

مشروع موقف السيارات الذكي

الأعضاء:

أ. محمد المحارب – قائد الفريق

أ. منال الحربي

أ. عبدالاله المسعود

أ. مناهل العتيبي

أ. محمد السلطان

أ. رانية الضعيفان

أ. ياسر الضعيفان

أ. اهداء سنبل

أ. عبدالعزيز المقيرن

فهرس المحتويات

4	نبذة عن المشروع :
4	الرؤية:
4	الرسالة:
4	الأهداف الاستراتيجية:
5	المؤشرات الاستراتيجية:
6	ميثاق المشروع :
9	تطوير الهيكل التنظيمي:
11	الأسس العلمية لاختيار الهيكل التنظيمي:
12	نموذج مكتب إدارة المشاريع الأنسب لإدارة المشروع:
13	تصميم نموذج الامتثال للتحقق قبل استلام المخرجات:
15	معايير النجاح ومؤشرات أداء تنفيذ المشروع
16	مراحل إدارة المشروع
18	الفائدة من مراحل إدارة المشاريع الخمسة
20	سجل أصحاب المصلحة وتطوير شبكة أصحاب المصلحة واستخدام النماذج الشبكية
23	ثقافة المنظمة :
23	قيم المنظمة:
23	سلوكيات شخصية تؤثر على المشروع
24	دراسة السلوكيات السابقة وتحديد الأسباب وكيفية تخفيفها
25	تقييم احترافي ذاتي باستخدام نموذج SWOT
26	ثلاث سلوكيات تتعارض مع النزاهة والأخلاق
27	تحليل الأثر المالي والفني والاجتماعي لهذه السلوكيات على اعمال المشروع والعلاقات
27	تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال
29	تعريف اشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي
31	بناء مصفوفة الاتصال
32	ثلاث سيناريوات لنماذج خاطئة من التواصل
33	تطوير واعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين
34	القيادة:
35	نمط القيادة المستخدم في قيادة المشروع وأسباب اختياره:
35	التحفيز :
36	هيكل مصفوفة توزيع المسؤوليات
37	الصراع والأزمات
37	3 حالات مختلفة من الصراعات

فهرس الجداول

4	جدول 1 الأهداف الاستراتيجية
5	جدول 2 المؤشرات الاستراتيجية
6	جدول 3 ميثاق المشروع
7	جدول 4 الافتراضات العامة
7	جدول 5 مخاطر المشروع
8	جدول 6 الموافقات
11	جدول 7 مصفوفة الصلاحيات
15	جدول 8 نموذج الامتثال للتحقق قبل استلام المخرجات
15	جدول 9 معايير النجاح ومؤشرات أداء تنفيذ المشروع
19	جدول 10 مراحل المشروع
21	جدول 11 سجل أصحاب المصلحة
24	جدول 12 دراسة السلوكيات الشخصية
25	جدول 13 نموذج SWOT
27	جدول 14 تحليل الأثر المالي والفني والاجتماعي
30	جدول 15 قنوات التواصل الشخصي
32	جدول 16 مصفوفة الاتصال
34	جدول 17 مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين
36	جدول 18 هيكل مصفوفة توزيع المسؤوليات

فهرس الأشكال التوضيحية

10	رسم توضيحي 1 الهيكل التنظيمي
12	رسم توضيحي 2 نماذج مكتب إدارة المشاريع
21	رسم توضيحي 3 تحليل مستوى أهمية وتأثير أصحاب المصلحة
22	رسم توضيحي 4 شبكة أصحاب المصلحة
37	رسم توضيحي 5 صراع داخل فريق العمل
38	رسم توضيحي 6 صراع بين الإدارات
38	رسم توضيحي 7 صراع مع جهات خارجية

المقدمة

بسم الله الرحمن الرحيم

بحمد الله سعينا جاهدين في مشروعنا (مشروع موقف السيارات الذكي) لإتمام شهادة الماجستير في إدارة المشاريع متسلحين بالعلم والمهارات التي اكتسبناها خلال دراستنا المنهجية في جامعة الجميع الذكية للاستفادة من توظيف التكنولوجيا في مشروعنا الذي يلامس توجهات الدولة في التحول الرقمي ودعم رؤية المملكة 2030 حرصاً على الابتكار والابداع والتطوير في المشاريع .

ويطيب لنا أن نتقدم بالشكر والتقدير للدكتور وليد سليمان على حرصه ومتابعته وتوجيهه ومابذله من جهد و وقت حيث كان لنصائحه السديدة وتوجيهاته العلمية في جميع مراحل المشروع الأثر الأكبر في التغلب على الصعوبات والتحديات ليكون هذا المشروع في هذه الصورة .

نبذة عن المشروع :

معالجة مشكلة ومناقشتها هي الخطوة الأولى لحل أي مشكلة ، وأحد المشاكل الأكثر شيوعاً في أي جهة أو مكان عمل في العالم هي مشكلة مواقف السيارات ، جاءت الفكرة وراء هذا المشروع من ملاحظة معاناة الجميع من حركة المرور في مواقف السيارات ومقدار الوقت المهدر الذي تستغرقه للعثور على مكان لوقوف السيارات و للمساهمة في برنامج التحول الرقمي حيث أن الهدف من تطبيقنا هو سماح المستخدم للعثور على مكان لوقوف السيارات من خلال التطبيق مستخدمين بعض التقنيات والبدايل المدعمة بالأنظمة الإلكترونية المساندة لخدمات المواقف وتدعيمه بالأنظمة اللازمة لإتمام عمل التطبيق بالصورة المثالية

الرؤية:

السعي في تحسين جودة الخدمات العامة ورفع كفاءة عملية وقوف السيارات.

الرسالة:

تنظيم وتطوير تجربة فعلية لمواقف السيارات عبر حلول ابتكارية رقمية تخدم المستفيدين.

الأهداف الاستراتيجية:

#	الأهداف الاستراتيجية
1	تحقيق عدد مستخدمي البرنامج إلى 30.000 مستخدم بحلول عام 2024م
2	تحقيق إيرادات سنوية بنسبة 10% لعام 2024
3	تحقيق رضا المستخدمين بنسبة 50% بنهاية عام 2022

جدول 1

المؤشرات الاستراتيجية:

#	المؤشر	دورية القياس	المستهدف السنوي	آلية الاحتساب
1	عدد مستخدمين التطبيق سنوياً	نصف سنوي	10,000	عدد
2	عدد الجهات الكبرى المستفيدة من التطبيق	نصف سنوي	5	عدد
3	نسبة رضا المستفيدين من التطبيق وخدماته	نصف سنوي	50%	من خلال استبيان يقيس نسبة الرضا مرتين بالعام
4	تحقيق ايراد يغطي تكاليف المشروع	سنوي	3 مليون ريال	الايراد – التكاليف
5	نسبة طلبات الدعم الفني التي تمت معالجتها	شهري	90%	(عدد الطلبات الواردة للدعم الفني / عدد الطلبات التي تمت معالجتها) * 100
6	نسبة الشكاوى من مستخدمي التطبيق	شهري	10%	(عدد الشكاوى الواردة / عدد المستخدمين) * 100

جدول 2

ميثاق المشروع :

بيانات المشروع			
اسم المشروع		مدير المشروع	
مواقف السيارات الذكية		أ. محمد المحارب	
مالك المشروع		راعي المشروع	
مدير إدارة المشاريع		الرئيس التنفيذي	
تاريخ البدء الأساس	تاريخ الانتهاء الأساس	تاريخ البدء الفعلي	تاريخ الانتهاء المتوقع
2022/1/2	2022/12/29	2022/2/2	2022/12/29
مدة المشروع		حالة المشروع	
12 شهر		حسب الخطة	
الميزانية التقديرية			
3,000,000 ريال سعودي			
وصف المشروع			
المشروع عبارة عن تطبيق يسمح للمستخدم العثور على مكان لوقوف السيارات مع إمكانية حجز موقف لمدة زمنية محددة تتوفر فيه مميزات وصلاحيات يمكن مؤامتها وتخصيصها حسب احتياج الجهة المستفيدة، سوف نستخدم بعض التقنيات والبدائل المدعومة بالأنظمة الإلكترونية المساندة لخدمات المواقف لإتمام عمل التطبيق بالصورة المثالية			

جدول 3

الافتراضات العامة :

#	وصف الافتراضات
1	يجب أن يكون التطبيق متوفر للجميع
2	يجب أن يُعرّف كل موقف داخل التطبيق برقم أو رمز معين وتوفير اجهزه حساسات استشعار المواقع
3	يتم توفير مكان مناسب وخريطة تفاعلية تعكس شكل المواقع الحقيقية
4	يتيح التطبيق خاصية حجز الموقف في وقت محدد من الزمن ويتم تحديث حالة المواقع في الوقت ذاته
5	يتم تعيين الصلاحيات اللازمة في حال كان هنالك مواقع لفئة خاصة
6	تجهيز فريق من مهندسين ومبرمجين وفنيين
7	الموافقة من قبل الجهات المختصة

جدول 4

مخاطر المشروع:

#	عنوان الخطر	الاحتمالية	التأثير	خطة تقليل الاثر	المسؤول
1	تأخير أو انقطاع تمويل المشروع من قبل المالك	منخفضة	عالي	صياغة وثيقة مشروع موقعة من قبل جميع الأطراف	مدير المشروع
2	عدم قبول الجهات المختصة المشروع	متوسطة	عالي	الحصول على الموافقات اللازمة قبل البدء بتنفيذ المشروع	مدير المشروع
3	الربط بين التطبيقات الأخرى ذات العلاقة	متوسطة	عالي	توقيع اتفاقية من قبل جميع أصحاب التطبيقات ذات العلاقة	مدير المشروع
4	مشاكل انقطاع الكهرباء	متوسطة	عالي	توفير مولد احتياطي خارجي	التشغيل والصيانة

جدول 5

الموافقات			
مالك المشروع		مدير المشروع	
	الاسم		الاسم
	التوقيع وتاريخه		التوقيع وتاريخه
	الملاحظات		الملاحظات
مدير الإدارة المالية		مدير إدارة تنفيذ المشاريع	
	الاسم		الاسم
	التوقيع وتاريخه		التوقيع وتاريخه
	الملاحظات		الملاحظات
مدير إدارة التسويق		مدير إدارة تقنية المعلومات	
	الاسم		الاسم
	التوقيع وتاريخه		التوقيع وتاريخه
	الملاحظات		الملاحظات
راعي المشروع			
			الاسم
			التوقيع وتاريخه
			الملاحظات

6 جدول

تطوير الهيكل التنظيمي:

يعد الهيكل التنظيمي من العوامل الرئيسية المؤثرة في المشروع والذي بدوره يؤثر على إتاحة الموارد وعلى أسلوب تنفيذ المشروع وتتراوح الهياكل التنظيمية من هيكل وظيفي إلى هيكل قائم على المشروعات مع مجموعة متنوعة من الأقسام ويوجد عدة أنواع من الهياكل التنظيمية تتنوع من حيث صلاحية وأدوار مدير المشروع في المؤسسة، ويختلف دور مدير المشروع وصلاحياته حسب الهيكلية التنظيمية المتبعة واختيار الهيكلية يعتمد على حجم المؤسسة وطبيعة العمل وكذلك الثقافة الموجودة في المؤسسة كالتالي:

التنظيم الوظيفي الكلاسيكي (FUNCTIONAL STRUCTURE)

عبارة عن تسلسل هرمي يكون الموظف فيه رئيس واحد محدد. ويتم تجميع أعضاء فريق العمل حسب التخصص مثل إدارة المشاريع، إدارة المعلومات، المالية، التخطيط، والتسويق والموارد البشرية، والمحاسبة، على المستوى العلوي. ويمكن تقسيم التخصصات مرة أخرى إلى مجموعة فرعية في وحدات وظيفية مركزة. ويقوم كل قسم في التنظيم الوظيفي بأعمال المشروع المنوطة به بصورة مستقلة عن الأقسام الأخرى.

التنظيمات المصفوفية (MATRIX STRUCTURE)

تعكس مزيج من السمات المعروفة بها التنظيمات الوظيفية والتنظيمات القائمة على المشروعات. يمكن تصنيف التنظيمات المصفوفية كتنظيمات ضعيفة أو متوازنة أو قوية حسب مستوى السلطة والتأثير بين المديرين الوظيفيين ومديري المشروعات.

التنظيمات المصفوفية الضعيفة (WEAK MATRIX)

ليتعدي دور مدير المشروع عن كونه منسق أعمال كمساعد فريق عمل ومنسق اتصالات. وليس له دور باتخاذ أو تفعيل قرار. يتمتع منسق المشروع بنفوذ يسمح له باتخاذ بعض القرارات، وتولي بعض السلطات، ويرأسه أحياناً مدير ذو درجة وظيفية أعلى.

التنظيمات المصفوفية القوية (STRONG MATRIX)

يكون فيها مديري المشروعات بنظام الدوام الكامل يحظون بسلطة كبيرة، وموظفين إداريين بنظام الدوام الكامل معنيين بالمشروع.

التنظيمات المصفوفية المتوازنة (BALANCE MATRIX)

لا يمنح مدير المشروع كامل السلطة على المشروع وتمويله.

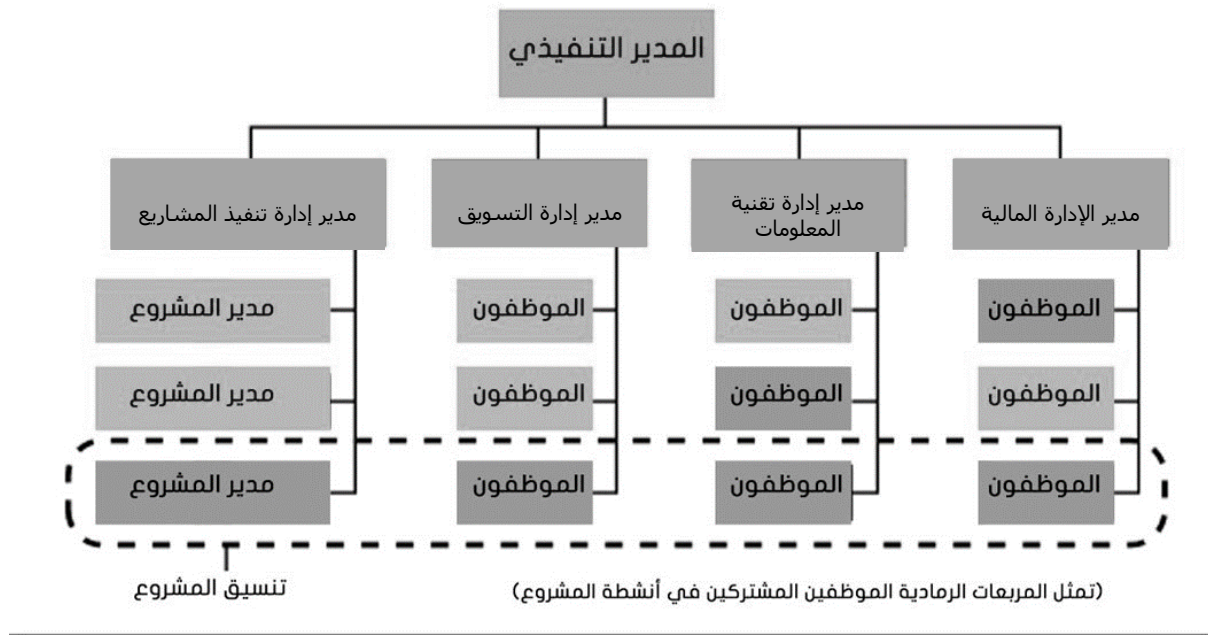
التنظيم القائم على المشروعات (PROJECTIZED STRUCTURE)

يتم حصر أعضاء فريق العمل في موقع واحد. ويتم تسخير أغلب موارد المنظمة في أعمال المشروع، ويتوفر لدى مديري المشروعات قدر كبير من السلطة والاستقلالية. وكثير ما تتم الاستعانة بأساليب التعاون الافتراضية لتحقيق الفوائد الحاصلة من الفرق المحصورة في موقع واحد. تشتمل التنظيمات القائمة على المشروعات على وحدات تنظيمية تسمى الأقسام، ولكن قد تخضع أو توفر خدمات دعم للمشروعات المتنوعة.

التنظيم المركب (COMPOSITE STRUCTURE)

يتسم مثل هذا التنظيم بعدة خصائص من الخصائص الموجودة في فرق المشروعات في التنظيم القائم على المشروعات. قد يشمل الفريق موظفين من مختلف الأقسام الوظيفية بنظام الدوام الكامل، وقد يقوم بوضع مجموعته الخاصة من إجراءات التشغيل، وقد يعمل حتى خارج هيكل الإشراف القياسي والرسمي أثناء المشروع.

وبالمختصر كل منظمة تحتاج لهيكل من أجل إدارة عملها بشكل منهجي. حيث يتطور هيكلها التنظيمي عندما يزداد عدد عملياتها وأنشطتها ومقدار القوى العاملة الذي لديها ولاختيار الهيكل المناسب للمشروع تم اختبار الوضع الأمثل الذي ستقوم عليه الشركة وفق خدمات متعددة للمواقف الذكية وبالموائمة مع استراتيجيتها وقيمتها والمعايير اللازم توفرها في الخدمات تم اختيار الهيكل المصفوفي القوي لإدارة المشروع



رسم توضيحي 1

الأسس العلمية لاختيار الهيكل التنظيمي:

تتنوع الهياكل التنظيمية بحسب الصلاحيات والادوار وتشمل العديد من المستويات استراتيجية وتشغيلية وإدارة متوسطة وقد تم اختيار الهيكل الذي يمكن مدير المشروع مع جميع المستويات الثلاثة تبعا لعوامل

- قدرة المعنيين على التأثير على المشروع،
- درجة نضج إدارة تنفيذ المشاريع،
- أنظمة إدارة تنفيذ المشاريع،
- الاتصالات التنظيمية.

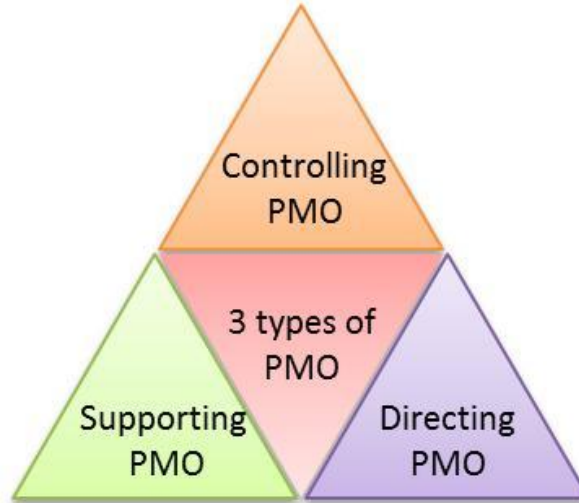
وبناء عليه تم صياغة مصفوفة الصلاحيات كالتالي:

المنصب	الصلاحيات
الرئيس التنفيذي	صلاحيات مطلقة وفق حوكمة الشركة
مدير إدارة تنفيذ المشاريع	يقوم بتنفيذ رؤية الشركة واتخاذ قرارات مبنية على الإستراتيجية المستلمة من مجلس الإدارة
مدير المشروع	يملك جميع الصلاحيات لإتمام اعمال المشروع في الوقت والميزانية المتفق عليها
مدير إدارة تقنية المعلومات	مسؤول عن جميع الجوانب الفنية والتطويرية وتشغيل التطبيق وجوانب الدعم الفني
مدير الإدارة المالية	مسؤول عن إدارة ميزانية المشروع
مدير إدارة التسويق	مسؤول عن الجوانب المتعلقة في التسويق للمنتج

7 جدول

نموذج مكتب إدارة المشاريع الأنسب لإدارة المشروع:

يوجد عدة تصنيفات لمكاتب إدارة وهي ثلاثة أنواع متعارف عليها وأجمع الباحثون وخبراء المشاريع:



رسم توضيحي 2

➤ الداعم Supportive PMO مستوى تحكم منخفض:

يقدم هذا النوع المكاتب الدعم على شكل تقديم الاستشارة عند الطلب ويقدم النماذج والمعلومات والدعم الفني والتدريب لفريق المشروع دون فرض سيطرة أو تحكم على المشاريع وأنشطتها.

هذا النوع من المكاتب مناسب للمؤسسات التي تتميز بنجاح في معظم مشاريعها وتحتاج فقط إلى أشبه ما يكون بمركز معلومات يتميز هذا النوع بمستوى سيطرة وتحكم منخفض على المشاريع وفرقها، إضافة إلى وجود معايير موحدة يتم اتباعها في كافة المشاريع.

➤ المتحكم Controlling PMO مستوى تحكم متوسط:

يوفر هذا النوع من المكاتب إطار عمل موحد للمؤسسة، مما يستلزم التعديل والتحوير في المنهجيات المستخدمة وكذلك النماذج والطلبات ويفرض مستوى متوسط من التحكم والسيطرة على المشاريع وأنشطتها.

يستخدم هذا النموذج في المؤسسات التي ترغب في وجود ضبط للأنشطة والعمليات والإجراءات.

➤ الموجه Directive PMO مستوى تحكم مرتفع:

يتميز هذا النوع بمستوى تحكم كبير بالمشاريع، بل وإدارتها بشكل كامل مع تقديم ما يلزم من دعم ومصادر. ويقوم المكتب فور تعاقد المؤسسة على المشروع بتحديد مدراء له. يتميز أيضاً هذا النوع بتقديم احترافية عالية في إدارة المشاريع، حيث يقوم كل مدير بكتابة تقارير دورية للمكتب مما يضمن مستوى عالي جداً من الاتساق في العمل على مستوى كل المشاريع.

هذا النوع مناسب جداً للمؤسسات الكبيرة التي تحتاج إلى دعم فني في أماكن كثيرة ومتنوعة.

وبناءً على استراتيجية المشروع وأهدافها القائمة على نجاح المشروع بنجاح إدارته تم اختيار المكتب المتحكم الذي يسمح له بضبط للأنشطة والعمليات والإجراءات مقارنة بحجم المؤسسة

تصميم نموذج الامتثال للتحقق قبل استلام المخرجات:

#	الهدف	وصف الهدف	تاريخ التحقق	نسبة الانجاز	المخرجات	هل تم وفق المعايير وعمليات الامتثال واللوائح الداخلية	الملاحظات
1	الانتهاء من الموائمة الاستراتيجية والتخطيط	الانتهاء من الربط الاستراتيجي والتخطيط للمشروع بجميع مراحل	22/02/02	100%	بطاقة مشروع معتمده + ميثاق مشروع معتمده	نعم	-

2	الانتهاء من حصر كافة المتطلبات التقنية	حصر المتطلبات والرخص اللازمة للنظام	22/04/01	50%	وثيقة متطلبات الأعمال معتمدة		
3	اعتماد وثيقة الخطة التفصيلية للمشروع	الانتهاء من كافة الاجتماعات مع أصحاب المصلحة والصلاحية والاعتماد النهائي للخطة التفصيلية	22/05/01	20%	خطة تفصيلية معتمدة للمشروع		
4	توزيع الأدوار والمسؤوليات	توزيع الأدوار والمسؤوليات وفق الصلاحيات والاعتمادات	22/05/15	20%	مصفوفة أدوار ومسؤوليات معتمدة		
5	البدء بالتنفيذ	البدء بتنفيذ خطة المشروع وتسليم المخرجات وفق المخطط	22/05/15	0%	تسليمات وشهادات انجاز حسب المخطط		

					ومعايير الجودة المعتمدة والميزانية المحددة		
6	اغلاق المشروع	الاغلاق الفني والمالي للمشروع	22/12/29	0%	الاجتماع النهائي للمشروع		

جدول 8

معايير النجاح ومؤشرات أداء تنفيذ المشروع

#	معايير النجاح	وصف المعيار
1	اعتماد المتطلبات من راعي المشروع	%نسبة المتطلبات التي تم اعتمادها من راعي المشروع
2	خطة تواصل جيدة	%نسبة حضور الاجتماعات
3	قبول اختبارات المستخدمين على التطبيق	%الملاحظات من قبل المستخدمين
4	تجهيز خطة واضحة للتسويق	دراسة واضحة ومفصلة عما يحتاجه السوق وما يحتاج إليه المستخدمين وعدد المنافسين

جدول 9

مراحل إدارة المشروع

تتطلب عملية إدارة المشاريع اتباع خطة ممنهجة ومنظمة ومن خلال اتباع مراحل إدارة المشاريع الخمسة:

➤ المرحلة الأولى بدء المشروع:

وفيها يجتمع أعضاء الفريق لتقييم فكرة المشروع، ويقومون بجلسة عصف ذهني للكشف عن أهم الأسئلة المتعلقة بالمشروع والمقترحات

وفيما يلي بعض الأسئلة المتوقعة طرحها في هذه المرحلة:

- هل فكرة هذا المشروع تدعم جوهر أهداف المنظمة؟
- هل نحن قادرون على إنجاز هذا المشروع؟
- هل سيعود ذلك بالفائدة على المنظمة؟

إذا كانت الإجابات على الأسئلة السابقة ب "نعم"، فإن هذا يعد ضوءاً أخضرًا لبدء مشروع ناجح. ومن ثم يتم العمل على تحديد نطاق مشروعك، والتعرف على الشركاء المحتملين للتعاون معهم، وإجراء دراسة حالة وجدوى للمشروع.

➤ المرحلة الثانية التخطيط للمشروع:

يتم في هذه المرحلة وضع خطة مفصلة لكيفية إنجاز المشروع.. وتتضمن الخطة التالي:

- تحديد أهداف وغايات واقعية.
- تقدير التكاليف.
- تحديد النطاق والنتائج الرئيسية القابلة للتطبيق.
- تجميع الموارد.
- توقع المخاطر.

وأثناء التخطيط للمشروع يلزم الأخذ بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بشراء الموارد وكذلك كيفية إنتاج منتجات ذات جودة عالية، والتعامل مع المخاطر والظروف غير المتوقعة، والتواصل داخل الفريق ومع أصحاب المصلحة الخارجيين. وتحضير جدول زمني واضح يشرح المدة المقترحة لتنفيذ كل مهمة.

➤ المرحلة الثالثة تنفيذ المشروع:

تبدأ هذه المرحلة عادةً بعقد اجتماع لتخصيص الموارد المناسبة وتذكير أعضاء الفريق بأن يبذلوا الجهد ويركزوا على اهتمامهم على مهامهم. ومن المفترض أن يكون الجميع في الفريق على اطلاع على كل ما يتعلق بالمشروع لأن نجاح المشروع يعتمد على مدى دقة خططك والتفاصيل التي تضيفها في هذه المرحلة من المشروع.

وتشمل المهام الرئيسية في هذه المرحلة ما يلي:

- إدارة الميزانية.
- الإشراف على أعضاء فريقك.
- معالجة أي مشاكل تطرأ فوراً.
- إبقاء المساهمين على علم بأخر المستجدات.

➤ المرحلة الرابعة المراقبة والتحكم:

تحدث عملية المتابعة والتنفيذ عادةً في آنٍ واحد، حيث يقوم المدير بمتابعة عملية التنفيذ من كافة الجهات. يتأكد المدير المحنك من تتبع عملية تسليم المهام وعقد اجتماعات بشكل دوري حتى يبقى على اطلاع بما يجري مع موظفيه، فهذه المرحلة مهمة لاكتشاف أي عيوب ومحاولة إصلاحها والعودة إلى المسار الصحيح.

➤ المرحلة الخامسة الإغلاق:

عادةً ما يتم إغلاق المشروع بعد تسليم المنتجات والموافقة عليها. ولكن قبل ذلك، ويلزم عقد جلسة تقييم مع لمعرفة ما سار بشكل جيد وما كان يمكن تنفيذه بشكل أفضل لتجنب مثل هذه الأخطاء في المستقبل.

وتشمل المهام الرئيسية في هذه المرحلة ما يلي:

- مقارنة النتائج بالأهداف المرصودة في الخطة.

- حل الفريق بعد عقد الاجتماعات النهائية.
- رصد واستعراض الدروس المستفادة من المشروع.

الفائدة من مراحل إدارة المشاريع الخمسة

- تبسيط الأمور لأعضاء الفريق
- تحقيق نتائج ثابتة
- إنجاز أسرع للمشروع

م	اسم المرحلة	المهام/ التسليمات/ المعالم الرئيسية	تاريخ البدء (المخطط له)	تاريخ الانتهاء (المخطط له)
1	مرحلة البدء	الموائمة الاستراتيجية	يوم/شهر/سنة	يوم/شهر/سنة
		اعتماد بطاقة المشروع من اصحاب الصلاحية	يوم/شهر/سنة	يوم/شهر/سنة
		اعتماد بطاقة المشروع من اصحاب الصلاحية	يوم/شهر/سنة	يوم/شهر/سنة
2	مرحلة التخطيط	اجتماع تخطيط الموارد والاعتماديات والميزانيات	يوم/شهر/سنة	يوم/شهر/سنة
		تحديد نطاق العمل وصياغة الخطة الزمنية	يوم/شهر/سنة	يوم/شهر/سنة
		اجتماع لإطلاق وحصر متطلبات الأعمال للمشروع ووضع الخطة الزمنية للمشروع	يوم/شهر/سنة	يوم/شهر/سنة

م	اسم المرحلة	المهام/ التسليمات/ المعالم الرئيسية	تاريخ البدء (المخطط له)	تاريخ الانتهاء (المخطط له)
5	مرحلة التنفيذ	اجتماع لاعتماد وثيقة الخطة التفصيلية لإدارة المشروع	يوم/شهر/سنة	يوم/شهر/سنة
		اجتماع التنفيذية لقبول التسليمات واكتمال المشروع	يوم/شهر/سنة	يوم/شهر/سنة
		اعتماد تقرير اغلاق المشروع ➤ قبول المنتج النهائي ➤ استيفاء كافة شروط البرنامج ➤ رضا العملاء ➤ جدول مشروع الاجتماع تحقيق هدف المشروع والميزانية المتفق عليها	يوم/شهر/سنة	يوم/شهر/سنة
6	مرحلة الاغلاق			

جدول 10

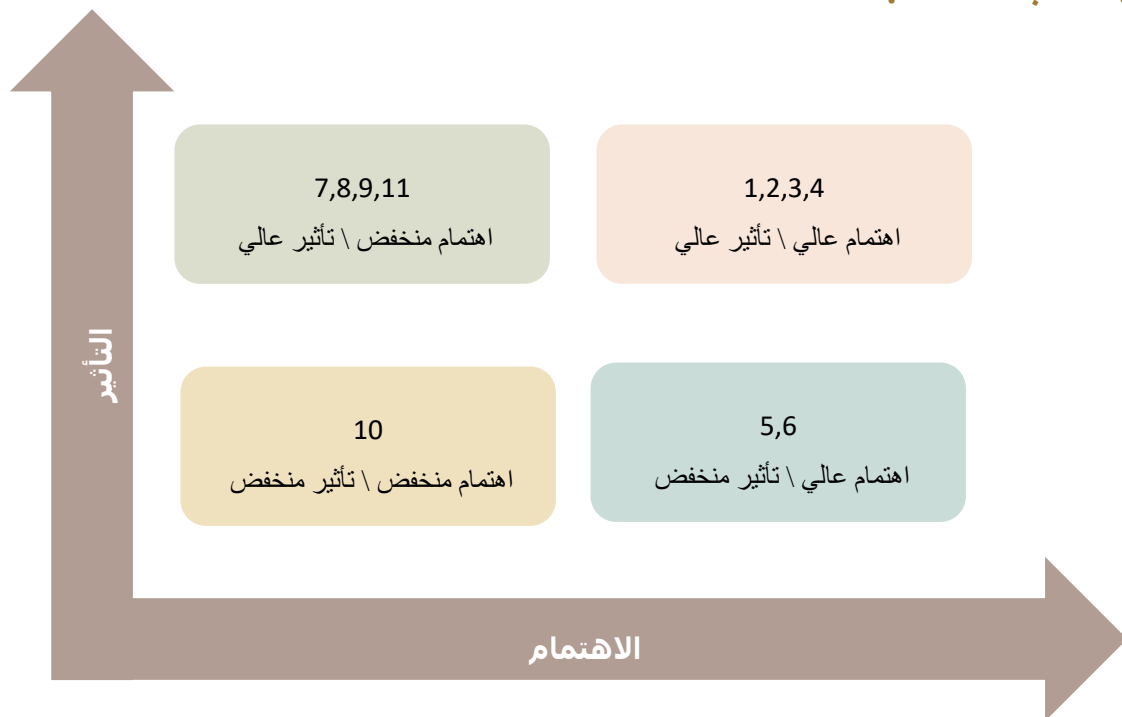
سجل أصحاب المصلحة وتطوير شبكة أصحاب المصلحة واستخدام النماذج الشبكية

م	الاسم / الجهة	الدور والتوقعات	التصنيف داخلي/خارجي	آلية التواصل
1	المدير التنفيذي	تحديد التوجه الاستراتيجي والموافقات النهائية	داخلي	البريد الالكتروني / اجتماعات / هاتف
2	مدير إدارة تنفيذ المشاريع	التأكد من تسليم جميع مخرجات المشروع وفق المتطلبات والخطوة الزمنية واستعراض حالة المشروع على أصحاب الصلاحية	داخلي	البريد الالكتروني / اجتماعات / هاتف
3	مدير المشروع	إدارة المشروع الفنية والمالية والرفع بالتسليمات لمدير إدارة تنفيذ المشاريع بشكل دوري وفق الخطه	داخلي	البريد الالكتروني / اجتماعات / هاتف
4	مدير إدارة تقنية المعلومات	الالتزام بحصر وتنفيذ وتشغيل كافة المتطلبات التقنية في المشروع وفق الخطه الزمنية وفي نطاق الميزانية المخصصة	داخلي	البريد الالكتروني / اجتماعات / هاتف
5	مدير الإدارة المالية	توفير وصرف جميع المستحقات على المشروع وإدارة العقود مع أصحاب المصلحة	داخلي	البريد الالكتروني / اجتماعات / هاتف
6	مدير إدارة التسويق	إعداد خطة تسويق شاملة لجميع عمليات تسويق المنتج داخلياً وخارجياً	داخلي	البريد الالكتروني / اجتماعات / هاتف

7	هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات	استضافة النظام واعتماد التطبيق	خارجي	البريد الالكتروني / اجتماعات / هاتف
8	وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان	منح التراخيص اللازمة لتنظيم المواقع	خارجي	البريد الالكتروني / اجتماعات / هاتف
9	شركة جوجل	الموافقة على تقديم خدمات الربط للمواقع والإحداثيات	خارجي	البريد الالكتروني / اجتماعات / هاتف
10	إدارة التواصل	نشر وتعميم إنجازات المشروع	داخلي	البريد الالكتروني / اجتماعات / هاتف
11	العملاء	استخدام خدمات التطبيق	خارجي	أدوات التسويق \ النشرات الإعلانية

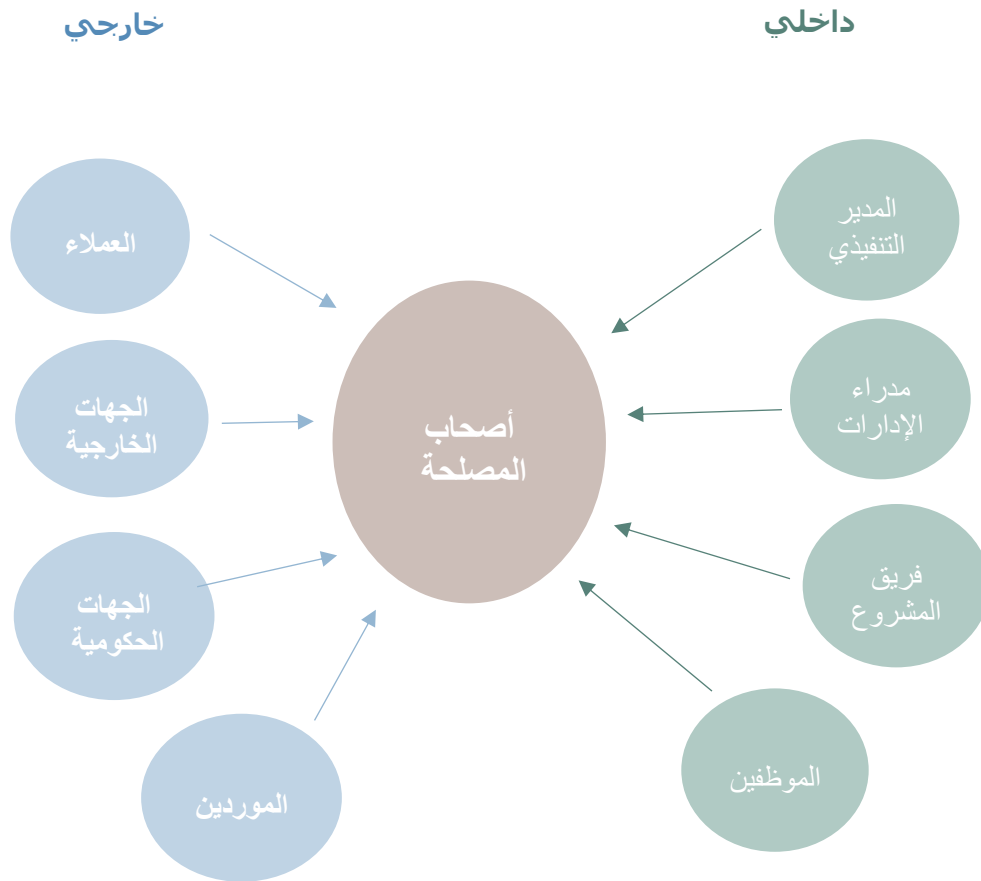
جدول 11

تحليل أصحاب المصلحة :



رسم توضيحي 3

شبكة أصحاب المصلحة :



رسم توضيحي 4

ثقافة المنظمة :

تقوم الشركة على أعلى معايير الشفافية والجودة والنزاهة وتسعى لمواكبة التطور والتقنية وتقديم أفضل الخدمات للعميل من خلال دعم منسوبيها ببرامج تدريبية ذات مستوى كفاءة عالي ومتقدم يخدم تنافسياتها بين الشركات

قيم المنظمة:

➤ الجودة:

(ان تكون جميع الخدمات التي تقدمها الشركة وفق أفضل الممارسات والمعايير والمواصفات)

➤ الشفافية:

(تعمل الشركة على مستوى عالي من الشفافية مع عملائها ومنسوبيها بما يعزز الموثوقية والولاء)

➤ المنافسة

(تحرص الشركة على ان تتمتع بمنافسة عالية لكسب عملائها ومواكبة أي تطور للخدمات بجودة عالية)

➤ الكفاءة

(تحرص على الاستغلال الأمثل والعقلاني والفعالية في تحقيق أهدافها بأقل تكلفة ووقت ممكن)

سلوكيات شخصية تؤثر على المشروع

تعتمد سلوكيات الناس المختلفة على ثقافتهم والقيم التي اكتسبوها اثناء حياتهم، سلوكيات الأفراد داخل المشروع قد تؤثر بشكل مباشر على اداء وبيئة العمل وبالتالي تأثيرها على أداء المشروع:

➤ اختلاف الآراء بين وأعضاء الفريق

➤ التأخر في تسليم الجزئيات المعنية بكل فرد

➤ عدم الأيمان بهدف المشروع.

دراسة السلوكيات السابقة وتحديد الأسباب وكيفية تخفيفها

السلوكيات	تحديد السبب	كيفية التخلص منها
1 اختلاف الآراء بين أعضاء الفريق	➤ اختلاف وجهات النظر والمفاهيم والمعتقدات والقيم بين أعضاء الفريق. ➤ الاختلاف في نطاق المشروع. ➤ عدم تعيين قائد للمشروع. ➤ قائد المشروع لا يتمتع بخصال قيادية	➤ جعل من الاختلاف في وجهات النظر والأفكار نقطة انطلاق ➤ بناء ثقافة مشتركة مفادها ان (الاختلاف لا يفسد الود قضية نخالف لكنا نبقي اقوى) ➤ تعيين قائد المشروع منذ البداية
2 تأخير تسليم المتطلبات في الوقت المطلوب	➤ عدم معرفة ماهي احتياجات المشروع بشكل كامل ومتطلباته. ➤ قلت المبادرة والتعاون بين أعضاء الفريق. ➤ اهمال الجدول الزمني للمشروع وعدم الالتزام بالمدة المحددة لكل مهمة.	➤ توفير أدوات وتقنيات تساعد على متابعة المشروع مثل برنامج (MS PROJECT) ➤ تأسيس جدول زمني على طريقة (GANTT CHART) وتعيين المهام لفريق المشروع. ➤ خوض اجتماع دوري لمتابعة المشروع والتعديل على جدول المشروع.
3 عدم الإيمان بهدف المشروع	➤ التغافل عن تعزيز هدف المشروع لأعضاء الفريق بشكل مستمر. ➤ استهداف جهات حكومية كبرى قد يقود أعضاء الفريق إلى استصعاب اتمام المشروع بنجاح. ➤ عدم إيمان أعضاء الفريق بقدراتهم.	➤ تعزيز مدى أهمية المشروع لأعضاء الفريق ➤ تجهيز وثيقة المشروع مكتملة وواضحة. ➤ استهداف جهات ذات نطاق عمل محدود كحجر أساس لتنفيذ الفكرة. ➤ تحفيز أعضاء الفريق بشكل مستمر.

جدول 12

تقييم احترافي ذاتي باستخدام نموذج SWOT

S STRENGTHS نقاط القوة	O OPPORTUNITIES الفرص
➤ بناء علامة تجارية قوية من خلال التعاقد مع جهات حكومية معروفة ➤ توفير منتج فريد من نوعه ➤ وجود اشخاص ذو خبرة وخلفية تقنية ضمن فريق العمل	➤ تكوين علاقات استراتيجية مع الجهات الحكومية ➤ توفير مفاهيم جديدة لإدارة مواقف السيارات ➤ رفع مستوى خدمة العملاء والموظفين لدى المنظمة
W WEAKNESSES نقاط الضعف	T THREATS التهديدات
➤ رفض المجتمع للتغيير ➤ المنافسون الجدد ➤ المشروع فريد من نوعه وغير مشابه لمشاريع أخرى	➤ تغيير البنية التحتية للجهات المتعاقدة. ➤ التقدم التكنولوجي ➤ تقدم النقل الداخلي ➤ تكاليف التشغيل العالية

جدول 13

ثلاث سلوكيات تتعارض مع النزاهة والأخلاق

السلوكيات التي تتعارض مع النزاهة الأخلاقية والأنشطة الخارجية يُحظر على جميع الأشخاص المعنيين بالشركة الانخراط في أي نشاط "مستقل" أو "إضافي" أو عمل خارج ساعات العمل من شأنه أن يؤثر سلباً على جودة أو كمية العمل المنجز، أو تنفيذ أنشطة للتنافس على أنشطة الشركة أو نشاط يتضمن رعاية أو دعمًا من الشركة لأي استخدام أو مؤسسة خارجية، أو يؤثر سلباً على سمعة مجموعة الشركة، أو يستخدم أو يتعارض مع وقت المجموعة، أو مرافقها أو مواردها أو لوازمها.

➤ **تضارب المصالح** يظهر "تضارب المصالح" عندما تتعارض مصلحة الفرد الشخصية بأي طريقة كانت أو ظهرت وكأنها تتعارض مع مصالح الشركة. ومثل هذا التضارب قد ينشأ في حال قام موظف في الشركة باتخاذ إجراءات أو أنشطة أو كان له مصالح قد تجعل أدائه لعمله في الشركة على نحو موضوعي وفعال أمراً صعباً قد تنشأ تضاربات المصالح أيضاً في حال حصول الموظف (أو أحد أفراد عائلته) على منافع شخصية غير ملائمة نتيجة موقعه ووظيفته في الشركة، القروض أو الضمانات في الالتزامات من الشركة إلى موظفيها وأفراد عائلاتهم قد تنتج تضارباً في المصالح وقد يحظرها القانون في بعض الحالات.

➤ **عدم تحمل المسؤولية** يجب على مدير المشروع توضيح مهام فريق العمل واسناد المهام وتوضيح المسؤولية للجميع وفي حال نجاح المشروع أو اخفاقه يجب ان يكون الجميع مسؤول عن مخرجات عمله وتحمل مسؤولية ماننتج عن ذلك، ولا يجب ان يأخذ الفضل وراء نجاح المشروع لشخص بعينه وتوجيه اللوم على الآخرين في حال الفشل.

➤ **الصحة والسلامة** تسعى الشركة جاهدة لتوفير بيئة عمل آمنة وصحية لموظفيها، ويقع على عاتق كل موظف في الشركة المحافظة على مكان عمل صحي وآمن لجميع الموظفين من خلال اتباع أسس وقواعد وممارسات السلامة العامة والصحة ومن خلال الإبلاغ عن الحوادث والإصابات ، والأدوات والممارسات والأوضاع غير الآمنة لا يسمح بالعنف أو السلوك التهديد ، يتوقع من كافة الموظفين أداء أعمالهم ومسؤولياتهم للشركة بطريقة آمنة بعيداً عن تأثير الكحول والأدوية و العقاقير المؤثرة في سلامة الأداء والعقل ، لن يتم التهاون بأي استخدامات غير مشروعة في مكان العمل.

تحليل الأثر المالي والفني والاجتماعي لهذه السلوكيات على اعمال المشروع والعلاقات

السلوكيات/الأثار	الأثر المالي	الأثر الفني	الأثر الإجتماعي
تضارب المصالح	لحد من تكاليف المشروع قد يتم التضحية بجودة المنتج	استخدام مواد ذات جودة منخفضة قد تؤدي الى اعطال تشغيلية مستمرة وعدم وجود كفاءة في الخدمة المقدمة	تكرار اعطال الخدمة المقدمة قد تقود الى انعدام ثقة المستخدم والمنظمة في خدمات الشركة
عدم تحمل المسؤولية	قد يؤدي ذلك لتكاليف مختلفة اثناء المشروع بسبب عدم توضيح المسؤوليات المترتبة على كل شخص	قد يؤدي الى مشاكل في تنفيذ المشروع حيث انه لا يوجد محسوبية على اي اعطال تخص التنفيذ	قد يقود الى خلق بيئة عمل سلبية حيث يلوم فيها اعضاء الفريق بعضهم عوضاً عن محاولة تلافي المشكلات وحلها
الصحة والسلامة	قد تؤدي الى كوارث تدمر المشروع كلياً	ضياع الموارد والأدوات واهلاكها بشكل متكرر	خلق بيئة عمل سلبية وخسارة الموظفين

جدول 14

تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال

➤ الإتصال الشخصي

هو عملية تفاعل مستمر ومباشر بين القائم بالاتصال والمستقبل، يتم من خلالها تبادل المعلومات والآراء والاتجاهات بين طرفي الاتصال؛ مما يؤدي في النهاية إلى التأثير على المستقبل لتحقيق هدف ما وتنقسم إلى :

➤ اتصال شخصي مباشر:

هو الذي يتم بين عدد من الاشخاص بشكل مباشر وبدون وسيط

➤ اتصال شخصي غير مباشر:

وهو الذي يتم بين عدد من الاشخاص بواسطة استعمال التكنولوجيا لإيصال الرسالة واستقبالها

خصائص الاتصال الشخصي:

➤ الإتصال كنتيجة للاحتياجات الطبيعية:

هذا يعني أن اللقاءات التفاعلية بين الناس تولّد داخلهم الحاجة الى التواصل بطريقة أو بأخرى، أحد هذه الطرق هي الاتصال الشخصي بواسطة تبادل رسائل.

➤ ثنائية الإتجاه:

الاتصال الشخصي يتميز بأنه المعلومات تمرّ في اتجاهين، وأن المستقبل هو مرسل في نفس الوقت والعكس صحيح. عملية تبادل معلومات، أي نموذج دائري يتحوّل فيه المرسل الى متلقٍ بشكل متكرّر.

➤ رد فعل فوري:

الاتصال الشخصي يمكّن المرسل من استقبال رد فعل فوري من المتلقّي، أي ليس هناك وجود للفجوات الجغرافية والزمنية.

➤ امكانية السيطرة على عملية الاتصال:

إن أهمية خاصيّة رد الفعل الفوري تكمن في انها تساهم في السيطرة على العملية، وذلك بأن المتلقي يمكنه أن يتحكّم بإتجاه الحديث عن طريق تجاوبه.

➤ العفوية:

غالبًا ما يتم التعامل بحسب الأعراف والتقاليد الاجتماعية النمطية. مثلاً: في الوضع الطبيعي، لا يأكل المتقدمّ لوظيفة معينه خلال مقابلة العمل او خلال اجتماع مهم مع ربّ العمل، الامتناع عن هذا التصرف يتم بشكل عفوي.

➤ الاتصال الغير لفظي:

وهذا نوع يشمل عدّة نواحي: لغة الجسد، وضعية الجسم، نبرة، وتيرة الصوت وجودته، التلعثم، الاكسسوارات، الملابس.

➤ التواصل الفعال

يقصد بالاتصال بأنه إحدى العمليات الهادفة تعمل على نقل البيانات من شخص إلى آخر بشكل ايجابي والتي تهدف لإيجاد نوع من التفاهم والاندماج المتبادل بين هؤلاء الأشخاص ، وهو إحدى المهارات التي يكتسبها الفرد بحيث يكون قادراً على توصيل أفكاره وأرائه ورسائله إلى شخص أو جمهورٍ معينٍ بطريقةٍ يضمن بها أنّ يقتنع الشخص المستهدف بما يقوله أو يعبر عنه، وهو أكثر من مجرد تبادل رسائل بين الأفراد؛ فهو يرتبط بالعواطف والنوايا التي تقع خلف هذه الرسائل، بالإضافة إلى قدرة الشخص على نقل هذه الرسائل بشكلٍ واضحٍ وبسيطٍ، وأنّ يفهم كل ما يقوله الشخص المقابل ويشعره بأنّه يستمع له ويفهم ما يقوله ، ويتميز هذا النوع بالخصائص التالية :

➤ الوضوح والاختصار:

يجب أن تكون الرسالة التي يريد الشخص إيصالها للمتلقي بسيطةً واضحةً دقيقةً ومختصرةً.

➤ الاستماع الجيد والفهم:

يجب أن يكون المتلقي مستمعًا جيدًا ومتيقظًا ليفهم كل تفاصيل الرسالة ويفسرها جيدًا.

➤ الذكاء العاطفي:

يجب أن يكون يكون المتكلم قادرًا على الوصول إلى عواطف المتلقي والتأثير عليها.

➤ - الكفاءة الذاتية:

يجب أن يؤمن المتكلم بقدراته على تحقيق أهدافه.

➤ الثقة بالنفس:

يجب أن يثق المتكلم بنفسه ليعزز قيمة الرسالة التي يرسلها.

➤ الاحترام:

يجب أن تحترم الرسالة قيم المتلقي وأرائه وأفكاره.

➤ لغة الجسد الجيدة:

تساعد لغة الجسد في تعزيز الاتصال الفعال بما تتضمنه من إيماءات وتعابير وجه وتواصل بصري.

➤ انتقاء الوسيلة الصحيحة للاتصال:

تلعب الوسيلة التي يتم عبرها الاتصال دورًا كبيرًا في فعاليته، وتُحدد تبعًا للحالة وأولوية الرسالة ووجهة نظر المستلم.

➤ تقديم الملاحظات:

يعتمد نجاح الاتصال على كلا الجانبين، لذا يجب على الشخص أن يتلقى الرسائل ويقدم ملاحظاته عليها، ليظهر للآخر وجهة نظري مختلفة عن وجهة نظري.

تعريف اشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي

يعد التواصل من اهم عناصر ومتطلبات المشروع التي من شأنها تعزيز التعاون بين أعضاء الفريق وتحديد العناصر في خطة الاتصال:

➤ من هم أصحاب المصلحة

➤ نوع المعلومات التي سيتم إرسالها

➤ أدوات الاتصال

➤ وقت الاتصال

وبعد ذلك تحديد خطة اتصال فعالة للمشروع حسب التالي:

➤ تحديد احتياجات الاتصال للمشروع

➤ تحديد الغرض والهدف من الاتصال

➤ قنوات التواصل الشخصي:

قنوات التواصل الشخصي	التعريف
الاتصال الشكليه	مشاركة المعلومات مثل: خطط العمل، التقارير السنوية، الاستراتيجيات والاهداف.
الاتصال غير الشكليه	مناقشة الامور التي تخص العمل على نحو عابر دون ان يستلزم ذلك تكلفا من أحد أفراد الفريق.
الاتصال غير الرسمية	تواصل العاملين على مستوى شخصي خارج العمل
الاتصال الرقمية	البريد الالكتروني ومنصات الاتصال الداخلية الالكترونية وغيرها.
الاتصال المباشر	المحادثات الكلامية.
غير المباشر	طريقة ابلاغ العاملين عن طريق الخطابات ومذكرات وكتيبات ارشادية.

جدول 15

بناء مصفوفة الاتصال

العنوان الاتصال	سبب التواصل	القناة	التكرار	المنسق	النتيجة
تأسيس ميثاق المشروع	التوقيع والموافقه على المشروع	عبر الهاتف والايمل	قبل بداية المشروع	مدير المشروع	اخذ الموافقة على البدء بالمشروع
الاجتماع الأول	انطلاق المشروع بتفاصيله	عن بعد Webex	بداية المشروع	منسق المشروع	توضيح المشروع وتوضيح أهدافه ورؤيته للجميع حتى
خطة المشروع	توضيح خطة المشروع بشكل تفصيلي	عبر الهاتف والايمل	كل اسبوع	مدير المشروع منسق المشروع	خطة المشروع تكون واضحة للجميع
اجتماع الاداريين	مراجعة وتنفيذ طرق المشروع	اجتماع حضوري	عن بعد Webex	منسق المشروع	توضيح الية تنفيذ المشروع وتحديد التقارير والمستندات المحددة للمشروع
مشاكل عملية تنفيذ المشروع	توضيح المشاكل التي تواجه كل قسم في المشروع	الايمل	عند اللزوم	مدير المشروع منسق المشروع	اتخاذ اللازم لحل المشاكل
اجتماع الفنيين	مراجعة المشاكل وتوضيح المخاطر التي تواجه المشروع	اجتماع حضوري	كل اسبوع	منسق المشروع	عرض تقديمي يوضح مشاكل المشروع ومراحله

الاجتماع الدوري	توضيح المشروع للإدارة العليا	عن بعد Webex	كل اسبوع	منسق المشروع	عرض تقديمي لتوضيح المشروع
الاجتماع اليومي	ارسال التقرير اليومي	عبر الايميل	يومية	منسق المشروع	تحديد المشاكل وحلها عبر توجيه من مدير المشروع
الاجتماع النهائي	تسليم جميع المستندات والأدوات الخاصة بالمشروع	اجتماع حضورى	يوم تسليم المشروع المحدد في الخطة الزمنية	مدير المشروع منسق المشروع	تسليم المشروع للمالك وتدريب فريق التشغيل على الاجهزة التقنية

جدول 16

ثلاث سيناريوات لنماذج خاطئة من التواصل

لا يوجد عمل يعمل بشكل مثالي ولكن الطريقة التي يتواصل بها الأشخاص ويعملون من خلال المشاكل يمكن أن تكون علامة على وجود الرفاهية العامة للشركة، يعد التواصل الصحي في مكان العمل أمراً بالغ الأهمية لتحقيق النتائج المطلوبة وخلق بيئة عمل إيجابية ولكن يمكن أن يكون الاتصال السيئ سبب في تعطل عمل المنظمة وجميع مواردها، ومن خلال تعلم اكتشاف عادات الاتصال السيئة واستبدالها بعادات صحيحة سيكون لها تأثير إيجابي على الإنتاجية و النجاح المالي للمنظمة، فيما يلي سيتم ذكر ثلاثة سيناريوات خاطئة من التواصل:

➤ المدراء يخاطبون المدراء الآخرين فقط:

في بعض المنظمات تم توارث بعض العادات السلبية في بيئة العمل التي قد تسبب في العديد من التحديات وبدورها قد تعرقل سير العمل والتأخير في تسليم المهام في الوقت وبالطريقة المثلى، ومنظور ان المدير لا يتحدث إلا مع مدراء اخرين منافي لمفهوم الإدارة النشطة وتلك الممارسات السلبية قد تسبب العديد من التأخرات في تسليم المشاريع وتقود لعواقب مادية للمنظمة.

➤ استخدام قناة واحدة للتواصل:

في فريق العمل قد يختلف طبيعة كل شخص من الآخر وعلى سبيل المثال الاشخاص الفنيين قد يقضون معظم الوقت خارج المكتب وقد يكون من الصعب عليهم مراجعة البريد الالكتروني لذلك قد تكون افضل وسيلة تواصل لديهم هي الهاتف والعكس قد يكون صحيح في حالات اخرى فيجب ان يتم توفير اكثر من قناة وسبل بديله للتواصل بين اعضاء الفريق.

➤ التجاوب السلبي:

يجب ان يكون اعضاء فريق العمل على تواصل مستمر للتوحيد المفهوم والهدف، ولكن في حال كان هنالك تجاوب سلبي بين اعضاء الفريق قد يعرقل دائرة التواصل ويجعل من الجميع في عزله لوحده وقد يلحق ذلك بضرر كبير على المشروع ويجعل من مهمة ادارة المشروع في غاية الصعوبة.

تطوير واعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين

التفاعل مع أصحاب المصلحة هي عملية مستمرة اثناء دورة حياة المشروع الكاملة، والتي من خلالها يتم البدء بالحديث والطرح البناء والتواصل المثمر مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، والغرض من التفاعل هو نقل اهتمامات وتوقعات أصحاب المصلحة إلى صانعي القرار وتقديم مدخلات العمليات الإدارية وتقييم تأثير هذه القرارات عليها، ويختلف التفاعل مع أصحاب المصلحة من شخص إلى شخص آخر وفقاً لمصالحهم، فهم يترأحون البعض يمتلك معلومات محدودة والبعض شريك اساسي.

قد يحتاج نموذج التفاعل مع اصحاب المصلحة إلى التغيير من مستوى التفاعل الحالي إلى المستوى التفاعل المطلوب حسب الضرورة خلال مراحل المشروع المختلفة:

المستفيد	غير مدرك	معارض	محايد	متعاون	قيادي
المدير التنفيذي					D, C
مدير إدارة تنفيذ المشاريع					D, C
مدير المشروع					D, C
مدير إدارة تقنية المعلومات			C	D	
مدير الإدارة المالية			C	D	

	D	C			مدير إدارة التسويق
	D	C			هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات
		D		C	وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان
		D		C	شركة جوجل
		D		C	العملاء

جدول 17

D: Desired Engagement

C: Current Engagement

القيادة:

يوجد هناك عدة تعريفات للقيادة وأهمها هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، فهي مسؤولية تجاه المجموعة المقادة لتحقيق النتائج المرسومة ، أو هي فن تحفيز مجموعة من الناس على العمل من أجل تحقيق هدف مشترك، في بيئة العمل، وقد يعني هذا توجيه العمال والزملاء باستراتيجية لتلبية احتياجات الشركة

أنماط القيادة:

➤ القيادة الاستبدادية

القادة الاستبداديون، يمتلكون السلطة والمسؤولية داخل المنظمة، ونادراً ما يوجد مدخلات أو اتخاذ قرارات من جانب أعضاء الفريق أو المجموعة، هذا النوع من القيادة صارم بشكل عام

➤ القيادة الكاريزمية

يمتلك هذه النوع من القيادة القدرة في التأثير على الناس وإلهامهم، وتعكس أهداف المنظمة بشكل عام و رؤيتها.

➤ القيادة التحولية

تتطلب القيادة التحولية مستوى عال من الإنتاجية ومشاركة الموظفين .

➤ القيادة الداعمة

يقوم القادة الداعمون بتفويض وتعيين المهام للموظفين، وتزويد الموظفين بالمهارات اللازمة لإكمال المهمة، حيث يعملون من خلال المشكلات والقضايا مع الموظفين ويقدمون درجة عالية من الاهتمام والتدريب حسب الحاجة.

➤ القيادة الديمقراطية

تعرف أيضا باسم القيادة التشاركية، فإن جميع أعضاء المجموعة أو معظمهم قادرون على المشاركة في عمليات صنع القرار، ويؤكد القادة الديمقراطيون على المساواة ويشجعون المناقشة وتدفق الأفكار.

نمط القيادة المستخدم في قيادة المشروع وأسباب اختياره:

النمط المستخدم في المشروع هو **القيادة الداعمة** وذلك لعدة أسباب :

- مشروع موقف السيارات الذكي يعتمد على الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا الحديثة وهو ما يستدعي على القائد استخدام أسلوب يساعد فيه القائد موظفيه على تطوير مهاراتهم وقدراتهم من خلال العمل مع الموظفين بشكل مباشر ومساعدتهم في تحقيق الأهداف المطلوبة
- كما أن القائد الداعم لايهتم بتفويض المهام وإعطاء الأوامر بقدر اهتمامه بدعم موظفيه ومنحهم الأدوات والأساليب التي يحتاجونها لإنجاز العمل مما يساعد موظفي مشروع موقف السيارات الذكي من تطوير قدراتهم ومهاراتهم بالقدر الذي يسمح لهم بإنجاز مهامهم بأقل قدر من الإشراف.
- يعتمد هذا الأسلوب على تشجيع الموظفين على الإبداع وتحمل المسؤولية في تنفيذ المهام الموكلة اليهم وهو ما يدعم مشروع الموقف الذكي من تلبية توقعات المستفيدين.

التحفيز :

يجب أن يكون قادة المشروع الناجح لديهم دوافع ذاتية للتحفيز وأن يفهموا الاحتياجات الأساسية للموظفين وفريق العمل ، لذلك لابد من العمل على عدة طرق وعوامل تحفيزية للعاملين في المشروع ومنها :

- الوضوح والشفافية
- التواجد والحضور بحيث يكون قائد المشروع متواجد دائماً ومستعداً لدعم الفريق
- تحديد المهام لكل موظف وتشجيع العمل في ظل الفريق
- دعم الأعمال والأفكار الجيدة والإبداعية تفعيل التغذية الراجعة بشكل أساسي

➤ التحفيز على المكافآت المادية والمعنوية و دعم التسلية والترفيه الجماعي في جانب تحقيق الإنجازات

هيكل مصفوفة توزيع المسؤوليات

مصفوفة توزيع المسؤوليات تستخدم لتحديد مهام كل فرد والإنجازات المتوقعة منه خلال فترة المشروع مما يساعد في تحديد الأدوار و زيادة كفاءة المشروع ، و هيكل المصفوفة عبارة عن جدول يتضمن محور عمودي يوضح المهام و محور أفقي يوضح المسميات الوظيفية ، ويمكن تقسيم الموظفين الذي تشملهم هذه المصفوفة إلى :

➤ **المكلف (Responsible)** هو الشخص المسؤول عن إنجاز المهمة ، والاختصار لها في الهيكل

R

➤ **المسؤول (Accountable)** هو الشخص المسؤول عن اتخاذ القرارات و تفويض المكلفين بإنجاز

المهمة ، والاختصار لها في الهيكل **A**

➤ **المستشار (Consulted)** هو الشخص الذي سيتم التواصل معه لاختذ الاستشارة بشأن المهمة ،

والاختصار لها في الهيكل **C**

➤ **الخبير (Informed)** هو الشخص الذي سيتم إطلاعه على أي معلومات خلال إنجاز المهمة و

عند الإنتهاء منها، والاختصار لها في الهيكل **I**

م	المهمة	مدير المشروع	مدير إدارة تنفيذ المشاريع	مدير إدارة تقنية المعلومات	مدير إدارة المالية	مدير إدارة التسويق
1	تصميم التطبيق الالكتروني	R	C	A	I	I
2	توقيع عقود لاشتراكات العملاء في خدمات التطبيق	R	I	I	A	C
3	توفير خدمات البنية التحتية	A	C	R	C	I
4	خطط الإعلان والتسويق	A C	A C	I	I	R

جدول 18

الصراع والأزمات

يوجد هناك عدة تعريفات للصراع وأهمها هو التصادم أو التضارب الذي يحصل عندما يتعارض السلوك الموجه نحو تحقيق الهدف لمجموعه ما مع سلوك مجموعة أخرى ، وهو خلاف على الأهداف و المصالح والموارد ينتج عن سعي طرف أو فريق للحصول عليها مما يؤدي إلى حرمان طرف الآخر من الحصول عليها ، وتتميز الأزمات عادة بحدوثها بشكل مفاجئ والحاجة إلى اتخاذ القرار في ظل ضغوط زمنية شديدة وظروف عدم التأكد .

3 حالات مختلفة من الصراعات

وتم التعامل مع 3 حالات مختلفة من الصراعات والنزاعات حدثت داخل المشروع وتم تحليل أسباب جذور المشكلة والحلول الاستراتيجية المقترحة لحلها :

➤ صراع داخل فريق العمل



رسم توضيحي 5

➤ صراع بين الإدارات

خلاف بين مدير المشروع وإدارة تقنية المعلومات

لماذا ؟ التأخر في اعتماد الطلبات التقنية

الحل : النظر لجميع الطلبات المتأخرة وتحديد أولوية الطلبات ليتم اعتمادها بشكل عاجل

لماذا ؟ لكثرة التغيير على المتطلبات من قبل مدير المشروع

الحل : تقديم الدعم لمدير المشروع بتزويده بقوائم المتطلبات التقنية للمشاريع المشابهة

تم حصر جميع المتطلبات التقنية التي تغطي احتياج المشروع بشكل كامل في وثيقة واحدة

رسم توضيحي 6

➤ صراع مع جهات خارجية

تأخر رد جهه خارجية على موافقات مطلوبة قبل البدء بالمشروع

لماذا ؟ عدم وضوح المدد الزمنية لرفع الموافقات والرد عليها

الحل : تواصل المدير التنفيذي مع الشخص المختص في الجهة الخارجية

لماذا ؟ غياب مستوى الخدمة بين المنظمة والجهة الخارجية

الحل : الاتفاق على صياغة مستوى الخدمة لضمان عدم تعطل سير الأعمال

صياغة واعتماد اتفاقيه مستوى الخدمة بين المنظمة وجميع الجهات الخارجية ذات علاقه

رسم توضيحي 7