يتم بيعه، وأفضل طرق التسويق للمنتج، ونقاط قوة وضعف المنافسين .

التخطيط للمشروع:

وراء كل مشروع ناجح خطة معينة لإقامة المشروع في الوقت الحالي، وإلى أين يسير في المستقبل، ووضع أهداف مرجو تحقيقها للمشروع ويجب عند اختيار خطة مراعاة أنها تكون جيدة وتحقق الأهداف بنسبة عالية ويتم وضع تلك الخطة لتوضيح معالم المشروع وتحديد جدول زمني مناسب وتفاصيل عن متطلبات الموارد وتقديم المشروع في المسار الصحيح.

• فريق العمل:

إنّ نجاح أيّ خطة أو استراتيجية مرهون بوجود فريق كفؤ ذكي، حيث يُشكل العاملون الأساسيون في المشروع، ويجب العمل على تكوين فريق عمل مناسب للمشروع وأن يقوم باستخدام المهارات المناسبة لتنفيذ المشروع .

• تحفيز الفريق:

يجب على صاحب المشروع تحفيز وتشجيع فريق العمل والأشخاص العاملة في المشروع وأخبارهم عن مدى تقدمهم وانجازاتهم ويلفت أيضاً نظرهم إلى السلبيات وطرق التخلص منها لأن تلك الأشخاص يتم اعتبارهم هم رأس المال البشري لأي مشروع ووسيلة لتحقيق النجاح ولكن يجب أن يكون فريق عمل كفء يعمل بجد وحماس ويؤدي تحفيزهم إلى الاجتهاد في عملهم ويعملون بجد وحماس في الوقت ذاته ويضاعف من همتهم وجهدهم في العمل.

• القدرة على الرفض:

يجب تعلم فن الرفض والجرأة والقدرة على قول «لا» حيث يجب عليك ألا تعطى وعود أنت غير قادر على تنفيذها ولا تتساهل مع الأشخاص والعاملين كي لا يتكاسلون عن مهامهم ولكن لا يجب

قول لا طوال الوقت ولكن قولها في بعض الأمور التي تستحق والتي يكون لها مبررات وأسباب مقنعة.

- تجنب الانحراف عن التوقعات:

يجب تجنب مشكلة الانحراف عن التوقعات حيث يجب السير في الطريق الصحيح لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة ويجب عليك الالتزام بالخطة لنجاح المشروع والاتفاق مع فريق العمل والإنصات لآرائهم فيما يعرضونه لكي تصل إلى التوقعات والتطلعات التي تريدها سواء من الزبائن أو العاملين أو نسبة الأرباح المتوقعة.

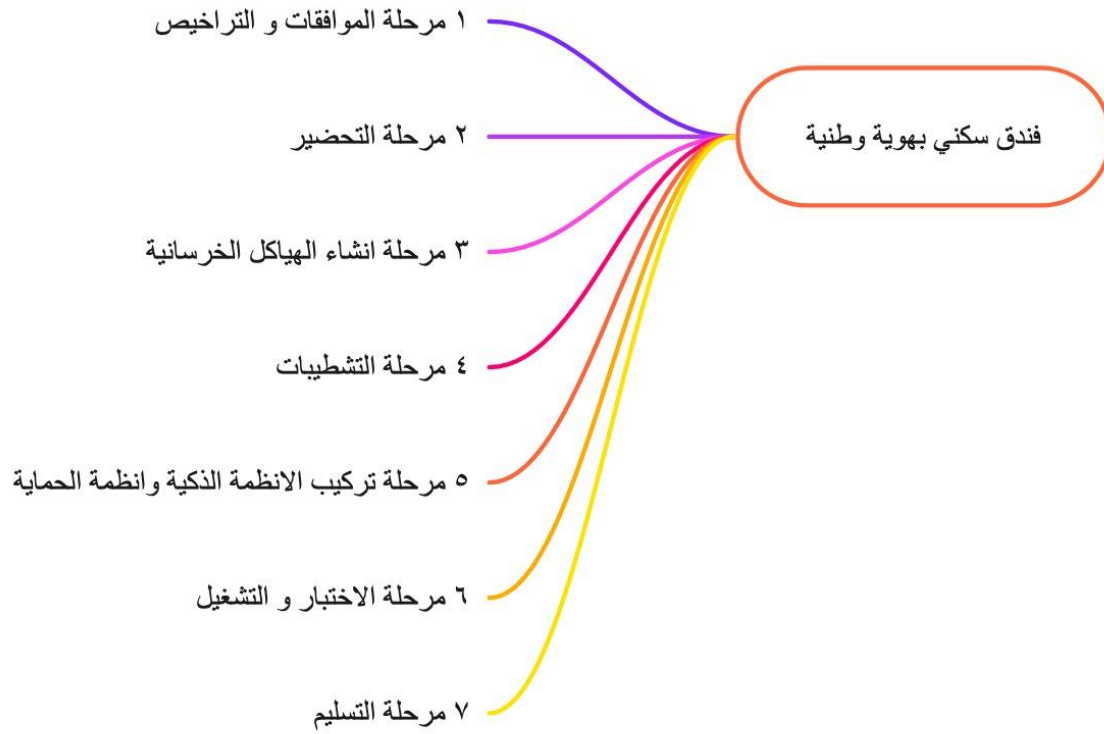
- إدارة المخاطر ومراجعتها وراقبتها بشكل مستمر :

من المعروف أن التفكير في المخاطر بالأخص في بداية المشروع أمر مقلق ولكن أيضاً من الغير مريح تجنبه وعدم التفكير فيه حيث أنه عندما تقوم بوضع خطة للمخاطر التي من المحتمل حدوثها سيكون من السهل عليك التعامل مع تلك المشكلات وبالتالي ذلك يؤدي إلى تقليل أضرار تلك المشكلات.

فالعوامل السابقة التي تمّ عرضها تكون من مسؤولية الإدارة في المشروع، والعمل على تركيز عامل واحد قد يؤدي ويسبب فشل المشروع، فالهدف من معرفة كيفية نجاح المشروع هو زيادة الوعي بضرورة النظرة الموضوعية المتكاملة لإنجاز المشروع .

3.15 تطوير وتعريف هيكل تقسيم الأعمال WBS

WBS:

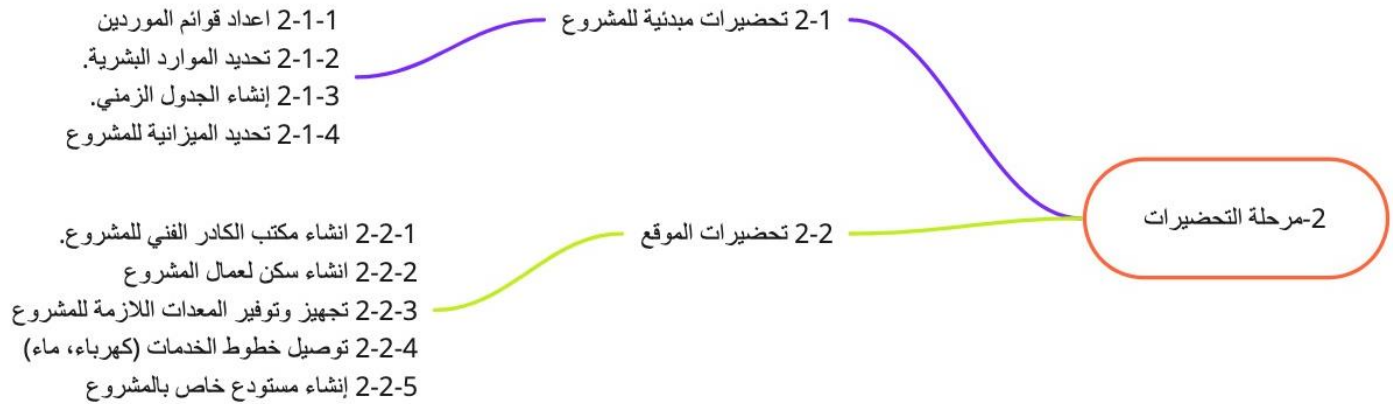


miro

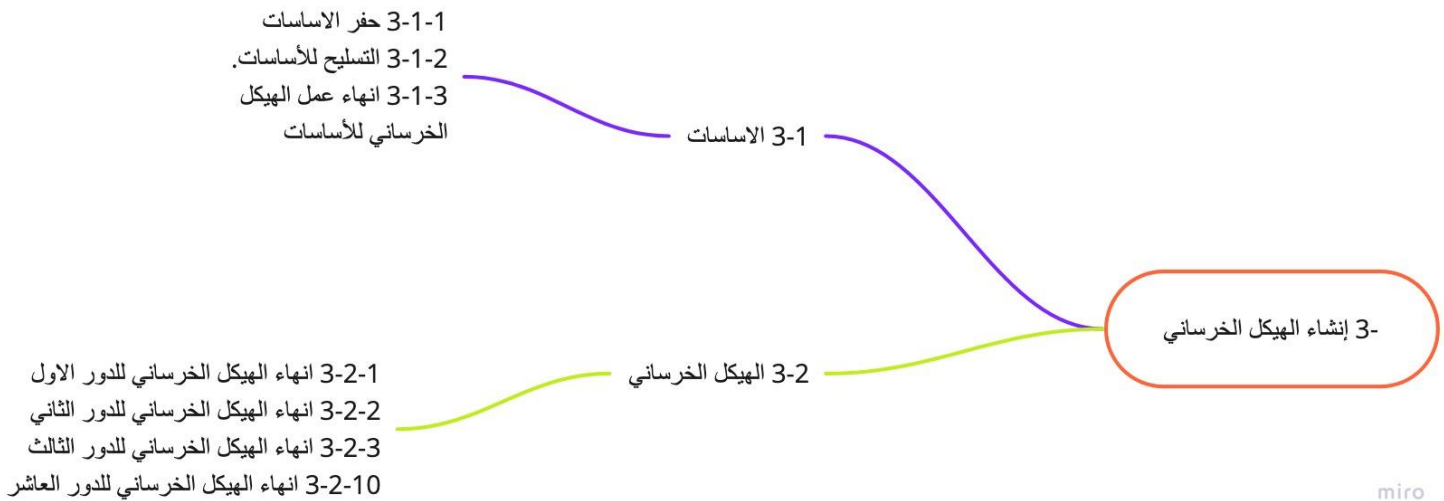
1- WBS



2- WBS



3- WBS

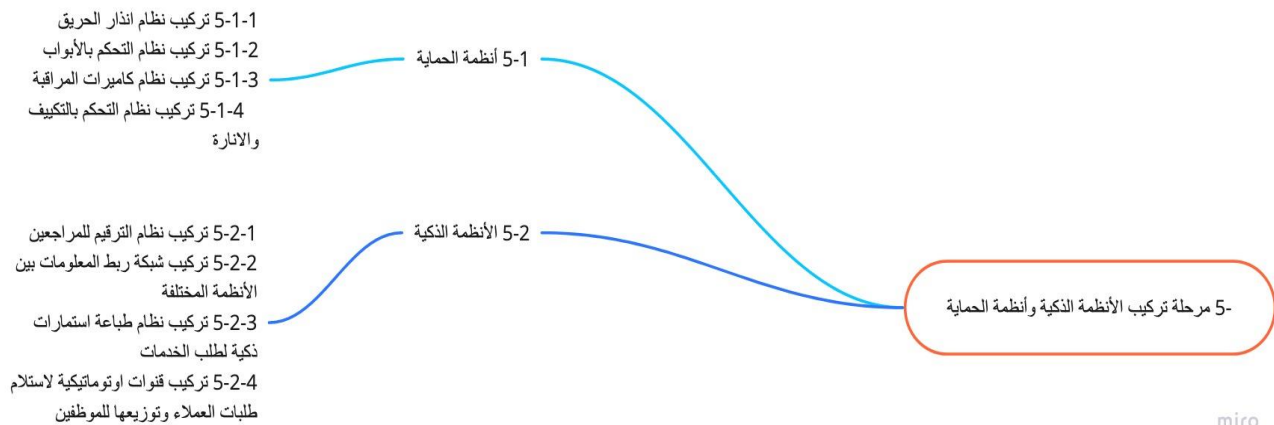


4- WBS



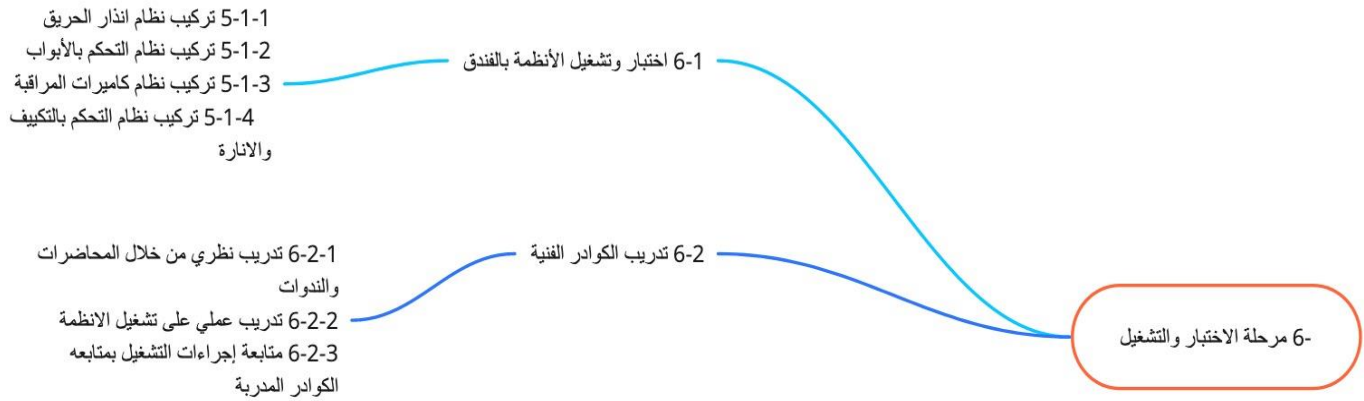
miro

5- WBS



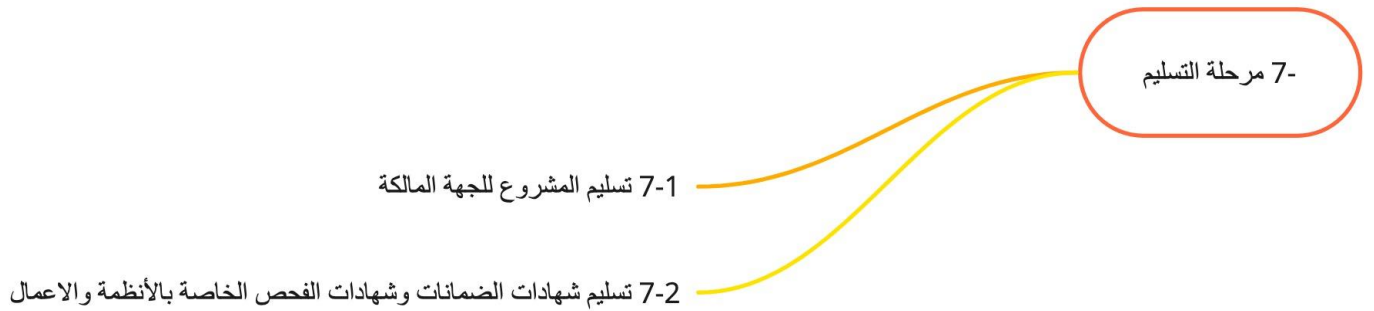
miro

6- WBS



miro

7- WBS



miro

فندق سكني يهوية وطنية																					
7		6		5		4									3		2		1		
7.2	7.1	6.2	6.1	5.2	5.1	4.9	4.8	4.7	4.6	4.5	4.4	4.3	4.2	4.1	3.2	3.1	2.2	2.1	1.2	1.1	
		6.2.1		5.2.1	5.1.1										3.2.1	3.1.1	2.2.1	2.1.1			
		6.2.2		5.2.2	5.1.2										3.2.2	3.1.2	2.2.2	2.1.2			
		6.2.3		5.2.3	5.1.3										3.2.3	3.1.3	2.2.3	2.1.3			
				5.2.4	5.1.4										.		2.2.4	2.1.4			
															.		2.2.5				
															.						
															.						
															.						
															.						
															3.2.10						

	Project
	Phase
	Deliverable
	Work Package

جدول رقم (10) WBS

(16) المتطلبات والأهداف

Requirements and objectives

1.16 تعريف مصفوفة تتبع المتطلبات Requirement traceability matrix

أداة تُستخدم في إدارة المشاريع لتتبع توافق النتائج النهائية بالمتطلبات الأساسية. تتطلب عملية إعداد مصفوفة تتبع المتطلبات تحديد المطلب بوضوح ودقة، ثم تحديد عناصر يتم إدخالها لمتابعة حالة والمعلومات الخاصة بالمطلب خلال تنفيذ المشروع.

وتعتبر RTM كخاصية تعطي إمكانية تتبع المتطلبات تحديد كل من مصدر المتطلبات وكذلك جميع القطع الأثرية الأخرى في دورة الحياة مثل الاختبارات وحالات الاستخدام وتخطيط المشروع. لتوثيق هذه الروابط المعقدة بوضوح ، يتم استخدام مستند يسمى مصفوفة تتبع المتطلبات ، لرسم خرائط دقيقة للعلاقات بين المتطلبات وحالات الاختبار والعيوب.

وباستخدام RTM بمميزاتها جيداً، تعطي سهوله في إجراء تحليل رسومي لإمكانية التتبع والتحقق من استيفاء جميع المتطلبات من خلال التحقق من صحة حالات الاختبار المقابلة.

2.16 تحديد أساليب جمع المتطلبات التي تم استخدامها بجمع المتطلبات

تحليل المتطلبات تتضمن ثلاثة أنواع من الأنشطة:

- استخلاص المتطلبات: مثل (ميثاق المشروع أو تعريفه)، وثائق العملية التجارية، وإجراء مقابلات مع أصحاب المصلحة. ويسمى هذا في بعض الأحيان أيضاً بجمع المتطلبات.
- تحليل المتطلبات: تحديد ما إذا كانت الشروط المعلنة واضحة وكاملة ومتسقة ولا لبس فيها، وحل أية تعارضات في الظاهر.

- تسجيل المتطلبات: متطلبات قد تكون موثقة في أشكال مختلفة، عادة بما في ذلك قائمة موجزة وقد تشمل المستندات باللغة الطبيعية، واستخدام الحالات، أو عملية الموصفات.

تحليل المتطلبات يمكن أن يكون عملية طويلة ومتعبة وتشارك خلالها العديد من المهارات النفسية الحساسة. نظم جديدة لتغيير البيئة والعلاقات بين الناس، ولذلك فمن المهم تحديد جميع أصحاب المصلحة، تأخذ في الاعتبار جميع احتياجاتهم والتأكد من أنهم يفهمون الآثار المترتبة على النظم الجديدة. يمكن لمحللين توظيف العديد من التقنيات للحصول على الاحتياجات من العملاء والتعرف أيضا على حالات الاستخدام، والقيام بمراقبة مكان العمل، إجراء المقابلات أو مجموعات (المسمى في هذا السياق كمتطلبات ورش العمل)، وإنشاء قوائم الاحتياجات. يمكن استخدام النماذج تطوير نظام مثال يمكن البرهنة على أصحاب المصلحة. حيثما كان ذلك ضروريا، المحلل سيستخدم مزيجاً من هذه الأساليب لتحديد الاحتياجات الدقيقة لأصحاب المصلحة، حيث أنه يتم إنتاج نظام يفي باحتياجات الأعمال التجارية. متطلبات الجودة يمكن تحسينها من خلال هذه وغيرها من الأساليب

- التصور. استخدام أدوات تعزيز لفهم أفضل للمنتج النهائي المطلوب مثل التصور والمحاكاة.

- الاتساق في استخدام النماذج. إنتاج مجموعة متسقة من نماذج لتوثيق المتطلبات.

- توثيق التبعية. توثيق التبعية والعلاقات المتبادلة بين الاحتياجات، فضلا عن أي من الافتراضات

3.16 تطوير الهيكل الهرمي لأهداف المشروع المتصل بالاستراتيجية

الرسالة : دفع عجلة النمو المستدام في قطاع السياحة في المملكة العربية السعودية، من خلال تقديم بيئة جذابة متنوعة تظهر المعالم الثقافية المختلفة لكل منطقة وإظهار تاريخها العريق وروحها المفعمة بالابتكار والأصالة.

الرؤية : التميز والابداع في تعزيز الهوية الوطنية لنوصل ثقافتنا السعودية المتنوعة للعالمية.

الأهداف

- الحصول على عائد مادي لا يقل عن ١٠ مليون ريال.
- الاستحواذ على الحصة الكبرى من الحصة السوقية للقطاع الفندقي في المملكة العربية السعودية.
- تعزيز وجود الثقافات المختلفة للمناطق بالمملكة في أرجاء الفندق.
- تحقيق مستوى عالي من معايير الجودة.
- المساهمة في تغطيه جزء من الطلب المتزايد على خدمات الايواء السكني.

- إنشاء فندق سكني يحمل هوية وطنية

شكل رقم (9) الهيكل الهرمي لأهداف المشروع

Scope Of Work

(17) النطاق

Scope

1.17 بيان النطاق (حدوده – وتحديد ما لا يشمل)

نطاق المشروع هو عبارة عن إنشاء فندق يحمل هوية وطنية يتكون من 5 طوابق بحيث يمثل كل دور هوية منطقة من المناطق الخمس بالمملكة العربية السعودية بميرانية 7.5 مليون ومدة 3 سنوات للتنفيذ من بداية 2021.

مالايشمل نطاق المشروع وجود نادي رياضي ووجود حمام سباحة خارجي.

2.17 زحف النطاق

في نطاق المشروع ، تحدد كل شيء ، من المواعيد النهائية ، ومسؤوليات مختلف الأعضاء ، وتدابير مراقبة الجودة ، والتكلفة الإجمالية للمشروع. نطاق المشروع ، في جوهره ، دليل للمشروع للفريق والعملاء ، وغالبًا ما يتم تضمينه في العقد، يساعد الجميع على التركيز على مهامهم ويمنح العملاء جدولًا زمنيًا ملموسًا لإنجاز المشروع. زحف النطاق هي ظاهرة في إدارة المشاريع تشير إلى التغييرات أو النمو المستمر أو غير المنضبط في نطاق المشروع في أي مرحلة بعد بدء المشروع. يمكن أن يحدث هذا عندما لا يتم تحديد نطاق المشروع أو توثيقه أو التحكم فيه بشكل صحيح. تعتبر ضارة بشكل عام. يرتبط تسبب النطاق بتسبب الميزة ولكنه متميز عنه لأن زحف الميزة يشير إلى الميزات بينما يشير زحف النطاق إلى المشروع بأكمله.

يشير زحف النطاق إلى التغييرات المتنامية في المتطلبات والميزات مع تقدم سير المشروع عن النطاق المعتمد، ويتسبب في تعثر الكثير من المشاريع.

يمكن أن يحدث تسبب النطاق نتيجة لما يلي:

- ضعف التحكم في إدارة التغييرات
- عدم وجود تحديد مبدئي مناسب لما هو مطلوب لتحقيق أهداف المشروع

- ضعف مدير المشروع أو الراعي التنفيذي

- ضعف الاتصال بين الأطراف

يمكن أن تؤثر هذه الجوانب على الكفاءات التشغيلية للشركات خاصةً عندما تشارك في علاقات طويلة الأمد.

تسبب النطاق هو خطر في معظم المشاريع, تقع معظم المشاريع العملاقة ضحية لنطاق التسبب النطاق و غالبًا ما يؤدي تسبب النطاق إلى التكلفة, من الصعب مواجهة استراتيجية "القيمة المجانية" وتبقى تحديًا صعبًا حتى لأكثر مديري المشاريع خبرة.

مثال على ذلك من مشروعنا اصرار راعي المشروع لزيادة درجة الجرانيت في بعض الواجهات مع انه لا يتطابق مع نطاق المشروع المحدد.

3.17 إدارة تحليل المنتج Product analysis

تشير الى الأداة التي يتم استخدامها لتحديد نطاق المنتج والذي يشمل تحديد مواصفاته وخصائصه الوظيفية التي سيؤديها وأي معلومات أخرى تتعلق بالمنتج وعادة ما يتم استخدام هذه الطريقة في المشاريع التي تتضمن مخرجاتها إنتاج أو تصنيع منتج محدد

يعتبر تحليل المنتج من الادوات الفعالة في إدارة المشروع بحيث يتم استخدامها لمعرفة إن كان المنتج الذي سيتم تسليمه مطابقا لمتطلبات العميل وإحتياجاته أم لا ويتضمن تحليل المنتج استخدام العديد من الأساليب والتقنيات التي تساعد في تحديد مواصفات وخصائص المنتج ومدى مطابقتها لاحتياجات العميل ومنها:

تحليل النظم: هي عملية تفحص ودراسة لكافة أجزاء النظام, وكيفية أدائها لعملها, ويشمل مفهوم النظام في هذا السياق الأفراد والآلات والعناصر التي تشكل مجموعها النظام.

هندسة النظم: هي نهج متعدد التخصصات ومتكامل لتمكين النجاح في تحقيق واستخدام وسحب النظم الهندسية, بإستخدام مبادئ ومفاهيم النظم والاساليب العلمية والتكنولوجية والادارية.

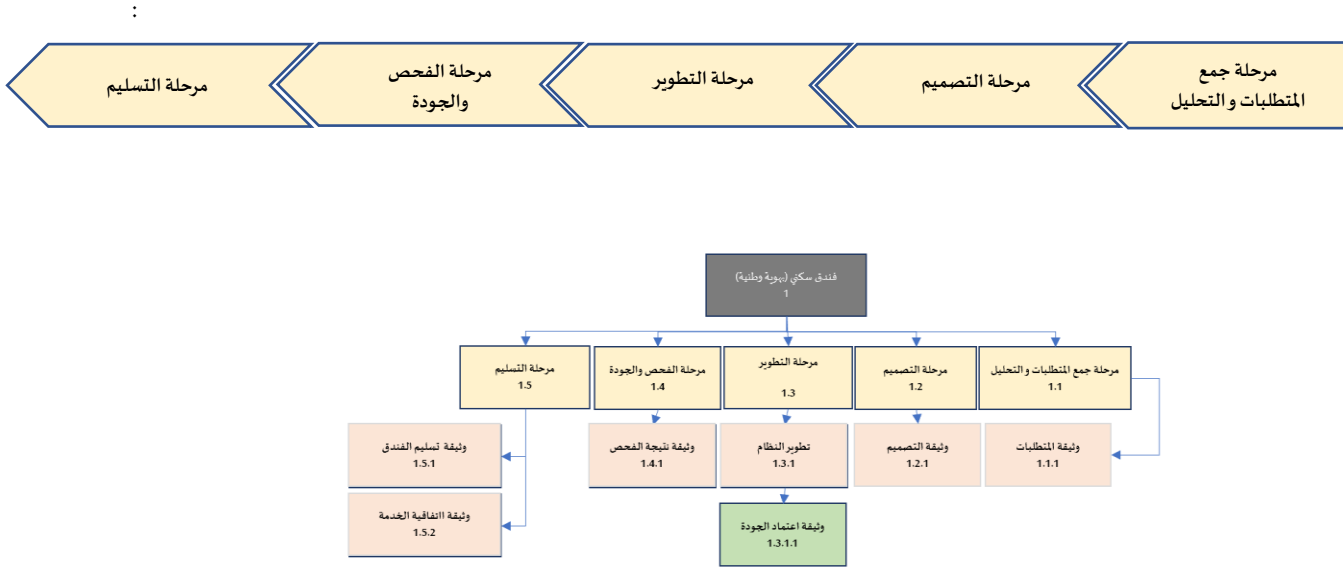
تحليل المتطلبات: يركز على المهام التي تحدد الاحتياجات أو الظروف لتلبية المنتج أو المشروع, على سبيل المثال ميثاق المشروع.

تحليل القيمة: جهد تنظيمي يركز على التحليل الوظيفي للمنتجات أو الخدمات لضمان تحقيق الوظائف المطلوبة بأقل تكلفة إجمالية.

4.17 عمليات تحويل حزم العمل في WBS الى أنشطة

ما المقصود بحزمة العمل WBS (Work Breakdown Structure) هو من اهم الأدوات التي تساعد مدير المشروع في تجزئة مشروعه إلى أجزاء ممكن التحكم والسيطرة عليها أثناء تنفيذ المشروع ، يتم تقسيم أول مستوى من هيكل WBS بتحديد مراحل تنفيذ المشروع ما يعرف بدورة حياة المشروع (PLC) Project Life Cycle , فإن من طبيعة اي مشروع من ناحية المجال الذي ينتمي له أن يكون له دورة حياة متعارف عليها، بحيث تكون بالبداية عامة الملامح، يتم تخصيصها بزيادة مرحلة أو أكثر أو بانقاص مرحلة أو أكثر بناءا على ما تتطلبه حاجة المشروع ويراه مدير المشروع بعد التنسيق مع اصحاب المصالح الرئيسيين Key Stakeholders في المشروع.

مثال على (PLC) Project Life Cycle ويعتبر اول مستوى من مستويات هيكل تجزئة العمل (WBS)



شكل رقم (10) مثال على Project Life Cycle

- أول مستوى يحتوي على أسم المشروع.
- المستوى الثاني يحتوي على دورة حياة المشروع (PLC) Project Life Cycle
- المستويات التي تليها هي ما تعرف بالانشطة للمشروع و عند إضافتها يجب أن تكون مخرجات Deliverables لكل مرحلة.
- المستوى الثالث يتم تحديدها حسب حاجة المشروع من خلال معالجة كل مخرج بتقسيمه إلى مخرجات اصغر وذلك ليسهل على مدير المشروع المراقبة والتحكم به واستلامه.
- اي مخرج لا يتم تقسيمه لمخرجات اصغر يتم تسميته بحزمة عمل Work Package (WP) من خلال أن كل حزمة عمل هو مخرج Deliverable ولكن ليس كل مخرج هو حزمة عمل.

(18) الوقت

Time

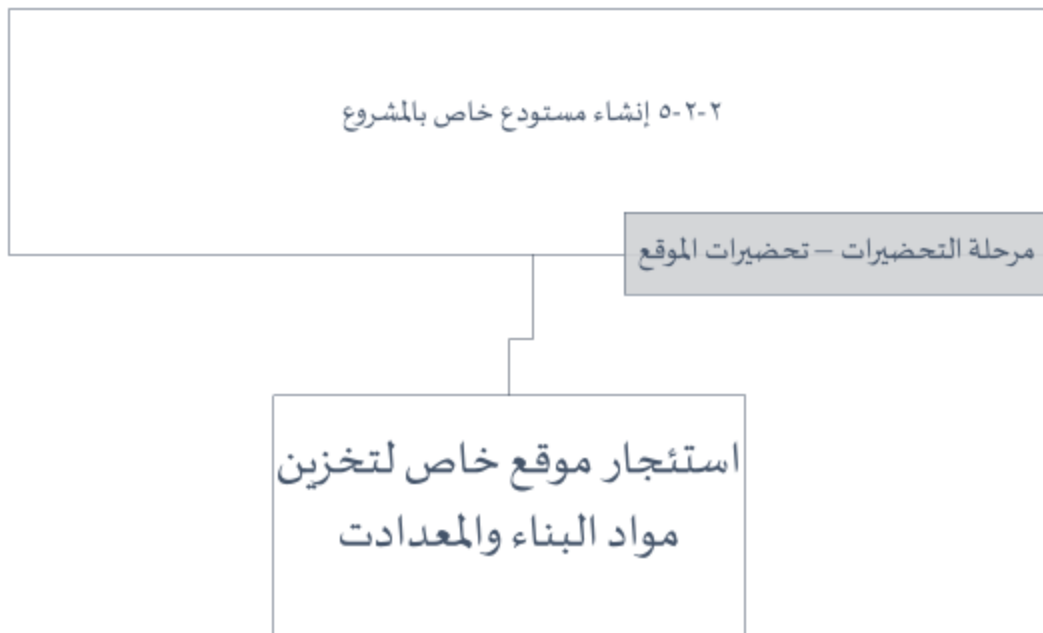
1.18 قائمة المهام او الأنشطة المضمنة تحت كل حزمة عمل في WBS





















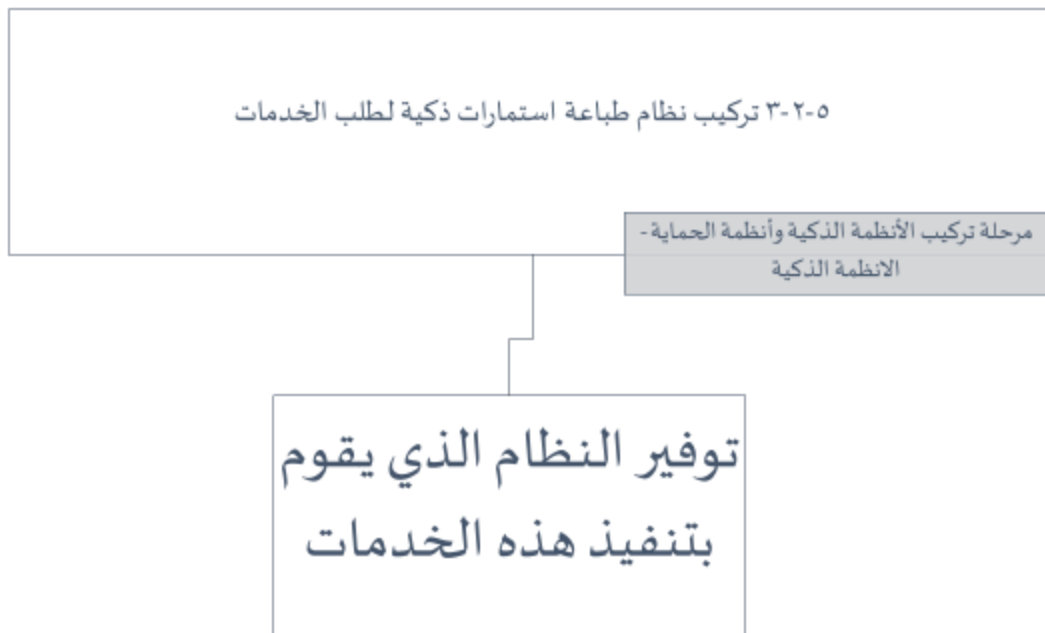


















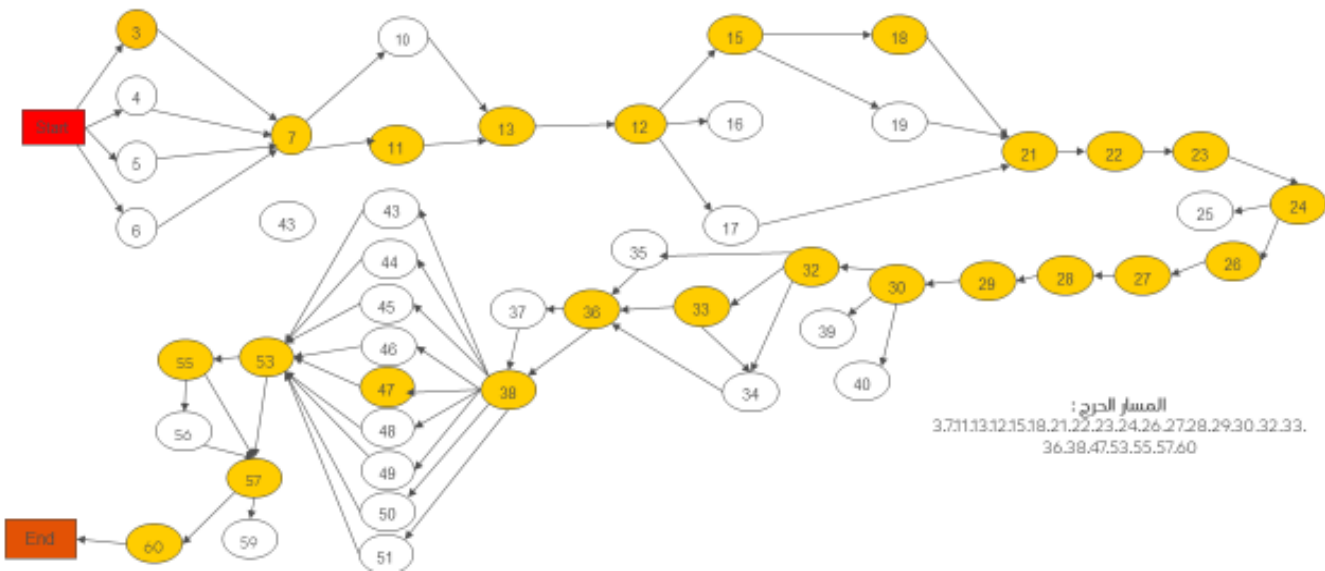


2.18 العلاقات بين الأنشطة

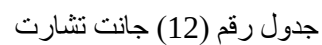
ID	Task Name	Duration(Days)	Start	Finish	Predecessors	The relationship between the activities
1	بداية المشروع	787	1/1/2021	4/10/2023		
2	مرحلة الموافقات والتراخيص	110	1/1/2021	4/23/2021		
3	موافقات وتراخيص وزارة السياحة	21	1/1/2021	1/22/2021		FS
4	موافقات وتراخيص أمانة الرياض	21	1/1/2021	1/22/2021		FS
5	موافقات وتراخيص وزارة الكهرباء	21	1/1/2021	1/22/2021		FS
6	موافقات وتراخيص الدفاع المدني	21	1/1/2021	1/22/2021		FS
7	اعداد واعتماد الرسومات الفنية والتصميمات	90	1/22/2021	4/23/2021	3.4.5.6	FF
8	مرحلة التحضير	60	4/23/2021	6/23/2021	2	
9	تحضيرات مبدئية للمشروع	60	4/23/2021	6/23/2021		FS
10	اعداد قوائم الموردين	10	4/23/2021	5/3/2021		SS
11	تحديد الموارد البشرية.	10	4/23/2021	5/3/2021		SS
12	إنشاء الجدول الزمني.	20	6/3/2021	6/23/2021	13	FS
13	تحديد الميزانية للمشروع.	30	5/3/2021	6/3/2021	10.11	FS
14	تحضيرات الموقع	10	6/3/2021	6/13/2021		FS
15	انشاء مكتب الكادر الفني للمشروع	5	6/3/2021	6/8/2021	13	SS
16	انشاء سكن لعمال المشروع	5	6/3/2021	6/8/2021	13	SS
17	تجهيز وتوفير المعدات اللازمة للمشروع	5	6/3/2021	6/8/2021	13	SS
18	توصيل خطوط الخدمات (كهرباء، ماء)	10	6/3/2021	6/13/2021	15	SS
19	إنشاء مستودع خاص بالمشروع	5	6/3/2021	6/8/2021	15	SS
20	مرحلة إنشاء الهيكل الخرساني	391	6/23/2021	7/24/2022	8	
21	الاساسات	96	6/23/2021	29/9/2021		FS
22	الحفر	60	6/23/2021	8/23/2021		FS
23	التسليح	30	8/23/2021	9/23/2021	22	FS
24	انتهاء عمل الهيكل الخرساني للاساسات	6	9/23/2021	9/29/2021	23	FS
25	الهيكل الخرساني	295	9/29/2021	7/24/2022	24	FF
26	انتهاء الهيكل الخرساني للدور الاول	59	9/29/2021	11/28/2021	24	SS
27	انتهاء الهيكل الخرساني للدور الثاني	59	11/28/2021	1/27/2022	26	FS
28	انتهاء الهيكل الخرساني للدور الثالث	59	1/27/2022	3/26/2022	27	FS
29	انتهاء الهيكل الخرساني للدور الرابع	59	3/26/2022	5/25/2022	28	FS
30	انتهاء الهيكل الخرساني للدور الخامس	59	5/25/2022	7/24/2022	29	FS
31	مرحلة التشطيبات	150	7/24/2022	12/24/2022	8	
32	إنهاء اعمال الكهرباء	30	7/24/2022	8/24/2022		SS
33	إنهاء الاعمال الصحية	30	7/24/2022	8/24/2022		FS
34	إنهاء اعمال التكييف المركزي	30	8/24/2022	9/24/2022	32.33	SS
35	إنهاء اعمال التجهيزات المصاعد	30	8/24/2022	9/24/2022	32	SS
36	إنهاء اعمال الياسه	30	9/24/2022	10/24/2022	33.34.35	FS
37	إنهاء اعمال البلاط والجبس والنجارة	30	10/24/2022	11/24/2022	36	SS
38	إنهاء اعمال الدهانات والديكورات الخاصة بالهوية الوطنية	30	11/24/2022	12/24/2022	36.37	SS
39	إنهاء اعمال التشجير حول الفندق	30	7/24/2022	8/24/2022		FF
40	رصيف وتغطية مواقف السيارات	30	7/24/2022	8/24/2022		FF
41	مرحلة تركيب الأنظمة الذكية وأنظمة الحماية	30	12/24/2022	1/24/2023	31	
42	أنظمة الحماية	30	12/24/2022	1/24/2023		SF
43	تركيب نظام اذار الحريق	30	12/24/2022	1/24/2023		SS
44	تركيب نظام التحكم بالأبواب	30	12/24/2022	1/24/2023		SS
45	تركيب نظام كاميرات المراقبة	30	12/24/2022	1/24/2023		SS
46	تركيب نظام التحكم بالتكييف والانتارة	30	12/24/2022	1/24/2023		SS
47	الأنظمة الذكية	30	12/24/2022	1/24/2023		SS
48	تركيب نظام التقييم للمراجعين	30	12/24/2022	1/24/2023		SS
49	تركيب شبكة ربط المعلومات بين الأنظمة المختلفة	30	12/24/2022	1/24/2023		SS
50	تركيب نظام طباعة استمارات ذكية لطلب الخدمات	30	12/24/2022	1/24/2023		SS
51	تركيب قنوات اوتوماتيكية لاستلام طلبات العملاء وتوزيعها للموظفين	30	12/24/2022	1/24/2023		SS
52	مرحلة الاختبار والتشغيل	45	1/24/2023	3/9/2023	41	
53	اختبار وتشغيل الأنظمة بالفندق	15	1/24/2023	2/9/2023		FS
54	تدريب الكوادر الفنية	30	2/9/2023	3/9/2023	53	
55	تدريب نظري من خلال المحاضرات والندوات	10	3/9/2023	3/19/2023		SS
56	تدريب عملي على تشغيل الأنظمة	10	3/19/2023	3/29/2023	55	SS
57	متابعة إجراءات التشغيل بمتابعة الكوادر المدربة	10	3/29/2023	4/9/2023	53.54	SS
58	مرحلة التسليم	1	4/9/2023	4/10/2023		
59	تسليم المشروع للجهة المالكة	1	4/9/2023	4/10/2023	57	FF
60	تسليم شهادات الضمانات وشهادات الفحص الخاصة بالأنظمة والاعمال	1	4/9/2023	4/10/2023	57	FS
61	نهاية المشروع	0	4/10/2023	4/10/2023		FS

جدول رقم (11) شرح العلاقة بين الأنشطة

3.18 النموذج الشبكي logical diagram لأنشطة المشروع وتحديد المسار الحرج



شكل رقم (11) تطوير النموذج الشبكي logical diagram لأنشطة المشروع



النهاية	البداية	
4/10/2023	1/1/2021	بداية المشروع
4/23/2021	1/1/2021	مرحلة الموافقات والتراخيص
6/23/2021	4/23/2021	مرحلة التحضير
7/24/2022	6/23/2021	مرحلة إنشاء الهيكل الخرساني
12/24/2022	7/24/2022	مرحلة التشطيبات
1/24/2023	12/24/2022	مرحلة تركيب الأنظمة الذكية وأنظمة الحماية
3/9/2023	1/24/2023	مرحلة الاختبار والتشغيل
4/10/2023	4/9/2023	مرحلة التسليم

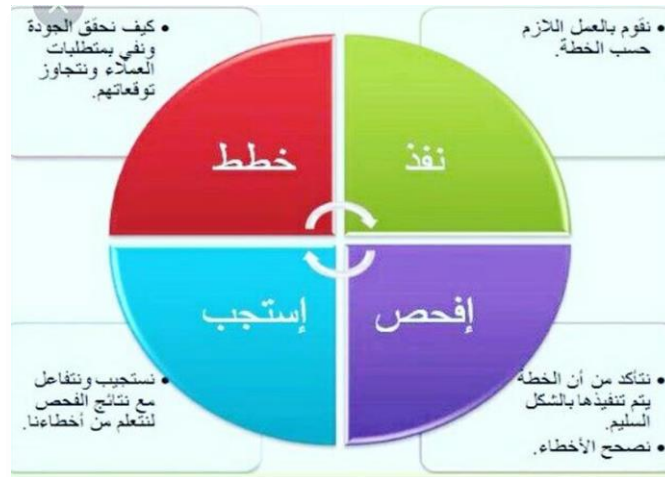
جدول رقم (13) العلامات الفارقة

(19) الجودة

Quality

1.19 نموذج ديمينج للجودة

إسم ديمينج يعود إلى ديمينج وهو المهندس المؤسس لجودة الإنتاج ورقابة الجودة. ابتكر ديمينج ما يسمى بدائرة ديمينج للجودة وخطواتها هي: خطط ، نفذ ، افحص ، تصرف (إستجب)



شكل رقم (12) نموذج ديمينج للجودة

ركز ديمينج على فلسفة الإدارة، وكان يؤمن بأن إدارة الجودة يجب أن تكون موجودة في جذور الفكر لدى أي مؤسسة، ولذلك ابتكر نظريته للجودة المؤلفة من 14 نقطة:

- تحسين الإنتاج والخدمات .
- انتهاج فلسفة جديدة نحو الجودة .
- التخلص من ضرورة الاعتماد على التفتيش الشامل للرقابة على الجودة .
- إلغاء فكرة تقييم جودة العمل من خلال عنصر التكلفة فقط.
- الضروري وجود تطوير مستمر في جودة الإنتاج والخدمات .
- إنشاء مراكز للتدريب الفعال على ممارسات الجودة .
- وجود قيادة فعالة تحفز العاملين نحو الجودة .

- إزالة الخوف من العقاب وإشعار العاملين بالأمان في مسائل الجودة .
- العمل على تقريب الإدارات المختلفة وتوحيد هدفها .
- التخلص من الشعارات والنصائح .
- تفادي التركيز على أرقام الإنتاج العددية .
- إزاحة العوائق التي تعترض إنجاز الأعمال بأفضل صورة .
- إعداد برنامج قوي للتعليم والتحسين المستمرين .
- إيجاد التنظيم اللازم لمتابعة التغييرات الجديدة أولاً بأول والتعامل معها .

2.19 نموذج - SIPOC ونموذج Ishikawa لأحد مشاكل المخرجات للمشروع

SIPOC diagram

مخطط SIPOC (الموردون ، المدخلات ، العملية ، المخرجات ، العملاء) هو أداة مرئية لتوثيق عملية الأعمال من البداية إلى النهاية قبل التنفيذ. يشار أيضاً إلى مخططات SIPOC تنفذ التنهد باسم خرائط عملية عالية المستوى لأنها لا تحتوي على الكثير من التفاصيل.

بعض فوائد استخدام مخطط SIPOC هي:

- 1-يزيد الشفافية عبر المؤسسة.
- 2-يوفر لمحة عامة عن المشروع أصحاب المصلحة.
- 3-يمكن استخدامها كأداة تدريب للموظفين الجدد
- 4-يساعد في مبادرات حل المشكلات
- 5-ينشئ نموذجًا يمكن إعادة استخدامه في العديد من العمليات والمشاريع
- 6-يضمن أن جميع أعضاء الفريق على نفس الصفحة.

إسم المخرج : إضافة ثقافات مختلفة عن مناطق المملكة لكل دور/قسم في الفندق من خلال الديكورات او اللوحات او الأثاث.

المشكلة: عدم توفر مصممين مميزين لإيصال فكرة الثقافة السعودية بطريقة مميزة و تجذب الزوار

Customers العملاء	Outputs المخرجات	Process الاجراء	Inputs المدخلات	Suppliers الموردين
- الراعي الرسمي للمشروع - عملاء الفندق	تصميم مدروس بشكل ممتاز وقابل لتنفيذ	يتم تحديد تصميم متوافق مع مساحة كل دور و كل غرفه والاطلاع على عدد من الفنادق التي تم عمل تصاميم مشابهة للمراد تنفيذه	اختيار التصميم	- المصمم الهندسي - مصمم الديكور - المهندس المعماري - الإدارة المالية - موردين المواد
	تحديد 5 مناطق وكل دور يمثل هوية المنطقة	يتم الاجتماع مع أصحاب المصلحة الرئيسيين و تحديد المناطق بحيث تكون تغطي وتمثل كل مدن المملكة بشكل غير مباشر	تحديد المناطق	
	توحيد الهوية	يتم توحيد هوية الفندق في جميع الإكسسوارات و طريقه البناء مع رؤية ورسالة الفندق	تحديد الهوية العامة	

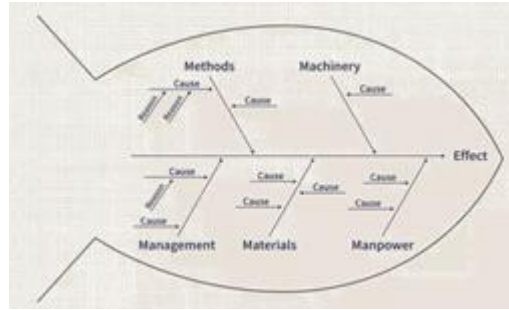
جدول (14) SIPOC diagram

Ishikawa Diagram

مخطط إيشيكافا هو رسم تخطيطي يوضح أسباب الحدث وغالبًا ما يستخدم في التصنيع وتطوير المنتجات لتوضيح الخطوات المختلفة في العملية ، وإظهار المكان الذي قد تنشأ فيه مشكلات مراقبة الجودة ، وتحديد الموارد المطلوبة في أوقات محددة .

تشمل الاستخدامات الشائعة الأخرى مخطط إيشيكافا استخدامه كمنهجية لإنشاء تصميمات منتجات تحل المشكلات العملية. يمكن استخدامه أيضًا في الوقاية من عيوب الجودة لتحديد العوامل

المحتملة التي تسبب تأثيراً عاماً. كل سبب أو سبب للعيوب هو مصدر الاختلاف. يتم عادةً تجميع الأسباب في فئات رئيسية لتحديد مصادر الاختلاف هذه وتصنيفها.



شكل رقم (13) Ishikawa Diagram

إسم المخرج : إضافة ثقافات مختلفة عن مناطق المملكة لكل دور/قسم في الفندق من خلال الديكورات او اللوحات او الأثاث.

المشكلة: عدم توفر مصممين مميزين لإصالة فكرة الثقافة السعودية بطريقة مميزة و تجذب الزوار



(20) المالية

Finance

1.20 هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع بتوافق مع WBS

قائمه تكاليف الاعمال			
Friday, January 1, 2021			
Monday, April 10, 2023			
البند	التكاليف التقديرية	التكاليف الفعلية	الانحراف Task Name
1	400000	399200	0% مرحلة الموافقات والتراخيص
1-1-1	100000	99800	0% موافقات وتراخيص وزارة السياحة
1-1-2	50000	49900	0% موافقات وتراخيص امانة الرياض
1-1-3	50000	49900	0% موافقات وتراخيص وزارة الكهرباء
1-1-4	50000	49900	0% موافقات وتراخيص الدفاع المدني
1-2	150000	149700	0% اعداد واعتماد الرسومات الفنية والتصميمات
2	1690000	1686620	0% مرحلة التحضير
2-1	40000	39920	0% <u>تحضيرات مبدئية للمشروع</u>
2-1-1	10000	9980	0% اعداد قوائم الموردين
2-1-2	10000	9980	0% تحديد الموارد البشرية.
2-1-3	10000	9980	0% إنشاء الجدول الزمني.
2-1-4	10000	9980	0% تحديد الميزانية للمشروع.
2-2	1650000	1646700	0% <u>تحضيرات الموقع</u>
2-2-1	100000	99800	0% انشاء مكتب الكادر الفني للمشروع
2-2-2	300000	299400	0% انشاء سكن لعمال المشروع
2-2-3	1000000	998000	0% تجهيز وتوفير المعدات اللازمة للمشروع
2-2-4	100000	99800	0% توصيل خطوط الخدمات (كهرباء، ماء)
2-2-5	150000	149700	0% إنشاء مستودع خاص بالمشروع
3	2200000	2195600	0% مرحلة إنشاء الهيكل الخرساني
3-1	1200000	1197600	0% <u>الاساسات</u>
3-1-1	200000	199600	0% الحفر
3-1-2	600000	598800	0% التسليح
3-1-3	400000	399200	0% انتهاء عمل الهيكل الخرساني للاساسات

3-2	1000000	998000	0%	<u>الهيكل الخرساني</u>
3-2-1	200000	199600	0%	إنهاء الهيكل الخرساني للدور الاول
3-2-2	200000	199600	0%	إنهاء الهيكل الخرساني للدور الثاني
3-2-3	200000	199600	0%	إنهاء الهيكل الخرساني للدور الثالث
3-2-4	200000	199600	0%	إنهاء الهيكل الخرساني للدور الرابع
3-2-5	200000	199600	0%	إنهاء الهيكل الخرساني للدور الخامس
4	2280000	2275440	0%	<u>مرحلة التشطيبات</u>
4-1	100000	99800	0%	إنهاء اعمال الكهرباء
4-2	100000	99800	0%	إنهاء الاعمال الصحية
4-3	100000	99800	0%	إنهاء اعمال التكييف المركزي
4-4	50000	49900	0%	إنهاء اعمال التجهيزات المصاعد
4-5	200000	199600	0%	إنهاء اعمال الليات
4-6	400000	399200	0%	إنهاء اعمال البلاط والجبس والنجارة
4-7	1200000	1197600	0%	إنهاء اعمال الدهانات والديكورات الخاصة بالهوية الوطنية
4-8	50000	49900	0%	إنهاء اعمال التشجير حول الفندق
4-9	80000	79840	0%	رصف وتغطية مواقف السيارات
5	390000	389220	0%	<u>مرحلة تركيب الأنظمة الذكية وأنظمة الحماية</u>
5-1	250000	249500	0%	<u>أنظمة الحماية</u>
5-1-1	50000	49900	0%	تركيب نظام انذار الحريق
5-1-2	50000	49900	0%	تركيب نظام التحكم بالأبواب
5-1-3	100000	99800	0%	تركيب نظام كاميرات المراقبة
5-1-4	50000	49900	0%	تركيب نظام التحكم بالتكييف والانارة
5-2	140000	139720	0%	<u>الأنظمة الذكية</u>
5-2-1	50000	49900	0%	تركيب نظام الترفيق للمراجعين
5-2-2	50000	49900	0%	تركيب شبكة ربط المعلومات بين الأنظمة المختلفة
5-2-3	30000	29940	0%	تركيب نظام طباعة استمارات ذكية لطلب الخدمات
5-2-4	10000	9980	0%	تركيب قنوات اوتوماتيكية لاستلام طلبات العملاء وتوزيعها للموظفين
6	270000	269460	0%	<u>مرحلة الاختبار والتشغيل</u>

6-1	20000	19960	0%	اختبار وتشغيل الأنظمة بالفندق
6-2	250000	249500	0%	تدريب الكوادر الفنية
6-2-1	100000	99800	0%	تدريب نظري من خلال المحاضرات والندوات
6-2-2	100000	99800	0%	تدريب عملي على تشغيل الأنظمة
6-2-3				متابعة إجراءات التشغيل بمتابعة الكوادر المدربة
	50000	49900	0%	
7	20000	19960	0%	مرحلة التسليم
7-1	250000	249500	0%	تسليم المشروع للجهة المالكة
7-2				تسليم شهادات الضمانات وشهادات الفحص الخاصة بالأنظمة والأعمال
	100000	99800	0%	

جدول رقم (15) هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع

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

● القيمة المكتسبة عند انقضاء 20 % من المشروع

PV 1,446,000.0
EV 1,590,600.00
AC 1,373,700.00
CPI **1.16**
SPI **1.1**

● القيمة المكتسبة عند انقضاء 50 % من المشروع

PV 3,615,000.0
EV 3,687,300.00
AC 3,535,470.00
CPI **1.04**
SPI **1.02**

(21) الموارد Resources

1.21 مفهوم موازنة الموارد Resource leveling and smoothing

Resource leveling

كل مشروع يتكون من أجزاء مختلفة. سواء كان الأمر يتعلق بالأشخاص أو الأدوات أو الآلات أو المعدات ، فإن كل جزء ضروري لنجاح المشروع.

والأهم من ذلك هو إدارة المشروع حيث يتم تحقيق أهداف وغايات هذا المشروع من خلال الإدارة والتحكم في الموارد المختلفة من أجل تحقيق توقعات العملاء وكسب المال في نهاية المطاف لعملك.

مع أي مشروع يتم تنفيذه ، توجد قيود مختلفة ، مثل:

جودة وقت

كلفة مجال

تؤثر هذه العناصر على المشاريع بطريقة قد تؤدي إلى الحاجة إلى المزيد (أو أقل) من الموارد التي تعمل على إنجاز المهمة بناءً على قيود المشروع.

يتعين على مدير المشروع استخدام الموارد بالطريقة المثلى حتى يتمكن من تحقيق جميع أهداف المشروع دون تجاوز قيمة أي من القيود التي تم تحديدها بالفعل، وهذا يقودنا إلى تسوية

الموارد.

تسوية الموارد هي : تقنية يتم من خلالها تعديل تواريخ بدء المشروع وانتهائه وفقاً للقيود

المفروضة على الموارد من أجل موازنة الطلب على الموارد مع العرض المتاح.

ينطبق هذا على أي نوع من المشاريع ، سواء كان على مستوى المشروع أو مستوى المشروع الفرعي ، أو حتى بيئة أكثر تعقيداً على مستوى البرنامج.

هذا يعني أنه يمكنك استخدام تكتيكات تسوية الموارد الموضحة أدناه سواء كنت تبني مجتمعًا للمكاتب أو تستضيف برنامجًا تدريبيًا على الويب. حجم مشروعك ليس عاملاً ، ولكن عليك أن تكون قادرًا على الحصول على جدول زمني واضح للمشروع يمكنك متابعته وتعديله بسرعة وبدقة ، كلما لزم الأمر.

ان المشاريع ليست مضمونة ، وهناك العديد من الحالات التي فشلت فيها المشاريع بسبب مجموعة متنوعة من الأسباب.

على سبيل المثال ، تفشل بعض المشاريع بسبب مشاكل مثل:

- تصاعد التكاليف
 - التأخيرات التي حدثت أثناء المشروع
 - الجودة لم تتحقق
 - نطاق المشروع يتغير بشكل كبير
- أي من هذه الأسباب كافٍ لإيقاف المشروع في مساره ، بغض النظر عن المرحلة التي يمر بها (تخطيط المشروع ، التنفيذ ، إلخ). ولكن مع تسوية الموارد ، يمكن تجنب كل هذه المشكلات.

أدوات مفيدة لتسوية الموارد:

على الرغم من أن تسوية الموارد قد تبدو مهمة شاقة للمبتدئين ، إلا أن هناك بالفعل الكثير من الأدوات والبرامج المصممة للمساعدة في جعل هذه العملية سهلة وفعالة قدر الإمكان.

فيما يلي هي بعض من أفضل برامج وأدوات إدارة الموارد للمساعدة في تعزيز الأداء والإنتاجية

Resource smoothing

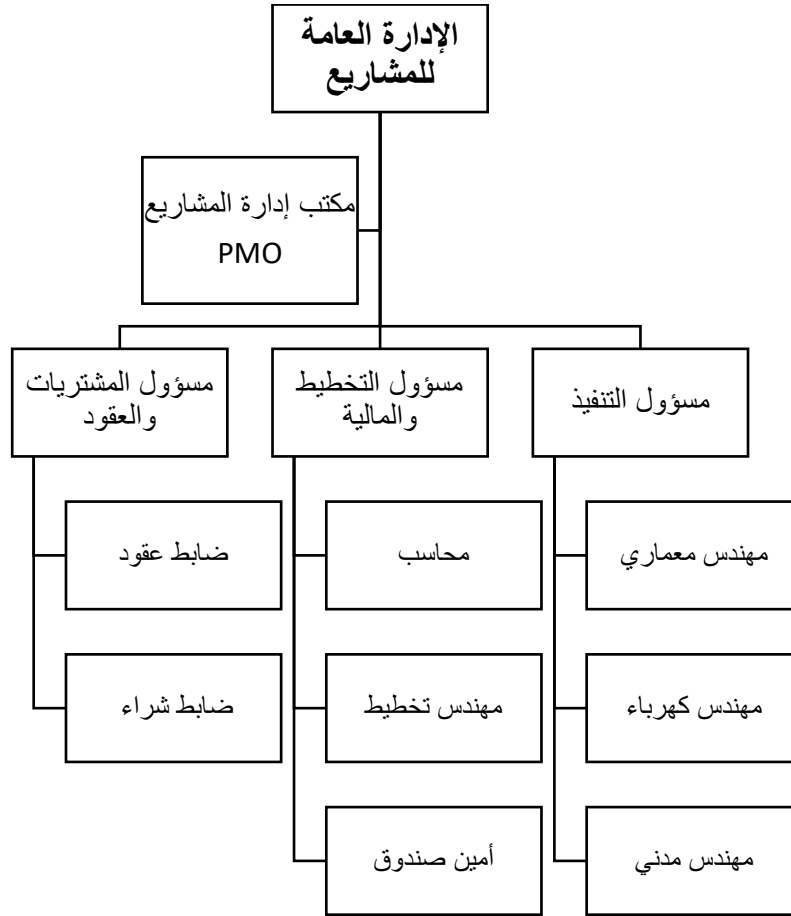
في إدارة المشروع ، يتم تعريف تجانس الموارد بواسطة دليل إلى مجموعة المعارف لإدارة المشروع (دليل PMBOK) "تقنية تحسين الموارد التي يتم فيها استخدام التعويم الحر والكامل دون التأثير على المسار الحرج " للمشروع .

تم تقديم تجانس الموارد كتقنية لتحسين الموارد فقط في الإصدار السادس من دليل PMBOK (منذ عام 2017) ولم يكن موجوداً في مراجعاته السابقة. يتم طرحه كبديل وتقنية مميزة لتحسين الموارد بجانب تسوية المورد .

الاختلاف الرئيسي بين تسوية المورد وتنعيم المورد هو أنه بينما يستخدم تسوية الموارد المتوفر عائم ، وبالتالي قد يؤثر على المسار الحرج ، يستخدم تجانس الموارد تعويماً مجانياً و كلياً دون التأثير على أي من المسارات الحرجة. وبالتالي ، في حين يمكن اعتبار تسوية الموارد قيداً من أجل التكيف مع قيود معينة لإمدادات الموارد ، على سبيل المثال ، عدم زيادة العمل في بعض الموارد البشرية ، يمكن اعتبار تجانس الموارد طريقة مفيدة لحل مشكلة القيد الأكثر مرونة إذا وقت الموعد النهائي هو قيد أقوى.

تماماً مثل تسوية الموارد ، يمكن صياغة مشكلة تجانس المورد على أنها مشكلة تحسين . يمكن حل المشكلة عن طريق خوارزميات تحسين مختلفة مثل الخوارزميات الدقيقة أو الخصائص الوصفية

2.21 تدريب على توزيع موارد المشروع من معدات وأدوات



شكل رقم (14) توزيع موارد المشروع

مسؤول التنفيذ:

- إتخاذ القرارات الرئيسية الخاصة
- إدارة جميع عمليات المشروع بالإضافة الى موارد ومصادر المشروع
- حضور الاجتماعات بشكل دوري
- صنع القرارات الرئيسية المصيرية والتي تكون على مستوى استراتيجي عالي

مسؤول التخطيط والمالية:

- قيادة التخطيط المالي والميزنة وتحليل التباين والدعم المحاسبي لمختلف الإدارات
- إدارة التحضير الدقيق وفي الوقت المناسب للتنبؤات المالية الشهرية والفصلية والسنوية بما في ذلك الإيرادات والمصروفات والوضع النقدي ومحفظة الأصول
- المساعدة في التطوير المستمر لأنظمة أعمال المشروع وسير العمل لضمان الحفاظ على سلامة البيانات ودقتها

مسؤول المشتريات والعقود:

- تحديد المزودين ومقدمي الخدمة المحتملين في ضوء الخدمة والجودة والسعر
- جمع حاجات المشتريات الداخلية طبقاً للخصائص وتحديد توقعات الطلب
- البقاء على اطلاع بأحدث أسماء وتطورات المزودين وأسعار السوق والمنتجات الجديدة وغيرها للتوصية بها
- مفاوضة وإعداد ورصد العقود والاتفاقات البسيطة تماشياً مع المتطلبات وبالتوافق مع الإدارات المعنية وإدارة العقود القانونية وامتثالاً إلى الشروط والأحكام المتفق عليها
- التدقيق في عينات من المواد التي تم شراؤها لضمان توافقها مع شروط الجودة والخصائص المحددة

مهندس معماري:

- إعداد الرسوم التخطيطية للبنىات مع مراعاة التنسيق الداخلي والمحيط الخارجي
- إعطاء النصائح والإرشادات للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة واستيفاء الغرض الأساسي من المبنى

- المراجعة النهائية على المشروع والتأكد من التسليم كما هو متفق عليه

مهندس كهرباء:

- تقييم كافة المعدات والخامات المستخدمة في المشروع وإعطاء ميزانية تقديرية بالتكاليف
- إعادة اختبار جميع التركيبات والأعمال الكهربائية المنتهية والتأكد من عملها بالشكل المطلوب

- إرسال التقارير للمسؤول التنفيذي بالأعمال
- تسليم الأعمال المطلوبة في المواعيت المحددة

مهندس مدني:

- إدارة وتصميم وتطوير وإنشاء مشاريع البناء بطريقة آمنة
- إجراء الدراسات الفنية ودراسات الجدوى ووضع مخططات تلبي المواصفات الفنية
- الإشراف على الموظفين والتواصل مع المناصب الإدارية المختلفة.
- إدارة الميزانية وشراء المعدات والمواد المطلوبة

محاسب:

- ادارة جميع العمليات المحاسبية العامة
- اعداد تقارير الوضع المالي
- اعداد الميزانية وقوائم الدخل وتقارير الارباح والخسائر والايرادات والمصاريف
- ادخال البيانات المحاسبية والملفات المالية

مهندس تخطيط:

- الإشراف على التقنيات الهندسية وتسلسل الأنشطة لكل مرحلة من مراحل المشروع

- ضمان التخطيط بما يلبي مواصفات واحتياجات العملاء
- عمل تقديرات للجداول الزمنية والتكاليف

أمين الصندوق:

- حفظ المستندات الخاصة بالتحصيل والمصروفات في ملفات خاصة بشكل منتظم وبصورة سليمة
- الإشراف على إدارة النقدية اليومية
- إدارة الميزانية السنوية وإجراء تحليلات التكلفة والإنتاجية
- مراجعة عقود التوظيف وشروط الخدمات و تصميم وتحديث الإجراءات المالية

ضابط عقود:

- تطوير وتحديث العقود فيما يتعلق بالخدمات الإضافية أو بحذف أي من الخدمات المتفق عليها في العقد
- تأكد من استيفاء جميع المواعيد النهائية والشروط الموضحة في العقود مثل المشتريات والمدفوعات
- إبلاغ رئيس قسم المشتريات والعقود عن أي انحرافات أو تجاوزات عن شروط التعاقد
- متابعة فترات صلاحية العقود لتحديد مواعيد تجديدها عندما يقتضي الأمر

PROCUREMENT



(22) التوريدات

Procurement

1.22 تطوير اجراء عملية تنفيذ التوريدات واختيار المقاولين

بمجرد الانتهاء من مرحلة التصميم في المشاريع الانشائية، فإنه يجب على المالك الحصول على شركة مقاولات لتنفيذ أعمال المشروع، وعليه فإن المناقصات في مجال الإنشاءات وهي إحدى الأساليب لاختيار مقاول من قبل المالك أو من ينوب عنه، كما ان طرق اختيار المقاول:

- الاختيار عن طريق المناقصة.

- الاختيار عن طريق الإسناد المباشر.

ويعتبر العقد الهندسي الإنشائي (عقود المقاولات) ذو طبيعة خاصة حيث أنه يعتمد بالأساس على اعتبارات فنية صرفه، لذا من الأهمية بمكان العناية بصياغة مواصفات الأعمال الهندسية لتعطي في النهاية المشروع المطلوب على أكمل صورة مطلوبة. ومن جهة أخرى فإن معظم المشاريع الإنشائية يتم تنفيذها بواسطة متخصصين ويطلق عليهم مقاولو البناء. وعليه فإن مالك المشروع يقوم بعقد اتفاق مع المقاول ليتم تنفيذ المشروع طبقا للمواصفات والرسومات المحددة وهو ما يطلق عليه بعقد الإنشاء، بحيث يقوم المالك بدفع مستحقات مالية للمقاول بموجب شروط العقد نظير قيام الأخير بتنفيذ أعمال المشروع وتسليمه إلى المالك في صورته المتفق عليها. وتجدر الإشارة بأن الأسلوب السائد في مجال المقاولات هو قيام المالك بالإعلان أو البحث في الوسائل العامة على المشروع لاختيار المقاول المناسب لتنفيذ المشروع بناء على عوامل عديدة من أهمها خبرة المقاول، والتكلفة المطلوبة للعقد، والأعمال السابقة المنجزة بنجاح للمقاول.

والعقد هو وثيقة اتفاق مكتوبة بين طرفي التعاقد لتنفيذ مشروع هندسي معين وهما صاحب العمل (جهة التعاقد) والشركة المنفذة (المقاول) وعلى ذلك فإن العقد يوضح فيه حقوق والتزامات كل طرف تجاه الآخر.

1- الاتفاقية (صيغة العقد)

2- الشروط العامة والشروط الخاصة

3- المواصفات

4- بنود قوائم الكميات

5- الرسومات الهندسية للمشروع

6- الجدول الزمني لتنفيذ المشروع

7- خطابات ضمان أو أية ملاحق أخرى

ويجدر بنا الإشارة الى بنود قوائم الكميات والتي تتطلب انشاء نموذج مخصص في بنود قوائم الكميات: هي جداول تحصر فيها جميع بنود الأعمال الانشائية مثل (أعمال الحفر والردم، وأعمال الخرسانة، وأعمال البناء، وأعمال الطبقة العازلة، وأعمال البلاط والأرضيات، وأعمال الدهانات.... الخ) وكمياتها وتشمل خانات لوحداث القياس وفئة السعر لكل وحدة ومجموع الأسعار كما في الجدول ادناه، ويمكن القول بأن أهمية حساب كميات أي مشروع أنشائي تتلخص في الآتي:

- حساب كميات أي مشروع أنشائي يساعد في وضع التكلفة المتوقعة له والتي على أساسها يتم اختيار المقاول لتنفيذ المشروع.
- يمكن عمل ميزانية كلية للمشروع من بدايته حتى نهايته.

-بناء على التكلفة المتوقعة للمشروع في البند السابق يتم تحديد قيمة التعديلات (أن تطلب الأمر) أثناء مرحلة التنفيذ.

اسم البند	الوحدة	الكمية	ثمن الوحدة	الإجمالي
Item	Unit	Quantity	Unit Price	Total
أعمال الحفر	المتري المكعب (م ³)			
أعمال الخرسانة العادية	المتري المكعب (م ³)			
أعمال الخرسانة المسلحة	المتري المكعب (م ³)			
أعمال المباني (الحوائط)	المتري المربع (م ²)			
أعمال اللياسة	المتري المربع (م ²)			
أعمال الدهانات	المتري المربع (م ²)			

أعمال الأرضيات	المتر المربع (م) 2
أعمال الكهرباء	بالعدد
أعمال النجارة	بالعدد
الأعمال الصحية	بالعدد
الإجمالي	

جدول رقم (16) نموذج التكلفة المتوقعة للمشروع

طرق التعاقد وأطراف العقد في المشروعات الإنشائية

معظم المشاريع الإنشائية تتضمن مشاركة كل من المالك والمصمم والمقاول والموردين، وبناء الاستشارات الهندسية والتصميمات اللازمة والتي تخدم أهداف المشروع والذي عليه يشرع المقاول في تنفيذ المشروع.

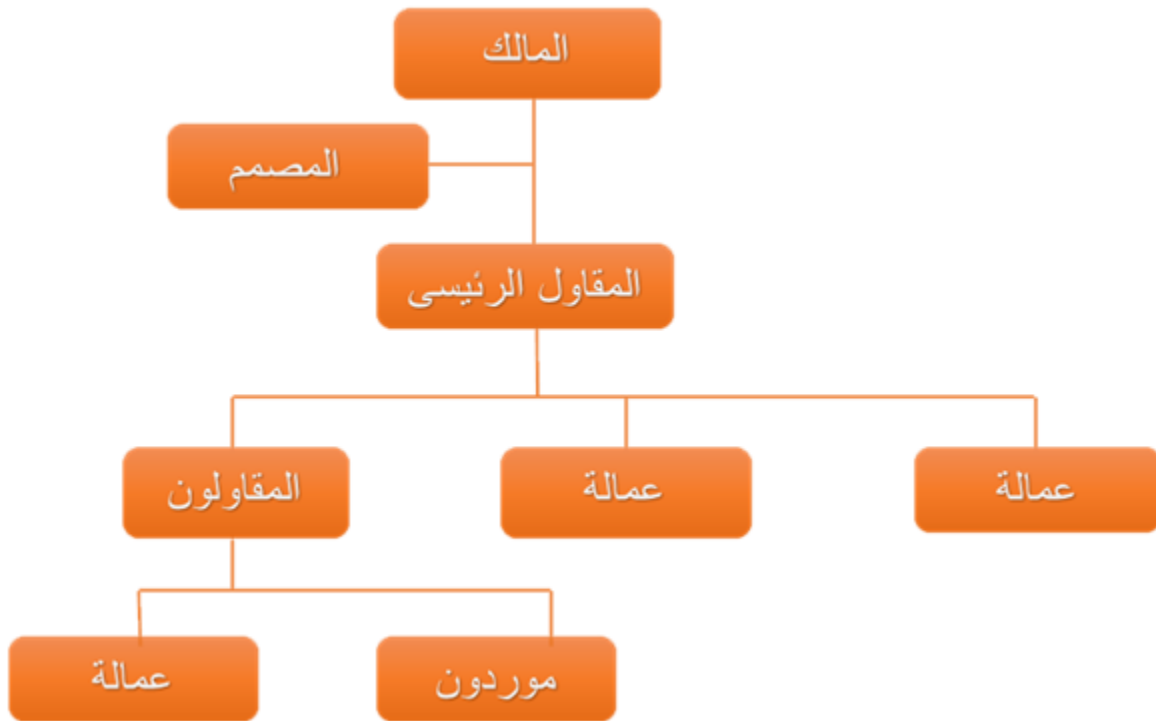
وبالتالي يمكن القول بأن هناك خمسة أنواع أساسية لطريقة التعاقد في المشروعات الإنشائية يمكن تلخيصها كما يلي:

• طريقة التعاقد العام

وفي هذا النوع من التعاقد يتم تسليم المشروع لمقاول يكون لديه الخبرة الكافية لإدارة تنفيذ المشروع ويتوفر لدى المقاول العمالة الجاهزة وإمكانية توفير الموارد اللازمة، ومن المتعارف

عليه في مثل مشاريع انشاء سلسلة من الفنادق او الوحدات السكنية الكبيرة والمشاريع البنائية المتخصصة ان تكون طريقة التعاقد هي طريقة التعاقد العام الذي يصل فيه عدد مقاولين البناء في الباطن الى عدد كبير ليتولى كل مقاول اختصاصاته التي يوكل اليها.

وتجدون ادناه نموذج لطريقة هذا النوع من التعاقد

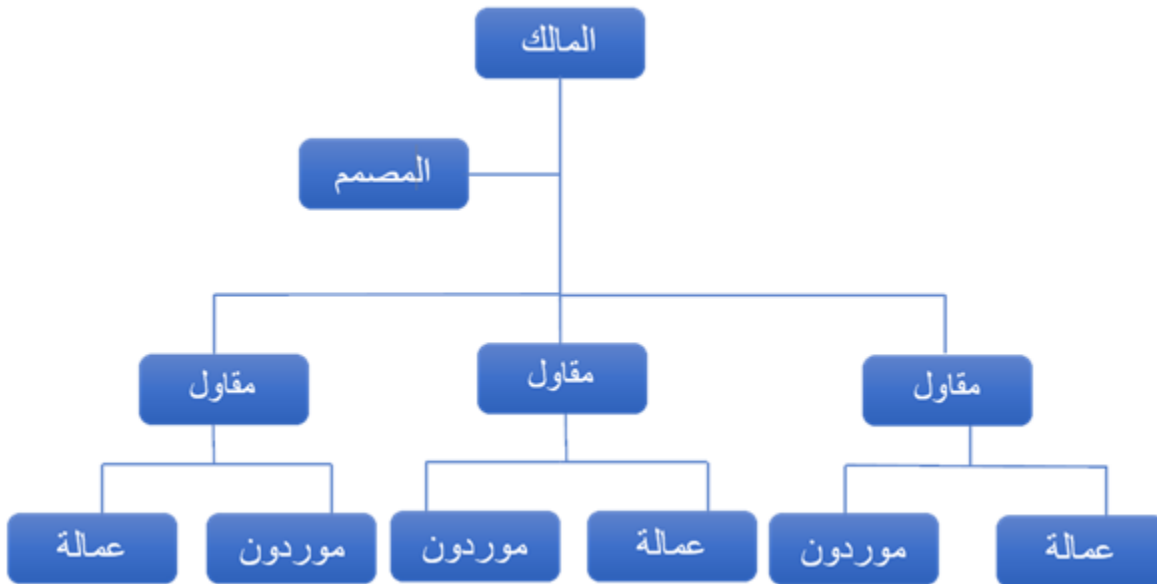


شكل رقم (15) مخطط لنموذج تعاقد ١

وهناك أيضا:

• طريقة التعاقد المنفصل

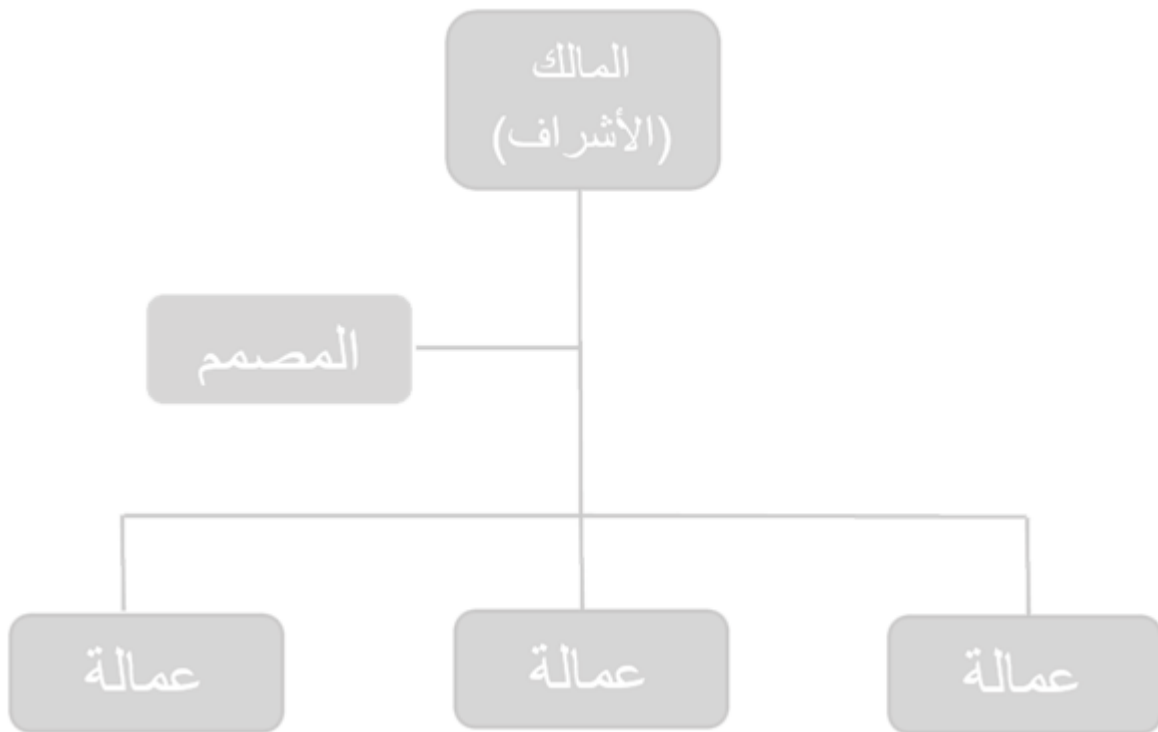
والتي يكون التعاقد بين المالك ومقاولين متخصصين للقيام بأعمال بنود المشروع المختلفة كما في يوضح النموذج ادناه تلك الطريقة والتي تكون بدون مقاول رئيسي والتي تتطلب وجود إدارة هندسية وفنية لتنفيذ المشروع



شكل رقم (16) مخطط لنموذج تعاقد 2

• طريقة الحساب الإجباري

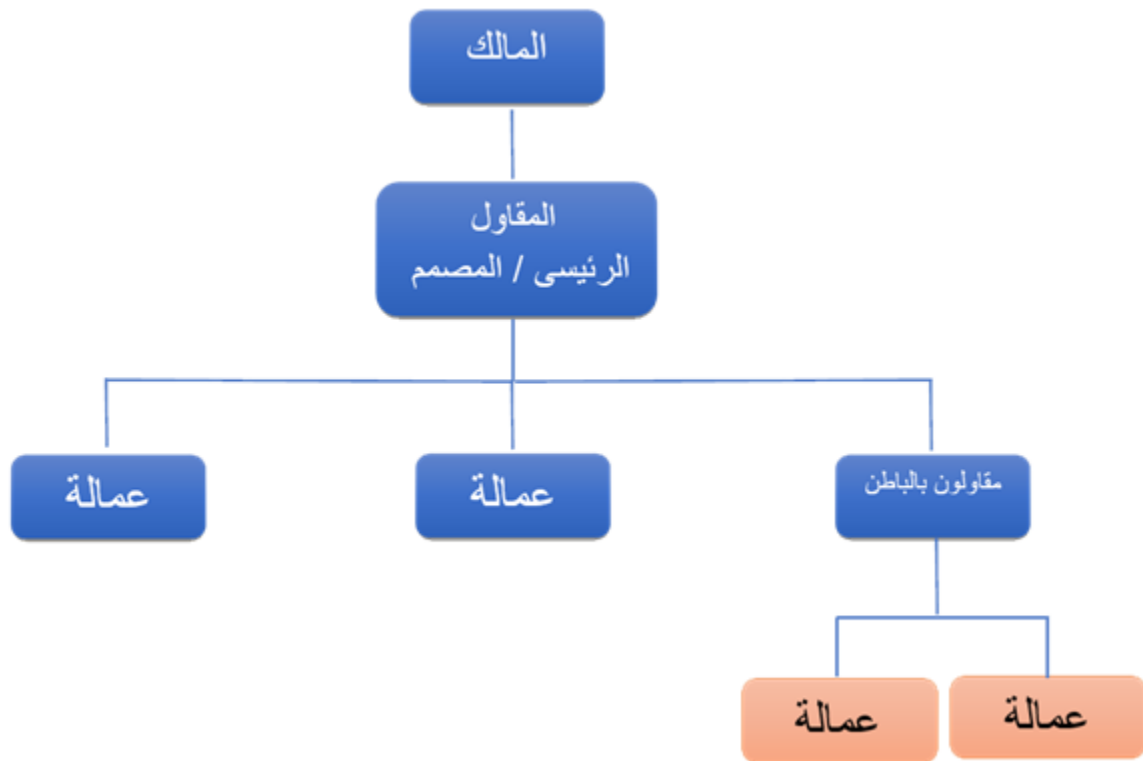
والتي يكون تنفيذ المشروع من قبل المالك مباشرة بتوفير كل ما يحتاجه المشروع من العمالة والمعدات والإشراف وفيما يلي النموذج الهيكلي لتلك الطريقة



شكل رقم (17) مخطط نموذج الحساب

• طريقة التعاقد بأسناد التصميم الهندسية للمقاول:

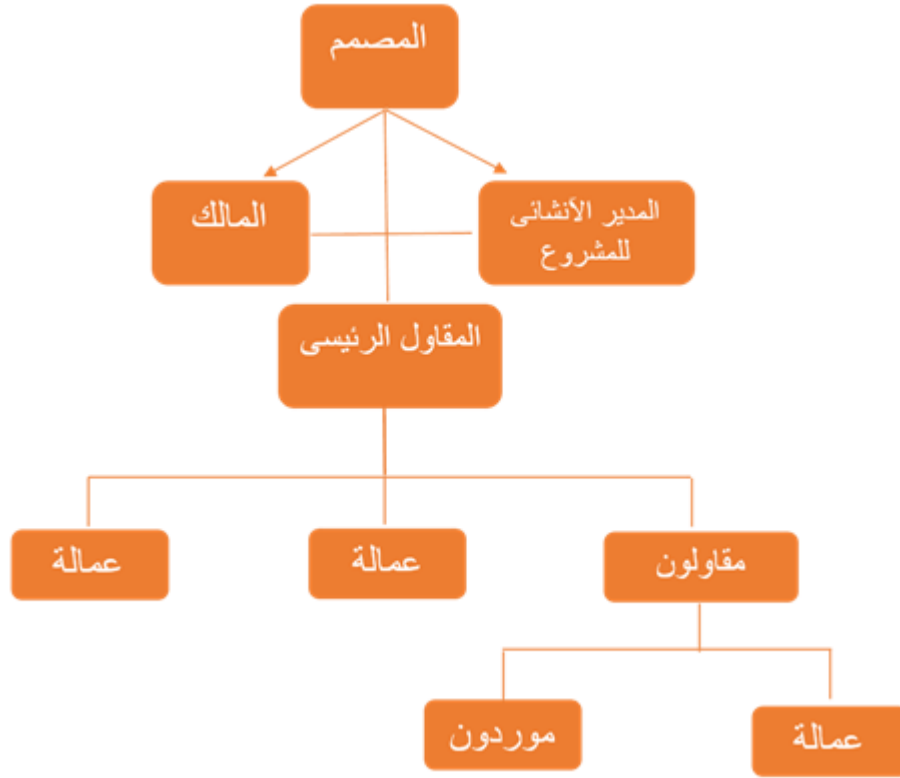
وفى هذه الطريقة يكلف المالك المقاول الرئيسي للقيام بأعمال التصميم والتنفيذ



شكل رقم (18) مخطط نموذج التعاقد بأسناد التصميم

• طريقة التعاقد المتخصص:

يتم فيها التعاقد مع شركة متخصصة لكي تقوم بأعمال تخصصية بحته كما هو موضح بالشكل .



شكل رقم (19) مخطط نموذج التعاقد المتخصص

مرحلة التعاقد في المشاريع الإنشائية:

تبدأ مرحلة التعاقد أثناء الأعداد للجزء الأخير من مرحلة التصميم الهندسية حيث تكون الرسومات المعمارية والتنفيذية وملحقات مخططات المشروع قد تم أعدادها وذلك تمهيداً لأعمال حصر الكميات، واختيار المقاول المناسب لتنفيذ المشروع.

ويمكن تلخيص أهم الخطوات التي تمر بها هذه المرحلة كما يلي:

• تجهيز مستندات المناقصة

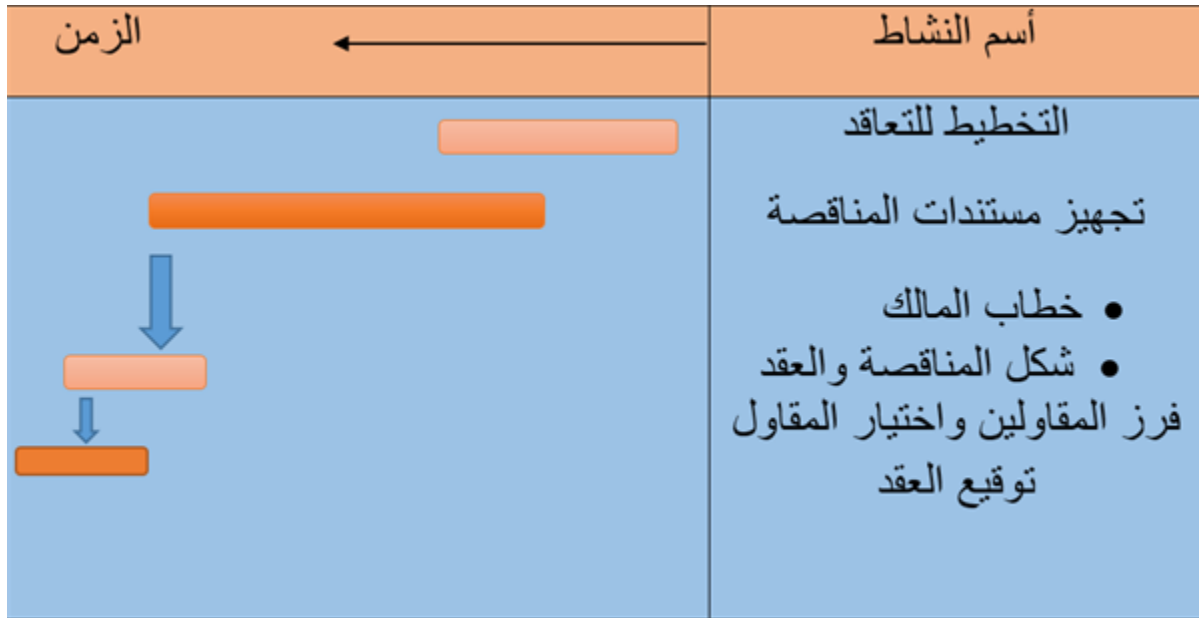
وهي الوثائق والمستندات التي تعطى عادة للمقاولين لدراسة المشروع، ومن ثم تقديم العطاء للمالك، تمهيداً لاختيار المقاول المناسب الذي سوف يقوم بتنفيذ المشروع.

وتشمل هذه الوثائق التالي:

-دعوة من المالك او خطاب من المالك لدخول المناقصة او تقديم العروض

-شكل المناقصة او موافقة المقاول لدخول المناقصة

-الموافقة على العقد من المقاول



شكل رقم (20) مخطط نموذج المشاريع الإنشائية

اختيار المقاول:

يتم اختيار المقاول على طريق المناقصة، والتي يتم إعلانها في الوسائل العامة أو على طريق الأسناد المباشر لتنفيذ المشروع، وهناك العديد من المناقصات

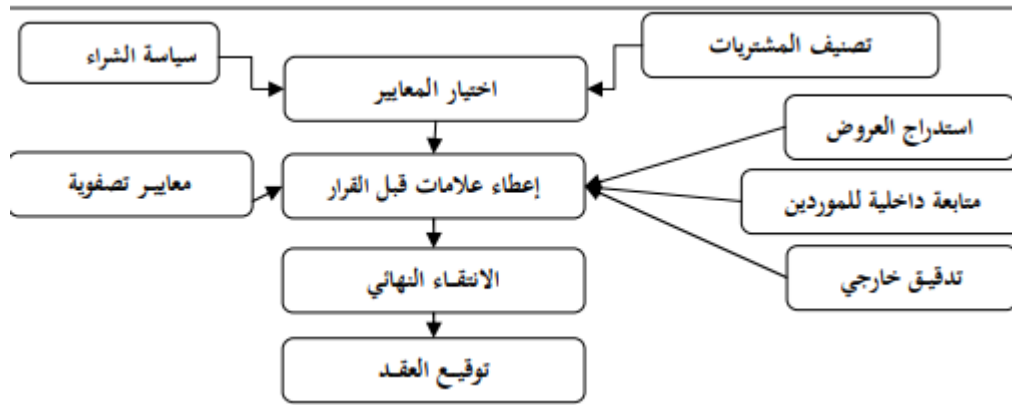
• توقيع العقد

وهو الاتفاق الرسمي النهائي بين كل من المالك والمقاول، وهو ملزم للطرفين من الناحية القانونية على محتويات العقد

نحاول في هذه الدراسة ترتيب المعايير المستخدمة في عملية انتقاء الموردين وتقييم أدائهم باعتماد أسلوب المصفوفة الذي يعتبر مفيدة في نهج متعدد المعايير. حيث يقوم الأسلوب على تحديد وزن الأهمية النسبية لكل معيار من المعايير المختارة بصورة موضوعية انطلاقاً من أحكام ذاتية. وتهدف هذه الدراسة لتوضيح أهمية اختيار الموردين في إدارة سلسلة الإمداد. باعتبار أن عمليات الشراء تشكل نسبة كبيرة من تكاليف الإنتاج. وقد توصلنا من خلال الدراسة إلى أن معايير: السعر والجودة والتسليم هي المعايير الأكثر أهمية واستخداماً في عملية انتقاء الموردين لتنفيذ المشاريع الإنشائية

• أساليب انتقاء وتقييم الموردين

يتضمن اختيار الموردين إعداد قائمة معايير تختلف أوزانها النسبية حسب كل حالة شراء، ثم يتم وضع منظومة لتقييم الموردين. مما يؤدي لتشكيل قاعدة معلومات انطلاقاً من بيانات داخلية وخارجية. تتشكل هذه المنظومة من مرحلة الانتقاء الأولي التي تتطلب الالتزام ببعض المعايير الانتقائية الأولية. وبعدها تأتي مرحلة ترتيب وتقييم الموردين باعتماد سلم تقييم متعدد المعايير يقوم بإعداده فريق عمل متعدد الوظائف. وهو ما يمكن تلخيصه من خلال الشكل الآتي



•تقييم الموردين

بعد الحصول على المعلومات اللازمة عن الموردين المحتملين وإعداد قائمة بهم، تأتي المرحلة التالية وهي تقييم كل منهم كي تتمكن المؤسسة من اختيار أفضلهم. وتعتبر عملية التقييم هامة ومعقدة في آن واحد، حيث لا توجد طريقة وحيدة مفضلة لاختيار وتقييم الموردين، إذ تتطلب العملية اعتماد جملة من المعايير التي تتضمن القيام بتصنيف الموردين حسب حاجات المشروع. فعملية التقييم تتم بمقارنة الموردين المحتملين بناء على قدرتهم على تلبية حاجات المشروع بأعلى كفاءة ممكنة. ولأجل اتخاذ قرار الاختيار، يمكن اعتماد معايير الأداء الآتية: السعر، الجودة، التسليم وغيرها. وهناك مزيج من المعايير الملموسة وغير الملموسة التي تختلف حسب مجال النشاط التي يمكن أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم الموردين

•اختيار الموردين

: تعتبر هذه المرحلة نتيجة لعملية التقييم، لكن يجب التأكد أن المورد الذي تم اختياره قادر على تقديم السلعة أو الخدمة بالموصفات المطلوبة وبشروط دفع تتفق مع أهداف المنظمة، فبعد عملية التقييم يتم الفرز

•تنمية العلاقة مع الموردين

ويتم ذلك بتقديم الدعم المطلوب لتحقيق أفضل استجابة.

تطبيق تنفيذ التوريد واختيار المقاولين على المشروع محل البحث:

بما أن اختيار الموردين هو قرار معقد متعدد المعايير وله تأثير سائد على استراتيجية الشركة، فإن هناك حاجة إلى طريقة منهجية لإنجاز الإجراءات الحاسمة لاختيار الموردين. فقد اجمع الخبراء، أنه لا توجد طريقة واحدة مفضلة للتقييم والاختيار، وذلك بسبب اختلاف طبيعة كل مادة أو الخدمة أو المشروع، وأيضاً حسب شروط كل عملية شراء، إضافة إلى عامل رئيس وهو طبيعة عمل الشركة أو المنظمة. ولذلك فقد تم تقديم وتطوير العديد من الطرق والنماذج المختلفة والمتنوعة، والتي تعتمد على مفاهيم وصفية وكمية ومفاهيم رياضية وبرامج ونظم ذكية من أجل مساعدة متخذي القرار على تقييم واختيار مورديهم

وبناء على ما سبق:

أولاً: تم اعتماد اختيار المقاول لتنفيذ التوريد عن طريق المناقصات

ثانياً: تم اعتماد طريقة التعاقد العام لتنفيذ المشروع

ثالثاً: تم اختيار مصفوفة لتقييم المقاولين

2.22 تطوير نموذج المقارنة بين الموردين ونموذج المقارنة Scoring Model

عرض المقاول الثالث		عرض المقاول الثاني		عرض المقاول الأول		وزن المعيار	
النقاط	التقييم	النقاط	التقييم	النقاط	التقييم		
30	6	40	8	45	9	5	السعر
18	6	24	8	24	8	3	الجودة
12	6	6	3	8	4	2	التسليم
60		70		77		10	المجموع

جدول رقم (17) مصفوفة المقارنة بين الموردين

نحسب حاصل ضرب الوزن النسبي لكل تقييم

ومن خلال هذه المصفوفة يتبين لنا ان عرض المقاول الأفضل هو المقاول الأول.

(23) التخطيط والتحكم

Plan and control

1.23 أجنـدة – وصيفة دعوة ومحضر افتراضي لاجتماع افتراضي

السادة مدراء إدارة الفندق
تحية طيبة،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

نرسل لكم هذا البريد الالكتروني للانضمام اجتماع مناقشة اعمال افتتاح الفندق و المنعقد يوم الاثنين بتاريخ
٢٠٢١/١٢/١٦م بتمام الساعة ١ مساءً عبر برنامج Microsoft Teams .
مرفق لكم رابط و اجنـدة الاجتماع
[Http://www.microsoft/onlineMeeting](http://www.microsoft/onlineMeeting)

وتقبلوا خالص تحياتنا..

• بيانات الاجتماع:

الموضوع	الموقع	التاريخ
مناقشة اعمال افتتاح الفنق	online	٢٠٢١/١٢/١٦ م
١:٠٠ مساءً		٢:٤٠ مساءً

• اجندة الاجتماع:

م	الموضوع	الوقت
١	كلمة شكر	١٥ دقيقة
٢	مناقشة فريق التشغيل	١٥ دقيقة
٣	مناقشة فريق الصيانة	١٥ دقيقة
٤	مناقشة فريق التغذية	١٥ دقيقة
٥	مناقشة فريق الاستقبال	١٥ دقيقة
٦	مناقشة فريق الحجوزات	١٥ دقيقة

2.23 تحديد دورة قياس الأداء وتقديم التقارير مع شرح السبب

تقرير الأداء يساعد المتخصصين في الفهم بشكل أفضل لوضع المشروع وتحديد مواقع التحسين مع إبقاء أصحاب المصالح متفاعلين مع خطة المشروع.

وإن الفهم للنماذج المختلفة لتقارير الأداء يساعدك في اطلاع أصحاب المصلحة على مدى تقدم المشروع. وفي هذه النقطة نناقش ما هي تقارير الأداء، شرح المزايا الممنوحة، وصف العناصر المختلفة من عملية اعداد التقرير وتقديم قائمة من نماذج تقارير الأداء المختلفة. ماهي تقارير الأداء ؟

تقارير الأداء هي مهمة يتولاها متخصصو ادارة المشروعات والتي تقوم على تحليل تقدم المشروع واطلاع أصحاب المصلحة على توقعات وأوضاع المشروع.

وهي تتضمن تجميع وتحليل البيانات المتعلقة بعملية الانتاج الشاملة في المشروع ومن خلال خطة إدارة التواصل في المشروع والتي تحدد بالتفصيل كمية التقارير التي يجب إعدادها خلال عمر المشروع والعناصر المحددة في التقارير وعند العمل على مشروع يمكن جمع تقارير الأداء المختلفة معاً، المقارنة فيما بينهم، واستخلاص المعلومات المناسبة من التقارير السابقة. ويمكن إنشاء تقارير الأداء على شكل ملف نصي، او مثل جدول بيانات، او مخطط بياني، او استخدام تنسيق الصور مثل المخططات والجدول بحيث تكون النتائج سهلة الفهم بالنسبة لأصحاب المصلحة. مزايا تقارير الأداء:

وبشكل مختصر فإن لتقارير الأداء مزايا منها:

- يمنح الشفافية
- يقلص مجال الخطأ

- يتتبع الإنتاجية ويظهر معدل الإنتاج ويعطي استنتاجاً داخلياً عن المدة التي يمكن للمتخصصين خلالها من انهاء المشروع

- يتبع اللوائح التنظيمية.

عناصر عملية تقارير الأداء:

رغم أن العناصر الموجودة في تقارير الأداء تختلف وفقاً لنموذج التقرير سنقدم عدة عناصر موجودة بشكل شائع خلال النماذج المختلفة:

- تحليل تقارير الأداء السابقة: بشكل عام تحتوي تقارير الأداء على تقارير أداء سابقة

بحيث يمكن للإدارة من خلالها مقارنة: الانتاج، الجودة، ومدة المشروعات

- ملخص التغيرات: تتضمن تقارير الأداء ملخصاً لأي تغيرات حصلت في المشروع وسبب كل تغيير.

- الخطوات التالية: تتضمن تقارير الأداء التحديدات للخطوات التالية التي يجهز أعضاء الفريق لاتخاذها في المشروع.

- تقدير المشروع: تقديرات المشروع الحديثة هي جزء من التقارير متضمنة التوقعات المالية وإيرادات الانتاج.

- تقديم معلومات لأصحاب المصلحة: تقدم تقارير الأداء تفاصيل معينة قد يستفسر عنها

أصحاب المصلحة كمعلومات عن المواد الأولية، أعضاء المشروع، والمواعيد النهائية.

- معلومات أداء العمل: تتضمن هذه المعلومات تفاصيل عن جدول التقدم الزمني للمشروع والتكاليف التي تكبدها المشروع حتى تاريخه

- قياس أداء العمل: وباستخدامه تستطيع حساب التقدم الحقيقي لأي مشروع مقارنةً بالتقدم المخطط له

نماذج تقارير الأداء:

تستطيع تسليم تقارير الأداء لأصحاب المصلحة وأعضاء المشروع الآخرين باستخدام البريد الإلكتروني أو برامج إرسال متخصص. نقدم هنا النماذج المختلفة لتقارير الأداء التي يمكن إنشاءها:

تقرير الحالة

تقرير الحالة يعطي معلومات عن الوضع الحالي لمشروع ما من خلال عملية الاستكمال. فهو يظهر إذا كان المشروع ضمن المسار نحو مواعيد النهائي، يعطي ملخصاً تفصيلياً عن المشروع، يسلط الضوء على مواقع التحسين ويضيف أي أهداف حققها المشروع. تستطيع تقارير الحالة المساعدة في جعل أصحاب المصلحة مدركين للتطوير الشامل والمحدث لدى أي تغييرات في المشروع، وهو التقرير الأكثر شيوعاً في الانشاء، ومن الشائع عمل تقارير الحالة بشكل منتظم ضمن فترة المشروع معتمداً على خطة إدارة التواصل في المشروع.

تقرير التقدم

يتضمن تقرير التقدم كل العمل المنجز في المشروع منذ التقرير الأخير. فهو يحدد المهام التي انجزتها في مشروع ما حتى الآن، وأي أهداف خاصة بالمشروع حققتها أو تغييرات في خطط المشروع. تقارير التقدم توثق الأعمال التي تم انائها والتي تساعد على قياس الانتاجية حيث يمكن مقارنة تقرير تقدم الحالي للمشروع بتقارير التقدم السابقة. ونورد فيما يلي امثلة قد تجدها في تقرير التقدم:

أكملنا نتائج الاستطلاع في (التاريخ) و (الوقت)

تنفذ ملاحظات المشروع بدء من (التاريخ)

النتائج المستلمة من مشاركة المجتمع في (التاريخ)

اقترح مشروع محدث ليشمل النتائج الحالية

استخدام (نوع من الموارد) من أصحاب المصلحة في (التاريخ)

تقرير الاتجاه

تقرير الاتجاه يبحث في المشاكل المتكررة والتي ظهرت خلال عدة من تقارير التقدم بحيث يستطيع المختصون تحديد هذه المشاكل وحلها لرفع معدل الإنجاز. فهي تقيم الأداء الحالي للمشروع بأحدث أداء خلال فترة زمنية مماثلة. ويمكن اكمال هذه التقارير كل أسبوع، شهر، أو سنة ضمن عمر المشروع آخذاً بالاعتبار المواعيد النهائية. تقارير الاتجاه تظهر ما إذا كان معدل الإنجاز الشامل للمشروع يتزايد او يتناقص

تقرير التباين

تقرير التباين يقيم الأداء الفعلي لمشروع ما بالأداء المقدر عمله مستخدماً المتغيرات المتعلقة بقياس أداء العمل. هذه المتغيرات هي الأداء التخطيطي المجدول زمنياً مقارنةً بالأداء الزمني الفعلي وتكاليف المشروع الفعلية مقارنةً بتكاليف المشروع التخطيطية.

لإنشاء تقرير التباين تستطيع تحديد مؤشرات الأداء الأساسية لمشروع ما والتي تحدد بشكل عام في خطة المشروع ومن ثم رؤية كم من مؤشرات الأداء تلك قد بلغت حتى الآن. مؤشر القياس الأساسي الشائع هو المواعيد النهائية للمشروع. كمثال إذا لم يكتمل المشروع في موعده الأصلي النهائي، عندها قد يظهر التقرير تبايناً كبيراً في المشروع

تقرير التنبؤ

تظهر تقارير التنبؤ ما يتوقع المختصون حدوثه خلال مشروع ما والتنبؤ بنتائج الأداء المستقبلية وتقديم التوقعات الارشادية في المشروع. العناصر المدرجة في تقارير التنبؤ هي: المواعيد النهائية، التكاليف، وجودة المشروع ككل.

في تقرير التنبؤ يمكنك اخذ معلومات الوضع الحالي ومقارنتها بنتائج المشروع المتوقعة.

تقرير القيمة المكتسبة

تقرير القيمة المكتسبة يستخدم عمليات رياضية لحساب الأداء. يؤسس المختصون هذه العمليات وفقاً للتغيرات الموجودة ضمن تقرير الأداء. فهم يستخدمون الوقت المنصرم في المشروع

وتكاليف المواد والعمالة المقارن بحجم العمل المنجز في المشروع. تقارير القيمة المكتسبة
تعطيك استنتاجاً لمعدل الإنجاز في المشروع.

دراسة تطبيقية للمشروع:

- قام مدير المشروع بتطبيق عملية تطوير للفريق من خلال تحديد فعاليات وأنشطة شهرية لبناء الفريق هذه الأنشطة حسنت من أداء أعضاء الفريق وزادت في انتاجياتهم
- نطاق التحكم تم تنفيذه بصورة فعالة بواسطة مدير المشروع بضمان ان الاعمال التي تم تنفيذها فقط هي الاعمال المحددة بنطاق المشروع لم يلتفت لتطبيق المقترحات الشفهية من مدير المكتب الفني لزيادة درجة الجرائيت في بعض الواجهات حيث اعتبر ذاك على انه زحفا للنطاق ولا يتطابق مع نطاق المشروع المحدد.
- مدير المشروع تحكم بالجدول الزمني باستخدام بيانات أداء العمل المقدم بواسطة العمليات التنفيذية وهذه البيانات لتقديم معلومات أداء العمل بيانات أداء العمل، استخدمت للتحكم بالجدول الزمني وبما في ذلك التواريخ الفعلية ونهاية الأنشطة ونسب انجاز الأنشطة
- تم التحكم بالتكاليف بتطبيق إدارة القيمة المكتسبة ببيانات ادار العمل التي جمعها استملت بصورة أساسية على التكاليف الفعلية التي تم صرفها
- تم ضبط الموارد في المشروع من خلال ضمان توافر الموارد اللازمة لتنفيذ العمل المخطط
- تم توثيق العدد الفعلي والكميات والوحدات الزمنية لموارد المشروع ومقارنتها بالعدد المخطط او الكميات او الوحدات الزمنية وفي نفس الوقت لتحديد ما إذا كانت هناك أي فجوات وللبدء بإجراءات المعالجة
- طبق مدير المشروع عملية ضبط المشتريات لمراقبة مقاول الباطن بصور فعالة وأجرى عمليات الفحص للتأكد من مطابقة اعمال مقاول الباطن مع المعايير المحددة
- قام مدير المشروع بمراقبة مشاركة المعنيين عن طريق ضمان انهم يشاركون بالوقت المطلوب والمراحل كما هو محدد في خطة مشاركة المعنيين

- كذلك تمت مراقبة الاتصالات عن طريق ضمان ان جميع التقارير تم تسليمها بالفترات الزمنية المطلوبة كما هو محدد في خطة إدارة الاتصالات.
 - تمت مراقبة المخاطر للتحقق من صلاحيتها وتم رصد خطر جديد من مقاول رئيسي يواجه مشكلة مالية تمنعه من توفير الكميات المطلوبة من الحديد في الوقت المحدد وتم تحديد اجراء الاستجابة للخطر بالبحث عن مقاولين اخرين والحصول على أسعار لتكون جاهزة متى ما لزم الامر.
 - أحد التحديات التي واجهها مدير المشروع هو التعامل مع التغييرات واجراء التحكم للمتكامل بالتغييرات عن طريق مشاركة العملاء النهائيين خلال المشروع واتضح ان هناك متطلبات بفضلها العملاء
- قام مدير المشروع برفع هذه المتطلبات الى راعي المشروع والخبراء المتخصصين وبدورهم قام المتخصصين بتقييم اثار هذه التغييرات

3.23 نموذج طلب التغيير متضمنا (تحليل الأثر – تحليل البدائل – توصية)

نموذج طلب تغيير

رقم الطلب	تاريخ الاصدار	
1. معلومات المشروع		
اسم المشروع	مالك المشروع	
رمز المشروع	الإدارة المعنية (الجهة الطالبة للمشروع)	
مدة المشروع	تاريخ البدء	
تاريخ الانتهاء		
2. تفاصيل ومبررات طلب التغيير		
طالب التغيير		
وصف الطلب		
السبب في تغيير ومستدده		
التهج المقترح للحل		
3. التأثير		
تطابق المشروع		
المخاطر		
الجدول الزمني		
التكلفة		
الجودة		
الموارد		
4. تحليل درجة التغيير		
درجة التغيير	مجالات التغيير المتأثرة حسب الدرجة	الموافقات المطلوبة
☐ تغيير جذري	نطاق عمل المشروع، تكلفة المشروع، المراحل التعاقدية، تواريخ التسليم، مدة المشروع.	مالك المشروع، المدير التنفيذي للمشروع
☐ تغيير ثانوي	خطة الأساسية للمشروع، خطة المشتريات الأساسية، إعادة تسمية المشروع	مكتب إدارة المشاريع والإدارات المعنية
5. التوصية		
6. أعدده		
الدور	الاسم	التوقيع
7. الموافقة على الطلب		
الإدارة/الدور	الاسم	التوقيع
مكتب إدارة المشاريع		
مدير المشروع		
المدير العام التنفيذي		
مالك المشروع		

نهاية الوثيقة

شكل رقم (21) نموذج طلب تغيير



(24) المخاطرة والفرص

Risk and opportunities

1.24 تعريف المخاطر (التهديدات) والفرص وعرض أمثلة

التهديدات (Threats): هي التهديدات والمخاطر التي يمكن أن تأتي من خارج المشروع. بعد الانتهاء من تنفيذ التحليل يتم الاستفادة من النموذج من خلال النظر في نقاط القوة والفرص والاستفادة منها في تطوير المشروع وأيضاً نقاط الضعف النظر فيها ومحاولة تلافيتها وتقليل احتمالية حدوثها ويمكن تحويلها الى نقاط قوة.

الفرص (Opportunities): هي الفرص التي يمكن أن تأتي من خارج المشروع.

أمثلة:(التهديدات)

*محدودية المنتجات السياحية.

*وقوع المملكة في منطقة ذات تنافسية عالية.

*تدني مستوى الجودة في المرافق و الخدمات .

*الافتقار إلى وجهات سياحية متكاملة.

أمثلة: (الفرص)

*تراث تاريخي وثقافي غني و متنوع.

*تطلعات استثمارية عالية من القطاعين العام و الخاص.

*وجود شريحة متعلمة من القوى العاملة الوطنية .

*القدرة على إنشاء شركات التنمية.

2.24 إعداد سجل المخاطر

Step 1: Risk Identification							
#	Category	Phase	Opportunity / Threat	Risk	Risk Name	Detailed Description	P6 Work Package or Activity Related to Risk
1		Planning/Scoping		Risk	ارتفاع الأسعار	ارتفاع أسعار المواد الخام	3-4-5-6
2		Planning/Scoping		Risk	تأخير وصول العمالة	تأخير تأثيرات العمال	2-3-4-5-6
3		Planning/Scoping		Risk	حريق	نشوب حريق في مستودع المشروع	2-3-4-5-6

جدول رقم (18) سجل المخاطر

3.24 تحليل المخاطر النوعي

Step 2: Risk Assessment					
Rank			Cost Impact (\$M)		Schedule Impact
Probability (1 - 5)	Consequence (1-5)	Severity (Priority)	Probability (%)	Most Likely Cost (\$M)	Most Likely (no. of weeks)
3	4	12	4%	\$5,000.00	10
2	4	8	3%	\$1,000,000.00	120
1	5	5	2%	\$500.00	60

جدول رقم (19) تحليل المخاطر النوعي

4.24 تحديد استراتيجيات الرد على المخاطر

Step 3: Risk Response			
Response Category	Response	Risk Owner	Contingency Plan
	تخفيف	مسؤول المشتريات	شراء وتخزين اكبر قدر ممكن من المواد واجراء تعاقدات توريد طويلة الاجل
	تحويل	مسؤول التنفيذ	التعاقد مع شركات تزويد العمالة
	تجنب و تحويل	مدير المشروع	تجنب من خلال تركيب أنظمة انذار ومكافحة الحريق وتحويل من خلال التأمين على جميع مخاطر المشروع

جدول رقم (20) استراتيجيات الرد على المخاطر

(25) أصحاب المصلحة /

المعنيين

Stakeholder

1.25 مصفوفة تقييم الارتباط بالمعنيين Stakeholder engagement assessment matrix

Stakeholder	Unaware	Resistant	Neutral	Supportive	Leading
Mohammed Ahmed	C				D
Adnan Al-Harbi			C	D	
Ali Tareq		C		D	
Fahad Naser	C			D	
Abdullah Naif			C	D	
Khalid Sulaiman		C		D	
Waleed Youssef	C				D
Farooq Taha			C	D	
Sami Abdulaziz		C		D	
Nawaf Mohammed	C			D	
Turki Ateeq			C	D	
Jalal Abdullah		C			D
David Maracco	C			D	
Faris Omar			C	D	
Mohasen Aziz		C		D	

جدول رقم (21) مصفوفة تقييم الارتباط

التوصيات

- التوسع في إضافة فندق في كل منطقة من مناطق المملكة الكبرى لمواكبة النمو المتوقع المتزايد على الطلب في السياحة الداخلية كجزء من رؤية 2030.

الخلاصة

- تم انتهاء المشروع أقل من وقته المحدد وبميزانية أقل من المرسوم لها.
- تم التعامل من كل المخاطر للمشروع والاستفادة من الدروس المستفادة للمشاريع السابقة وتلافيها.
- لم يكن هناك أي زحف لنطاق المشروع وتم الالتزام بحدود النطاق.

المراجع

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) –Seventh Edition and The Standard for Project Management.
2. تقنيات تسوية الموارد التي تعمل 5 (2021, August 12). Affde. <https://www.affde.com/ar/resource-leveling-techniques.html>
3. Schuchart, W. (n.d.). SIPOC diagram (suppliers, inputs, process, outputs, customers). Techtarget. <https://searchcio.techtarget.com/definition/SIPOC-diagram-suppliers-inputs-process-outputs-customers>
4. الموارد - Resource smoothing. (n.d.). Emirate.Wiki. <https://www.scribbr.com/apacitation-generator>.
5. Hayes, A. (2021, October 31). Ishikawa Diagram. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/i/ishikawa-diagram.asp>
6. Project Change Request Template. (n.d.). Exceltemplate. <https://www.exceltemplate.com/project-change-request-template/>
7. PMI. Bakkah. على أساس معايير (PMO) أنواع مكاتب إدارة المشاريع. (n.d.). بكة. <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/types-of-project-management-offices-pmo>
8. Projects Manager. (n.d.). For9a. الوصف الوظيفي مدير مشاريع. <https://www.for9a.com/careers/%D9%85%D8%AF%D9%8A%D8%B1-%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%B9-Projects-Manager>
9. Mawdoo3. خطوات إدارة المشاريع. (2017, July 19). مروان, م. ح. م. د. <https://mawdoo3.com/%D8%AE%D8%B7%D9%88%D8%A7%D8%AA%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%B9>
10. E3arabi. عوامل نجاح المشروع. (2020, June 12). عضيات, و. ل. ا. ع. <https://e3arabi.com/%D9%85%D8%A7%D9%84-%D9%88%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84/%D8%B9%D9%88%D8%A7%D9%85%D9%84-%D9%86%D8%AC%D8%A7%D8%AD-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%B1%D9%88%D8%B9/>
11. Small-Projects. عوامل نجاح المشاريع الجديدة. (2017, August 23). صابر. <https://small-projects.org/%D9%86%D8%AC%D8%A7%D8%AD-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%AF%D9%8A%D8%AF%D8%A9/>
12. The-Arabic-Entrepreneur. توزيع المهام في المشروع. (n.d.). رائد الأعمال العربي. <https://the-arabic-entrepreneur.com/%D9%83%D9%8A%D9%81-%D8%A3%D8%B7%D9%88%D8%B1-%D9%85%D8%B4%D8%B1%D9%88%D8%B9%D9%8A/%D8%AA%D9%88%D8%B2%D9%8A%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%87%D8%A7%D9%85-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%B1%D9%88%D8%B9/>
13. Almaal. توزيع المهام على فريق العمل. (2021, November 1). <https://www.almaal.org/distribute-tasks-to-the-team>