

المنصة الرقمية لإدارة المشاريع الاحترافية



(5150)

رقم المجموعة

إعداد		
الرقم الأكاديمي	الاسم	م
2021200060	هزاع فيصل الشريف	1
2021200918	ماجد علي محمد بن هلال	2
2021203845	عبدالله ابراهيم البارقي	3
2021201813	محمد عبدالعزيز السلوم	4
2021200477	رجا فريد العراقي	5
2021201900	اسعد عبدالاله ياقتي	6
2021201744	علي آدم يونس	7
2021200686	سميره عبدالله النبيني	8
2021201401	تسنيم محمد منير بركات	9
2021201951	فاطمة سليمان القطري	10

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الفهرس

6	الاستراتيجية
7	المقدمة:
7	الرؤية.
7	الرسالة.
7	الأهداف.
8	مؤشرات الأداء.
12	ميثاق المشروع.
14	الحوكمة والهيكل العلمية
15	هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع.
15	الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل.
15	نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع.
17	الامتثال والمعايير واللوائح
18	نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع
18	نموذج التحقق Check List لكل مرحلة من مراحل المشروع (بدء وتخطيط – تنفيذ – إغلاق).
20	السلطة والاهتمام
21	سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم.
23	شبكة القوة/الاهتمام(وشبكة)التأثير/ القوة).
24	النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة.
25	ثقافة المنظمة وقيمها
26	تعريف الثقافة للمنظمة.
26	تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع.
27	نقد وإدارة الذات
28	ثلاث عادات سلوكيات شخصية يفعلها العميل يمكن أن تؤثر على المشروع.
28	دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها.
29	اجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT
30	النزاهة الشخصية والموثوقية

31	ثلاث سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية.
31	تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني أن وجد لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات .
32	الاتصالات الشخصية العلاقات والارتباط
33	سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة.
34	تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال .
35	مصفوفة الاتصال.
36	ثلاث سيناريوات لنماذج خاطئة من التواصل.
37	مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين stakeholder assessment
38	القيادة
39	وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع.
39	أسباب التفضيل لذلك النموذج.
40	خمس مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع.
41	العمل الجماعي
42	نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية بالمشروع.
43	الصراع والازمات
44	تعريف الصراع والازمات.
44	(3) سناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع.
44	تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية.
46	تحليل الأسباب الجذرية Root Cause Analysis.
47	الحكمة
48	توزيع الموارد البشرية على المهام.
48	تحليل أثر إجراء عملية Crashing وعملية Fast-tracking على الجدول الزمني وتمثيل الجدول بعد تنفيذ هذان الإجراءان.
49	التفاوض
50	تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض.
50	خطة التفاوض.
53	المراجع
55	الملاحق

فهرس الأشكال

15	Figure 1 هيكل تنظيمي لفرق و وحدات عمل المشروع.....
16	Figure 2 نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع.....
23	Figure 3 شبكة القوة والاهتمام وشبكة التأثير والقوة.....
24	Figure 4 النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة.....
48	Figure 5 توزيع الموارد البشرية على المهام.....
48	Figure 6 تحليل أثر إجراء عملية Crashing وعملية Fast-tracking.....

فهرس الجداول

8	Table 1 مؤشرات الأداء.....
18	Table 2 التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع.....
22	Table 3 سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم.....
28	Table 4 دراسة السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها.....
29	Table 5 SWOT.....
31	Table 6 تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني للسلوكيات.....
33	Table 7 سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة.....
35	Table 8 مصفوفة الاتصال.....
37	Table 9 مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين.....
42	Table 10 RACI.....

الاستراتيجية

المقدمة:

تعرف إدارة المشاريع Project Management على انها عملية لتنظيم وإدارة الموارد المتاحة في المشاريع، من الموارد البشرية أو الموارد المادية، بطريقة يمكن من خلالها إنجاز المشروع بنجاح في ظل مراعاة عوامل الجودة والوقت والتكلفة المتاحة، كما ان أهداف المشاريع متشابهة في كل المشاريع، حيث إنها متنوعة ومتعددة لكل مشروع حسب ميزانيته وطبيعته، إلا أن أهداف إدارة المشاريع العامة هي: زيادة الانتاجية . تقليل التكاليف. الحد من المصاريف. إنهاء المشروع في الوقت المحدد المتفق عليه. إنجاز المشروع حسب الميزانية المقررة. تنفيذ جميع المتطلبات مثل: ضمان الجودة. إرضاء جميع أطراف المشروع من العميل إلى فريق المشروع. لذا فان الاهتمام بمراحل تنفيذ المشروع والتي تعرف على أنها مجموعة من الأنشطة التي توظف مجموعة متنوعة من الموارد؛ مثل: الموارد المادية أو البشرية وموارد الطاقة والاتصالات والمخاطر بهدف تحقيق أهداف معينة، ويمر أي مشروع بعدة مراحل عند تنفيذه؛. يعتبر إتمام إنجاز المشروع بالتكاليف والوقت المحدد من أول التحديات التي تواجه أي مدير مشروع، بالإضافة إلى تحقيق الوضع الأمثل والأنسب للمشروع، وهو من أكبر التحديات وأكثرها طموحاً، حيث يقصد بالوضع الأمثل والأنسب هو القدرة على تخصيص المدخلات المطلوبة بهدف تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً. ومنها انطلقت فكرة انشاء منصة رقمية تتبنى منهجية لإدارة المشاريع باحترافية لضمان تنفيذ المشروع والتأكد من الاغلاق لكل مرحلة والاستفادة من المشروع. منصة إدارة المشاريع الاحترافية تتيح لكل مدير مشروع او مالك ان يضمن خضوع مشروعه لجميع المراحل المعتمدة في منهجية إدارة المشاريع و باحترافية وموثوقية عالية باستخدامات التقنيات الحديثة و لضمان تحقيق انسيابية الأعمال لتسهيل إجراءات إدارة المشروع بدون أخطاء او اجتهادات بشرية.

الرؤية.

أن نكون المنصة الرقمية الرائدة لإدارة المشاريع الاحترافية.

الرسالة.

تقديم خدمات إدارة المشاريع بطرق ميسرة من خلال منصة رقمية بمنهجية احترافية باستخدام أفضل الممارسات العالمية من حيث سهولة الوصول للعميل في أي مكان وزمان

الأهداف.

- بناء منصة رقمية خلال عام
- استضافة ٥٠ مشروع من الشركات الناشئة والمتوسطة خلال العام الأول
- توسيع قاعدة العملاء تدريجياً لتشمل المملكة و الخليج و الوطن العربي
- عقد سبع شراكات استراتيجية خلال عام

مؤشرات الأداء.

Table 1 مؤشرات الأداء

مؤشر الأداء الرئيسي		% Project budget variance	% تباين تكلفة المشروع
تعريف المؤشر	يقيس الانحراف بين تكلفة المشروع الفعلية والمخطط لها عند الانتهاء.	الغرض منه	ليبيان الانضباط المالي في تخطيط وتنفيذ المشاريع.
الصيغة الرياضية لحساب المؤشر	(أ/ب)* ١٠٠	المقاييس الثانوية	أ = \$ التكلفة الفعلية للمشروع عند الانتهاء ب = \$ التكلفة المخططة للمشروع
نوع الصيغة الرياضية	نسبة مئوية	الاتجاه الجيد للمؤشر	ضمن النطاق
القيمة المستهدفة (Target)			
اخضر: < ١٠%	اصفر: (١٠-١٥%)	احمر: < ١٥%	

مؤشر الأداء الرئيسي		% Overdue project tasks	% مهام المشروع المتأخرة
تعريف المؤشر	يقيس النسبة المئوية للمهام التي لم تكتمل بحلول الوقت المتوقع من إجمالي عدد مهام المشروع الحالية.	الغرض منه	للتباعد تقدم المشروع حيث أن عددًا كبيرًا من مهام المشروع المتأخرة يمكن أن يبطئ التقدم ويعرض المشروع للخطر.
الصيغة الرياضية لحساب المؤشر	(أ/ب)* ١٠٠	المقاييس الثانوية	أ = # المهام المتأخرة ب = # المهام الحالية
نوع الصيغة الرياضية	نسبة مئوية	الاتجاه الجيد للمؤشر	الانخفاض
القيمة المستهدفة (Target)			
اخضر: < ١٠%	اصفر: (١٠-٣٠%)	احمر: < ٣٠%	

# Cost Performance Index (CPI)		مؤشر الأداء الرئيسي	
# مؤشر أداء التكلفة			
تعريف المؤشر	يقيس القيمة الرقمية التي تصف الأداء العام من حيث التكلفة للمشروع.	الغرض منه	ليبيان كفاءة إدارة عمل المشروع وموارد الميزانية.
الصيغة الرياضية لحساب المؤشر	أ/ب	المقاييس الثانوية	أ = \$ التكلفة المرصودة للأعمال (BCWS) ب = \$ التكلفة الفعلية للأعمال المنجزة (ACWP)
نوع الصيغة الرياضية	رقم مؤشر	الاتجاه الجيد للمؤشر	ضمن النطاق
القيمة المستهدفة (Target)			
اخضر: < ١٪	اصفر: ١ - ٨,٠	احمر: > ٧,٠	

%Project milestones missed		مؤشر الأداء الرئيسي	
% معالم المشروع المتأخرة			
تعريف المؤشر	يقيس النسبة المئوية للمعالم التي لم يتم الوصول إليها أثناء المشروع من إجمالي عدد معالم المشروع.	الغرض منه	لتقييم التزام المشروع بجدول المعالم الرئيسية
الصيغة الرياضية لحساب المؤشر	(أ/ب)* ١٠٠	المقاييس الثانوية	أ = # المعالم الرئيسية المتأخرة ب = # مجموع المعالم الرئيسية للمشروع
نوع الصيغة الرياضية	نسبة مئوية	الاتجاه الجيد للمؤشر	الانخفاض
القيمة المستهدفة (Target)			
اخضر: < ١٠٪	اصفر: (١٠-٣٠٪)	احمر: < ٣٠٪	

% Project schedule variance		مؤشر الأداء الرئيسي	
% تباين جدول المشروع			
تعريف المؤشر	يقيس التباين من حيث الجدول الزمني مع ايضاح النسبة المئوية للعمل الذي لم يكتمل بعد وفقاً لجدول المشروع.	الغرض منه	للتبعية الانضباط التشغيلي في تنسيق وتنفيذ المشروع وفقاً للجدول الزمني المخطط له.
الصيغة الرياضية لحساب المؤشر	$(\frac{أ}{ب}) / (ب) * 100$	المقاييس الثانوية	أ = # المدة لفعالية للمشروع عند الانتهاء بالأيام ب = # المدة المخططة للمشروع بالأيام
نوع الصيغة الرياضية	نسبة مئوية	الاتجاه الجيد للمؤشر	ضمن النطاق
القيمة المستهدفة (Target)			
اخضر: $0 < 10\%$		اصفر: $(10-15\%)$	
		احمر: $> 15\%$	

# Number of hosted companies per month		مؤشر الأداء الرئيسي	
% عدد الشركات المستضافة في الشهر			
تعريف المؤشر	يقيس عدد الشركات التي تم استضافتها من المنشآت الصغيرة والمتوسطة خلال شهر	الغرض منه	للتبعية عدد الشركات المخطط لاستضافتها وفقاً للجدول الزمني المخطط له.
الصيغة الرياضية لحساب المؤشر	أ	المقاييس الثانوية	أ = # عدد الشركات المستضافة خلال شهر
نوع الصيغة الرياضية	عدد	الاتجاه الجيد للمؤشر	الارتفاع
القيمة المستهدفة (Target)			
اخضر: < 8		اصفر: $6-7$	
		احمر: > 6	

% الشراكات المتأخرة	% Rate of Partnerships delay	مؤشر الأداء الرئيسي	
لنتبع تقدم عملية الشراكات حيث أن عددًا كبيرًا من تأخر تنفيذ الشراكات يمكن أن يبطئ التقدم ويعرض المشروع للخطر.	الغرض منه	يقيس النسبة المئوية للشراكات التي لم تكتمل بحلول الوقت المتوقع من إجمالي عدد الشراكات المتوقعة.	تعريف المؤشر
أ = # الشراكات غير المكتملة ب = # الشراكات المكتملة المتوقعة		المقاييس الثانوية	الصيغة الرياضية لحساب المؤشر (أ/ب)* ١٠٠
الانخفاض	الاتجاه الجيد للمؤشر	نسبة مئوية	نوع الصيغة الرياضية
القيمة المستهدفة (Target)			
احمر: < ٣٠%	اصفر: (٣٠%-١٠)	اخضر: < ١٠%	

ميثاق المشروع.

هو وثيقة تعطي الإذن الرسمي يبدأ المشروع وتعطي مدير المشروع أيضا الصلاحية بالبدء في استخدام موارد المشروع.
(السوداني، 2016)

عنوان المشروع		مدير المشروع	بداية المشروع
المنصة الرقمية لإدارة المشاريع الاحترافية		سميره الثبتي	بداية 2022
الاحتياجات		الأهداف	
بناء منصة رقمية لإدارة المشاريع الاحترافية بمنهجية عالمية.		• بناء منصة رقمية خلال عام. • استضافة ٥٠ مشروع من الشركات الناشئة والمتوسطة خلال العام الأول. • توسيع قاعدة العملاء تدريجياً لتشمل المملكة و الخليج و الوطن العربي. عقد سبع شراكات استراتيجية خلال عام.	
نطاق المشروع			
إنشاء منصة رقمية تساعد مدير المشروع في تطبيق المنهجية الاحترافية في إدارة المشاريع من خلال أتمتة عمليات المشروع على منهجية PMI متضمنة إعداد النماذج و تخطيط جميع مراحل المشروع (initiating planning executing monitoring and controlling and closing).			
ملخص الجدول الزمني للأحداث الرئيسية		الافتراضات الخارجية	
بناء المنصة خلال سنة شهر. 1. الانتهاء من متطلبات النظام شهر. 2. الانتهاء من تطوير المنصة ستة أشهر. 3. الانتهاء من اختبار المنصة شهر. 4. اختبار تجربة المستخدم شهرين. 5. معالجة ملاحظات المستخدمين شهر. 6. تسليم المشروع الملاك شهر. 7. صيانة المشروع لمدة ستة أشهر.		1. التعاقد مع مستشار لجمع متطلبات مدراء المشاريع. 2. التعاقد مع شركة مطورة. 3. ان تخدم المنصة الى 1400 مدير مشروع في نفس الوقت. 4. مالك المشروع هو المنفذ للمشروع. 5. استضافة النظام في الحوسبة السحابية.	
القيود الخارجية			
• الإجراءات الحكومية الرخص المنصة. • الرخص الإلكترونية.			
ملخص الموازنة		مخرجات المشروع	
• الميزانية المطلوبة لإتمام المشروع (مليون وستمائة) ريال السعودي.		• منصة مدراء المشاريع. • خدمة استشارات لمدراء المشاريع. • الدعم الفني .	

افتراضات المشروع	
• الاستعانة بخير مالي. • أن يتم التطوير مع منفذين خارجيين. • فريق العمل مكون من 10 أعضاء يتم توزيع المهام بينهم	
المخاطر الأولية المعرفة	التنظيم الأولي للمشروع
• عدم توفر التمويل. • اعتماد منهجية PMI فقط . • استقالة أحد أعضاء الفريق المالك للمشروع.	• الراعي : فريق العمل 10. • متلقي الخدمة : مدراء المشاريع العرب. • الأعضاء الرئيسيين للفريق والتسلسل الإداري فيما بينهم..
مؤشرات الأداء الرئيسية	
• مؤشر أداء الجدول الزمني للمشروع • مؤشر أداء التكلفة • العائد على الاستثمار • هامش الربح الاجمالي • مؤشر بناءً على استخدام	• القيمة المخططة • التكلفة الفعلية • القيمة المكتسبة • فروق التكلفة • التباين المعياري

الحوكمة والهياكل العلمية

هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع.

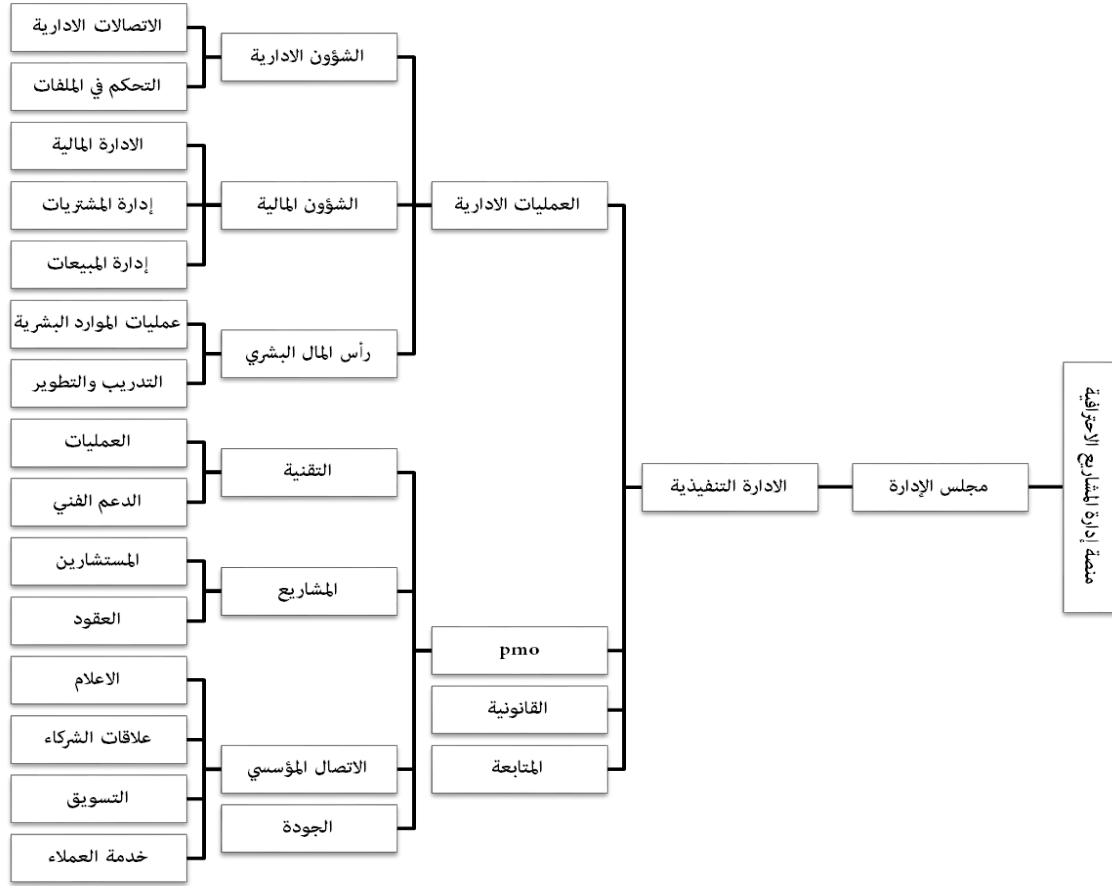


Figure 1 هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع

الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل.

الهيكل الوظيفي

الهيكل يؤكد على مبدأ التخصص الوظيفي وتقسيم العمل ، وبالتالي فإن الموظفين يعملون في أقسام على أساس ما يؤدونه من أعمال ، يتميز هذا النوع بأن المركزية عالية فيه ويستخدم مبدأ التخصص ويناسب المنظمات متوسطة الحجم. (والي، 2012).

نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع.

تختلف وظائف و احجام مكاتب إدارة المشاريع حسب متطلبات المنظمة ومدى تأثير المطلوب منها على مشاريع المنظمة، و يتنوع دورها من تقديم الدعم للمشاريع إلى الإدارة المباشرة والكاملة للمشاريع. ومن أشهر تصنيفات مكاتب المشاريع تصنيفها من حيث التأثير إلى ثلاثة أنواع : الداعم , المسيطر و الموجه .

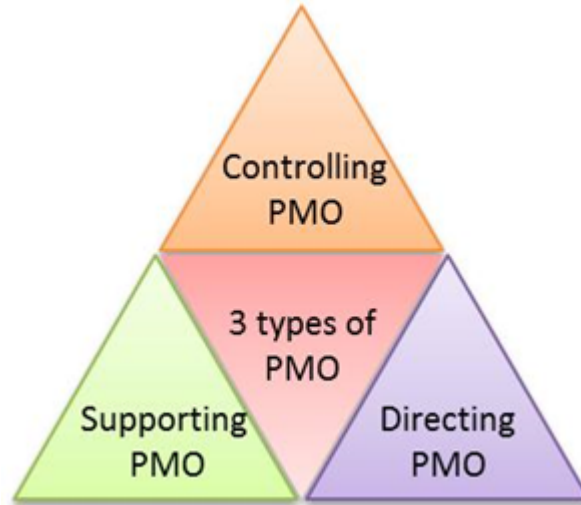


Figure 2 نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع

بدراسة مختلف جوانب المشروع المراد تنفيذه، من احتياجات وموارد وفريق عمل، وجد ان مكاتب إدارة المشاريع الموجه **Directive PMO** هي الأكثر تناسبا مع ما هو مخطط . حيث ان المشروع سيقدر من قبل الفريق بالكامل مع تحكمهم بكامل القرارات والمصادر المطلوبة لإنجاز المشروع، بالإضافة الى الاحترافية العالية التي يمتلكها الفريق في مجال إدارة المشاريع. (ياسين، 2019) (والاستشارات، 2015) (بكه، 2015)

الامتثال والمعايير واللوائح

نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع

يضمن نموذج الامتثال في المشروع الالتزام بتنفيذ جميع المخرجات مستوفيه القواعد و اللوائح و السياسات والإجراءات التي يعتمد عليها أصحاب المصلحة المعنيين. و تلتزم جميع الفرق بالمشروع بتنفيذ جميع بنود نموذج الامتثال للوصول إلى أهداف المشروع [ملحق 1](#)

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

Table 2 التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع

م	المراحل	
مرحلة البدء		
١	*	هل كانت هناك دراسة جدوى لها مبرر تجاري مقنع؟
٢	*	هل شارك جميع الأشخاص المناسبين في إنشاء دراسة الجدوى؟
٣	*	هل وافق المستوى الإداري المناسب على دراسة الجدوى؟
٤	*	هل جميع الإدارات متعددة الوظائف على استعداد لتخصيص الموارد (العمالة ، المعدات ، و / أو المواد) لهذا الجهد؟
٥	*	هل تم تحديد النواتج أو المخرجات من المشروع بعبارات واضحة وقابلة للقياس الكمي؟
٦	*	هل تم النظر في المخاطر ذات الصلة قبل الموافقة على المشروع؟
٧	*	هل تم إعداد ميثاق المشروع والموافقة عليه ؟
٨	*	هل تم تحديد أصحاب المصلحة ؟
مرحلة التخطيط		
١	*	هل تم تحديد فريق التخطيط ؟
٢	*	هل تم جمع والتحقق من جميع متطلبات المشروع؟
٣	*	هل تم تحديد نطاق المشروع بدقة؟
٤	*	هل ستكون هناك عمليات توريد في المشروع ؟
٥		هل أعدت خطة عمليات توريد ؟
٦	*	هل تم تحديد فريق المشروع ؟
٧	*	هل تم إعداد WBS ؟
٨	*	هل تم إعداد قائمة المهام ؟
٩		هل تم إنشاء network diagram ؟
١٠		هل تم إعداد تقدير الموارد ؟
١١		هل تم تحديد المسار الحرج للمشروع ؟
١٢	*	هل تم تطوير الجدول الزمني للمشروع؟
١٣		هل تم تطوير الموازنة ؟
١٤		هل تم إنشاء خطة الجودة ؟
١٥		هل تم إنشاء خطة لتحسين العمليات ؟
١٦	*	هل تم تحديد جميع الأدوار والمسؤوليات؟
١٧	*	هل يوجد خطة اتصال ؟

١٨	هل تم إعداد خطة لإدارة المخاطر ؟
١٩	هل تم أخذ الموافقة على جميع خطط المشروع ؟
٢٠	هل تم وضع معالم رئيسية لاستخدامها في إعداد التقارير على المستوى التنفيذي؟
مرحلة التنفيذ	
١	هل تم عقد Kick off meeting ؟
٢	هل تم البدء بالتنفيذ على حسب خطط إدارة المشروع ؟
٣	هل يتم تنفيذ النطاق المتفق عليه ؟
٤	هل هناك طلبات تغيير ؟
٥	هل يتم العمل فقط على طلبات التغيير الموافق عليها ؟
٦	هل فريق العمل على معرفة بمهامه بالمشروع ؟
٧	هل يتم استخدام نظام الصلاحيات في العمل ؟
٨	هل يوجد تحسين مستمر ؟
٩	هل يتم اتباع الإجراءات ؟
١٠	هل يتم تطبيق إجراءات الجودة؟ وتقييمها ؟
١١	هل تم تعيين أفراد الفريق النهائي ؟ وهل تتم إدارتهم ؟
١٢	هل تم تقييم أداء الفريق وتقديم المشروع ؟
١٣	هل يتم عمل أنشطة لبناء الفريق ؟ وتحفيزه ؟
١٤	هل يتم استخدام سجل المشكلات ؟
١٥	هل يتم إدارة الصراعات ؟
١٦	هل يتم استخدام إدارة التواصل بشكل فعال ؟
مرحلة المراقبة	
١	هل تتم إجراءات التحكم بالمشروع ؟
٢	هل يتم قياس تقدم المشروع بالمقارنة مع خط الأساس ؟
٣	هل يتم تحديد التباين بالخطة المنفذة بالمقارنة مع خط الأساس ؟
٤	هل يتم السيطرة على مسببات طلبات التغيير ؟
٥	هل يتم دراسة وتحديد أثر طلبات التغيير ؟
٦	هل يتم تحديث الخطط بناء على طلبات التغيير ؟
٧	هل تم دراسة طلبات التغيير من لجنة طلبات التغيير ؟
٨	هل يتم إخطار جميع المعنيين بطلبات التغيير الموافق عليها ؟
٩	هل يتم التنبؤ بمسار المشروع ؟
١٠	هل يتم الحصول على موافقات بمخرجات المشروع؟
١١	هل يتم تطبيق معايير مراقبة الجودة ؟
١٢	هل يتم عمل تقارير الأداء؟
١٣	هل يتم مراجعة تطبيق خطة إدارة المخاطر ؟
١٤	هل يتم إدارة الاحتياطات ؟
	هل يتم إدارة المشتريات ؟
مرحلة الإغلاق	
١	هل تم التأكيد بأن العمل تم بناء على المتطلبات ؟
٢	هل تم اكمال اقفال المشتريات ؟
٣	هل تم الحصول على الموافقة النهائية للمنتج ؟
٤	هل تم عمل التقرير النهائي للأداء ؟
٥	هل تم أرشفة وفهرسة السجلات ؟
٦	هل تم تحديد الدروس المستفادة ؟
٧	هل تم تسليم المنتج النهائي ؟
٨	هل تم تسريح الموارد من المشروع ؟

السلطة والاهتمام

سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم.

المعنيين (Stakeholder):

اصطلاحاً جهات (أفراد أو مجموعات) قد تكون ضمن منظمة أو خارجها، لهم مصلحة في عمل المنظمة، وقادرون على أن يضغطوا عليها عند الضرورة. وقد تكون المصالح مالية أو غير ذلك. مثلاً من المعنيين في الشركات، المساهمين والدائنين وحملة السندات والمستخدمين والعملاء، والإدارة، والمجتمع، والحكومة.

يمكن حصر المعنيين فيما يلي:

- أساسيين: المدراء والمسوقين ممن يعتمدون بشكل أساسي على المنظمة أو الشركة.
- ثانويين: العملاء والأفراد المالكين لأسهم ممن يعتمدون على القيمة المنشأة من الشركة.
- داخليين: المدراء والعاملين بالشركة.
- متصلين: العملاء والموردين والمنافسين.
- خارجيين: كالحكومة والخارجيين: كالحكومة والإعلام.

للفئات المذكورة مصالح مختلفة ومن الطبيعي تعارضها قد يضعها في صراع مباشر مع بعضها البعض.

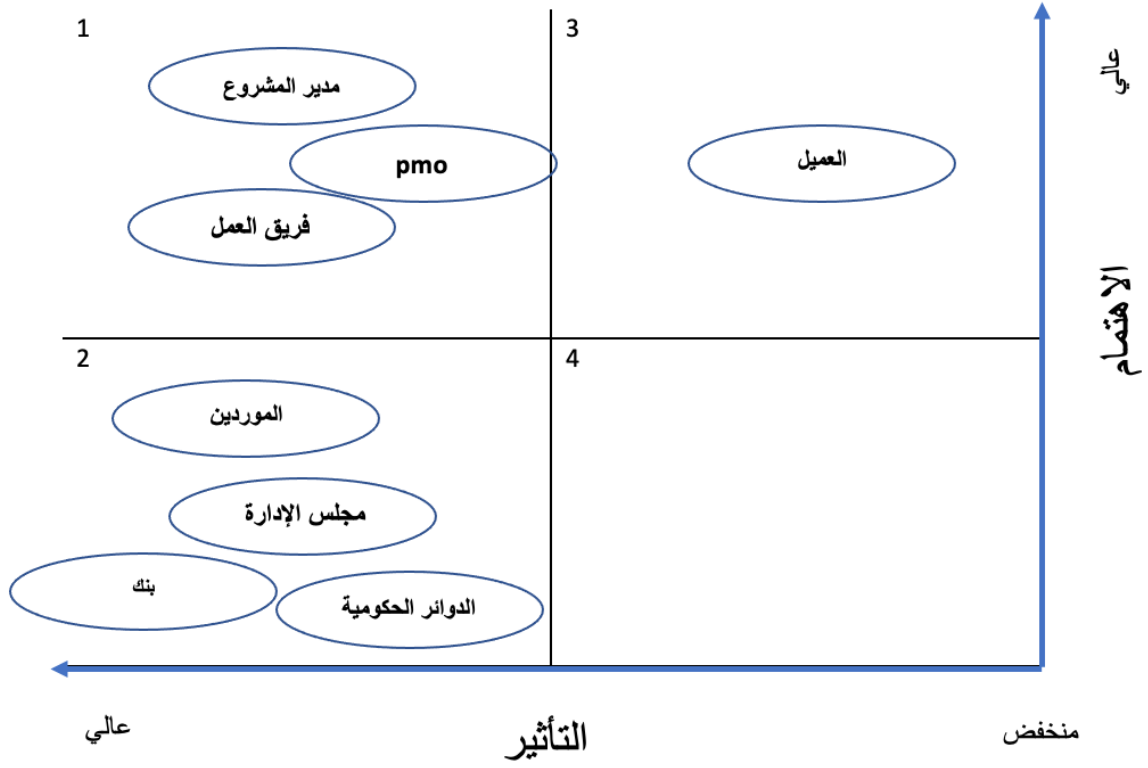
سجل المعنيين (Stakeholder Register) :

هو مصطلح يُستخدم في مجال إدارة المشاريع ويشير إلى هي الوثيقة التي تحدد وتصنف أصحاب المصلحة أو المعنيين في المشروع، كما توفر المعلومات اللازمة لتحديد الاستراتيجيات المناسبة لمشاركة أصحاب المصلحة في المشروع. وعادةً ما يتم تحديث تلك الوثيقة طوال دورة حياة المشروع ليتم من خلالها تحديد أصحاب المصلحة الجدد وأولئك الذين لم يشاركوا في المشروع وما إلى ذلك. (Blackwell , 2018) (أصحاب المصلحة، 1) (أصحاب المصلحة، بلا تاريخ) (سجل أصحاب المصلحة ، بلا تاريخ)

Table 3 سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم

الاسم	داخلي /خارجي	المكان	معلومات الاتصال	المتطلبات الرئيسية	الدعم المطلوب
مجلس الإدارة	داخلي	جده	جوال/ايميل	تحقيق الخطط الاستراتيجية	الاعتمادات
فريق العمل	داخلي	جده- الرياض	المنصة /الجوال/الايميل/اتصال مرئي	تحقيق الأهداف وإنجاز المهام	اعداد الخطط والتنفيذ
العميل	خارجي	الوطن العربي	نموذج الكتروني-رقم موحد للاتصال- الايميل-شات مباشر	اتباع الاجراءات	الالتزام المالي
مدير المشروع	داخلي	جده - الرياض	المنصة /الجوال/الايميل/اتصال مرئي	تنفيذ الخطط	توزيع المهام والتفويض
الموردين	خارجي	عالمي	الايميل/اتصال مرئي	بناء وتطوير منصة إدارة المشاريع الاحترافية	بنية تحتية وفريق عمل
حاضنة أعمال سلاش - الراعي	خارجي	الرياض	جوال/ايميل/اجتماعات	التمويل	مالي
Pmo	داخلي	الرياض- جده	المنصة /الجوال/الايميل/اتصال مرئي	إدارة فرق العمل	متابعة الانجازات وسير العمل
الدوائر الحكومية	خارجي	السعودية	موقع رسمي	التشريعات	قنوات تواصل
بنك	خارجي	السعودية	موقع رسمي - هاتف	تقديم خدمات مالية	مالي - إداري

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



1. تلبية طلباتهم
2. اهتم بهم
3. راقبهم
4. ابقهم على اطلاع

Figure 3 شبكة القوة والاهتمام وشبكة التأثير والقوة

النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة.

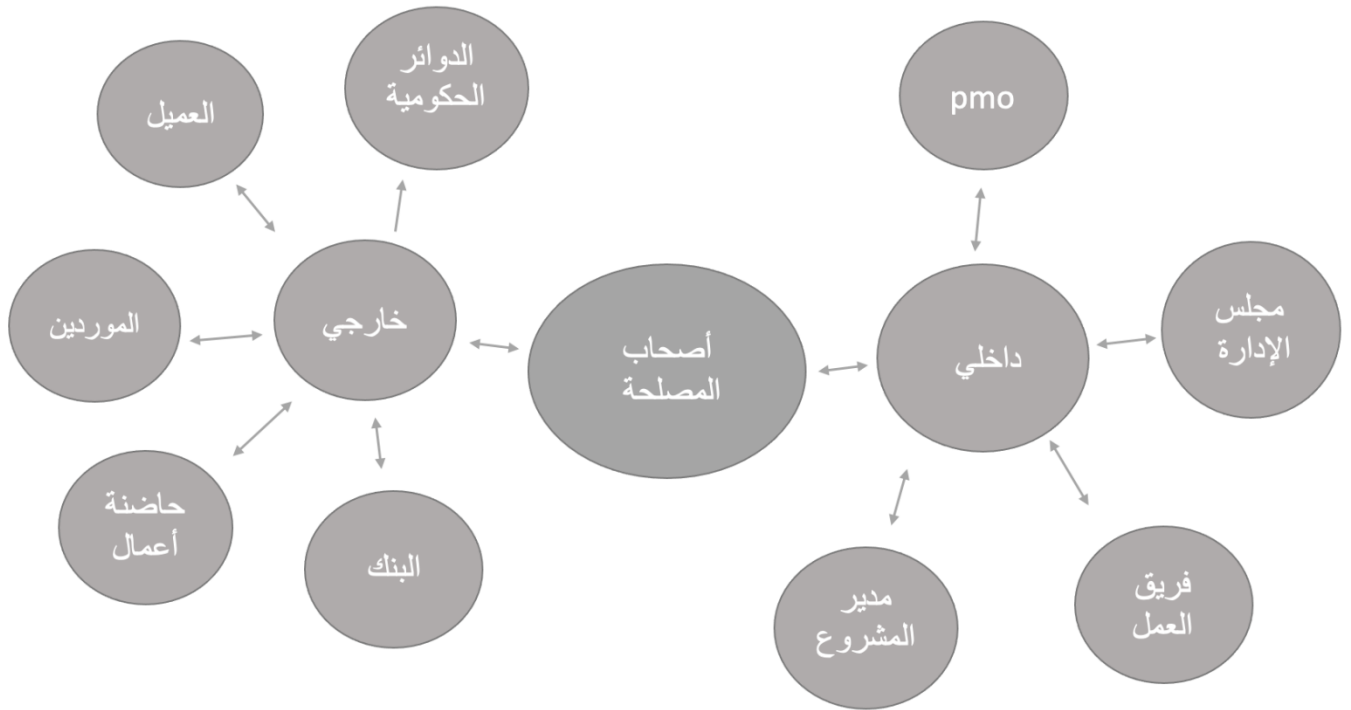


Figure 4 النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة

ثقافة المنظمة وقيمها

تعريف الثقافة للمنظمة.

الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والأسس واستجابة للتطورات التي تؤثر على سلوك الأفراد في المنظمة وتشكل مرشد لهم في تحقيق أهداف المنظمة بالطريقة الصحيحة .. كما تعرف ايضاً بالثقافة التنظيمية بأنها المركب الذي يعرف المرء بالمجتمع والمنظمة التي تنتمي إليها من خلال شخصية المنظمة التي تجعلها متفردة بجميع الصفات والمزايا التي ينظر لها العملاء للمنظمة، وكذلك العاملين بها، وهي تعكس القيم والمعتقدات الخاصة بالمنظمة، وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية هي الثقافة التي تعبر عن القيم التي يؤمن بها أفراد المنظمة التي يعملون بها، وهي السلوكيات المختلفة التي تتحكم في الأفراد. (السريحي، 2020)

تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع.

- قيمة الهدف الرشيد: وتعتمد على مبادئ النظريات الكلاسيكية كالخطيطة والاهتمام بالإنتاج.
- قيم العلاقات الإنسانية: تهتم بالجانب البشري المتمثلة في تنمية الموارد البشرية.
- قيم النظام المفتوح: وهي اعتماد المنظمة على مبدأ المرونة في مواردها واقتناعها بأنها جزء يتأثر بالبيئة الخارجية.
- قيم العمليات الداخلية: وهي الأنشطة الإدارية التي تقوم بها المنظمة والمتمثلة في إدارة المعلومات والضبط (فلوس، عرعور، 2018). (السريحي، 2020)

نقد وإدارة الذات

ثلاث عادات سلوكيات شخصية يفعلها العميل يمكن أن تؤثر على المشروع.

1. تقديم بيانات غير صحيحة
2. عدم استقرار فكرة المشروع لدى العميل
3. عدم الالتزام بالمتطلبات المالية

دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها.

Table 4دراسة السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها

السلوكيات	أسبابها	التخلص منها
تقديم بيانات غير صحيحة	إدخال خاطئ قلة الوعي بأهمية البيانات الصحيحة وتأثيرها على المشروع	تحديد البيانات المدخلة حسب الصلاحيات توضيح للعميل أهمية صحة البيانات وأثرها على المشروع
عدم استقرار فكرة المشروع لدى العميل	قلة خبرة العميل	توفير جلسات استشارية مع مختصين عمل دراسة أولية للمشروع
عدم الالتزام بالمتطلبات المالية	عدم اهتمام العميل بالجانب المالي مع إدارة المنصة	وضع آلية صارمة للحصول

اجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT

يساعد SWOT على تحليل موقع المشروع التنافسي بتحديد نقاط القوة لكي يتم تعزيزها والحد من نقاط الضعف الداخلية و معرفة التهديدات لمحاولة تجنبها و تحديد الفرص التي يمكن استغلالها.

SWOT 5 Table

W	S
المشروع ناشئ وعدم امتلاك علامة تجارية معروفة فريق عمل غير متفرغ عدم وجود موارد مالية	فريق عمل متخصص في إدارة المشاريع و ذو خبرات متنوعة وحاصل على الماجستير و متحمس لديه الشغف في انجاز المنصة نماذج إلكترونية لإدارة المشاريع في منصة واحدة وفق منهجية PMI وباللغة العربية الاعتماد في التواصل على قنوات حديثة وسهلة من خلال التقنية
T	O
التحديث المستمر في منهجية إدارة المشاريع الاحترافية PMI تباطؤ الاقتصاد العالمي بسبب الازمات المنافسين الجدد في نفس المجال التحديثات على القوانين والتشريعات كثرة الهجمات الإلكترونية	توفر حصة سوقية كبيرة توفر مستثمرين مهتمين بالمجال كداعم مالي وصول أكبر للمستشارين المتخصصين في مجالات مختلفة للوصول لشريحة كبيرة ومتنوعة بالسوق تنوع موفري خدمة الحوسبة السحابية انخفاض الضرائب - انخفاض الأسعار قلة جودة المخرجات والخدمات للمنافسين في إدارة المشاريع

بناء على ذلك سيتم :

- بناء علامة تجارية و عمل خطة تسويقية للمساهمة في انتشارها.
- عرض المشروع على مستثمرين مهتمين.
- التعاقد مع شركة مختصة للحماية من الهجمات الإلكترونية.

النزاهة الشخصية والموثوقية

ثلاث سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية.

1. تضارب المصالح : تحصل هذه المواقف عندما تتعارض وتختلف مصلحة الفرد في موقف معين عن مصلحة المنظمة، مثال ذلك قبول هدايا أو رشاي مقابل اتخاذ قرارات لصالح من دفع هذه الهدايا أو الرشاي، كذلك الأمر عندما يكون هناك عمل خاص يملكه أو يديره أحد الموظفين وهو مشابه لعمل المنظمة حيث أن تشجيع الزبائن على التعامل مع العمل الخاص لتحقيق المصلحة الشخصية على حساب مصلحة المنظمة.
2. إساءة استخدام موارد المنظمة : هي إساءة استخدام الموارد المادية والمالية وتسخيرها للأغراض الشخصية مثل إساءة استغلال الإنترنت والهواتف والتجهيزات الأخرى المكتتبية أو السيارات وغيرها.
3. عدم المحافظة على سرية المعلومات : أوضح مثال لها تسريب معلومات ذات علاقة بالزبائن ونشاطاتهم إلى أطراف أخرى، مثال ذلك عندما يسرب بعض العاملين في المنصة معلومات عن الزبائن إلى شركات وجهات أخرى.

تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني أن وجد لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات .

Table 6 تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني للسلوكيات

السلوكيات	الأثر	الأثر المالي	الأثر الاجتماعي	الأثر الفني
تضارب المصالح	عالي	أعباء مالية إضافية	فساد إداري	التأثير على الجودة
إساءة استخدام موارد المنظمة	عالي	هدر مالي	فساد إداري	التأخر في الانتاجية والتأثير على الجودة
عدم المحافظة على سرية المعلومات ومواجهة قضايا دعوية	عالي	فقد الفرص للحصول على المشاريع	تشويه السمعة وفقدان الثقة من العميل	الاختراقات الأمنية الموثوقة في النظام

الاتصالات الشخصية العلاقات والارتباط

سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة.

Table 7 سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة

الاسم	داخلي /خارجي	المكان	معلومات الاتصال	المتطلبات الرئيسية	الدعم المطلوب	مستوى التأثير(القوة)	الاهتمام
مجلس الإدارة	داخلي	جده	جوال/ايميل	تحقيق الخطط الاستراتيجية	الاعتمادات	عالي	منخفض
فريق العمل	داخلي	جده- الرياض	المنصة /الجوال/الايمل/اتصال مرئي	تحقيق الأهداف وانجاز المهام	اعداد الخطط والتنفيذ	عالي	عالي
العميل	خارجي	الوطن العربي	نموذج الكتروني-رقم موحد للاتصال-الايمل-شات مباشر	اتباع الاجراءات	الالتزام المالي	منخفض	عالي
مدير المشروع	داخلي	جده - الرياض	المنصة /الجوال/الايمل/اتصال مرئي	تنفيذ الخطط	توزيع المهام والتفويض	عالي	عالي
الموردين	خارجي	عالمي	الايمل/اتصال مرئي	بناء وتطوير منصة إدارة المشاريع الاحترافية	بنية تحتية وفريق عمل	عالي	منخفض
حاضنة أعمال سلاش - الراعي	خارجي	الرياض	جوال/ايمل/اجتماعات	التمويل	مالي	عالي	منخفض
Pmo	داخلي	الرياض- جده	المنصة /الجوال/الايمل/اتصال مرئي	إدارة فرق العمل	متابعة الانجازات وسير العمل	عالي	عالي
الدوائر الحكومية	خارجي	السعودية	موقع رسمي	التشريعات	قنوات تواصل	عالي	منخفض
بنك	خارجي	السعودية	موقع رسمي - هاتف	تقديم خدمات مالية	مالي - إداري	عالي	منخفض

تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال .

الاتصال الشخصي :

"يحدث الاتصال الشخصي حينما يتصل اثنان أو أكثر مع بعضهم البعض عادة في جو غير رسمي، لتبادل المعلومات وحل المشكلات وتحديد التصورات عن النفس والآخرين. ويشمل الاتصال الشخصي نوعين رئيسيين هما: الاتصال الثنائي والاتصال في مجموعات صغيرة.

ويشمل الاتصال الثنائي (dyadic) عادة المحادثة بين شخصين كما يحصل بين الأصدقاء. وفي هذا الإطار يرسل ويستقبل كل من الإثنين رسائل من خلال اللغة اللفظية واللغة غير اللفظية معتمداً على الصوت والرؤية في نقل هذه الرسائل. وهنا يتحقق للمتصل أكبر قدر من التفاعل ورجع الصدى، كما يقل التشويش نظراً لمعرفة كل طرف منهما بظروف الاتصال ولديه الفرصة للتأكد من وصول الرسالة وفهمها كما يريد.

وفي الاتصال من خلال المجموعات الصغيرة التي لا تتعدى أفراداً قليلاً تتحقق للمشاركة فرصة الاتصال والتفاعل مع أعضاء المجموعة. ونظراً لوجود مجموعة من المرسلين والمستقبلين في آن واحد، فإن عملية الاتصال تصبح أكثر تعقيداً من الاتصال الثنائي، كما تزيد فرصة الارتباك وعدم الوضوح وزيادة التشويش على الرسائل.

تعريف الاتصال الفعّال:

هو الاتصال القادر على إيصال أي رسالة أو معلومة أو طلب أو أمر ذي هدفٍ وغاية بشكلٍ سَلِسٍ وبسيط؛ بحيث يتمكن كلا الطرفين من استيعاب الرسالة وتقبُّل كل ما يصدر عن الطرف الآخر من أفعالٍ أو أقوالٍ لأجلِ الهدف الذي جاء لأجله هذا الاتصال، وهو اتصال يتميز بأنه مريحٌ ومُجدٍ لكلٍ من الطرفين، ويُساهم في تفويض جميع العقبات والحواجز بينهما؛ لكونه لا يثبُتُ إلا في أجواء من التصالح والتفاهم، ويتطلَّب جهد كلٍّ من الطرفين في إنجازه". (تركستاني، 2017)

تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي:

"يشير مفهوم الاتصال أو التواصل الى عملية تبادل الأفكار بين مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون نظاماً موحداً من الرموز والكلمات، في الاتصال ببساطة هو ابتكار مجموعة من المعاني لخلق رسالة ذات معنى وإرسالها واستقبالها باستخدام عدة وسائل؛ والتي قد تكون وسائل لفظية كالالاتصال الشفوي بالكلام، أو بالكتابة؛ كالرسومات البيانية، والمخططات، والخرائط، وأخرى غير لفظية، بالإشارة، أو السلوك، والتصرفات، ونظراً لأن البشر من وجهة نظر بعض العلماء يعبرون عن واقعهم من خلال مشاركة الخبرات المختلفة فيما بينهم الاتصال اللفظي وهو الاتصال المباشر كالذي يحدث وجها لوجه او عبر قنوات التواصل والاجتماعات التي تعقد في الشركات بل ان جودة الرسالة للمتلقي هي التي تعكس مدى تأثيرها عليه من حيث نبرة الصوت وترتيب الجمل والافكار لتتضمن خلاصة مفيدة وينقسم الاتصال اللفظي الى اربعة اشكال :

- الاتصال الشخصي - الاتصال مع الآخرين - الاتصال مع المجموعات الصغيرة - الاتصال العام
- الاتصال الغير لفظي وهو الاتصال المكون من مجموعة موحدة من الرموز والتي يتم تشاركها بطريقة ممنهجة ومنظمة وهناك علاقة وثيقة بين الاتصال اللفظي والغير لفظي حيث انه لا يمكن الفصل بينهما وحيث ان تعابير الوجه والايماءات والتواصل البصري يزيد من وضوح الرسالة المنقولة من المرسل الى المستقبل كما يمكن ايضا ان يظهر المشاعر المختلفة عند المستمع او المتحدث.

- الاتصال الكتابي وهو عبارة عن رموز اللغة من حروف او ارقام لنقل المعلومات اذ تستخدم هذه الطريقة لمشاركة الآخرين المعرفة من خلال الكتب والمدونات والمذكرات واكثرها شيوعا في الوقت الحالي هو البريد الالكتروني والدردشات واشكال قنوات التواصل الاجتماعي وهنا لابد من ان تكون المام بمهارة الكتابة حتى لا تقع اشكالات قانونية وبالتالي فشل عملية الاتصال
- الاتصال المرئي وهو الاتصال البصري الذي يستخدم لدعم الاتصال المكتوب واللفظي وهو الاسلوب الاكثر فعالية في التعبير عن مضمون الرسالة وضمان فهمها عند ايصالها للآخرين لذلك قد يتجه البعض الى توظيف الوسائط المتعددة المرئية اثناء عروضهم التقديمية لشد انتباه الحضور لفترة تدوم حتى نهاية العرض ومن الامثلة عليها مواقع التواصل الاجتماعي ك تويتر وفيس بوك وانستقرام وهناك قنوات اخرى ليست محصورة". (Welkom, 2018) (Gordon, 2019).

مصفوفة الاتصال.

Table 8 مصفوفة الاتصال

نوع التواصل	أهداف التواصل	طريقة التواصل	التردد	الجمهور	المسؤول	المخرجات	التنسيق
اجتماع إطلاق المشروع	تعريف فريق المشروع والمشروع مراجعة أهداف المشروع ونهج الادارة	وجه لوجه	مرة واحدة	ممول المشروع أعضاء الفريق أصحاب المصلحة	مدير المشروع	جدول أعمال محضر اجتماع	نسخة الكترونية يتم ارشفتها في سجل المشروع
اجتماع فريق المشروع	مراجعة حالة المشروع مع الفريق	وجه لوجه مؤثر اتصال	اسبوعي	فريق المشروع	مدير المشروع	جدول أعمال محضر الاجتماع الجدول الزمني للمشروع	نسخة الكترونية يتم ارشفتها في سجل المشروع
اجتماع فريق التصميم والتقنية	مناقشة وتطوير حلول التصميم الفني للمشروع	وجه لوجه	عند الحاجة	أعضاء الفريق التقني	قائد الفريق التقني	جدول أعمال محضر اجتماع	نسخة الكترونية يتم ارشفتها في سجل المشروع
الاجتماع الشهري لحالة سير المشروع	تقديم تقرير عن حالة المشروع إلى الإدارة	وجه لوجه مؤثر اتصال	شهري	PMO	مدير المشروع	تحديثات الشرائح الجدول الزمني للمشروع	نسخة الكترونية يتم ارشفتها في سجل المشروع
تقرير حالة سير المشروع	تقرير عن حالة المشروع بما في ذلك الأنشطة والتقدم والتكاليف والقضايا	ايميل	شهري	ممول المشروع أعضاء الفريق أصحاب المصلحة PMO	مدير المشروع	تقرير حالة المشروع الجدول الزمني للمشروع	نسخة الكترونية يتم ارشفتها في سجل المشروع

(COMPANY COMMUNICATION MATRIX TEMPLATE, 2010)

ثلاث سيناريوات لنماذج خاطئة من التواصل.

الحالة النفسية

إنّ الحالة النفسية لأطراف الاتصال تؤثر على طريقة إرسال المعلومات، واستقبالها، وفهمها،

مثال:

على ذلك حالة الغضب، حيث تشكّل عائقاً نفسياً أمام الاتصال؛ فالشخص الغاضب غالباً ما يقول أموراً يندم عليها لاحقاً، كما ترتفع في تلك الحالة احتمالية إساءة فهم الآخرين، ومن جانب آخر يشعر الأشخاص الذين لا يثقون في أنفسهم بعدم الراحة أثناء التواصل مع الآخرين، وذلك نتيجة وقوعهم في الخجل أو الإحراج حول ما يقولونه.

الإدراك الانتقائي:

يعني الإدراك الانتقائي بالإنجليزية (Selective Perception) فهم الشخص لما يراه أو يسمعه وفقاً لما يتلاءم مع احتياجاته الخاصة، وغالباً ما يكون هذا التصرف غير واعٍ، وقد يحدث هذا في العمل؛

مثال:

عندما يطلب المدير من أحد الموظفين تأدية مهمة معينة ضمن فترة زمنية محددة، ثم يؤجلها الموظف بواسطة الإدراك الانتقائي ويبدأ بمهمة أخرى على اعتبار أنّه يمكن الانتظار قليلاً لتنفيذ المهمة الأولى، وبالمقابل يفترض المدير من خلال الإدراك الانتقائي أيضاً أنّ الإطار الزمني للمهمة كان واضحاً لا لبس فيه، رغم أنّه ليس كذلك، فينتج عن ذلك سوء فهم بينهما.

إخفاء المعلومات:

يخفي العديد من الأشخاص بعض المعلومات السلبية؛ وذلك بهدف ضبط انفعالات الأشخاص المعنيين بتلك المعلومات.

مثال:

يحدث في العمل عندما يكون مستوى المبيعات منخفضاً؛ فيمتنع المدير عن إعطاء التقارير الحقيقية الخاصة بتلك المبيعات إلى نائب الرئيس؛ وذلك تجنباً لغضبه، كما قد يفعل ذات الشيء نائب الرئيس فلا يُرسل المعلومات السلبية التي تصله إلى الرئيس، مما يؤدي في النهاية إلى عدم حصول الأخير على الصورة الكاملة والواضحة حول العمل كما في المثال المذكور؛ فتقلّ فرصة الوصول إلى اتصال فعال. (مروان، 2018)

مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين stakeholder assessment

Table 9 مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين

Leading - قيادة	Supportive - داعم	Neutral - عادي	Resistant- مقاوم	unaware - غير مهتم	أصحاب المصلحة
	D		C		مجلس الإدارة
	DC				فريق العمل
		DC			العميل
DC					مدير المشروع
	D	C			الموردين
	DC				حاضنة أعمال سلاش - الراعي
DC					pmo
		D		C	الدوائر الحكومية
	D	C			بنك

مستوى D المرغوب
و C المستوى الحالي لكل صاحب مصلحة

القيادة

وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع.

"لا بد لمدير المشروع أن يمتلك القدرة على قيادة فريقه والأطراف ذات الصلة المباشرة بمهارة وكفاءة عاليتين يتخطيان الصلاحيات الإدارية التي قد تعطى له من قبل الإدارة العليا للهيئة التي يتبعها المشروع، كأن يكون قادراً على مكافأة أو معاقبة أعضاء فريق العمل للحصول على ما يراد من ذلك الفريق. وبالطبع، لا يمكن لمدير المشروع كسب تلك المقدرة على القيادة ما لم تكن لدى أعضاء الفريق الثقة التامة بأن ما يقوم به أو يطلبه منهم سيؤدي إلى نجاح المشروع وانعكاس ذلك عليهم بالإيجاب. وتزيد الطبيعة الديناميكية والمتغيرة للمشاريع تعقيد وصعوبة قيادة فريق أي مشروع، بما في ذلك طبيعة وسلوك ومهارة وخبرة وشخصية أعضاء فريق ومدير المشروع. وبالتالي، يحتاج مدير المشروع إلى اتباع أسلوب القيادة الأكثر ملاءمة، الذي ربما يختلف من مشروع إلى آخر، وأحياناً داخل المشروع ذاته. ومن هنا، فقد تم تحديد أربعة أساليب في القيادة ربما يتبع مدير المشروع الأنسب منها بحسب المشروع: الأسلوب الأوتوقراطي الموجه، و الأسلوب الأوتوقراطي مع المشورة أو المدرب، وأسلوب الإجماع (الداعم)، وأسلوب المشاركة (المفوض). عند اتباع الأسلوب الأوتوقراطي الموجه، يكون مدير المشروع هو صاحب القرار الأوحده، حيث لا يعتمد على فريقه لاتخاذ القرارات وإنما يقوم الفريق بتنفيذ ما يقرره المدير. وربما يكون هذا الأسلوب مناسباً جداً عندما يفتقر فريق المشروع إلى الكفاءة أو المهارة اللازمة للقيام بواجباتهم من دون توجيههم إلى المسار الصحيح. وفي حال الأسلوب الأوتوقراطي مع المشورة، يستمع مدير المشروع إلى وجهات نظر أعضاء فريق المشروع، وإن كان سيتخذ القرارات بما يراه أنسب، مسلحاً بالقدرة على إقناعهم بأن قراره هو الأفضل لمصلحة المشروع والفريق ككل. أما أسلوب الإجماع، فيقتضي من مدير المشروع لعب دور الداعم لفريقه، وصولاً إلى القرار الأمثل عبر الإجماع. وهذا هو الأسلوب الأفضل في حال كان أعضاء فريق المشروع يتمتعون بكفاءة ومهارة عاليتين، بما يؤهلهم لتقييم المقترحات المختلفة وتقديم التوصيات بما يروونه الحل الأنسب. وأخيراً، يقوم مدير المشروع الذي يعتمد أسلوب المشاركة بتفويض فريقه باتخاذ القرارات المختلفة من دون الرجوع إليه، شريطة أن يتمتع فريق المشروع بكفاءة ومهارة عاليتين ويكون لديه التزام كامل بنجاح المشروع وتحقيق الأهداف المرجوة. وينظر إلى هذا الأسلوب، في بعض الأحيان، على أنه ضعف في الإدارة لأنه يهمل موقع مدير المشروع كقائد للفريق والمشروع. بالطبع، لا يمكن تطبيق هذه الأساليب في القيادة بفاعلية ما لم يتم تقبلها من فريق المشروع، الذي لا يقل أهمية في نجاح المشروع عن المقدرة القيادية للمدير. وبالطبع، ما كان أحد ليصبح قائداً لولا وجود من يرضى باتباعه. وعليه، فإن المهارة في بناء روح الفريق الواحد أساسية لنجاح مدير المشروع في لعب دور القائد". (السمان، 2019)

أسباب التفضيل لذلك النموذج.

1. الأسلوب الأوتوقراطي: عند اتباع الأسلوب الأوتوقراطي الموجه، يكون مدير المشروع هو صاحب القرار الأوحده، حيث لا يعتمد على فريقه لاتخاذ القرارات وإنما يقوم الفريق بتنفيذ ما يقرره المدير. وربما يكون هذا الأسلوب مناسباً جداً عندما يفتقر فريق المشروع إلى الكفاءة أو المهارة اللازمة للقيام بواجباتهم من دون توجيههم إلى المسار الصحيح.

وفي حال الأسلوب الأوتوقراطي مع المشورة، يستمع مدير المشروع إلى وجهات نظر أعضاء فريق المشروع، وإن كان سيتخذ القرارات بما يراه أنسب، مسلحاً بالقدرة على إقناعهم بأن قراره هو الأفضل لمصلحة المشروع والفريق ككل.

2. أسلوب الإجماع: هذا هو الأسلوب الأفضل في حال كان أعضاء فريق المشروع يتمتعون بكفاءة ومهارة عاليتين، بما يؤهلهم لتقييم المقترحات المختلفة وتقديم التوصيات بما يرونه الحل الأنسب. وأخيراً، يقوم مدير المشروع الذي يعتمد أسلوب المشاركة بتفويض فريقه باتخاذ القرارات المختلفة من دون الرجوع إليه، شريطة أن يتمتع فريق المشروع بكفاءة ومهارة عاليتين ويكون لديه التزام كامل بنجاح المشروع وتحقيق الأهداف المرجوة. وينظر إلى هذا الأسلوب، في بعض الأحيان، على أنه ضعف في الإدارة لأنه يهمل موقع مدير المشروع كقائد للفريق والمشروع. بالطبع، لا يمكن تطبيق هذه الأساليب في القيادة بفاعلية ما لم يتم تقبلها من فريق المشروع، الذي لا يقل أهمية في نجاح المشروع عن المقدرة القيادية للمدير.

خمس مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع.

1. الاهتمام بـ أعمالهم وتقديرها وشكرهم
2. حفل سنوي لعرض مخرجات السنة وتقديم شهادات شكر وتقدير ومكافآت للمتميزين
3. ساعات عمل مرنة وبيئة عمل مريحة
4. التطوير المهني للموظفين
5. تقديم عروض ترويجية

العمل الجماعي

نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية بالمشروع.

RACI10 Table

المهام	عبدالله	محمد	ماجد	هزاع
بناء الهوية التجارية	C	I	R	A
إجراء مفاوضات مع مطورين المنصة	R	I	A	C
بناء العقود وتوقيعها مع العملاء	A	I	C	R

R- Responsible

**A- Accountable
Informed**

C- Consulted

I-

الصراع والازمات

تعريف الصراع والأزمات.

ويعرف الصراع "عندما يتصور طرفان أو أكثر تعارض الأهداف ويسعيان إلى إضعاف قدرات الآخر للوصول للهدف". (إيفانز و نوبنهايم، 2004).

تُعرف الأزمة على أنها أي تهديد قد يلحق الأذى بالأشخاص أو الممتلكات، أو يؤدي إلى تعطيل سير العمل، حيث إنَّ كلَّ مؤسسة أو شركة هي عُرضة للأزمات التي قد تؤدي إلى الإضرار باسمها وسمعتها، ويظهر مُصطلح إدارة الأزمات الذي يهتم بدراسة الأخطار المُحتمل حدوثها في المُستقبل وتؤثر على العمل، ووضع خُطة لمُعالجتها بشكل إيجابي. (الحياري ، 2018) .

(3) سناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع.

1. ندرة الموارد Resources Scarce

تتضمن الموارد بشكل عام الاموال، والمعلومات والمستلزمات المادية، فربما يسعى الافراد من اجل تحقيق الاهداف وزيادة مواردهم والذي يدخلهم في الصراع وعندما يتنافس الافراد او فرق العمل على الموارد النادرة يصبح الصراع محتما" ولا مفر منه.

2. صراع بين اعضاء فريق العمل

يظهر الصراع عندما تكون حدود الوظيفة والمسؤولية غير واضحة، فعندما تكون مسؤولية مهمة معينة واضحة يعرف العاملون واجبه و حدودهم، اما عندما تكون غير واضحة يرفض العاملون او يتقاعسون عن تنفيذ المهمة

3. ضعف عمليات الاتصال – Breakdown Communication

ان تردي الاتصالات له تأثير كبير على فرق العمل المحلية والعالمية بسبب كون العاملون هم من بلدان مختلفة وبالتالي من ثقافات متباينة، حيث ينتج عن ضعف الاتصالات او عدم كفاءتها وعدم إدراك وفهم العاملين للرسائل التي تردهم وربما يؤدي ذلك الى حدوث صراعات بين العاملين داخل المجموعة الواحدة. (مطر، 2014).

تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية.

تم وضع حلول لكل صراع بناء على أداة توماس كليمان (هادي و جواد، 2019)

1. ندرة الموارد.

المواجهة / حل المشكلات Confronting حيث نقوم بتحديد المشكلة و تحديد الحلول مناسبة والاتفاق بين الجميع باختيار حل مناسب وتنفيذه ربما تستغرق وقت أطول في الحل لكنها فعالة وتنتهي الصراع بشكل يناسب الطرفين وسبب تفضيل المواجهة بسبب أن المشكلة بسيطة حيث يمكن رفع طلب للإدارة باحتياج لموارد إضافية والى حين وصول الموارد المطلوبة يمكن أن يتقاسم العمل على بعض الموارد بما يناسب الطرفين وتعتبر الطريقة. ويعتبر أسلوب حل Win - Win

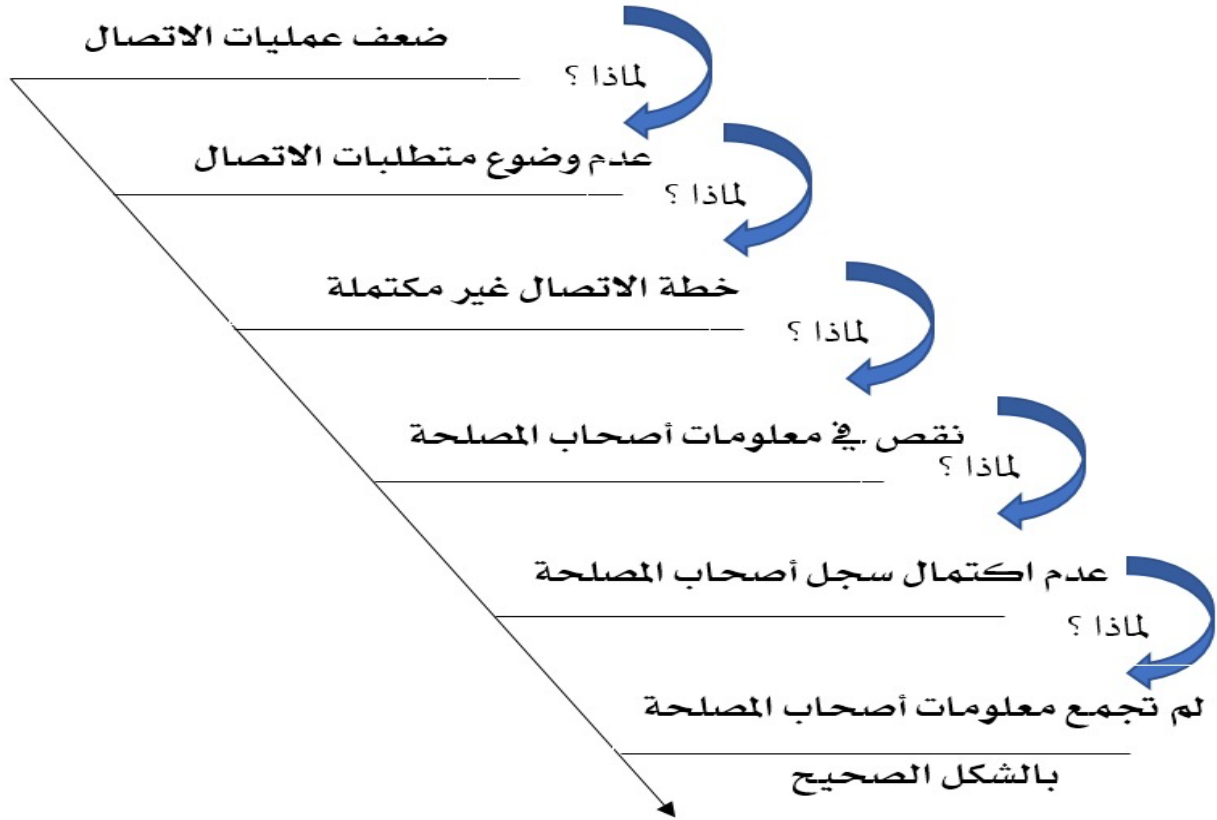
2. صراع بين اعضاء فريق العمل.

الإجبار Forcing وتعني ان تقوم السلطة بحل النزاع او اتخاذ القرار يجبر جميع الأطراف عليه وينهي الصراع وسبب اختيار الاجبار لأن مسبب الصراع هنا المدير المباشر حيث لم يتم بشرح المهام وتوزيعها بشكل واضح فسيقوم المدير بتعديل ذلك وارسال تعاميم رسمية للجمعية موضح فيها المسؤوليات والمهام. وتعتبر أسلوب حل Win - Lose

3. ضعف عمليات الاتصال.

التعاون Collaborating حيث تقوم جميع الأطراف بوضع حل تناسب مع الجميع حيث من الممكن تغيير عملية الاتصال الضعيفة واختيار طريقة أخرى تناسب الجميع لا تعتمد على الصوت او الفيديو لكي لا تصلهم الرسالة بشكل غير واضح ومما يساعد فهمها بشكل خاطئ وتم اختيار هذي الطريقة لأن حل الصراع بسيط هو تغيير قناة الاتصال او محاولة تقوية الاتصال المستخدم الحالي فالتعاون حل مناسب للصراع. ويعتبر أسلوب Win - Win

تحليل الأسباب الجذرية Root Cause Analysis.



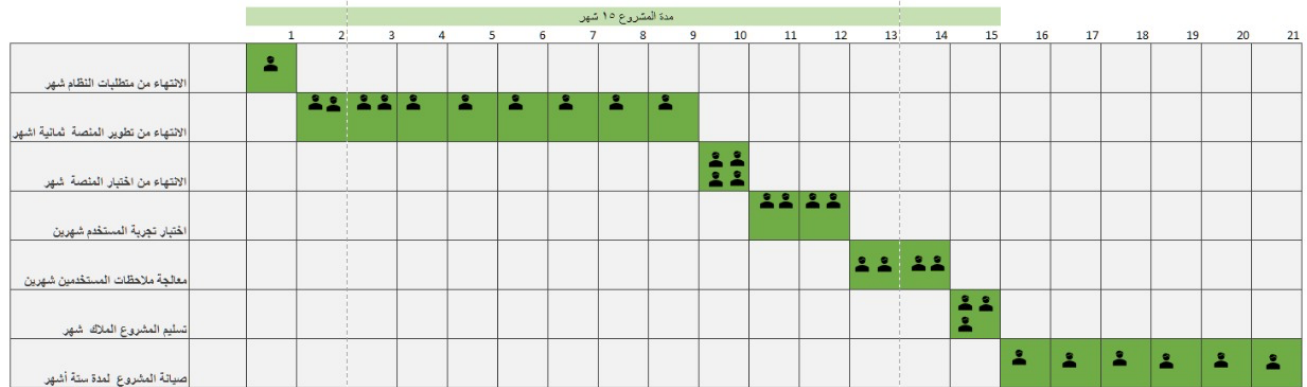
تعتبر أداة تحليل السبب الجذري Root cause analysis من أهم الأدوات التي تستخدم في عمليات إدارة المشاريع، وتستخدم هذه الأداة لتحديد الأسباب الجذرية والأساسية للمعضلات أو المشاكل التي تواجه المشروع.

فهي تستخدم في عملية المراقبة والتحكم لتحديد أسباب الانحراف والمجالات التي يجب التركيز عليها لتحقيق أهداف المشروع. في إدارة الجودة تستخدم لتحديد السبب الرئيسي للتباين الحاصل إن وجد . أيضا عند اجراء عمليات التواصل تستخدم أسباب عدم وجود تأثير كافي لأصحاب المصلحة بالإضافة الى الأسباب الرئيسية لوجود دعم أصحاب المصلحة وذلك لاختيار الاستراتيجية المناسبة لتحسين مستوى مشاركتهم ودعمهم للمشروع.

أحد تطبيقات هذه الأداة هي (Five Why) وقد تم استخدامها في البحث عن السبب الجذري لمشكلة (ضعف عمليات الاتصال) (يعمل عصف ذهني لأعضاء الفريق للحصول على السبب الجذري ومن ثم توزيع مهام ومسؤوليات حل المشكلة و ما يتبعها من أسباب (Steakley & Steakley, 2020)

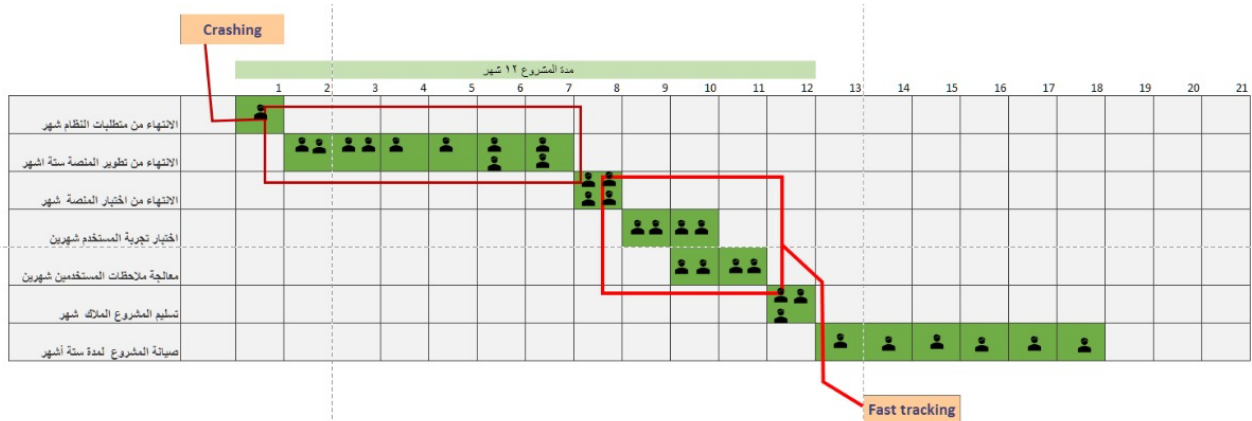
الحكمة

توزيع الموارد البشرية على المهام.



توزيع الموارد البشرية على مهام المشروع
Figure 5 توزيع الموارد البشرية على المهام

تحليل أثر إجراء عملية Crashing وعملية Fast-tracking على الجدول الزمني وتمثيل الجدول بعد تنفيذ هذان الإجراءان.



توزيع الموارد البشرية على مهام المشروع بعد تطبيق أدوات ضغط الجدول الزمني
Figure 6 تحليل أثر إجراء عملية Crashing وعملية Fast-tracking

تظهر حاجة ملحة لضغط الجدول الزمني للمشروع لإنجازه خلال 12 شهر بدلا من 15 شهر، وبناء على ذلك ، وخلال مرحلة تطوير الجدول الزمني تم استخدام تقنيات ضغط الجدول الزمني Crashing و Fast tracking. مهمة (تطوير النسخة) التي تستغرق 8 اشهر تم استخدام تقنية Crashing معها لوجودها على المسار الحرج و لتوفر الموارد اللازمة لذلك، ونتيجة لذلك تم تخفيض المدة اللازمة لإنهاء المهمة الى ستة اشهر بدلا من ثمانية اشهر.

أيضا تم دراسة المهمتين (اختبار تجربة المستخدم) و (معالجة ملاحظات المستخدمين) والتي كانت تستغرق شهرين لكل منهما بمجموع 4 اشهر وكانت العلاقة بينهما finish to start . في هذه الحالة تم استخدام Fast tracking وذلك بسبب قلة الموارد في هذه المرحلة من المشروع .

التفاوض

تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض.

التفاوض

عملية التفاوض بدأت منذ بدء الخليقة ومنذ نشأة المجتمعات الصغيرة، والتفاوض بصفة عامة هو عملية تستهدف الوصول إلى حلول مقبولة أو اتفاق يسهم في تحقيق مصلحة طرفين أو أكثر يربطهم موقف مشترك وفي إدارة هذا المشروع تم تطوير قواعد لعمليات التفاوض على النحو التالي:

مرحلة ما قبل عملية التفاوض:

للإعداد الكافي قبل البدء بالتفاوض أهمية قصوى للوصول للغاية المنشودة من هذه العملية، و لخوض هذه العملية يستلزم جمع معلومات و عمل بحث و تحليل عميق لاستكشاف و فهم متطلبات كل طرف في عملية التفاوض و في هذه المرحلة ينبغي ان تمر بهذه النقاط قبل الانتقال الى المرحلة التالية:

1. تحديد الهدف والمصلحة بوضوح، ويكون التركيز على المصالح و ليس الموقف بحد ذاته
2. تحديد الخيارات و البدائل التي تخدم المصالح و المصالح المشتركة ووضع اولويات لها،
3. التخطيط لعملية التفاوض و تحديد استراتيجية التفاوض

مرحلة الخوض في التفاوض،

1. البدء بتوضيح الهدف و المبررات التي تسعى من خلالها لتحقيق هذا الهدف.
2. التحلي بالصبر و الانصات الجيد
3. تحليل الموقف باستمرار و تقديم حلول للطرف الاخر تتماشى مع مصالح المشروع
4. الاستعانة بالبدائل اذا لزم الامر
5. اللجوء لوسيط في حال عدم الوصول الى اتفاق
6. اللجوء الى القضاء في حال فشل عملية التفاوض و استوجب الامر فض نزاع

مرحلة ما بعد التفاوض،

1. تدوين كل ما تم الاتفاق عليه بوضوح و تحديد الاطار الزمني للمهام و المسؤول عن تنفيذها
2. المتابعة حتى الوصول للمصلحة المنشودة.

خطة التفاوض.

من الصعب كثيرا تحديد حاجاتك ومواردك ثم تضع استراتيجية شاملة لتنفيذ هذه الاستراتيجية، ومن الصعب معرفة ما يدور في ذهن الطرف الآخر وخاصة إذا كانت أول مره تتفاوض معه (خضر، 2005)

خطة تفاوض مشتريات:

الهدف من التفاوض		
1. توضيح القضايا الرئيسية بين الأطراف وتطوير العلاقة وتعميق التفاهم لجميع الموردين.		
2. تحديد البدائل عند حاجة الطرف الآخر لاستعراض ظروف طارئة أو معقدة أو احتوت عملية الشراء على مخاطر كبيرة ، والهدف تقليل هذه المخاطر أو نقل مسؤوليتها من طرف الى آخر.		
ما قبل عملية التفاوض		
إعداد خطة العمل		
1. عند وجود تحفظات على أداء المورد a. الأفضل التفاوض وحل المشكلات وتبيين جوانب القصور بدلا من تصعيد المشاكل. b. في حال عدم التجاوب و الالتزام تنتهى جلسة التفاوض و يتم تصعدي المشكلة. 2. عند الاحتياج لتعديل العقد a. يلزم التفاوض على الشروط والتحفظات الخاصة بهذه التعديلات 3. عند حدوث ظروف طارئة أو غير معتادة a. يتم استكشاف توابع هذه الظروف وتحديد المسؤول عنها	4. عند طلب الجديد ، يدرس العرض من النواحي التالية بالأخذ بالاعتبار موازنة القوة في التفاوض a. النواحي المالية i. السعر ii. الدفعة المقدمة iii. شروط الدفع iv. الخصومات v. جدولة الدفع vi. مصاريف الانتقال vii. جزاءات الإلغاء b. الاشتراطات i. الدعم الفني ii. الضمان iii. الدعم خلال فترة حياة المنتج iv. عقود الصيانة	c. إدارة المخاطر i. الضمانات المالية ii. التأمين iii. نوع العقود المستخدمة iv. مستوى الخدمة v. اشتراطات التعويض المالية d. دارة المعلومات i. الحصول على المعلومات ii. التقارير iii. التوثيق iv. حضور جلسات متابعة تقدم العمل
خلال عملية التفاوض		
1. تبنى مبدئ التفاوض الفعال والذي يحقق أنسب تكلفة مقابل أنسب فعالية، وعلى المفاوض ان يكون ملم بالمعارف الأساسية في المجالات القانونية والدبلوماسية و علم النفس والعلاقات الصناعية ويلزم توفر قدرات ومهارات متعددة في المرشح من فريق العمل لتلك المهمة ومن أهم تلك القدرات ما يلي	1. التخطيط الجيد 2. فن الاستماع 3. فن الإقناع. 4. القدرة على فهم حاجات الآخرين ومواقفهم. 5. القدرة على التعامل بفعالية 6. قوة الملاحظة. 7. القدرة على المبادرة والمواجهة.	8. الحكمة والتعقل. 9. تجنب الانفعال. 10. التفكير الابتكاري 11. أن يكون عادلاً وقابلاً للاستمرار 12. أن يحقق الاحتياجات المشروعة لكل الأطراف 13. أن يحسن أو على الأقل أن لا يدمر العلاقة بين هذه الأطراف 14. أن لا يتحول الى نوع من المضاربة العشوائية أو المقامرة بين الأطراف المتقدمين للتعاقد
مرحلة ما بعد التفاوض		
1. يتولى احد الأعضاء الآخرين المهام التالية و يكون حاضرا لجلسة التفاوض	1. تدوين كل ما تم الاتفاق عليه بوضوح و تحديد الاطار الزمني للمهام و المسؤول عن تنفيذها 2. المتابعة حتى الوصول للمصلحة المنشودة.	

خطة تفاوض استقطاب المستشارين المؤهلين:

ما قبل عملية التفاوض		
الهدف من التفاوض مع المستشار		1. توضيح الهدف و المهام المطلوبة من خدمات الاستشارة المقدمة بمنصة. 2. تحديد نموذج العمل مع المستشار و طرق تقديم الخدمة للمستفيدين و طريقة دفع اتعاب الاستشارة بعد تقديم الخدمة.
إعداد خطة تفاوض		
1. جمع و تحليل الخدمات الاستشارية المقدمة في منصة المشاريع : - اسم الخدمة - التخصص المطلوب لتقديم الخدمة (مالي، اداري، موارد بشرية..) - سعر الخدمة للمستفيد - تحديد هامش الربح للمنصة - تحديد اساليب تحصيل قيمة الاستشارة - تحديد طريقة تقديم الخدمة (عن بعد عبر الانترنت ، مقابلة شخصية بمكتب، ..)	2. جمع و تحليل بيانات المستشارين المؤهلين : - اسم المستشار - تخصص المستشار - عدد سنوات الخبرة - السيرة الذاتية - مكان الإقامة - السعر الخدمة - تحديد طريقة الدفع المناسبة للمستشار	3. تدرس الخدمات الاستشارية من النواحي التالية - النواحي المالية - تحديد السعر المناسب لكل خدمة استشارية ووضع سقف اعلى و سقف ادنى لكل خدمة - تحديد طرق الدفع للمنصة (اونلاين – تحويل الى حساب الشركة – نقد) - الاشتراطات لاستيفاء الخدمة الاستشارية - اعداد عقد استشارة موحد و مدقق قانونيا - اعداد قائمة بنقاط التفاوض لكامل العملية الاستشارية - اعداد نموذج العمل الذي سيتم عرضه للمستشار - اعداد اتفاقية مستوى الخدمة الاستشارية (SLA) service level agreement متضمنة - الوقت اللازم للرد على الاستشارات المسندة للمستشار (مثلا :خلال 1 الى 3 ايام عمل يتم تقديم الاستشارة) - تحديد مسؤوليات تزويد الخدمة الاستشارية. - تحديد نموذج متابعة وقياس أداء مستوى المستشار
خلال عملية التفاوض		
تبنى مبدئ التفاوض الفعال والذي يحقق افضل الخدمات للمستفيد من المنصة و للمستشار على حد سواء و بما يحفظ ديمومة العمل الاستشاري في المنصة و تشغيلها، و على المفاوض دوما ان يكون ملم بالمعارف الأساسية في المجالات القانونية والدبلوماسية و علم النفس، وبعد الاعداد الجيد و التخطيط يتم البدء بعملية التفاوض على النقاط التالية		
1. تحديد بنود مستوى تقديم الخدمة و تبدأ بالزمن خلال يوم و يتم التفاوض الى الوصول للحد الاعلى 3 ايام. 2. استعراض جميع المسؤوليات الموكلة على المستشار و المعدة مسبقا خلال عملية التخطيط و عرضها على المستشار 3. في حال تحديد النقاط اعلاه يتم وضعها في العقد و يتم مشاركته مع المستشار مرة اخرى للإقرار و التوقيع.	4. تحديد سعر الاستشارة على ان تكون بسعر تنافسي يقل عن معدل تقديم الاستشارات بالسوق عن 20% 5. البدء بتحميل اتعاب عملية التحصيل بالمشاركة 50% على كل طرف، و يكون البديل بتنقيص النسبة لصاحبة المستشار 5% حتى الوصول الى 25% 6. هامش الربح للمنصة يبدأ من 20% الى 40% و يبدأ التفاوض لصاحبة المنصة بالرقم الاكبر.	
ما بعد عملية التفاوض		
يتولى احد الاعضاء الاخرين المهام التالية و يكون حاضرا لجلسة التفاوض 1. تدوين كل ما تم الاتفاق عليه بوضوح و تحديد الاطار الزمني للمهام و المسؤول عن تنفيذها 2. المتابعة حتى الوصول للمصلحة المنشودة.		

المراجع

- عباس ياسين. (2019, 7 26). مكتب إدارة المشاريع *pmo*. تم الاسترداد من: [knowledgetrain: https://www.knowledgetrain.co/ar/blog/pmo](https://www.knowledgetrain.co/ar/blog/pmo)
- عدنان والي. (2012). بناء الهياكل التنظيمية. لا يوجد: لا يوجد.
- فريق بكة للتعليم والاستشارات. (2015, 12 2). أنواع مكاتب إدارة المشاريع *pmo* على أساس معايير *pm*. تم الاسترداد من [bakkah.: https://bakkah.net.sa/ar/consulting-insights/types-of-project-management-offices-pmo](https://bakkah.net.sa/ar/consulting-insights/types-of-project-management-offices-pmo)
- هيفاء السريحي. (2020, 9 12). القيم التنظيمية وأثرها على الأداء الـ،ظيفي. تم الاسترداد من: [new-educ: https://www.new-educ.com](https://www.new-educ.com)
- محمد مروان. (2018, 8 27). معوقات الاتصال الفعال. تم الاسترداد من موضوع: <https://mawdoo3.com>
- الدكتور احمد تركستاني. (2017). المدخل الى الاتصال الإنساني. لا يوجد: لا يوجد.
- COMPANY COMMUNICATION MATRIX TEMPLATE. (2010, 10 10). Retrieved from [checkykey.com: https://checkykey.com/company-communication-matrix-template](https://checkykey.com/company-communication-matrix-template)
- غراهام ايفانز، و جيفري نوينهام. (2004). قاموس بنغوين للعلاقات الدولية. دبي: مركز الخليج للأبحاث.
- هادي عبدالحسين مطر. (2014). إدارة الصراع في المنظمات دراسة نظرية لأسباب ومراحل الصراعات. مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية ، 4.
- بكه. (2015, 3 23). أنواع مكاتب إدارة المشاريع على أساس *p30*. تم الاسترداد من [bakkah: https://bakkah.com/ar/knowledge-center/projects-management-offices-types-based-on-p30](https://bakkah.com/ar/knowledge-center/projects-management-offices-types-based-on-p30)
- إيمان الحيازي. (2018, 10 30). مفهوم إدارة الأزمات. تم الاسترداد من [mawdoo3.: https://mawdoo3.com](https://mawdoo3.com)
- Welkom, A. (2018, 7 12). *Five Types of Communication*.
- Gordon, G. (2019, 2 8). *Communication*. Retrieved from www.britannica.com
- Steakley. (2020, 7 31). *Root Cause Analysis Applied to Grape Growing and Winemaking*. تم الاسترداد من [link.springer.: https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-030-34000-1_3](https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-030-34000-1_3)
- 10 مقاييس أداء لا يمكن أن يتجنبها مدير المشروع. (2020, 3 5). تم الاسترداد من [jadwa.om: https://jadwa.om/blog/performance_metrics_that_the_project_manager_cannot_avoid](https://jadwa.om/blog/performance_metrics_that_the_project_manager_cannot_avoid)
- سلمى هادي، و هند جواد. (2019, 1). إدارة الصراع وفق نموذج توماس (دراسة استطلاعية في دائرة مدينة الطب في بغداد). مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع ، الصفحات 253-255.
- Joyce Steakley و Bruce Steakley. (2020, 7 31). *Root Cause Analysis Applied to Grape Growing and Winemaking*. تم الاسترداد من [link.springer.: https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-030-34000-1_3](https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-030-34000-1_3)
- Blackwell . (2018). *Shareholder vs. Stakeholder: Two Approaches to Corporate Governance* . Retrieved from <https://web.archive.org/web/20171224075227/http://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=86>
- 6
- أصحاب المصلحة. (8, 2021, 1). تم الاسترداد من [wikipedia: https://ar.wikipedia.org/wiki/أصحاب_المصالح](https://ar.wikipedia.org/wiki/أصحاب_المصالح)
- أصحاب المصلحة. (بلا تاريخ). تم الاسترداد من <https://hbrarabic.com/المفاهيم-الإدارية/أصحاب-المصلحة/>
- سجل أصحاب المصلحة. (بلا تاريخ). تم الاسترداد من [meemapps: https://www.meemapps.com/term/stakeholder-register](https://www.meemapps.com/term/stakeholder-register)
- بيهس السوادي. (2016, 7 3). وضع ميثاق المشروع *Develop Project Charter*. تم الاسترداد من <https://bayhaspm.com/develop-project-charter>

حسان خضر. (6 4, 2005). الإعداد والتخطيط للتفاوض .
بسام السمان. (1 5, 2019). المهارات القيادية لمدير المشروع . تم الاسترداد من
https://www.aleqt.com/2009/05/01/article_10258.html

الملاحق

• نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع

اسم المشروع :	المالك	مزود الخدمة			
المستند المرجع	اليوم	التاريخ			
المتطلبات			الامتثال		
م	الهدف أو المخرج	المنفذ المسؤول	تفاصيل الهدف أو المخرج	الامتثال (نعم / لا / لا ينطبق)	ملاحظات