

إنشاء وتشغيل مكتب إدارة المشاريع



رقم المجموعة

"5192"

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

بإشراف/ د. وليد سليمان صديق

الفصل الدراسي الثاني

1443هـ - 2021م

فهرس المحتويات

أ	فهرس المحتويات
د	فهرس الجداول
و	فهرس الأشكال
1	مقدمة:
2	الفصل الأول الإستراتيجية
3	1.1 إنشاء وتشغيل مكتب إدارة المشاريع
3	:الرؤية
3	:الرسالة
3	SMART: تطوير وتحديد الأهداف بنموذج
3	SMART: الأهداف حسب نموذج
7	1.2 تطوير وتحديد مؤشرات القياس للأداء lead أو lag:
8	1.3 تطوير وإعداد نموذج ميثاق المشروع
12	الفصل الثاني الحوكمة والهياكل والعمليات
13	2.1 تطوير هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع:
13	:مرحلة إنشاء مكتب إدارة المشاريع
13	:مرحلة تشغيل مكتب إدارة المشاريع
14	2.2 تحديد الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل:
14	2.3 تحديد نموذج مكتب إدارة المشاريع الأنسب لإدارة المشروع مع تحديد السبب:
15	2.4 تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام المخرجات:
18	الفصل الثالث السلطة والاهتمام
19	3.1 نموذج أصحاب المصلحة:
20	3.2 تطوير شبكة (القوة/الاهتمام) وشبكة (التأثير والقوة):
21	3.3 استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة:
21	3.4 تعريف ثقافة المنظمة:
21	3.5 تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع:
23	الفصل الرابع نقد الإدارة الذاتية
24	4.1 سرد "3" عادات سلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع ودراسة السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها:
24	عدم الاستشارة والاعتماد بالرأي-1
24	المركزية المقيتة-2
24	ضعف المتابعة للعمل-3
24	4.2 إجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT:
25	4.3 تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات:

26	الفصل الخامس الاتصالات الشخصية
27	5.1 إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة
28	5.2 تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال:
28	الاتصال
28	تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي
28	التواصل الشخصي والتواصل الفعال:
28	أهداف الاتصال الفعال
29	أدوات الاتصال الفعال
29	5.3 بناء مصفوفة الاتصال:
29	جدول الاتصالات
32	5.4 تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين stakeholder assessment matrix:
34	الفصل السادس القيادة
35	6.1 وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع:
35	نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع هي القيادة الديمقراطية
36	6.2 تصميم نموذج لعدد 3 إجراءات إدارية بالمشروع:
36	6.3 تعريف الصراع والأزمات:
38	6.4 عرض تحليل الأسباب الجذرية Root Cause Analysis:
42	الفصل السابع الحنكة
43	7.1 توزيع الموارد البشرية على المهام
44	7.2 تحليل أثر إجراء عملية CRASHING وعملية FAST- TRACKING على الجدول الزمني
45	7.3 تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض:
46	7.4 إعداد عدد 2 خطة التفاوض:
48	الفصل الثامن تصميم المشروع
49	8.1 تعريف مثلث القيود للمشروع constraint Triple:
50	8.2 إعداد قائمة عوامل نجاح المشروع:
50	عوامل نجاح المشروع:
51	8.3 تطوير وتعريف هيكل تقسيم العمال WBS وإعداد دليل شرحه:
52	8.4 تعريف مصفوفة تتبع المتطلبات Requirement traceability matrix:
53	8.5 تحديد أساليب جمع المتطلبات التي تم استخدامها بجمع المتطلبات:
55	8.6 تطوير الهيكل الهرمي لأهداف المشروع المتصل بالإستراتيجية:
56	الفصل التاسع النطاق
57	9.1 تطوير وتعريف وإعداد بيان النطاق (حدوده – وتحديد ما لا يشمل):
64	9.2 تطوير وتعريف وشرح مفاهيم زحف النطاق وإعطاء مثال:
65	9.3 شرح إدارة تحليل المنتج product analysis:
66	9.4 شرح عمليات تحويل حزم العمل في WBS إلى أنشطة:

66	9.5 تطوير قائمة المهام أو الأنشطة المضمنة تحت كل حزمة عمل في WBS:
67	9.6 شرح العلاقات بين الأنشطة:
68	9.7 تطوير النموذج الشبكي logical diagram لأنشطة المشروع وتحديد المسار الحرج:
72	9.8 إعداد نموذج جاننت تشارت ونموذج العلامات الفارقة:
73	9.8 شرح نموذج ديمغ للجودة:
75	9.10 تطوير نموذج SIPOC – ونموذج ISHIKAWA لأحد مشاكل المخرجات للمشروع:
78	الفصل العاشر المالية
79	10.1 إعداد هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع بتوافق مع WBS:
81	10.2 شرح مفهوم موائمة الموارد Resource leveling and smoothing:
82	10.3 تدريب على توزيع موارد المشروع من معدات وأدوات:
83	10.4 تطوير اجراء عملية تنفيذ التوريدات واختيار المقاولين:
85	10.5 تطوير نموذج المقارنة بين الموردين ونموذج المقارنة Scoring Model:
88	الفصل الحادي عشر التخطيط والتحكم
89	11.1 إعداد أجندة –وصيغة دعوة ومحضر افتراضي لإجتماع افتراضي:
89	11.2 تحديد دورة قياس الأداء وتقديم التقارير مع شرح السبب:
92	11.3 تطوير نموذج طلب التغيير متضمناً(تحليل الأثر-تحليل البدائل- توصية):
92	11.4 تعريف المخاطر التهديدات والفرص وعرض أمثلة:
93	11.4 إعداد سجل المخاطر:
94	11.5 تحليل المخاطر النوعي:
95	11.6 تحديد إستراتيجيات الرد على المخاطر:
95	11.7 إعداد مصفوفة تقييم الارتباط بالمعنيين Stakeholder engagement assessment matrix:
97	التوصيات:
98	الخلاصة:
99	المراجع:

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
4	جدول (1-1) الأهداف حسب نموذج SMART
4	جدول (2-1) أتمتة جميع الإجراءات الخاصة بالشركة
4	جدول (3-1) تخطيط وإدارة كل المشاريع المحددة في خطة العمل الرئيسية الخاصة بالإدارة
5	جدول (4-1) ضمان التكامل والتوافق بين جميع المشاريع المحددة
5	جدول (5-1) تقييم واختبار وتحديد جميع أولويات واعتماد المبادرات الجديدة
6	جدول (6-1) رفع كفاءة الموارد البشرية
6	جدول (7-1) التحكم بجميع المشاريع التي تنفذها أو تديرها الإدارة بكفاءة عالية
6	جدول (8-1) مراقبة تقدم وتنفيذ جميع المشاريع التي تنفذها الإدارة
7	جدول (9-1) تطوير وتحديد مؤشرات القياس للأداء lead أو lag
8	جدول (10-1) ميثاق المشروع
15	جدول (1-2) نموذج امثال للتحقق قبل استلام المخرجات
19	جدول (1-3) نموذج أصحاب المصلحة
20	جدول (2-3) تحليل أصحاب المصلحة
27	جدول (1-5) إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة
29	جدول (2-5) مصفوفة الاتصال
29	جدول (3-5) جدول الاتصالات
31	جدول (4-5) مصفوفة تحديد المسؤوليات
32	جدول (5-5) تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين
36	جدول (1-6) أدوار ومسؤوليات موظفي مكتب إدارة المشاريع
36	جدول (2-6) الأدوار ورموزها وتعريفها
38	جدول (3-6) تحليل السبب الجذري للصراع بين عضوين
40	جدول (4-6) تحليل السبب الجذري لتقاعس عضو عن العمل
41	جدول (5-6) تحليل جذر المشكلة لتقوية المواعيد النهائية للتسليم
44	جدول (1-7) تحليل نتائج التخطم CRASHING
45	جدول (9-1) حدود النطاق
63	جدول (9-2) العلاقة بين الأنشطة
68	جدول (9-3) أنشطة مشروع تشغيل مكتب إدارة المشاريع
68	جدول (9-4) أزمنة الإبتداء والإنتهاء والوقت الفائض وأنشطة المسار الحرج
69	جدول (9-5) الإنحراف المعياري لأنشطة المشروع بالأسابيع
70	جدول (9-6) الأوقات المتداخلة وغير المتداخلة ضمن أنشطة المشروع
71	جدول (9-7) يوضح أوقات أنشطة المشروع والمسار الحرج
72	جدول (9-8) مهام نموذج جانث
73	جدول (9-9) مهام نموذج العلامات الفارقة
79	جدول (10-1) جدول هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع
80	جدول (10-2) جدول القيمة المكتسبة 20%
80	جدول (10-3) جدول القيمة المكتسبة 50%
81	جدول (10-4) جدول المقارنة بين تسوية الموارد وتجانس الموارد
87	جدول (10-5) جدول المقارنة Scoring Moodl
90	جدول (11-1) جدول مؤشرات الأداء
90	جدول (11-2) جدول مؤشرات الأداء
91	جدول (11-3) قائمة التحقق الإدارية
92	جدول (11-4) نموذج طلب التغيير
93	جدول (11-5) المخاطر التي يمكن أن تهدد المشروع
94	جدول (11-6) سجل المخاطر
95	جدول (11-7) جدول تقييم المخاطر

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل
13	شكل (1-2) الموارد المقدمة من شركة التقنية العالمية
21	شكل (1-3) النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة
24	شكل (1-4) تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT
49	شكل (8-1) مثلث القيود للمشروع
51	شكل (8-2) هيكل تقسيم العمل WBS
55	شكل (8-3) الهيكل الهرمي لأهداف المشروع
60	شكل (9-1) ميثاق المشروع وتخصيص الموارد
62	شكل (9-2) إجراءات تقدير المشاريع
67	شكل (9-3) قائمة المهام والأنشطة WBS
69	شكل (9-4) المخطط الشبكي للمشروع
72	شكل (9-5) مخطط جاننت
73	شكل (9-6) مخطط العلامات الفارقة
75	شكل (9-7) نموذج Deming لدورة التحسين المستمر
76	شكل (9-8) نموذج ISHIKAWA
77	شكل (9-9) نموذج SIPOC
83	شكل (10-1) الأدوات المستخدمة من قبل مكتب إدارة المشاريع
86	شكل (10-2) نموذج لمقارنة بين الموردين

مقدمة:

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

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

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

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

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

وتتضمن هذه الموضوعات الرئيسة الواردة في هذا المشروع ما يلي:

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

الفصل الأول
الإستراتيجية
Strategy

1.1 إنشاء وتشغيل مكتب إدارة المشاريع

الرؤية:

يسعى مكتب إدارة المشاريع (PMO) ليضاهي المستويات العالمية في إنجاز المشاريع الريادية بنجاح تماشيًا مع رؤية 2030.

الرسالة:

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

تطوير وتحديد الأهداف بنموذج SMART:

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

- تأسيس اثنا عشر منهجًا ومعياريًا احترافيًا في إدارة شركة أوقاف الشيخ محمد الراجحي وفق أحدث المعايير العالمية PMI وبالتوافق مع منهجيات الإدارة خلال ثلاث أسابيع.
- أتمتة جميع الإجراءات الخاصة بالشركة من خلال برنامج إلكتروني يسهل عمليات المتابعة والتواصل بين فريق المشروع خلال ثلاث أسابيع.
- تخطيط وإدارة كل المشاريع المحددة في خطة العمل الرئيسة الخاصة بالإدارة من أجل تحقيق أهداف الشركة ضمن الإطارين الزمني والمالي المحددين خلال (فترة التحضير 3 أسابيع)
- ضمان التكامل والتوافق بين جميع المشاريع المحددة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للإدارة في مرحلة التنفيذ لمدة 16 أسبوع.
- تقييم واختبار وتحديد جميع أولويات واعتماد المبادرات الجديدة لبدء مشاريع جديدة خلال مرحلة التنفيذ لمدة 2 أسبوع.
- رفع كفاءة الموارد البشرية وذلك عن طريق تدريب وتأهيل جميع الموظفين للمعايير الدولية الخاصة بإدارة المشاريع ورفع مستوى المعرفة والوعي لديهم خلال فترة التحضير لمدة ثلاث أسابيع.
- التحكم بالمشاريع التي تنفذها أو تديرها الإدارة بكفاءة عالية (وفق الإطار الزمني المحدد بالجودة المستهدفة وضمن التكلفة المقدرة) خلال مرحلة التسليم لمدة 2 أسبوع
- مراقبة تقدم وتنفيذ جميع المشاريع التي تنفذها الإدارة لتتأكد من مخطط له خلال مرحلة التسليم لمدة 2 أسبوع

الأهداف حسب نموذج SMART:

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

جدول (1-1) الأهداف حسب نموذج SMART

S	محدد	تحديد الهدف بصورة واضحة (تأسيس اثنا عشر منهجاً ومعياراً احترافياً في إدارة شركة أوقاف الشيخ محمد الراجحي وفق أحدث المعايير العالمية)
M	قابل للقياس	يمكن قياس مدى انجاز الهدف من خلال عدد المنهجيات المحددة (اثنا عشر منهجاً)
A	يمكن تحقيقه	يمكن تحقيقه
R	ذات صلة	في إدارة شركة أوقاف الشيخ محمد الراجحي
T	محدد زمنياً	خلال ثلاث أسابيع

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

جدول (2-1) أتمتة جميع الإجراءات الخاصة بالشركة

S	محدد	أتمتة جميع الإجراءات الخاصة بالشركة من خلال برنامج إلكتروني يسهل عمليات المتابعة والتواصل بين فريق المشروع
M	قابل للقياس	أتمتة جميع الإجراءات الخاصة بالشركة
A	يمكن تحقيقه	يمكن تحقيقه
R	ذات صلة	جميع الإجراءات الخاصة بالشركة
T	محدد زمنياً	خلال ثلاث أسابيع

- تخطيط وإدارة كل المشاريع المحددة في خطة العمل الرئيسية الخاصة بالإدارة من أجل تحقيق أهداف الشركة ضمن الإطارين الزمني والمالي المحددين خلال (فترة التحضير 3 أسابيع).

جدول (3-1) تخطيط وإدارة كل المشاريع المحددة في خطة العمل الرئيسية الخاصة بالإدارة

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

R ذات صلة	الخاصة بالإدارة من أجل تحقيق أهداف الشركة
T محدد زمنيا	خلال (فترة التحضير 3 أسابيع)

- ضمان التكامل والتوافق بين جميع المشاريع المحددة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للإدارة في مرحلة التنفيذ لمدة 16 أسبوع.

جدول (4-1) ضمان التكامل والتوافق بين جميع المشاريع المحددة

S محدد	ضمان التكامل والتوافق بين جميع المشاريع المحددة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للإدارة
M قابل للقياس	جميع المشاريع المحددة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية
A يمكن تحقيقه	يمكن تحقيقه
R ذات صلة	تحقيق الأهداف الإستراتيجية للإدارة
T محدد زمنيا	في مرحلة التنفيذ لمدة 16 أسبوع

- تقييم واختبار وتحديد جميع أولويات واعتماد المبادرات الجديدة لبدء مشاريع جديدة في الشركة خلال مرحلة التنفيذ لمدة 2 أسبوع.

جدول (5-1) تقييم واختبار وتحديد جميع أولويات واعتماد المبادرات الجديدة

S محدد	تقييم واختبار وتحديد جميع أولويات واعتماد المبادرات الجديدة لبدء مشاريع جديدة في الشركة
M قابل للقياس	جميع أولويات واعتماد المبادرات الجديدة لبدء مشاريع جديدة
A يمكن تحقيقه	يمكن تحقيقه
R ذات صلة	اعتماد المبادرات الجديدة لبدء مشاريع جديدة في الشركة
T محدد زمنيا	خلال مرحلة التنفيذ لمدة 2 أسبوع.

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

جدول (6-1) رفع كفاءة الموارد البشرية

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

- التحكم بجميع المشاريع التي تنفذها أو تديرها الإدارة بكفاءة عالية (وفق الإطار الزمني المحدد بالجودة المستهدفة وضمن التكلفة المقدرة) خلال مرحلة التسليم لمدة 2 أسبوع.

جدول (7-1) التحكم بجميع المشاريع التي تنفذها أو تديرها الإدارة بكفاءة عالية

S محدد	التحكم بجميع المشاريع التي تنفذها أو تديرها الإدارة بكفاءة عالية (وفق الإطار الزمني المحدد بالجودة المستهدفة وضمن التكلفة المقدرة)
M قابل للقياس	التحكم بجميع المشاريع التي تنفذها أو تديرها الإدارة بكفاءة عالية
A يمكن تحقيقه	يمكن تحقيقه
R ذات صلة	التحكم بالمشاريع التي تنفذها أو تديرها الإدارة
T محدد زمنيا	خلال مرحلة التسليم لمدة 2 أسبوع

- مراقبة تقدم وتنفيذ جميع المشاريع التي تنفذها الإدارة لتتم كما هو مخطط له خلال مرحلة التسليم لمدة 2 أسبوع.

جدول (8-1) مراقبة تقدم وتنفيذ جميع المشاريع التي تنفذها الإدارة

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

ذات صلة	
T	له خلال مرحلة التسليم لمدة 2 أسبوع
محدد زمنيا	

1.2 تطوير وتحديد مؤشرات القياس للأداء أو lag:

جدول (9-1) تطوير وتحديد مؤشرات القياس للأداء أو lag

PROJECT MANAGEMENT OFFICE						
2021						
Last updated: Sept 4,						
CURRENT PLANNED ABOUT THE FUNCTION						
BUSINESS UNIT	global technology company		a) Managing Projects: Manage the ongoing and newly added projects in the company as PMO b) Communication: Ensure proactive and accurate communication regarding the managed projects c) Proper Documentation: Ensure that the project definition, scope, timelines, etc. are clearly defined and captured d) Managing Changes in projects as and when applicable			
DEPARTMENT	M.Aswadany					
FUNCTION	إدارة المشاريع					
Perspectives	C-level Obj. code	F-level Obj. code	Function-level Objective	F-level KPI Code	Function-level KPI (measured as % achievement of target)	KPI Type
Financial	F2	PMO.F1	Rationalize operating cost at function-level	PMO.F1.K1	Planned savings from function-level cost rationalization	Leading
Internal Process	IP3	PMO.IP1	Achieve adherence to internal process and quality standards	PMO.IP1.K1	ISO requirements for the function	Leading
				PMO.IP1.K2	Internal customer satisfaction rating	Lagging
				PMO.IP1.K3	SLA adherence for inter-departmental processes	Leading
				PMO.IP1.K4	Overall Initiative Achievement	Lagging
		PMO.IP2	Improve function-level productivity	PMO.IP2.K1	Adherence to project masterplan schedule	Leading
				PMO.IP2.K2	Adherence to schedule of publishing project update report	Leading
				PMO.IP2.K3	Average time taken to report an off-track project to management	Lagging
				PMO.IP2.K4	% projects for which project cards are made	Leading
				PMO.IP2.K5	% projects for which masterplan is up to date	Leading
				PMO.IP2.K6	% employees trained on project management knowledge areas	Lagging
				PMO.IP2.K7	% completion of information in project cards	Leading
Organizational Learning & Growth	LG1	PMO.LG1	Improve function-level staff satisfaction	PMO.LG1.K1	Employee satisfaction score	No Current KPI
				PMO.LG1.K2	% avg. function-level staff retention rate	No Current KPI
		PMO.LG2	Support succession planning	PMO.LG2.K1	% of all management/ leadership positions filled internally	No Current KPI
				PMO.LG2.K2	Adherence to function-level training plan	No Current KPI
	LG2	PMO.LG3	Improve level of automation	PMO.LG3.K1	% completion of relevant IT systems projects	No Current KPI
				PMO.LG3.K2	% of activities that are automated	No Current KPI
	LG3	PMO.LG4	Achieve adherence to regulatory requirements	PMO.LG4.K1	Regulatory requirements for the function	No Current KPI
				PMO.LG4.K2	% Saudization maintained for the function	No Current KPI (# of Saudis in Dept. to all)

1.3 تطوير وإعداد نموذج ميثاق المشروع

جدول (10-1) ميثاق المشروع

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

• وثائق • تدريب • خدمات	المخرجات الرئيسية
• التعديل على مجال المشروع والتزامات الطرفين. • مقاومة المستخدمين النهائيين للتغير. • عدم تركيز أصحاب المصلحة على المشروع. • تنسيق منخفض وتأخير الاتصالات من أصحاب المصلحة. • عدم تفرغ أو توفر الأشخاص المعنيين خلال مراحل المشروع. • عدم دقة البيانات أو نقصها (اختيار الشخص أو الأشخاص المناسبين لإيصال البيانات) • استغراق عمليات مراجعة واعتماد التسليمات وقت طويل من برامج ووثائق.	المخاطر المحتملة
• مرحلة التحضير 3 أسابيع • مرحلة التعاقدات 4 أسابيع • مرحلة التنفيذ 16 أسبوع • مرحلة التسليم 2 أسبوع	ملخص الجدول الزمني
3.650.000 ريال	الموارد المالية المعتمدة
• المدير العام للمشروع (في أوقاف الشيخ محمد الراجحي أو المالك للمشروع) • مدير المشروع من شركة التقنية العالمية المنفذة. • فريق العمل بالمشروع. • الجهة الاستشارية في المشروع.	قائمة أصحاب المصلحة في المشروع
• وثيقة البدء وخطة المشروع، يعتبر اعتماد وثيقة العمل بمثابة اعتماد شكل نطاق العمل النهائي والخطة الزمنية المبدئية. • تسليم المراحل بحسب خطة العمل، بنهاية كل مرحلة يقوم بعرض مخرجات الرحلة وتقديم وثيقة الاعتماد ليتم اعتمادها من قبل الجهة المخولة في المنظمة. • انتهاء التدريب وتسليم الشهادات. • الاستلام النهائي، تقوم شركة التقنية العالمية المنفذة بعد انتهاء فترة الدعم الفني بتقديم وثيقة إقفال المشروع ليتم اعتمادها من الجهة المخولة خلال فترة معينة على أن يتم إبداء الملاحظات بشكل خطي وبخلاف ذلك يعتبر المشروع مقفل تلقائيًا.	معايير إغلاق أو إنهاء المشروع
• المسئول عن دورة المشروع كاملة من البداية إلى النهاية. • إدارة وقيادة وتنظيم ومراقبة أنشطة المشروع. • التأكد من نجاح المشروع وتنفيذه في الوقت المحدد بالجودة العالية المطلوبة وفي حدود الميزانية المخصصة. • التأكيد على تحديد نطاق العمل بالمشروع بدقة ووظائف ومسؤوليات أعضاء فريق العمل	مدير المشروع وصلاحياته

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

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

مالك المشروع/ أوقاف الشيخ محمد الراجحي
المدير العام/ احمد عبد الله الحنيشل

تاريخ توقيع ميثاق المشروع: 15 / 09 / 2021 م

الشركة المنفذة للمشروع/ شركة التقنية العالمية
مدير المشروع/ محمد رشيد السويدي

الفصل الثاني

الحوكمة والهيكل والعمليات

Governance, structures and processes

الامتثال والمعايير واللوائح

Compliance, standards and regulations

2.1 تطوير هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع:

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

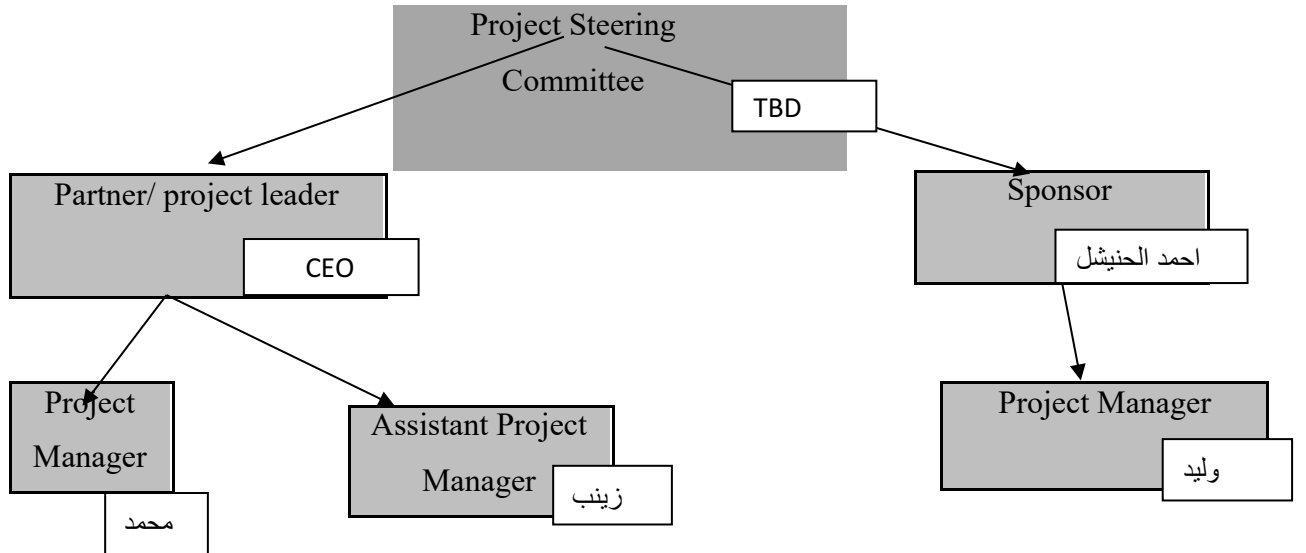
مرحلة إنشاء مكتب إدارة المشاريع:

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

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

مرحلة تشغيل مكتب إدارة المشاريع:

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



شكل (1-2) الموارد المقدمة من شركة التقنية العالمية

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

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

2.2 تحديد الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل:

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

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

2.3 تحديد نموذج مكتب إدارة المشاريع الأنسب لإدارة المشروع مع تحديد السبب:

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

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

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

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

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

- يتعاون مكتب إدارة المشاريع مع الإدارات الأخرى في إدارة أوقاف الشيخ محمد الراجحي كما يساهم في تطوير/ تبني الممارسات والإجراءات المشتركة في ممارسات إدارة المشاريع في أوقاف الشيخ محمد الراجحي.
- يوفر مكتب إدارة المشاريع خبرات متنوعة في ممارسات وإجراءات إدارة المشاريع.
- يوفر مكتب إدارة المشاريع الوسائل اللازمة لتصنيف النتائج الإجمالية وتحليل حالة المشروع وتقديم سير العمل به كأساس لتحديد التغيرات في المشروع، ودعم المشروع وأداء مدير المشروع، وضمان تحقيق أداء المشروع وتوافقها وانسجامها مع أهداف إدارة أوقاف الشيخ محمد الراجحي.

وحيث نبين السبب في اختيارنا للنموذج الأنسب والملائم للإدارة أوقاف الشيخ محمد الراجحي عبارة عن (Hybrid Model) وذلك لأنه يجمع بين التحكم والدعم الكامل.

2.4 تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام المخرجات:

جدول (1-2) نموذج امتثال للتحقق قبل استلام المخرجات

اسم المشروع	المالك	المقاول الرئيس	التاريخ
إنشاء وتشغيل وتطوير مكتب إدارة المشاريع	أوقاف الشيخ محمد الراجحي	شركة التقنية العالمية	2021/9/15
الهدف الرئيس	تفاصيل الهدف	الامتثال	الملاحظات
إنشاء وتشغيل وتطوير مكتب إدارة المشاريع	عملية البدء	نعم	تمت من خلال تطوير ميثاق المشروع خلال الفترة المحددة وتحديد المعنيين في المشروع وفقاً للهيكل التنظيمي.
	عملية التخطيط	نعم	تمت من خلال توزيع المهام حسب أولويتها والمدة الزمنية والميزانية المحددة والجودة المطلوبة.
	عملية التنفيذ	نعم	تمت من خلال توفير الموارد المطلوبة وتوجيه الأعمال في المشروع.
	عمليات المتابعة والتحكم	نعم	تمت من خلال متابعة سير العمليات وضبط الجودة والتكلفة بناءً على الجدول الزمني المحدد.
	عملية الإغلاق	لا	المشروع قيد التنفيذ.
1. عملية البدء		ملاحظات	
تطوير ميثاق المشروع		منجز (تم تطويره خلال 10 أيام من الموافقة على المشروع واستلام الموقع)	
تحديد المعنيين بالمشروع		منجز	
2. عملية التخطيط		ملاحظات	
وضع خطة إدارة المشروع		تم تخطيط المهام حسب أولويتها والمدة الزمنية المطلوبة لتنفيذها	
وضع خطة إدارة النطاق		منجز	
تجميع المتطلبات		منجز	
تحديد النطاق		منجز	
إعداد هيكل تجزئة العمل		منجز	
وضع خطة إدارة الجدول الزمني		منجز	
تحديد الأنشطة		منجز	
تسلسل الأنشطة		منجز	
تقدير مدد الأنشطة		تم تحديد بدايتها 2021-9-11 ونهايتها في 2021-12-10	

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

المشروع وتنتهي عند الإغلاق والتسليم	تطبيق الاستجابات للمخاطر
يتم تحديثها عند الحاجة خلال فترة حياة المشروع وتنتهي عند الإغلاق والتسليم	إجراء المشتريات
يتم تحديثها عند الحاجة خلال فترة حياة المشروع وتنتهي عند الإغلاق والتسليم	إدارة مشاركة المعنيين بالمشروع
يتم تحديثها عند الحاجة خلال فترة حياة المشروع وتنتهي عند الإغلاق والتسليم	
ملاحظات	4. عمليات المتابعة والتحكم
تتم متابعتها خلال فترة المشروع ويتم التحديث والتغيير إذا لزم الأمر.	المتابعة والتحكم في أعمال المشروع
تتم متابعتها خلال فترة المشروع ويتم التحديث والتغيير إذا لزم الأمر.	إجراء التحكم المتكامل في التغيير
تتم متابعتها خلال فترة المشروع ويتم التحديث والتغيير إذا لزم الأمر.	التحقق من النطاق
تتم متابعتها خلال فترة المشروع ويتم التحديث والتغيير إذا لزم الأمر.	ضبط النطاق
يتم تحديثه بشكل دوري أثناء المشروع والتغيير عليه إذا لزم الأمر.	التحكم بالجدول الزمني
تتم متابعتها خلال فترة المشروع ويتم التحديث والتغيير إذا لزم الأمر.	ضبط التكاليف
تتم متابعتها خلال فترة المشروع ويتم التحديث والتغيير إذا لزم الأمر.	ضبط الجودة
تتم متابعتها خلال فترة المشروع ويتم التحديث والتغيير إذا لزم الأمر.	التحكم بالموارد
تتم متابعتها خلال فترة المشروع ويتم التحديث والتغيير إذا لزم الأمر.	متابعة التواصل
تتم متابعتها خلال فترة المشروع ويتم التحديث والتغيير إذا لزم الأمر.	متابعة المخاطر
تتم متابعتها خلال فترة المشروع ويتم التحديث والتغيير إذا لزم الأمر.	مراقبة المشتريات
تتم متابعتها خلال فترة المشروع ويتم التحديث والتغيير إذا لزم الأمر.	متابعة مشاركة المعنيين بالمشروع
ملاحظات	5. عملية الإغلاق
الإغلاق/التسليم يتم عند الانتهاء من المشروع	إغلاق المشروع أو المرحلة

الفصل الثالث

السلطة والاهتمام

Power and attention

ثقافة المنظمة وقيمها

Organization culture and values

3.1 نموذج أصحاب المصلحة:

جدول (3-1) نموذج أصحاب المصلحة

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

3.2 تطوير شبكة (القوة/الاهتمام) وشبكة (التأثير والقوة):

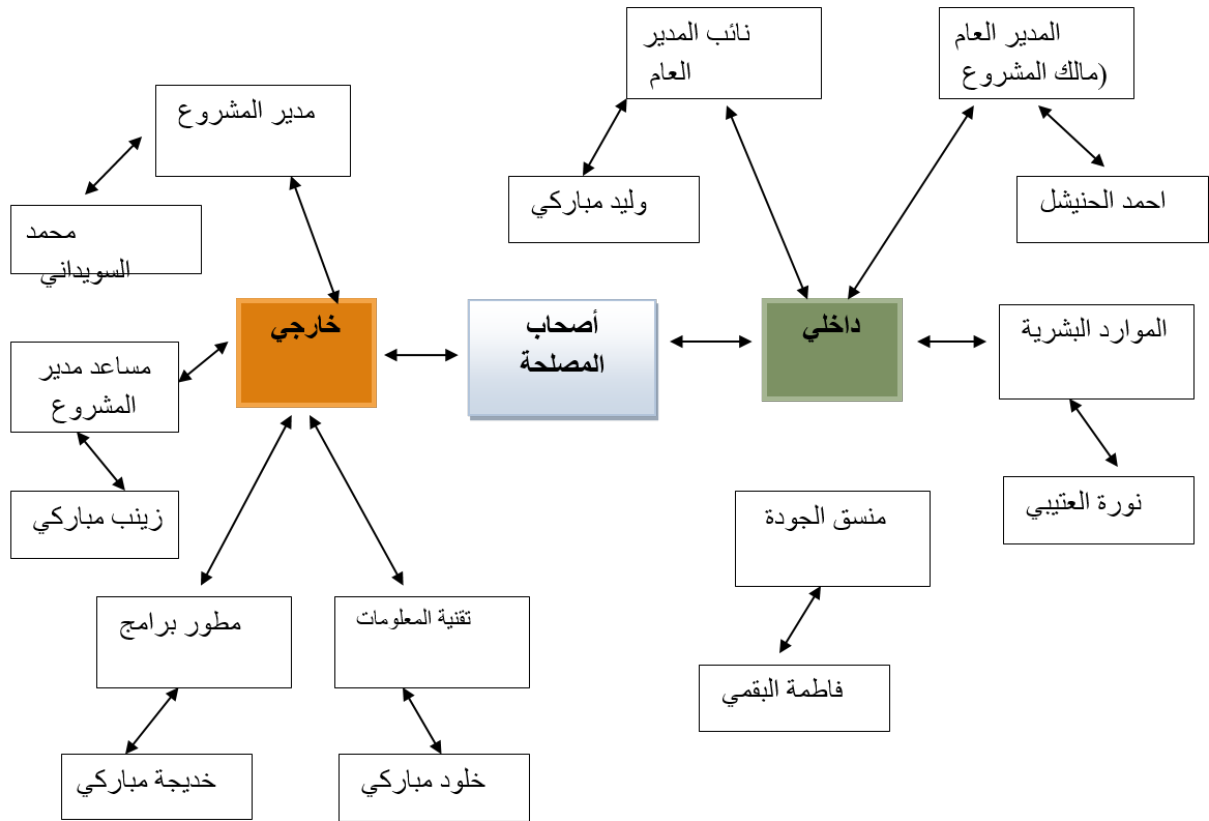
جدول (2-3) تحليل أصحاب المصلحة

تحليل أصحاب المصلحة

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

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

3.3 استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة:



شكل (1-3) النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة

3.4 تعريف ثقافة المنظمة:

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

3.5 تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع:

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

1- المساواة بين العاملين

1 السيد، أحمد حسن عوض، & على عبد الله الحاكم. (2003). العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية (Doctoral dissertation)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

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

الفصل الرابع

نقد الإدارة الذاتية

Self-management criticism

النزاهة الشخصية والموثوقية

Personal integrity and reliability

4.1 سرد "3" عادات سلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع ودراسة السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها:

1-عدم الاستشارة والاعتداد بالرأي

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

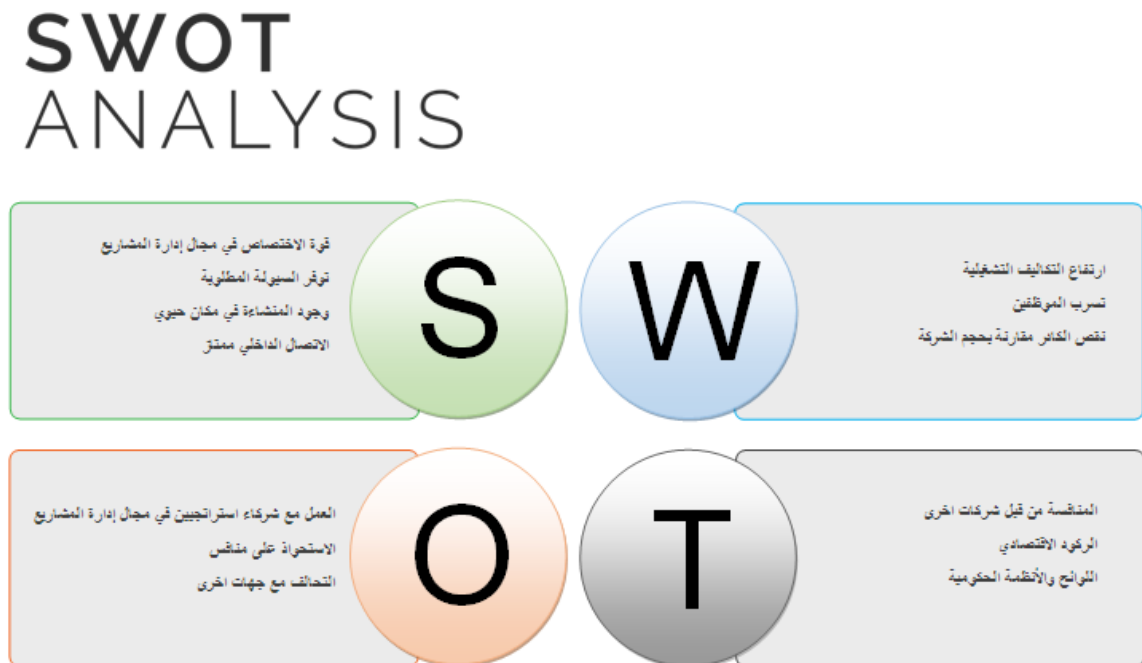
2-المركزية المقيّنة

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

3-ضعف المتابعة للعمل

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

4.2 إجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT:



شكل (4-1) تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT

تقديم "3" سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية

من السلوكيات التي تتعارض مع النزاهة الأخلاقية:

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

4.3 تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات:

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

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

الفصل الخامس

الاتصالات الشخصية

Personal communication

العلاقات والارتباط

Relationships and connection

5.1 إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة

جدول (1-5) إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة

شركة أوقاف الشيخ محمد الراجحي						
الاسم	الدرجة	المنصب	نوع الاتصال	المشروع	ملاحظات	البريد الإلكتروني
م. م. م. 4	ماجستير	المشرف	داخلي	عالي	مفتوح	اجتماعات (online) - رسائل البريد الإلكتروني - اجتماعات حضوري aalhunaishe@gmail.com
م. م. م. 4	ماجستير	العام	داخلي	عالي	مفتوح	waleedalmobarki@gmail.com
البقي مشعل فاطمة	ماجستير	جودة منشق	داخلي	محضر	مفتوح	Fatmah.m.m.4@gmail.com
م. م. م. 4	ماجستير	مفتوح	داخلي	مفتوح	مفتوح	N_R_otb@hotmail.com
شركة التقنية العالمية المنفذة						
محمد رشيد السويدياني	ماجستير	مدير المشروع	خارجي	إدارة نطاق العمل.	متقدم	alswadany@hotmail.com
زينب علي مباركي	ماجستير	مساعد مدير المشروع	خارجي	تنسيق العمليات داخل المؤسسة.	متوسط	Zeeze.48@hotmail.com
خلود علي مباركي	ماجستير	تقنية المعلومات	خارجي	المسؤول الأساسي عن الشبكات المختلفة وقواعد المعلومات وصيانة الأجهزة.	متوسط	Kholud.m.b@hotmail.com
خديجة علي مباركي	ماجستير	مطور برامج	خارجي	إنشاء خوادم وقواعد بيانات وتطوير الأنظمة وتلبية الاحتياجات الفنية والتشغيلية ومواكبة تطور التطبيقات ولغة البرمجة.	متوسط	Ko20568@gmail.com
متابعة مطابقة التنفيذ للمشروع ومتابعة الجدول الزمني وسير العمل وتطبيق العقد وشروطه وإدارة التنفيذ بشكل احترافي حسب التصميم والاتفاق.						الجهة الاستشارية العالمية

5.2 تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال:

الاتصال

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

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

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

تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي:

إجراء إدارة طرق الاتصال بالمشروع

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

التواصل الشخصي والتواصل الفعال:

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

هو الاتصال القادر على إيصال أي رسالة أو معلومة أو طلب أو أمر ذي هدف وغاية بشكل سلس وبسيط؛ بحيث يتمكن كلا الطرفين من استيعاب الرسالة وتقبل كل ما يصدر عن الطرف الآخر من أفعال أو أقوال لأجل الهدف معين.

أهداف الاتصال الفعال:

- 1- إتقان مهارات العمل
- 2- توحيد أساليب العمل

3- اكتساب الفرد مهارات الاستماع

4- تقريب بين وجهات النظر والمفاهيم والأفكار

أدوات الاتصال الفعال:

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

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

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

5.3 بناء مصفوفة الاتصال:

جدول (2-5) مصفوفة الاتصال

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

جدول الاتصالات:

جدول (3-5) جدول الاتصالات

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

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

جدول (4-5) مصفوفة تحديد المسؤوليات

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

عرض "3" سيناريوهات لنماذج خاطئة من التواصل:

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

1. البريد الالكتروني

2. النسخ المطبوعة

3. عرض تقديمي

• تحديد الأدوار والمسؤوليات:

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

• تحديد إجراءات التصعيد:

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

5.4 تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين stakeholder assessment matrix:

جدول (5-5) تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين

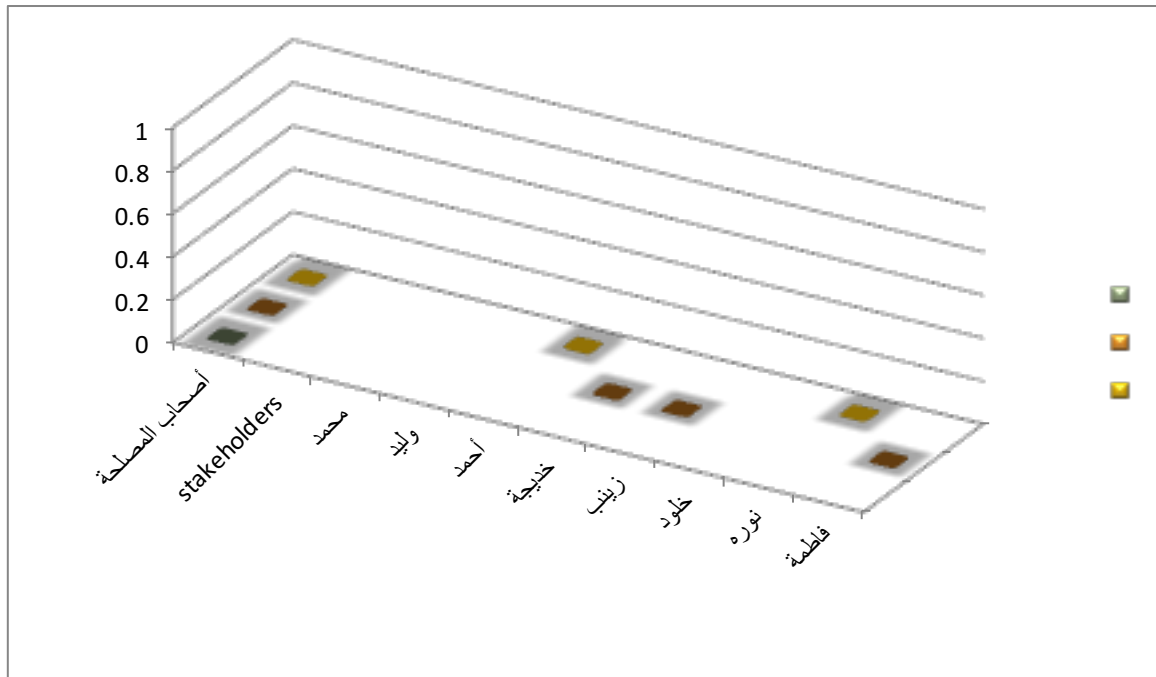
مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين					
أصحاب المصلحة stakeholders	غير مدرك unaware	معارض resistant	حيادي neutral	داعم supportive	قيادي leading
محمد					D C
وليد				C	D
أحمد			C		D
خديجة		C			D
زينب		C			D
خلود				C	D
نوره			C		D
فاطمة		C			D

C=Current engagement level D=Required level of participation

مستوى المشاركة المطلوب D= مستوى المشاركة الحالي C=

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

لضمان نجاح المشروع أي المستوى (المرغوب فيه).



شكل (1-5) مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين

الفصل السادس

القيادة

Leadership

العمل الجماعي

Teamwork

الصراع والأزمات

Conflict and crises

6.1 وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع:

نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع هي القيادة الديمقراطية¹

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

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

تحديد أسباب تفضيل القيادة الديمقراطية للمشروع:

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

- يشجع على الإبداع والابتكار والتجديد.

- الاحترام المتبادل بين القائد وأعضاء المجموعة.

- يقوي أواصر الانتماء للمنظمة.

تقديم "5" مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع:

- 1-إظهار الامتنان: وذلك بالاعتراف بقيمة وأهمية عمل الموظفين، يجعل كل موظف يشعر بأهمية عمله، والفرق الذي يمكن إحداثه من خلال استكمال وتحقيق المهام والأعمال المطلوبة.
 - 2- التقدير والشكر: كلمة "شكرًا" لها تأثير إيجابي كبير على الموظفين لأنها تزيد من حماس الموظف وتقوي ثقته بنفسه وبالعامل الذي قام به وأنجزه.
 - 3-الترقية ترقية: الموظف إلى مناصب اعلي هو دافع قوي للموظفين، لأنه يشجع الموظفين على بذل كل الجهود والعمل الجاد من أجل نجاح الشركة.
 - 4-توفير بيئة عمل مريحة: أمر لا يخفى على أحد، فبيئة العمل تؤثر بشكل مباشر على كفاءة عمل الموظفين، لذلك يقترح الخبراء أن الموظفين بحاجة إلى توفير بيئة عمل مريحة حتى يتمكنوا من التركيز على العمل وإطلاق كل طاقاتهم.
 - 5-إعطاء الموظفين الثقة بإمكانياتهم وقدراتهم: أظهر لهم الثقة الكاملة بأنهم سيكونون قادرين على إكمال العمل المطلوب منهم، وإشراكهم الرأي عند اتخاذ القرارات الكبرى سيجعلهم يشعرون أن القائد يؤمن بالفعل بقدراتهم، مما سيحفزهم على العمل بإصرار وتصميم.
- منحهم الفرص في إبداء آرائهم التعرف على آراء الموظفين في كل ما يتعلق بأعمال المؤسسة، والحرص على طلب رأي كل موظف بشكل شخصي، سيشجعهم هذا على التعبير عما يدور بداخلهم من أفكار وآراء خلاقة.

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

6.2 تصميم نموذج لعدد 3 إجراءات إدارية بالمشروع:

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

جدول (1-6) أدوار ومسؤوليات موظفي مكتب إدارة المشاريع

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

جدول (2-6) الأدوار ورموزها وتعريفها

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

6.3 تعريف الصراع والأزمات¹:

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

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

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

1 مراد علي أحمد، م. (2018). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظرية المباريات. مجلة كلية التربية (أسبوط)، 34(11.2)، 236-321.

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

من هنا سنتناول بعض السيناريوهات المتوقعة لإحداث الصراع بالمشروع:

في مرحلة التنفيذ

سيناريو (1) بعد أن يتم توزيع المهام في مرحلة الإعداد على فريق العمل من المتوقع أن يكون هنالك بعض أعضاء الفريق مشتركين في مهمة واحدة من هنا العضو (أ) والعضو (ب) ينشأ بينهما صراع أي منهما سيقوم بأداء المهمة هنا عامل الصراع هي المهمة المشتركة فيما بينهما ومن هنا سيتم حل هذا النزاع بتدخل طرف ثالث وهو (مدير المشروع) لإنهاء هذا النزاع باستخدام (إستراتيجية التوسط) لإقناع كلا الطرفين والوصول يهما إلى أرضية مشتركة للتعاون والقيام بالمهمة وذلك بتقسيم المهمة بحيث يقوم كلا الطرفين بالعمل عليها في عدة جوانب من تلك المهمة.

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

مرحلة التنفيذ

سيناريو (2) بعد أن تم الاتفاق وتوزيع أعضاء الفريق إلى عدة مجموعات وتم توزيع المهام على كل مجموعة بتسلسل تصاعدي من الأكثر أهمية إلى الأدنى تم تكليف أعضاء المجموعات حسب قدراتهم وخبراتهم من المتوقع أن يحدث صراع بين أعضاء إحدى المجموعات بحيث ينشأ صراع بين جميع أعضائها مقابل عضو واحد يتقاعس عن العمل أو لا يؤدي عمله بالشكل الصحيح مما يسبب ضرر في إنتاجية المشروع أو تأخر في الجدول الزمني للمشروع ويؤدي بذلك إلى تعطيل مهام أخرى في المجموعة تعتمد على صحة وإنجاز هذه المهمة في هذه الحالة سيتم حل النزاع استخدام سلطة أعلى لفض النزاع وذلك باستخدام (إستراتيجية الإكراه) من أجل قيامه بالعمل واستمرار عمل المشروع دون تعطل لان الوقت ليس كافياً للتفكير وهذا الحل يكون مجدياً مع من يصعب انتقادهم من أعضاء الفريق.

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

مرحلة التنفيذ

سيناريو (3) من المتوقع حدوث نزاع بين العميل ومدير المشروع، ينشأ هذا النزاع من طلب العميل تعديل إضافي على النظام وهذا لم يكن متفق عليه مسبقاً سيرفض مدير المشروع ذلك لأنه خارج نطاق العمل وبعد نزاع قد يطول فيما بينهما (العميل ومدير المشروع) يتم فض النزاع باستخدام (إستراتيجية التسوية/المساومة) بحيث يقوم مدير المشروع بتطبيق التعديلات الإضافية وذلك بإضافة ساعات عمل إضافية لساعات العمل الأساسي في المشروع يفرضها على فريق العمل من أجل إتمام هذه التعديلات ولكن بالمقابل سيطلب من العميل دفع تكلفة (overtime) الساعات الإضافية لفريق العمل من هنا يقبل كلا الطرفين بتلك التنازلات كحل نهائي للنزاع.

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

6.4 عرض تحليل الأسباب الجذرية Root Cause Analysis:

في مرحلة التنفيذ سيناريو (1)

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

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

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

(1) لماذا يحدث الصراع بين العضوين؟

لان كل عضو غير واثق بالآخر.

لماذا كل عضو لا يثق بالآخر؟

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

(3) لماذا لم يتم إبراز المهام؟

لان المنظمة لم تتبع نظام تقسيم المهام وتوجيه الأفراد.

(4) لماذا لا تتبع المنظمة نظام التوجيه؟

لعدم وجود قسم خاص متخصص بتدريب الأفراد.

(5) لماذا لا يوجد قسم للتدريب؟

لعدم وجود ثقافة تدريب الأفراد وتطوير مهاراتهم وإبرازها.

جدول (3-6) تحليل السبب الجذري للصراع بين عضوين



لماذا 5

لعدم وجود ثقافة تدريب الأفراد وتطوير مهاراتهم وإبرازها.

سيناريو (2)

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

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

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

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

لأنه غير مهتم وغير مكرث

(2) لماذا غير مهتم وغير مكرث؟

لأنه لم يتعلم أخلاقيات العمل وواجباته

(3) لماذا لم يتعلم أخلاقيات العمل وواجباته؟

لأنه لم يحصل على الدراسة الكافية

(4) لماذا لم يحصل على الدراسة الكافية؟

لأنه بيئته لم تساعد على ذلك

(5) لماذا بيئته لم تساعد على ذلك؟

بسبب ضعف نشر ثقافة التعلم

جدول (4-6) تحليل السبب الجذري لتقاعس عضو عن العمل



سيناريو (3)

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

تحليل جذر المشكلة: تفويت المواعيد النهائية للتسليم.

- (1) لماذا فات الفريق الموعد النهائي للتسليم؟
أكمل الفريق مشروعهم متأخرًا عن الموعد المحدد لأن أعضاء الفريق في الإدارات المختلفة أكملوا عملهم من المشروع في وقت متأخر
- (2) لماذا تأخر أعضاء الفريق في الإدارات المختلفة في إكمال عملهم من المشروع؟
أكمل أعضاء الفريق عملهم من المشروع في وقت متأخر لأن لديهم فجوات في المسؤوليات لم يجدوها حتى الموعد النهائي
- (3) لماذا كانت هناك فجوات في المسؤوليات؟
تم تكليف أعضاء الفريق بمهام ولكنهم لم يتواصلوا إلا قليلًا، لذلك لم يدركوا أن لا أحد كان يتعامل مع أجزاء مهمة من المشروع
- (4) لماذا لم يتواصل أعضاء الفريق؟
كانت ثقافة الفريق غير موجودة فعليًا، وعملت المجموعة باعتماد على قائد يقسم المهام مع القليل من المناقشة بين أعضاء الفريق
- (5) لماذا يفنقر الفريق إلى ثقافة متماسكة؟

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

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

جدول (5-6) تحليل جذر المشكلة لتفويت المواعيد النهائية للتسليم



الفصل السابع

الحنكة

Resourcefulness

التفاوض

Negotiation

7.1 توزيع الموارد البشرية على المهام

مهام ومسؤوليات المدير العام:

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

مهام ومسؤوليات نائب المدير العام:

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

مهام ومسؤوليات مدير المشروع:

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

مهام ومسؤوليات منسق الجودة:

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

مهام ومسؤوليات الموارد البشرية:

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

مهام ومسؤوليات مطور برامج:

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

مهام ومسؤوليات مساعد مدير المشروع:

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

مهام ومسؤوليات تقنية المعلومات:

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

7.2 تحليل أثر إجراء عملية CRASHING وعملية FAST- TRACKING على الجدول الزمني وتمثيل الجدول بعد تنفيذ هذان الإجراءان:

التحطم أو الانهيار: يستخدم عندما لا توفر تقنية التتبع السريع من وقت كافي في الجدول الزمني للمشروع. وباستخدام تقنية التحطم CRASHING يتم وضع موارد إضافية إلى المشروع بأقل التكاليف الممكنة يتم تحليل المفاضلة ما بين الجدول الزمني والتكلفة لتحديد الكيفية التي يتم بها الحصول على أكبر قدر ممكن من الضغط بأقل التكاليف الإضافية، التحطم مكلف لأنه يتطلب إضافة المزيد من الموارد للمشروع. وفي الانهيار يتم تصنيف الأنشطة بناءً على أقل تكلفة لوقت التعطل لكل وحدة زمنية، وهذا يساعد فريق المشروع في تحديد الأنشطة التي لها القدرة على توفير أكبر قيمة بأقل التكاليف الإضافية. لتحليل نتائج التحطم يتم وضعها في رسم بياني تفصيلي، ويتم فيه مراعاة الأنشطة الأكثر تسطحاً وذات المنحدرات إذ توفر القدر المتساوي من الوقت ولها زيادة أقل تكلفة. الانهيار لا يعمل إلا إذا كانت الموارد التي تم إضافتها بالفعل ستنتهي المشروع في أقرب وقت، إنشاء استخدام التفصيل يتم مراجعة جميع التكاليف الإضافية المرتبطة بتسريع المشروع مقابل الفوائد المتوقعة لإتمام المشروع خلال أقصر فترة زمنية، إضافة إلى ذلك الأعطال وإضافة مزيد من الموارد للمشروع ودفع مبالغ مالية إضافية وإعطاء وقت إضافي ليتم تسليم المكونات المطلوبة الهامة بشكل أسرع.

جدول (1-7) تحليل نتائج التحطم CRASHING

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

التتبع السريع:

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

على الرغم من أن هذه التقنية لا تزيد التكاليف لكن تؤدي إلى زيادة المخاطر وذلك لأن الأنشطة التي يتم إكمالها عادةً بالتسلسل يتم إجراؤها بالتوازي لتقليل مدة المشروع وقد يؤدي ذلك إلى الحاجة إلى إعادة العمل أو إعادة تنظيم وصياغة المشروع وهذا قد يكون سبب في إضاعة المزيد من وقت المشروع.

لذا يتوجب على مدير المشروع موازنة سلبيات وإيجابيات التتبع السريع ليتم فهم ما إذا كان من الممكن تحمل المزيد من المخاطر أو لا جدوى من ذلك، ومعرفة ما إذا كان من الممكن تداخل الأنشطة المعنية.

التتبع السريع/ تقنية لضغط الجدول الزمني إذ يتم القيام بأنشطة المسار الحرج التي تتم في الأصل بالتسلسل بالتوازي مما يؤدي إلى زيادة المخاطر وقد يؤدي إلى إعادة العمل.

التتبع السريع يشير إلى أن علاقة النهاية بالبداية بين الأنشطة والمراحل علاقة تقديرية.

جدول (2-7) نتائج التتبع السريع FAST- TRACKING

12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
						FS+0		A			
		FS+0	B								
C						FS-1					
			FS-1						A		
Duration reduced by 2 days						B					
		C									

7.3 تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض¹:

تطوير القواعد العامة لعملية التفاوض:

كي يتمكن المُفاوض من إدارة عملية التفاوض بنجاح؛ لا بدّ من أن يُلمَّ بقواعد التفاوض، وبالطريقة التي تؤثر بها على جهوده التفاوضية، وهي:

أولاً: المعرفة أو المعلومات

كلما زادت معرفتك بقضايا التفاوض والمفاوضين والمعلومات المتعلقة بها، زادت فرص نجاح التفاوض وتحقيق الفوائد المخطط لها؛ هذا لأن هذه المعلومات تمكن المفاوض من التفكير في البدائل وخيارات التصميم وتطوير الاستراتيجيات، واستخدام إستراتيجية فعالة، وبالتالي زيادة فرص النجاح في عملية التفاوض.

¹ <https://www.alukah.net/sharia/0/90652/#ixzz79sbPXr9Z>.

النقاط المهمة في المعرفة:

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

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

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

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

ثالثًا القوة أو القدرة:

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

7.4 إعداد عدد 2 خطة التفاوض:

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

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

الإستراتيجية المتبعة هي إستراتيجية التعاون الكل رابح WIN _ WIN

الخطة الثانية للتفاوض:

شراء حصص شركة إدارة مشاريع منافسة.

الاهتمامات:

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

الترتيب لتعاون حصري يؤمن زخم النمو لكلا المشروعين.

ضمان الالتزام بالمهلة الزمنية في مختلف مراحل الصفقة.

نقاط القوة الإستراتيجية:

تعتبر الشركة شركة إدارة مشاريع راسخة وناجحة للغاية مقرها في الرياض وتعمل في العديد من المدن السعودية الهامة، وتتمتع بسمعة جديرة بالثناء والثقة في السوق إلى جانب حضور قوي للعلامة التجارية.

لدى الشركة عملية توظيف صارمة والتي تنطوي على العناية الدقيقة في كفاءتهم. يوجد للشركة صفقات في مجال إدارة المشاريع والتي من شأنها زيادة أرباحها بسبب زيادة الطلب على الخدمات المقدمة من قبلهم.

نقاط الضعف الإستراتيجي:

الحاجة إلى دفع قيمة الحصص نقدًا.
وجود وقت محدد لفترة بيع الحصص
تغيير بنود التحكم في عقود الخدمات التي أبرمتها الشركة مع عملائها من الشركات الأخرى.
وجود تهديد لقاعدة العملاء وسمعة الشركة في حال بيع حصص كبيرة من أسهم الشركة.

الأهداف:

استحواذ مقيد بزم من على حصص الشركة بقيمة لا تزيد عن 100 مليون ريال سعودي بحلول نهاية عام 2021.
الإصرار على دفع كامل قيمة المقابل نقدًا مقدمًا. بدلًا من ذلك، الإصرار على الدفع مقدمًا بحد أدنى 50 مليون ريال سعودي ودفع المبلغ المتبقي في مدفوعات متداخلة.
تأمين ضمان من الشركة بعدم الخسارة والاستمرارية في سوق العمل
استمرار الشركة على نفس مبادئ وأخلاقيات العمل مع الترويج للسمعة الطيبة والمصداقية العالية وقيمة العلامة التجارية القوية
تأمين التزام فيما يتعلق باستمرار المشاريع القائمة

الخيارات المرنة:

استيعاب مصالح كلتا الشركتين من خلال المساومة على القيمة المقدرة لشراء حصص الشركة.
إعادة هيكلة الأنشطة للشركات للوصول إلى خيار قابل للتطبيق لراحة الشركات.
التخطيط لمقابل مخصص شريطة دفع 50 مليون دولار بحلول ديسمبر 2021.
دفع مبلغ معقول بحلول ديسمبر 2021، ومواصلة التفاوض للحصول على دفعة متداخلة مع إمكانية تطبيق أسعار الفائدة المتفق عليها.

الفصل الثامن
تصميم المشروع
project design
المتطلبات والأهداف
Requirements and objectives

8.1 تعريف مثلث القيود للمشروع constraint Triple:

أي شخص على علم بإدارة المشروع تقريباً، حتى ولو بشكل طفيفاً، قد سمعت عن "القيد الثلاثي" الشهير. (الذي يشار إليه أيضاً باسم مثلث إدارة المشروع)

مثلث القيود للمشروع (8-1)



توضح مخططات التقييد الثلاثة المذكورة أعلاه بشكل أساسي الخصائص الرئيسية لأي مشروع يجب التعامل معه بفعالية لإكمال وإغلاق أي مشروع بشكل بياني بنجاح. من أجل الدقة، تم تفصيل الملامح الرئيسية للقيود الثلاثي على النحو التالي:

- الوقت:

يمثل الوقت الفعلي المطلوب لإنتاج المنتج. في هذه الحالة، ستكون هذه هي النتيجة النهائية للمشروع. بطبيعة الحال، فإن مقدار الوقت المطلوب لإنتاج الناتج سيكون مرتبطاً بشكل مباشر بكمية الطلب كجزء من النتيجة النهائية (النطاق) ومقدار الموارد (التكلفة) المخصصة للمشروع.

- التكلفة:

هذا تقدير للأموال المطلوبة لإكمال المشروع. تشمل التكلفة نفسها محتوى مختلفاً، مثل: الموارد، ومعدل عمالة المقاول، وتقدير المخاطر، وقائمة المواد، وما إلى ذلك. تعتبر جميع جوانب المشروع الذي يحتوي على مكون نقدي جزءاً من هيكل التكلفة الإجمالية.

- النطاق:

هذه هي العناصر الوظيفية التي تشكل المنتج النهائي للمشروع عند اكتماله. عادة ما يتم تحديد النطاق نفسه مسبقاً من أجل توفير أكبر فرصة للنجاح للمشروع. (على الرغم من أن النطاق يمكن أن يتغير خلال دورة الحياة للمشروع وهو مفهوم يسمى "نطاق التسلسل") يرجى ملاحظة أن المقياس المشترك للنجاح في نطاق المشروع هو الجودة المتأصلة في التسليم.

المقنطف الرئيسي من القيد الثلاثي هو مثلث، أحد جوانبه لا يمكن تعديله أو تغييره دون التأثير على الجانب الآخر. لذلك، على سبيل المثال، إذا كانت هنا حاجة لتغييرات النطاق في منتصف المشروع، فستتأثر السمتان الأخريان (التكلفة

والوقت) إلى حد ما. تحدد طبيعة وتعقيد تغيير النطاق مقدار أو مقدار التغيير. لإعطاء مثال آخر، إذا بدا الجدول ضيقاً وحدد مدير المشروع أن المتطلبات داخل النطاق لا يمكن تحقيقها خلال الوقت المخصص، فسوف يتأثر كل من التكلفة والوقت.

8.2 إعداد قائمة عوامل نجاح المشروع:

يوجد الكثير من الشروط والعوامل التي يجب أن تتوفر لنجاح المشروع فهناك جهوداً تنظيمية وتخطيطية وإدارية يجب أن تترابط لتحقيق الهدف الذي تتطلع إليه وترغب في الوصول إليه، وكذلك يجب أن تكون هذه العوامل موجودة قبل البدء في المشروع وبعده وأثناء المشروع ومستمرة دائماً لكي يستطيع المشروع النجاح وتخطي العقبات التي يمكن أن تواجه المشروع.

عوامل نجاح المشروع:

1/ دراسة جدوى قوية

قبل البدء في مشروعك، يجب عليك إعداد دراسة جدوى قوية لهذا المشروع، والتي تعرف فيها تكلفة بدء العمليات، والمعدات المطلوبة للعمل، والربح المتوقع، وحجم السوق لعمليتك، وقوة المنافس ونقاط ضعفه. وما إلى ذلك وهلم جرا. يجب معرفة هذه الأشياء من البداية، وبالطبع لا يمكن تحقيقها إلا بعد بحث دقيق ومتعمق، ولا يمكن لأحد المشاركة، ولكن يجب على الخبراء في هذا المجال القيام بذلك.

2/ عوامل النجاح الحاسمة

إنها مجموعة من العوامل التي حددتها لنفسك بصفتك مالك المشروع. ومن خلال هذه العوامل، يمكنك معرفة درجة نجاح أو فشل مشروعك. ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن هذه العوامل يجب أن تكون قابلة للقياس وتأتي من العميل ابحت لفهم احتياجاتهم الحقيقية وما يأملون في الحصول عليه من خلال المنتجات والخدمات التي تقدمها لهم.

3/ التخطيط

لكل مشروع ناجح خطة تحدد الوضع الحالي للمشروع واتجاه تطويره المستقبلي، مما يساعد على إبقاء أعضاء الفريق على المسار الصحيح. طالما أنهم يعرفون أهداف المشروع، فمن المتوقع أن يعملوا بجد لتحقيقها. توفر الخطة الجيدة الفوائد التالية: تسجيل معالم المشروع وإنجازاته بوضوح، وجدول زمنية صحيحة وواقعية، وإنشاء تقديرات دقيقة للتكلفة، وتحديد متطلبات الموارد، والعمل كنظام إنذار مبكر، والحفاظ على وعي الفريق والتقدم المحرز في المشروع.

4/ تحفيز الفريق

الموظفون هم رأس المال البشري لأي شركة والأداة الوحيدة للنجاح، ولكن الفرضية هي أن هؤلاء الموظفين يتسمون بالكفاءة والعمل الدؤوب والحماس. ثم يجب على مدير المشروع دائماً أن يسعى لتحفيز أعضاء الفريق ويطلب منهم التركيز على تقدمهم وإنجازاتهم وليست السلبية في أدائهم، لأنها ستضعهم على الطريق الصحيح وتضاعف من تصميمهم.

5/ القدرة على الرفض

إذا كنت تبحث عن عوامل يمكن أن تساعدك في إكمال المشروع بنجاح، فيرجى العلم أن الرفض والشجاعة لقول "لا" من أهم وأبرز هذه العوامل. إذا قدمت، فيرجى عدم الوعد بما لا يمكنك تقديمه، وسوف توجّل المشكلة فقط إلى وقت لاحق. يجب أن يكون استخدام حق الرفض هذا مبرراً، لأنه عندما ترفض شيئاً، يجب أن يكون لديك سبب وجيه، ويجب أن يكون هناك سبب وجيه لإسناد مهمة إلى أخرى.

6/ تجنب الانحراف عن التوقعات

أحد العوامل والأكثر شيوعاً لفشل المشروع هو أنك تعتقد أن نتائج عملك لا تتطابق مع تقييم العميل لذلك، من أجل تجنب هذا الموقف، يجب أن تتفق بشكل حاسم مع عملائك على ما يريدون حقاً، وما الذي ستقدمه لهم، والاتفاق على طرق لتحقيق تلك الرغبات والرغبات.

7/ إدارة المخاطر

لن تختفي المخاطر بتجنب التفكير أو تجنبه.

من غير المريح حقاً التفكير في المخاطر في بداية المشروع، ولكن عندما تخطط لمخاطر محتملة، ستتعامل معها بسهولة عند حدوثها، لذا ستتمكن من تقليل أضرارها قدر الإمكان.

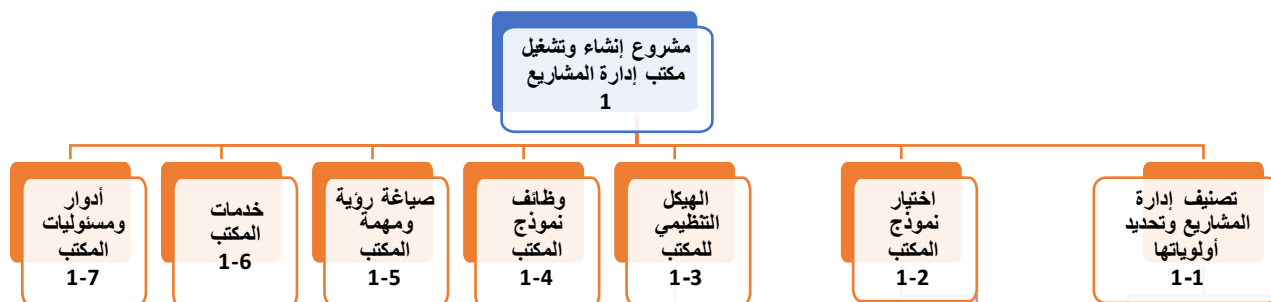
8/ أغلق المشروع

التحدث عن العوامل التي تساهم في نجاح مشروعك، ويبدو من غير المنطقي بالنسبة لنا أن نتحدث معك عن إغلاق المشروع، لكن يجب أن تعلم أن المشروع له دورة حياة ومتى يتمكن من تلبية جميع عوامل نجاحه الرئيسة -المذكورة أعلاه- بقاءها خطأ، واستهلاك الموارد ليس في مصلحة أصحابها. إنهاء المشروع وإغلاقه أمر في غاية الأهمية، هذا قرار حاسم، لا شك فيه، لكن المشاريع الناجحة فقط التي تعرف ما تفعله، وتلك المشاريع الفوضوية، ستستمر في استهلاك الموارد دون الوصول لأقل ربح.

8.3 تطوير وتعريف هيكل تقسيم الاعمال WBS وإعداد دليل شرحه:

هيكل تقسيم العمل (WBS) هو وصف للعمل الذي سيتم إنجازه لمشروع وهو تسلسل هرمي للمهام يمثل فهم فريق المشروع لتكوين العمل وحجم وتكلفة ومدة كل مكون أو مهمة ويسمى أيضاً مخطط تحليل الأنشطة هيكلية تقسيم العمل، وهو هيكل أو مخطط يقوم على تقسيم كامل خطوات المشروع وهي طريقة منظمة مهيكلية تحتوي على كافة الأعمال التي يجب تنفيذها من أجل تلبية احتياجات العميل وتعتبر مرحلة حساسة في إدارة المشاريع لما يترتب عليها من نتائج فيما يخص تقدير الزمن والتكلفة في المشاريع، ويعد WBS خياراً مثالياً للمشاريع المعقدة التي تستلزم العديد من الخطوات والمهام لأنها تقسم جميع التسليمات إلى تسليمات فرعية يسهل إدارتها. من خلال تنفيذ هذا النظام، يمكنك تعيين ميزانية وتقدير للوقت لكل منتج والتأكد من إضافة التقديرات إلى إجمالي الميزانية. والغرض الأساسي من WBS في إدارة المشروع هو تقسيم المشاريع المعقدة إلى مهام ومهام فرعية أكثر قابلية للإدارة لضمان نجاح المشروع حيث يسهل إدارتها ومراقبتها. **يضم هيكل تنظيم العمل ثلاثة أغراض رئيسة:**

- وصف العمل التفصيلي أو التركيب للعمل في المهام
- جدولة عمل المشروع
- تقدير تكلفه كل مهمة



هيكل تقسيم الاعمال WBS (8-2)

8.4 تعريف مصفوفة تتبع المتطلبات Requirement traceability matrix:

تعريف مصفوفة تتبع المتطلبات Matrix

مصفوفة تتبع المتطلبات هي تقنية مستخدمة في مشاريع تطوير البرمجيات لضمان تلبية احتياجات المستخدم بالكامل وتقليل العيوب. وعند استخدام تقنية إدارة المشروع هذه، سوف تحدد احتياجات المستخدم المتطلبات، والتطوير، وضمان الجودة. قد تستخدم التطبيقات الأساسية جداول البيانات لإنشاء مصفوفات، وغالبًا ما تستخدم التطبيقات المعقدة تطبيقات إدارة المتطلبات الخاصة.

يلتقي محلل الأعمال أو النظم مع مختلف أصحاب المصلحة لتحديد احتياجات المستخدم لمشروع معين. ويتم توثيق هذه الاحتياجات ودخولها في كثير من الأحيان في تطبيق لإدارة المتطلبات. ومن احتياجات المستخدم، سيقوم المحلل بتطوير مجموعة من ميزات المنتج.

تتبع المتطلبات

سيقوم المحلل بتوصيل احتياجات المستخدم بميزات المنتج المرتبطة، مما ينشئ قابلية التتبع بين هذين العنصرين. ومن ميزات المنتج، قد يقوم المحلل بتطوير حالات الاستخدام كجزء من تحليل المتطلبات.

حالات الاستخدام هي مستندات تصور تفاعل المستخدم مع النظام، وتوضح الخطوات التي يجب على النظام معالجتها، وسيقوم المحلل بتتبع ميزات المنتج إلى الخطوات المطلوبة في حالة الاستخدام التي تفي بهذه الميزات.

لا يمكن وصف جميع احتياجات المستخدمين من خلال تفاعلاتهم مع نظام ما، لذلك قد يلزم أيضًا توفير نوع مختلف من مستند الموصفات.

يمكن أن تشمل هذه الموصفات الإضافية متطلبات موثوقة النظام وسهولة الاستخدام، ويجب أيضًا تتبع المتطلبات لاحتياجات المستخدم ذات الصلة للحفاظ على تتبع المتطلبات.

تستخدم العديد من المنظمات وثيقة تسمى مصفوفة التتبع. يمكن لهذه المصفوفة مقارنة احتياجات المستخدم بميزات المنتج وميزات المنتج بالمتطلبات.

تتيح المقارنة لمحلل الأعمال التحقق من تلبية احتياجات كل مستخدم من خلال ميزة المنتج، وأن كل ميزة تدعم حالات الاستخدام أو المتطلبات الإضافية، كما يمكن أن تساعد المحلل أيضًا على تحديد ما إذا كان قد تم إنشاء متطلبات زائدة عن الحاجة.

يتم تسليم المتطلبات المعتمدة لموظفي ضمان الجودة. ثم يستخدم موظفو ضمان الجودة المتطلبات لتطوير حالات الاختبار، وسيقوم الموظفون بتعقب حالات الاختبار على المتطلبات.

يمكن استخدام مصفوفة التتبع للتأكد من أن جميع المتطلبات لها حالات اختبار داعمة وأنه لم تتم إضافة أي حالات اختبار غير ضرورية.

تنفيذ تتبع المتطلبات لهندسة النظم يمكن أن يوفر فوائد للمؤسسة. حيث يمكن أن يساعد في ضمان تلبية النظام لمتطلبات المستخدم وتقليل تكاليف إعادة العمل.

يجب أيضًا تحديث الأنظمة التي تم تطويرها باستخدام متطلبات التتبع بسهولة أكبر، وفي حالة إجراء تطوير إضافي على النظام، يمكن لمصفوفة التتبع مساعدة فريق المشروع في تحديد احتياجات المستخدم، وميزات المنتج، ومتطلباته، وحالات الاختبار التي قد تحتاج إلى تحديث.

8.5 تحديد أساليب جمع المتطلبات التي تم استخدامها بجمع المتطلبات¹:

جمع المتطلبات: عملية توثيق وتعريف لخصائص ووظائف المشروع والمنتج النهائي من المشروع والتي تعكس توقعات واحتياجات المعنيين في المشروع، وهذه المتطلبات يتم إدارتها بشكل جيد تمثل الأساس لتعريف وتحديد نطاق العمل للمشروع بما في ذلك الجدولة والتخطيط للتكلفة ويؤثر ذلك بشكل مباشر على نجاح المشروع.

و فيما يلي أساليب جمع المتطلبات:

• **المقابلات الشخصية:** يقوم مدير المشروع أو محلل الأعمال أو أي مسئول عن جمع المعلومات أو المتطلبات الخاصة بالمشروع، يستخدم أداة المقابلات الشخصية لجمع المتطلبات واستنباط المعلومات ويتم تنفيذها من خلال الالتقاء مع المعنيين في المشروع ومنها يبدأ بجمع المعلومات وفهم المعلومات المتعلقة بالمتطلبات الخاصة بالمشروع لغرض الاستفادة منها فيما بعد في إعداد النطاق.

المقابلات الشخصية هي عملية لجمع جميع المعلومات من المعنيين في المشروع من خلال التحدث إليهم مباشرة وقد تأتي بصفة رسمية أو غير رسمية أي أنها قد تكون رسمية بحيث يكون مخطط لهذه المقابلة ومُعد لها مسبقاً إعداد جيد أو قد تكون غير رسمية ويتم ذلك من خلال اللقاءات التي تتم خلال المشروع ومن خلالها يتم طرح بعض الأسئلة والإجابة عليها ويقوم الشخص المسئول عن هذه المقابلة بتسجيل الملاحظات وتوثيقها بغرض الاستفادة منها فيما بعد لكتابة نطاق المشروع.

غالبًا تتم المقابلات الشخصية بعدة أشكال:

- ❖ فرد مقابل فرد.
- ❖ فرد مقابل مجموعة.
- ❖ عدة أشخاص مقابل فرد واحد.
- ❖ مجموعة مقابل مجموعة.

ويدير المقابلة أكثر من شخص فالمقابلات الشخصية مهمة جداً لما لها أهمية في جمع معلومات سرية.

هناك نوعين من الأسئلة في المقابلات الشخصية وهي:

1. أسئلة النهايات المغلقة أو المقفلة ويجب عليها إما بنعم أو لا ولا ينصح بها في المقابلات.
2. أسئلة مفتوحة النهايات وينصح بها في المقابلات لأنها تعطي قدر كبير من المعلومات والتحدث بأريحية.

• **الاستبيانات والاستقصاءات:** وهي عبارة عن نموذج يحمل عدة أسئلة يتم إرسالها لمجموعة مستهدفة ممن يقومون بتعبئة هذه الاستبيانات ومن ثم يتم جمعها سريعاً وتحليلها لإعطاء تصور أفضل عن المشروع وهي مفيدة خاصة مع العمليات المفصلة وذلك عندما يواجه مستخدمو المنتج صعوبة في تفصيل متطلباتهم والتعبير عنها أو عدم رغبتهم في ذلك.

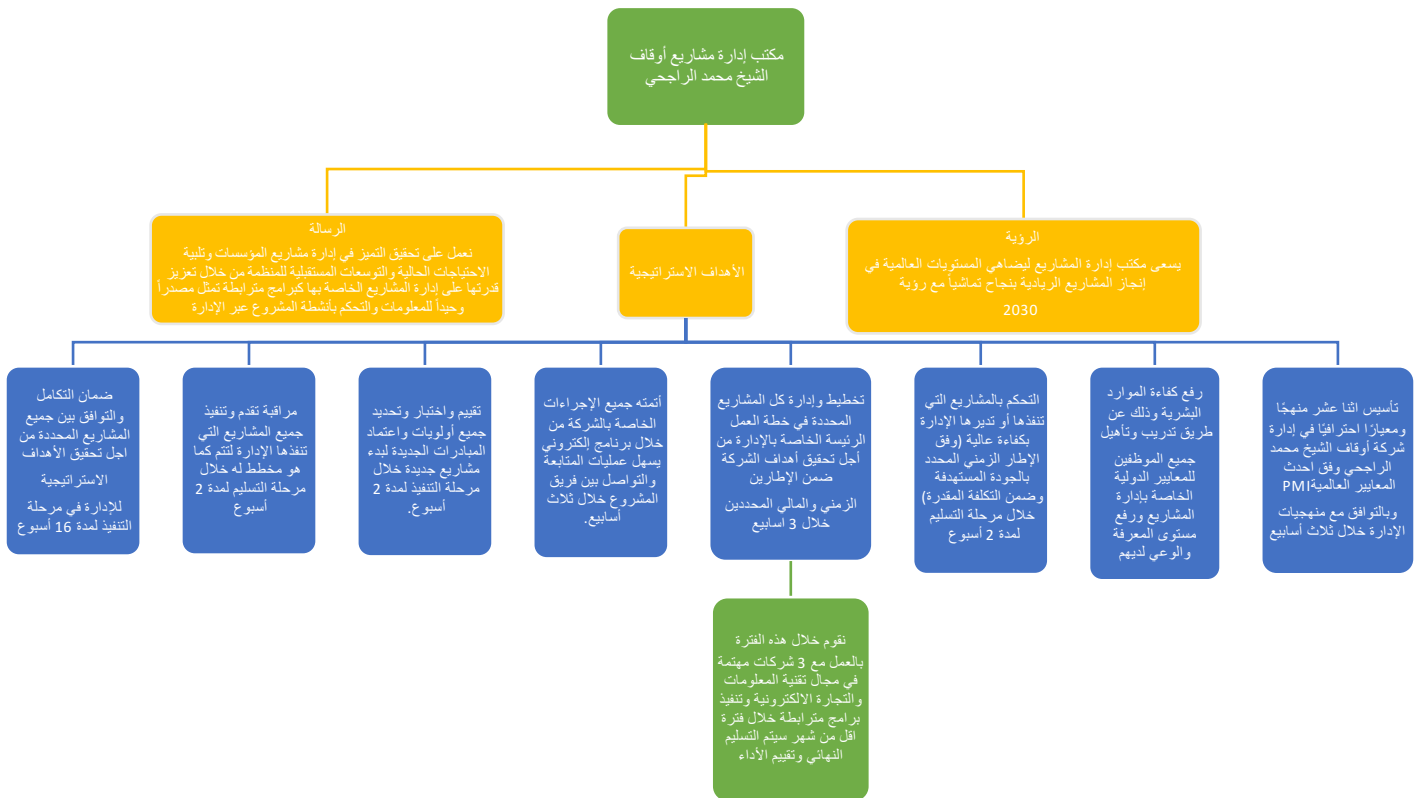
وتعرف باستكشاف طبيعة الوظيفة، تتم خارجياً في العادة بواسطة مراقب يتابع خبرياً في العمل أثناء تأديته وظيفته، كذلك قد تتم بواسطة المراقب المشارك حيث يقوم بتنفيذ إجراءات وعملية لمعايشة الكيفية التي يتم بها التنفيذ لإكتشاف ومعرفة المتطلبات المخفية.

الهدف من الحصول على إستجابات وردود من مجموعة كبيرة من المستهدفين ميزتها الوصول إلى شريحة كبيرة من المستهدفين ممن هم في مناطق جغرافية متعددة.

5 Guide, A. (2013). Project management body of knowledge (PMBOK® guide). In Project Management Institute.

- **أساليب الإبداع الجماعي:** يتم من خلالها تنظيم أنشطة متعددة لتحديد متطلبات المنتج والمشروع وفي الآتي سيتم ذكر بعض من أساليب الإبداع الجماعي التي من الممكن إستخدامها:
- **العصف الذهني:** وهي من أشهر أدوات جمع المتطلبات على مستوى العالم والأكثر إستخداماً على الرغم من أنها عملية لا تشمل عملية ترتيب الأولويات أو التصويب، وهي أداة تستخدم لتوليد الأفكار وتجميعها تلك الأفكار المرتبطة بمتطلبات المنتج والمشروع.
- **الإسلوب الإسمي الجماعي:** هذا الاسلوب يمكنه تعزيز العصف الذهني من خلال عمليات ترتيب الأفكار وعمليات التصويت ذات الفائدة لتحديد الأولويات وزيادة العصف الذهني.
- **الخارطة الذهنية أو خارطة العقل:** تقنية تستخدم لتحديد الأولويات وتلخيص الأفكار وتوثيقها ووضعها في مخطط بياني بشكل خارطة ويتم حفظ هذه الأفكار بشكل صور حتى يسهل إسترجاعها في الذاكرة وهي أداة مهمة يستطيع مدير المشروع أن يوظفها في جمع المتطلبات والمعلومات الخاصة بالمشروع.
- **مخططات الصلة:** هذا الاسلوب يسمح بتصنيف عدد كبير من الأفكار في عدة مجموعات للتحليل والمراجعة.
- **تحليل قرارات متعددة المعايير:** اسلوب يستخدم مصفوفة القرارات لتوفير طريقة تحليل منتظمة لإرساء القواعد والمعايير مثل عدم اليقين ومستويات الخطر وترتيب وتقدير العديد من الأفكار.
- **تقنية المجموعات الشكلية أو الإسمية:** طريقة إبداعية في جمع المعلومات والمتطلبات لمشروع معين أو جمع معلومات ومتطلبات لحل مشكلة أو أي تحديات أو أفكار لتحسين وتطوير الأداء.

8.6 تطوير الهيكل الهرمي لأهداف المشروع المتصل بالإستراتيجية:



الهيكل الهرمي لأهداف المشروع (8-3)

الفصل التاسع

النطاق

SCOPE

الوقت

Time

الجودة

Quality

9.1 تطوير وتعريف وإعداد بيان النطاق (حدوده – وتحديد ما لا يشملها):

تعريف النطاق: هو عملية شرح تفصيلي للمشروع أو المنتج أو النتيجة.

عملية تحديد النطاق يتم فيها تحديد متطلبات المشروع النهائية ويتم تطوير النطاق اثناء جمع المتطلبات ويتم تطويره واعداده بشكل تفصيلي للمخرجات الرئيسة والقيود والافتراضات التي تم توثيقها مسبقاً اثناء مرحلة بدء المشروع.

نطاق المشروع

تفاصيل عامة عن الشركة:

اسم الشركة: شركة أوقاف محمد الراجحي المدير التنفيذي للشركة: عبدالله محمد البنا
طبيعة عمل الشركة: إدارة مشاريع المؤسسات وتلبية إحتياجاتها، وتعزيز قدرتها على إدارة المشاريع الخاصة للعمل
كبرامج مترابطة لتمثل مصدراً وحيداً وللتحكم بأنشطة المشاريع عبر الإدارة.

تفاصيل عامة عن المشروع:

إسم المشروع: إنشاء وتشغيل مكتب إدارة المشاريع. رقم المشروع: 5192

مدير المشروع: محمد السويداني راعي المشروع: أحمد الحنيشل

التاريخ المتوقع لبدء المشروع: 2021/9/11 تاريخ إنتهاء المشروع المتوقع: 2021/12/10

مستوى خطورة المشروع: تاريخ إعداد نطاق المشروع: 2021/11/6

- التعديل على مجال المشروع والتزامات الطرفين.
- مقاومة المستخدمين النهائيين للتغيير.
- عدم تركيز أصحاب المصلحة على المشروع.
- تنسيق منخفض وتأخير الاتصالات من أصحاب المصلحة.
- عدم تفرغ أو توفر الأشخاص المعنيين خلال مراحل المشروع.
- عدم دقة البيانات أو نقصها (اختيار الشخص أو الأشخاص المناسبين لإيصال البيانات)

استغرق عمليات مراجعة واعتماد التسليمات وقت طويل من برامج ووثائق.

الهدف من المشروع: تسعى أوقاف الشيخ محمد أراجحي إلى إنشاء مكتب إدارة المشاريع ليتولى مسؤولية متابعة الأداء وتقديم سير العمل لتنفيذ كل المبادرات والمشاريع والبرامج لمساعدة متخذي القرارات في شركة أوقاف الشيخ محمد أراجحي على متابعة تقدم سير العمل والتأكد على نجاح عملية التنفيذ.

أعضاء الفريق:

- احمد عبدالله الحنيشل المدير العام (مالك المشروع) ادارة المشروع واتخاذ القرارات.
- وليد علي مباركي نائب المدير العام المشاركة في وضع رؤية الادارة ويحل محل المدير العام يقوم بجميع مهامه في حال غيابة عن الإدارة.
- فاطمة مشعل البقمي منسق جودة اجراء اختبار ضمان الجودة وضمان تلبية المتطلبات والمعايير وتنسيق الانشطة لادارة المشروع والمعدات والموارد ومراقبة تقدم المشروع ومواجهة أي مشاكل تظهر وتقديم الدعم اللازم.
- نوره راشد العتيبي فني موارد بشرية اعداد الموازنات وتقييم الوظائف والموظفين.
- محمد رشيد السويدي مدير المشروع إعداد جدول تفصيلي للعمل في المشروع وإعداد خطط العمل، التنسيق مع أصحاب المصلحة الخارجيين والموردين وتنسيق الموارد الداخلية لضمان سير العمل بأكمل وجه، عمل خطة

تفصيلية للمشروع ومتابعة التقدم المحرز في العمل، توقع الموارد والمصادر اللازمة لتحقيق الاهداف المنشودة وإدارة جميع مصادر المشروع بفعالية لتحقيق الكفاءة اللازمة، التعريف بالمشاريع وتحديد أهداف ونطاق كل مشروع، العمل على وضع ميزات المشروع بما يتوافق مع نطاق العمل، متابعة جميع تكاليف المشروع للتأكد من كفاية الميزانية زغطيتها لما يجب، تزويد المعنيين بجميع تحديثات المشروع دوريًا ومدهم بالمعلومات اللازمة حول العمليات الادارية والاستراتيجيات والخطط وجيع التعديلات التي يتم اجراؤها، إدارة العقود مع الموردين وادارتها، استخدام أفضل الأساليب والتقنيات الادارية طوال مرحلة التنفيذ للمشروع بأكمله، عمل التعديلات اللازمة حسب الحاجة لذلك، تجهيز تقارير للإدارة العليا بكافة ما يخص حالة المشاريع، التأكد أن جميع المشاريع يتم تسليمها في الوقت المحدد، استخدام التقنيات والادوات اللازمة لقياس مدى فاعلية أداء المشاريع، إدارة المخاطر والحد منها قدر الامكان وإدارة العلاقات العامة مع المعنيين والعملاء، إعداد وتجهيز الوثائق التي تصف المشاريع، الاحتفاظ بالمشاريع، حضور الدورات التدريبية والاجتماعات والمؤتمرات، توضيح سير العمل بإعداد المخططات والجداول والرسومات البيانية والخرائط، التأكد من جميع المهام الموكلة للموظفين انهاء تسير بفعالية وكفاءة.

- زينب علي مباركي مساعدة مدير المشروع تنسيق العمليات داخل المؤسسة والقيام بما يلزم من مهام مدير المشروع في حال غيابه.
- خلود علي مباركي تقنية المعلومات المسئول الاساسي عن الشبكات المختلفة وقواعد المعلومات وصيانة الاجهزة.
- خديجة علي مباركي مطور برامج إنشاء خوادم وقواعد بيانات وتطوير الأنظمة وتلبية الاحتياجات الفنية والتشغيلية ومواكبة تطور التطبيقات ولغة البرمجة.

الهدف والغاية من المشروع:

- تسعى أوقاف الشيخ محمد ألراجحي إلى إنشاء مكتب إدارة المشاريع ليتولى مسؤولية متابعة الأداء وتقديم سير العمل لتنفيذ كل المبادرات والمشاريع والبرامج لمساعدة متخذي القرارات في شركة أوقاف الشيخ محمد الراجحي على متابعة تقدم سير العمل والتأكيد على نجاح عملية التنفيذ والغايات التي يمكن تحقيقها من خلال التالي:
- تأسيس منهجيات ومعايير لإدارة المشاريع بالمنظمة وفق احدث المعايير العالمية PMI وبالتوافق مع المنهجيات لإدارة المشاريع.
- أتمتة الإجراءات الخاصة بالمشاريع من خلال برنامج الكتروني يسهل عمليات المتابعة والتواصل بين فريق المشروع.
- تخطيط وإدارة كل المشاريع المحددة في خطة العمل الرئيسة الخاصة بأوقاف الشيخ محمد الراجحي من اجل تحقيق الأهداف والغايات المنظورة ضمن الإطارين الزمني والمالي المحددين.
- تقليل اثر المخاطر التي تواجه المشاريع.
- ضمان التكامل والتوافق بين جميع المشاريع.
- رفع وكفاءة الموارد البشرية وذلك عن طريق تدريب وتأهيل الموظفين.
- التحكم بالمشاريع التي تنفذها أو تديرها أوقاف الشيخ محمد ألراجحي.
- مراقبة تحكم وتقدم وتنفيذ المشاريع التي تنفذها أوقاف الشيخ محمد الراجحي.
- توحيد إجراءات ونماذج templates إدارة المشاريع.

- توفير الدعم والتدريب لمديري المشاريع في شركة أوقاف الشيخ محمد الراجحي وينطوي ذلك ضمنياً على إدخال ممارسات مشتركة بتطبيقها على جميع إجراءات إدارة المشاريع من أجل تحقيق رؤيتها ومهامها.

فيما يلي وصف لنموذج مكتب إدارة المشاريع لشركة أوقاف الشيخ محمد الراجحي:

- يعمل مكتب إدارة المشاريع على توحيد ممارسات إدارة المشاريع لدى شركة أوقاف الشيخ محمد الراجحي.
- يقوم مكتب إدارة المشاريع برعم ومساعدة مديري المشاريع التابعين لشركة أوقاف الشيخ محمد الراجحي وتوفير التدريب لهم
- يشارك مكتب إدارة المشاريع في كافة المشاريع بغض النظر عن حجمها أو نطاقها أو عددها ويكون لديه إمكانية التعامل مع كافة متطلبات العمل.
- سيكون مكتب إدارة المشاريع ظاهراً كوحدة عمل في شركة أوقاف الشيخ محمد الراجحي للقيام بدور ممثل ممارسات إدارة المشاريع امام الإدارة ككل.
- يتعاون مكتب إدارة المشاريع مع المؤسسات والمنظمات الأخرى ويساهم في تطوير/تبنى الممارسات والإجراءات المشتركة في ممارسات إدارة المشاريع بشركة أوقاف الشيخ محمد الراجحي.
- يقدم مكتب إدارة المشاريع خبرات متنوعة في مجال ممارسات وإجراءات إدارة المشاريع.
- يوفر مكتب إدارة المشاريع الوسائل اللازمة لتصنيف النتائج الإجمالية وتحليل حالة المشروع وتقديم سير العمل لتحديد التغيرات في المشروع ودعم المشروع وأداء مدير المشروع وضمان تحقيق أهداف المشروع وتوافقها وإنسجامها مع أهداف شركة أوقاف الشيخ محمد الراجحي.

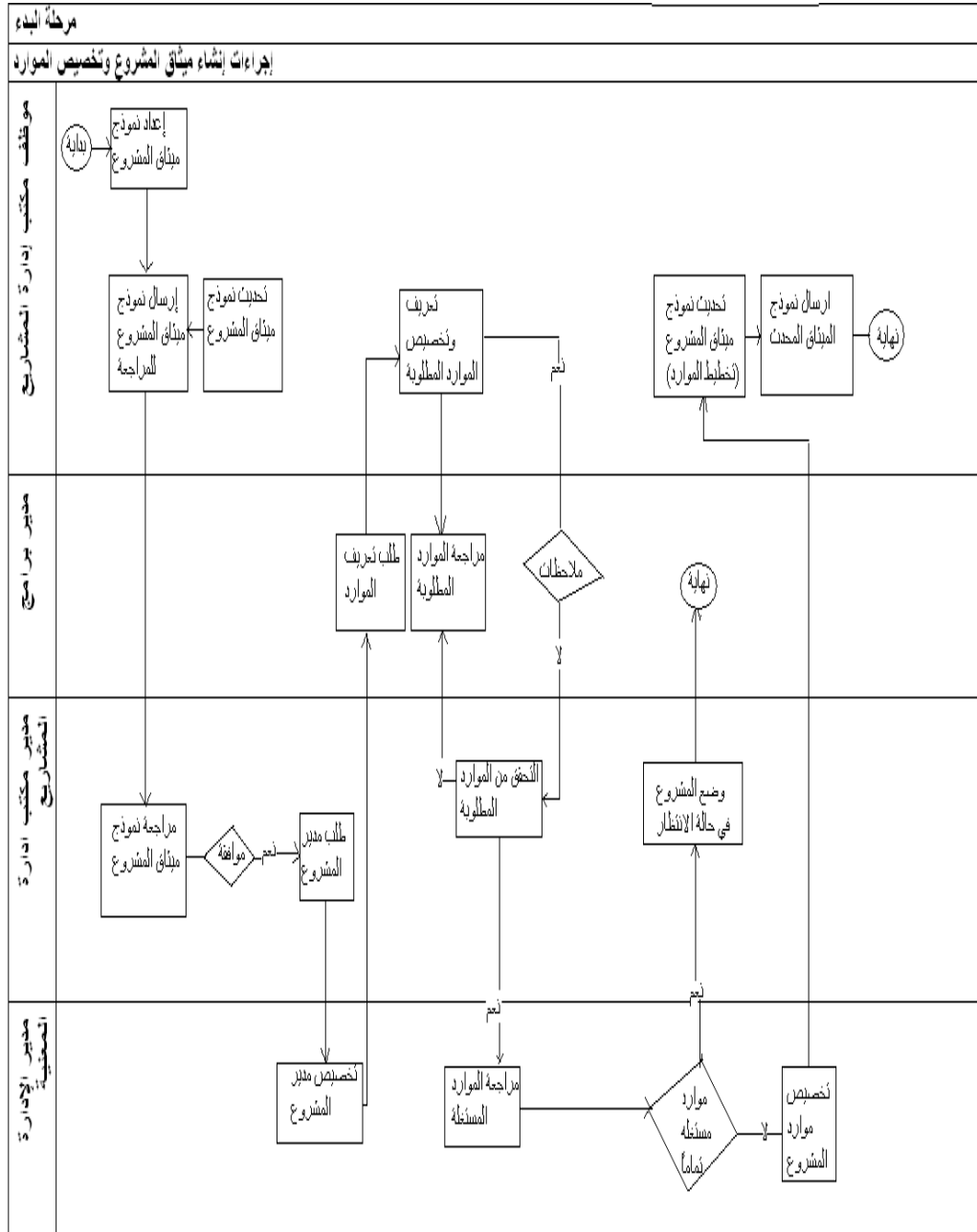
تخطيط الموارد:

- ينطوي عنصر تخطيط الموارد على خطة الموارد اللازمة لتسليم المشروع ويمثل الدور الرئيسي لمدير المشروع في شركة أوقاف محمد الراجحي في التوصل إلى طريقة لتنفيذ المشروع بنجاح، والبقاء ضمن القيود الخاصة بهذه الموارد.
- ينطوي تخطيط الموارد على تأسيس فريق تتوفر لديه المهارات اللازمة لتنفيذ العمل(الموارد البشرية)، بالإضافة إلى جدولة الادوات، والمعدات، والاجراءات(موارد غير بشرية)التي تتيح للموظفين إنجاز المشروع.
- كما يجب ان تتضمن خطة ادارة الموارد كل الادوار والمسؤوليات والوقت المستغرق في انجاز مهام المشروع وفيما يلي نذكر مهام وتخطيط الموارد:

- تنظيم اجتماع المشروع مع كافة اعضاء فريق العمل بالمشروع ومدير المشروع لمناقشة الموارد.
- مطالبة كل عضو من اعضاء الفريق بتحديد الموارد المادية المتاحة للمشروع بما في ذلك الموارد التي تعمل بموجب عقد والتأكد من ان متطلبات مهارات الموارد تتناسب مع متطلبات المشروع.
- تحديد وبيان كمية الموارد اللازمة من خلال استخدام هيكل تقسيم العمل، وبيان النطاق، وتوصيف مجموعة الموارد، والمعلومات التاريخية، والسياسات التنظيمية لشركة أوقاف الشيخ محمد الراجحي.
- تحديد متطلبات/مهام الكادر الوظيفي من خلال إجراءات تحديد أنواع المهارات المطلوبة، تحديد أنواع الافراد/المجموعات اللازمة، ومتطلبات التدريب، والاطارات الزمنية اللازمة.
- دمج وانشاء هيكل عمل تنظيمي كلي للمشروع.
- تحديد متطلبات المشروع من المواد والمعدات.
- تحديد مدى شمولية وثيقة متطلبات الموارد والمعدات،

- تحديد مدى شمولية وثيقة متطلبات الموارد، وربط متطلبات الموارد الفردية بعناصر هيكل تقسيم المشروع.
- تطوير مصفوفة تحديد المسؤوليات.

تعمل خطة ادارة الموارد (نظام EPM، الموظفين، المتدربين) على بيان الموارد اللازمة لانجاز المشروع يتضمن ذلك قائمة بأنواع الموارد اللازمة، مثل العناصر البشرية، والمعدات، والمواد الاخرى، فضلاً عن جدول زمني يحدد الوقت المخصص لاستغلال كل مورد من هذه الموارد، ولا يمكن انشاء خطة تفصيلية لإدارة الموارد، حتى يتم تحديد كافة الأنشطة والمهام في خطة المشروع.



ميثاق المشروع وتخصيص الموارد (9-1)

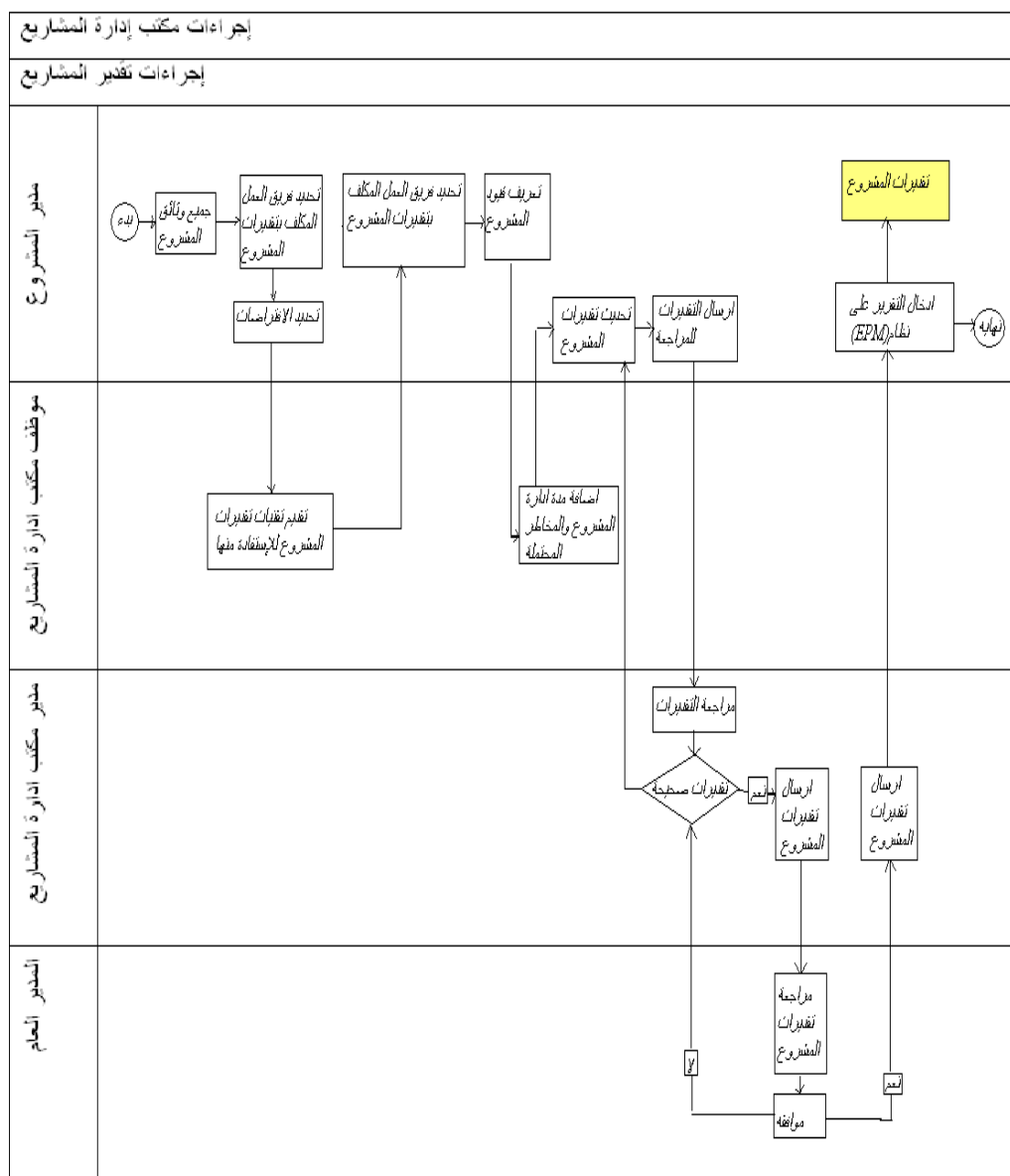
تكمّن فوائد خطة ادارة الموارد والتي تمثل خطة فرعية من ادارة المشروع، في اعطاء صورة كاملة عن متطلبات موارد المشروع للادارة العامة للمشروعات والصيانة.

إجراء عمل تقدير كلفة ووقت وموارد المشروع يوفر الجدول الزمني للمشروع رسمًا بيانيًا للمهام والمراحل الرئيسية، ومدى اعتماد المشاريع على أطراف أخرى، والموارد المطلوبة والمدة التي تستغرقها المهمة، والمواعيد النهائية.

يعمل الجدول الزمني الرئيسي للمشروع على ربط كافة المهام ببعضها باستخدام مقياس زمني مشترك، يفصل الجدول الزمني للمشروع ببيان كل مهمة من مهام هيكل تقسيم العمل واسم الشخص المسؤول عن انجاز المهمة، ومواعيد بدء وانتهاء كل مهمة والمدة الزمنية التي يتوقع ان تستغرقها كل مهمة.

أما فوائد وأهداف هذه المرحلة كما يلي:

- الاستفادة من هيكل تقسيم العمل الذي تطويره وتجزئته إلى أنشطة يمكن ادارتها بشكل افضل.
 - التأكد من انه تم ترجمة نطاق العمل الذي تمت الموافقة عليه إلى حزم العمل (مهام وأنشطة)
 - امتلاك اداة فعالة للتحكم بالمشروع واصدار التقارير.
- يعتمد هذا الاجراء على مُدخلات هامة وهي:
- جميع الوثائق الخاصة بالمشروع.
- المدة المتوقعة لتنفيذ الاجراء 5 أيام عمل.
- المخرجات:
- فيما يلي المخرجات التي يسفر عنها هذا الاجراء:
- تقديرات المشروع (التكلفة والفترة الزمنية).
 - يقوم مدير المشروع بجمع كافة وثائق المشروع وتحديد اعضاء الفريق المكلف بتقديرات المشروع كما يعمل مدير المشروع على تعريف كافة القيود على التقديرات.
 - يعمل موظف مكتب ادارة المشاريع على تقديم تقديرات المشروع التي سبق استخدامها في المشاريع الاخرى للمؤسسة.
- يجب تضمين مدير الادارة واصحاب الخبرات في هذا الاجراء لاجراء تقديرات أكثر دقة.
- يبدأ مدير المشروع والفريق بتقدير المجهودات والموارد اللازمة، بالاضافة إلى التي يتوقع لن يستغرقها المشروع والتكلفة (القيود على المشروع).
 - يراجع موظف مكتب ادارة المشاريع التقديرات ويتحقق من وجود تحينات وفقاً لتقنيات التقدير، ومن ثم يقوم بإرسال هذه التحديثات إلى مدير المشروع لمراجعتها في تقديرات المشروع.
 - يراجع مدير مكتب ادارة المشاريع التقديرات، وفي حالة التوصل إلى التقديرات صحيحة، يقوم مدير مكتب ادارة المشاريع بإرسال التقديرات إلى المدير العام.
 - يقوم المدير العام بمراجعة التقديرات والتحقق منها، في حالة اعتماد >ه التقديرات، يعمل المدير العام على إعادتها إلى مدير مكتب ادارة المشاريع لتقديم تقديرات نهائية للمشروع.
 - يعمل مدير المشروع على ادخال القديرات على نظام (EPM).
- فيما يلي المخطط التفصيلي للاجراء:



إجراءات تقدير المشاريع (9-2)

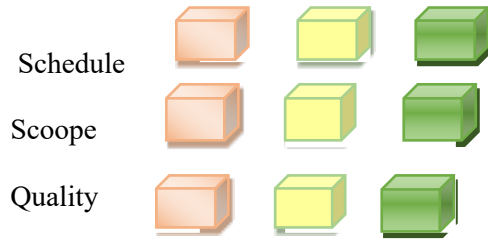
خلفية عامة عن المشروع:

- ما الحاجة الأساسية والضرورة التي دعت للقيام بهذا المشروع؟
- التحكم وتقديم الدعم وتحسين التوافق الاستراتيجي والعمل وفق أفضل الممارسات العالمية والعمل في نفس الوقت على توفير الدعم القيم للمشاريع.
- ما النتائج المتوقعة من هذا المشروع؟

- اعتماد وثيقة العمل وتسليم المراحل بحسب خطة العمل وعرض مخرجات الرحلة بنهاية كل مرحلة وتقديم وثيقة الاعتماد ليتم اعتمادها من قبل الجهة المخولة في المنظمة
 - انتهاء التدريب وتسليم الشهادات.
 - تقديم الخدمة من مكتب ادارة المشاريع وتقديم الدعم للجهات المعنية وتحسين التوافق الاستراتيجي.
- ما الذي يجعل من هذا المشروع مشروعاً مميزاً وفريداً من نوعه؟
- إعداد خطة واضحة: لكي يكون المشروع مشروعاً ناجحاً لابد أن يتم التخطيط الجيد له وذلك بإعداد خطة واضحة مفصلة ذات معالم واضحة وأهداف ومراحل محددة لكي تكون هذه الخطة بمثابة مسار صحيح يسير عليه فريق العمل.
- ترشيح موظفين مؤهلين: لنجاح المشروع لابد من وجود فريق عمل مؤهلين ذوي خبرات ومهارات تتناسب مع العمل في المشروع، حيث ان بناء فريق عمل ايجابي قادر على تشجيع العمل الجماعي واعطائهم فرصة للمشاركة في رؤية المشروع وهذا سيقود نجاحاً للمشروع وتحقيق أهدافه.
- إغتنام الفرص: السعي لإكتشاف الفرص وتحديد المشكلات التي قد تواجه العملاء والبقاء على اطلاع ودراية دائمين بأحوال السوق لتكون على استعداد تام لتحديد المشكلة ونوعها والعمل على اجراء التعديلات كما يلزم لضمان رضا العملاء.
- خلق علاقات ناجحة: يعتبر تكوين شبكة من العلاقات من أهم العوامل للتسويق الجيد وذلك بالمشاركة في الفعاليات والمؤتمرات والندوات والفعاليات الاقتصادية لتكوين علاقات مع شبكة واسعة من العملاء والشركاء والاستراتيجيين والمستهلكين.
- الخبرات: إمتلاك الخبرة في الاستثمار والمشاريع من أبرز عوامل نجاح ودعم الفكرة وهي الدافع الرئيسي لرجال الأعمال، الطموح ثم الخبرة.
- التوازن بين الحياة الشخصية والعمل: لإدارة المشروع قد نحتاج لبذل جهود ووقت كبيره فلابد من الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل وتنظيم الوقت بما يضمن حسن سير العمل في المشروع.
- الإهتمام بإدارة المخاطر: جميع المشاريع عرضة لمواجهة المخاطر حتى تلك المشاريع التي تسير كما هو مخطط لها ولكن هذه المخاطر قد تعيق المشروع في احدى مراحلها لذا يلزم أن يكون هناك إجراءات في خطة المشروع محددة لمواجهة المخاطر الطارئة التي قد تعيق العمل في المشروع، ولتعزيز ثقة العملاء.
- حدود النطاق:**

جدول حدود النطاق(9-1)

Project state	
%complete	28%
starting date	11/9/2021
closing date	10/12/2021



ما لا يشمل نطاق المشروع:

- طلب شركة أوقاف الشيخ محمد الراجحي من شركة التقنية العالمية المنفذة للمشروع إدخال البيانات الخاصة بمشاريع شركة أوقاف الشيخ محمد الراجحي وهذا خارج نطاق المشروع ولم يتم الاتفاق عليه مسبقاً لأنه من عمل موظفي شركة أوقاف الشيخ محمد الراجحي وليست شركة التقنية العالمية المنفذة.
- طلب الصيانة الخاصة بالنظام بعد الإنتهاء من المشروع من شركة التقنية العالمية المنفذة وهذا خارج النطاق ولم يتم الاتفاق عليه.
- متابعة سير العمل ومتابعة تدريب الموظفين بعد الانتهاء من المشروع وتسليمه نهائياً وهذا خارج النطاق ولم يتم الاتفاق عليه.

9.2 تطوير وتعريف وشرح مفاهيم زحف النطاق وإعطاء مثال:

نطاق المشروع:

هو كل ما يجب تحقيقه من أهداف في المشروع. إنها قائمة بكل ما ستنتجه من أهداف بنهاية المشروع والعمل الذي ستقوم به في هذه العملية.

الأهم من ذلك أن يعرف نطاق ما لا يفعله في المشروع. وفي مثال بسيط إذا كان النطاق هو إنشاء موقع ويب، فستقوم بإنشاء موقع ويب فقط وليس تطبيقاً مصاحباً.

تعريف **زحف النطاق** وارد في المصطلح نفسه:

وهذا يعني أن زحف النطاق هو عندما تعمل الطلبات الصغيرة المستمرة على توسيع المشروع خارج نطاقه المحدد في الأصل. نظراً لأن طلبات التغيير هذه غالباً ما تكون صغيرة، فإنها تميل إلى "التسلل" إلى النطاق. ومن هنا المصطلح - "نطاق الزحف".

لماذا يحدث؟ بسبب خلل في التخطيط من البداية وعدم معرفة جميع متطلبات العميل بشكل كامل ومفصل عن المشروع.

متى يحدث؟ قد يحدث في أي مرحلة من مراحل المشروع من البداية وحتى النهاية للمشروع. توسع نطاق عمل المشروع هو حدث طبيعي ومتوقع مع أي مشروع لذلك لابد أن يقبل مدراء المشاريع حقيقة أنه سيحدث ويستعدوا له. لا يمكن اعتباره دائماً بالأمر السيئ لأنه أحياناً قد تكون له نتائج إيجابية،

ما هي أهم أسباب حدوثه:

- عدم المعرفة التامة في طلبات العميل من بداية المشروع.
- المشاكل التي تحصل في الاتصال المباشر مع العميل والمعنيين بالمشروع.
- تطور الحاصل في أجزاء المشروع أو تطور السريع للتكنولوجيا.
- الضغوطات من العميل أو المعنيين بسرعة انجاز المشروع.
- غياب النظام الواضح للتعامل مع التغيير للمشروع.

فإن زحف النطاق ليس جيداً للأعمال. إنه ينقص من ميزانيتك، ويقلل من أرباحك، ويعمل على تدمير تقديرات الموعد النهائي الخاص بك. نظراً لأنه يتعين عليك القيام بعمل أكثر مما كان مخططاً له في الأصل، فغالباً ما ينتهي بك الأمر إلى فقدان واحد أو أكثر من أهداف المشروع.

مثال على زحف النطاق في المشروع:

وهذا مثال على مشروعنا وهو إنشاء وتشغيل وتطوير مكتب إدارة المشاريع في أوقاف الشيخ محمد أراجحي تعتمد على تنصيب برنامج يسمى EPM على Server الموجودة في الإدارة واخذ حيز كبير في Server وبعد ذلك يقوم أصحاب المصلحة والمعنيين بطلب Server جديد لعدم وجود مكان خالي في Server وهذا يعد من زحف النطاق لقد تم تزويدهم بالمعلومات منذ مرحلة البدء عن حجم ومواصفات Server التي سيتم التنصيب عليها.

9.3 شرح إدارة تحليل المنتج product analysis:

إدارة تحليل المنتج:

تحليل المنتج هو كيف تحلل كل جزئية من المنتج وذلك بهدف فهم كيفية المنظمات من إدارة ربحيتها وجذب العملاء بشكل أفضل ومن بين هذا التحليلات عناصر التقنية، التصميمات، التكاليف، المواد، طلبات العملاء، المنافسين، الجودة، آراء العملاء.

وبما أن تحليل المنتج يأخذ وقت طويل فإنه يساعد في جمع معلومات طويلة وكثيرة تساعد المنظمات في أن تقرر في الاستمرار في هذا المنتج أو تجدد حلول جديدة في إجراء بعض التعديلات.

وهناك خمس خطوات لتحليل المنتج وهي:

• تعلم المنافسة:

وهي يجب على كل منظمة أو مستثمر أن يتعرف على منافسيه ويبدأ بالبحث عنهم وهناك منافسون داخل السوق المستهدف وهناك خارجه وهي معروفة هذه المنافسة بالمباشرة وغير المباشرة. يجب على كل منظمة بالتفكير والإعداد لكل شخص يقدم منتجات أو خدمات مماثلة موجودون في نفس المنطقة ويكسب نفس العملاء.

• إعداد البحوث للمنتج:

يجب على المنظمات والمستثمرين إعداد البحث عن المنافسين من خلال دراسة كاملة عن المنتج ودراسة تاريخ الشركات المنافسة ويمكن للشركات والمستثمرين التمييز بين نهجهم الخاص لتحسين الوصول إلى العملاء وتحقيقهم. ويمكن للمستثمرين أن يقومون بتحديد المنافسة عن طريق معرفة تسعيرة المنتج، التركيبة السكانية للعملاء، سلايات المنتج أو العملاء، تقنيات التسويق، طرق التوسع في المنتج.

• تحليل معلومات المنتج:

يجب مراقبة المنتج في الشركات المنافسة ومحاولة الحصول على أفضل مظهر وشكل للمنتج، يجب على مديري المشاريع على الحصول على معلومات كاملة عن المنتج من التسعير والإشكال ومعرفة مبيعاتها وتسويقها. وتساعد هذه الموارد على التقييم لهذا المنتج. من خلال هذا التقييم، يمكن للمنظمات والمستثمرين تحديد أهداف المنافسين، وموطئ قدم في السوق. قد تحاول الشركات المحيطة زيادة حصصها وأرباحها طويلة الأجل ونمو السوق.

• إنشاء استراتيجيات تنافسية:

من خلال تحديد وفهم أهداف واستراتيجيات المنافسين، يمكن للمنظمات والمستثمرين تحديد ما يميزهم عن بعضهم المنافسين وكيف انه يحصل على منتج فريد من نوعه من تحليل المنافسين، قد يدرك المالكون أنهم بحاجة إلى تعديل جودة المنتج أو التسعيرة وأيضا تقييم العملاء ووضع قنوات جيدة للمبيعات.

توفر هذه المعلومات نظرة ثاقبة على أداء الشركات وكيف يمكنها تحقيق الأهداف، مثل المبيعات والأهداف المالية. على سبيل المثال، إذا فقد المنافسون تسويق المبيعات عبر الإنترنت، فيمكن للشركة استخدام هذا لصالحها من خلال إنشاء موطئ قدم في سوق التجارة الإلكترونية.

• البحث المستمر:

قد تجد بعض الشركات أن تحليل منتج تنافسي واحد لا يوفر معلومات كافية. في هذه الحالة، يجب على المسؤولين عن المنتج تحديث تقييماتهم ومعلوماتهم وتقييمهم المستمر بشكل منتظم لمراقبة التغيرات التي تحدث في السوق. وهذا يعطي الشركات والمستثمرين إمكانية تكيف استراتيجيات أعمالها وفقاً للاتجاهات الناشئة والمنافسة.

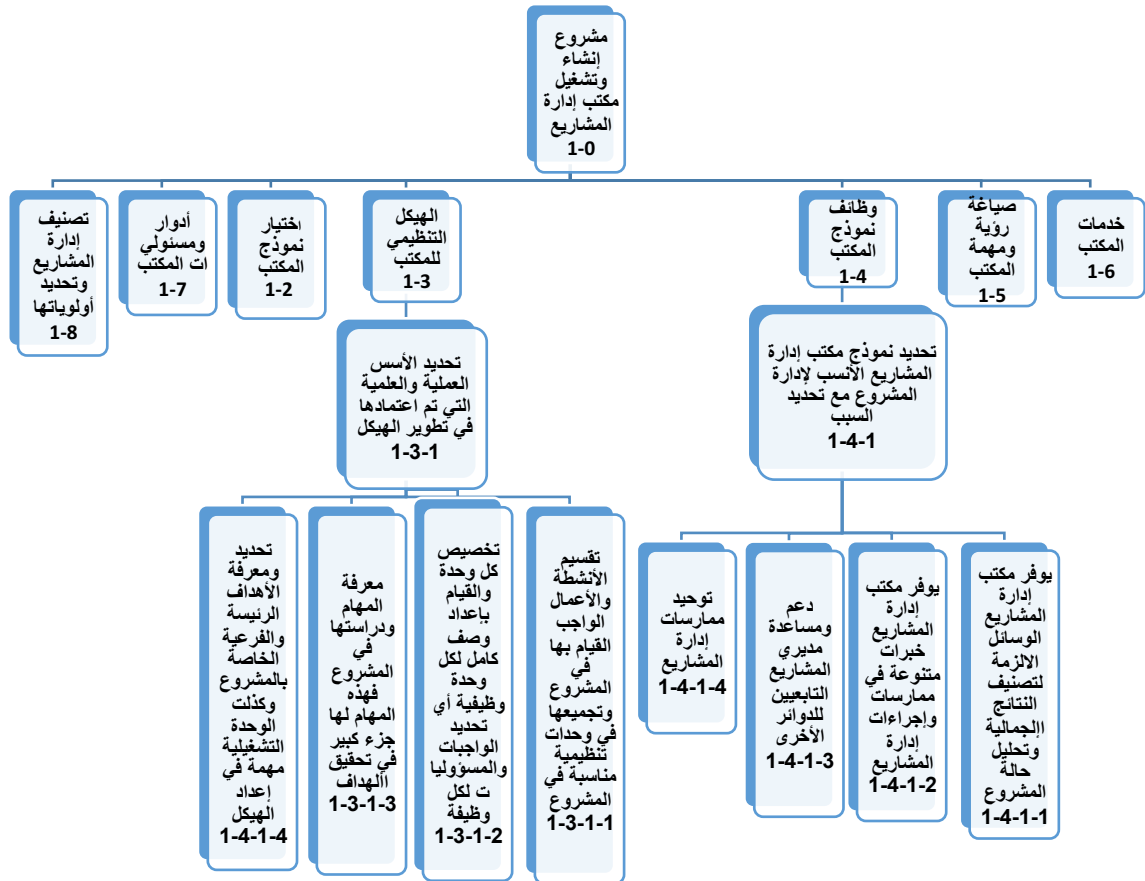
9.4 شرح عمليات تحويل حزم العمل في WBS إلى أنشطة:

لتصبح حزم العمل نشاطاً يتم تقسيم جميع حزم العمل إلى مهام أو أنشطة مطلوبة لإكمال وإتمام حزم العمل. يتم ذكر هذه الأنشطة عادةً كإسم أو فعل وهناك فرق بين حزمة العمل والنشاط حيث تحتوي حزمة العمل على نتيجة محددة أو منتج أو من الممكن التسليم في إدارة المشروع أما بالنسبة للنشاط فلا ينتج عنخ بمفرده عنصراً أو نتيجة نهائية لتساعد على الوصول إلى هدف المشروع وتحقيقه وفيما يلي قواعد الإبهام لهيكل تقسيم العمل WBS.

- يتم تقسيم مهمة مختصرة إلى حد أقصى من حزم العمل 8.
- يمكن دمج حزم العمل التي تقل عن 2/1 مع مهام ذات مستوى أعلى في يوم العمل.
- قاعدة 80/80 إذا كانت المهمة أكثر من 80 ساعة أو أقل من 8 ساعات في هذه الحالة يجب تعديلها.
- القاعدة النهائية: إذا كان هناك خرق لقواعد الإبهام هذا يجعل من السهل القيام بالمشروع أو تخطيطه ثم تجاهل القاعدة.

9.5 تطوير قائمة المهام أو الأنشطة المضمنة تحت كل حزمة عمل في WBS:

قائمة حزم العمل هي جزء من هيكلية تجزئة العمل WBS وهي القائمة قبل الأخيرة ويندرج تحتها الأنشطة أو المهام وقد تكون حزم العمل مشاريع بذاتها، ويتفرع من حزم العمل قائمة من الأنشطة أو المهام ويمكن حساب التكلفة والوقت للمشروع من خلالها وهي عنصر جزئي للمهمة وبتحقيقها يكتمل تحقيق المهمة.



قائمة المهام والأنشطة (3-9) WBS

9.6 شرح العلاقات بين الأنشطة:

العلاقات بين الأنشطة (9-2)

التبعات	المدة المقدرة	المهمة
البداية	4 أسابيع	A اختيار المكتب
البداية	3 أسابيع	B تكاليف مكتب للعقارات للبحث
A ، B	8 أسابيع	C توقيع عقد الايجار
البداية	3 أسابيع	D البحث والاتفاق مع مكتب الديكور
D	2 أسبوع	E عمل الديكور
E ، C	15 أسبوع	F الافتتاح وتدشين المكتب

9.7 تطوير النموذج الشبكي logical diagram لأنشطة المشروع وتحديد المسار الحرج:

عرض وتحليل نتائج عملية تعجيل إنجاز مشروع تشغيل مكتب إدارة المشاريع

في هذا الاطار سيتم إيضاح المشروع من خلال استخدام المخططات الشبكية والوقت المستخدم لإنجاز أنشطة المشروع

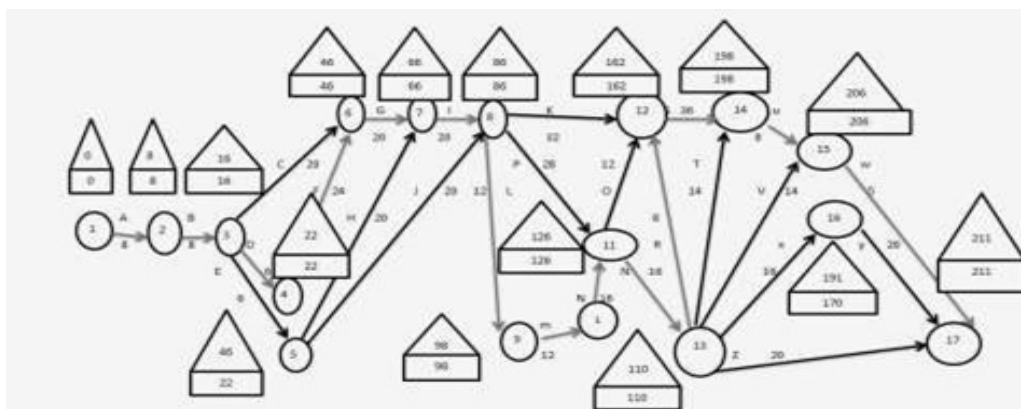
وفق أسلوب المسار الحرج ثم تقليل وقت وتكلفة الإنجاز وفق أسلوب بيرت علماً أن الوقت بالأيام.

جدول (9-3): أنشطة مشروع تشغيل مكتب إدارة المشاريع

النشاط	عدد الايام	وصف النشاط
A	8	تأسيس اثنا عشر منهجا ومعيارا احترافيا في إدارة شركة اوقاف الشيخ محمد الراجحي
B	8	أتمتة جميع الإجراءات الخاصة بالشركة من خلال برنامج إلكتروني يسهل عمليات المتابعة والتواصل بين فريق المشروع
C	20	تخطيط وإدارة كل المشاريع المحددة في خطة العمل الرئيسية الخاصة بالإدارة من أجل تحقيق أهداف الشركة ضمن الاطارين الزمني والمالي
D	6	ضمان التكامل والتوافق بين جميع المشاريع المحددة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للإدارة في مرحلة التنفيذ
E	6	تقييم واختبار وتحديد جميع أولويات واعتماد المبادرات الجديدة لبدء مشاريع جديدة خلال مرحلة التنفيذ
F	24	رفع كفاءة الموارد البشرية وذلك عن طريق تدريب وتأهيل جميع الموظفين للمعايير الدولية الخاصة بإدارة المشاريع ورفع مستوى المعرفة والوعي لديهم
G	20	التحكم بالمشاريع التي تنفذها أو تديرها الإدارة بكفاءة عالية
H	20	مراقبة تقدم وتنفيذ جميع المشاريع التي تنفذها الإدارة لتتم كما هو مخطط لها
I	20	تطوير واعداد نموذج ميثاق المشروع
J	20	تطوير هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع
K	32	اعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة
L	12	بناء مصفوفة الاتصال
M	12	توزيع الموارد البشرية على المهام
N	16	تطوير وتعريف هيكل تقسيم العمل WBS واعداد دليل شرحة
O	8	تطوير الهيكل الهرمي لأهداف المشروع المتصل بالإستراتيجية
P	28	تطوير واعداد بيان النطاق
Q	28	اعداد نموذج جانث تشارت ونموذج العلاقات الفارقة
R	8	تطوير نموذج SIPOC - ونموذج ISHIKAWA لأحد مشاكل المخرجات للمشروع
S	36	اعداد هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع بتوافق مع WBS
T	14	حساب القيمة المكتسبة management value Earned للمشروع بعد انقضاء 20% من مدته وبعد اكتمال 50% من مخرجاته كل على حده
U	8	تدريب على توزيع موارد المشروع من معدات وأدوات
V	14	تطوير نموذج اجراء عملية تنفيذ التوريدات واختيار المقاولين
W	5	تحدي دورة قياس الأداء وتقديم تقارير مع شرح السبب
X	16	تطوير نموذج طلب التغيير متضمنا تحليل الأثر- تحليل البدائل- توصية)
Y	20	تحديد المخاطر والتحديات والفرص

النشاط	عدد الايام	وصف النشاط
Z	20	التسليم النهائي
26	429	المجموع

إن تحديد الوقت الكلي التراكمي يشتمل على الأنشطة المتداخلة وغير المتداخلة، إذ أن تنفيذ العمليات يتم أحياناً في وقت واحد، أي في الوقت الذي يتم فيه نشاط قبعات الركائز على سبيل المثال فإنه يتم نشاط تسليح وصب الأعمدة في الوقت نفسه، وهكذا لبقية الأنشطة، وبذلك يحصل تداخل في الأزمنة وتراكم تلك الأزمنة أيضاً، إذ أن الفعالية ترتبط بالقدرة على تنفيذ المشروع بالوقت الأمثل (أقل وقت ممكن) والكفاءة ترتبط بالقدرة على تنفيذ المشروع بالكلفة الاقتصادية (أقل كلفة ممكنة) والتي خصصت لها جداول توضح ذلك .



المخطط الشبكي للمشروع (9-4)

في الشكل (9-4) تم احتساب زمن الابتداء المبكر للنشاط وتمثيله داخل المربع، أما المثلث يمثل زمن الانتهاء المتأخر للنشاط، ومن المخطط فإن المسار الحرج

(C.P) للمخطط الشبكي للمشروع يتمثل بالأنشطة الآتية:

A → B → D → F → G → I → L → M → N → Q → R → S
→ U → W = 211 days

ويمكن تمثيل أزمنة الابتداء والانتهاء، فضلاً عن المسار الحرج في الجدول الآتي:

جدول (9-4): أزمنة الابتداء والانتهاء والوقت الفائض وأنشطة المسار الحرج

Activity	time	الأزمنة الابتدائية		الأزمنة النهائية		الوقت الفائض Slack time
		EF	ES	LF	LS	
A	8	0	8	0	8	0
B	8	8	16	8	16	0
C	20	16	36	26	46	10
D	6	16	22	16	22	0
E	6	16	22	40	46	24
F	24	22	46	22	46	0
G	20	46	66	46	66	0

H	20	22	42	46	66	24
I	20	66	86	66	86	0
J	20	22	42	66	86	44
K	32	86	118	130	162	44
L	12	86	98	86	98	0
M	12	98	110	98	110	0
N	16	110	126	110	126	0
O	8	126	134	154	162	28
P	28	86	114	98	126	12
Q	28	126	154	126	154	0
R	8	154	162	154	162	0
S	36	162	198	162	198	0
T	14	154	168	184	198	30
U	8	198	206	198	206	0
V	14	154	168	192	206	38
W	5	206	211	206	211	0
X	16	154	170	175	191	21
Y	20	170	190	191	211	21
Z	20	154	174	191	211	37

يتضح في الجدول (5-9) أن الأنشطة الحرجة للمشروع لا يوجد فيها أي وقت فائض، إذ أن أي تغيير فيها يمكن أن يغير وقت المشروع بأكمله.

أما مجموع الانحرافات المعيارية لجميع الأنشطة بلغت 452.5 بمتوسط انحراف معياري بلغ 7.46 يوما، كما في الجدول التالي

جدول (5-9): الانحراف المعياري لأنشطة المشروع، بالأسابيع

Activity	X_i	$(X_i - \bar{x})^2$
المجموع	429	452.5

أما الأوقات المتداخلة والأوقات غير المتداخلة ضمن أنشطة المشروع، فتتضح في الجدول الآتي:

جدول (6-9): الأوقات المتداخلة وغير المتداخلة ضمن أنشطة المشروع

النشاط (Activity)	وقت النشاط	الوقت المتداخل	الوقت غير المتداخل
A	8	-----	8
B	8	6	2
C	20	4	16
D	6	6	---
E	6	6	---
F	24	---	24
G	20	18	2
H	20	20	2
I	20	16	4
J	20	16	4
K	32	14	18
L	12	12	----
M	12	8	4

N	16	8	8
O	8	---	8
P	28	---	28
Q	28	24	4
R	8	4	4
S	36	8	28
T	14	14	---
U	8	4	4
V	14	8	6
W	5	2	3
X	16	4	12
Y	20	16	4
Z	20	20	
26	429	236	193

والجدول (9-7) يمثل خلاصة ما تقدم.

جدول (9-7): يوضح اوقات أنشطة المشروع والمسار الحرج حسب التصنيفات الموضحة

الوقت المسار الحرج	الوقت الفعلي لإنجاز المشروع	الوقت التراكمي الكلية	الوقت المتداخل مع أنشطة المشروع	الوقت غير المتداخل مع أنشطة المشروع	الوقت المتداخل مع أنشطة المسار الحرج	الوقت غير المتداخل مع أنشطة المسار الحرج
يوم	211	80	429	236	193	116
95						

9.8 إعداد نموذج جانت تشارت ونموذج العلامات الفارقة:

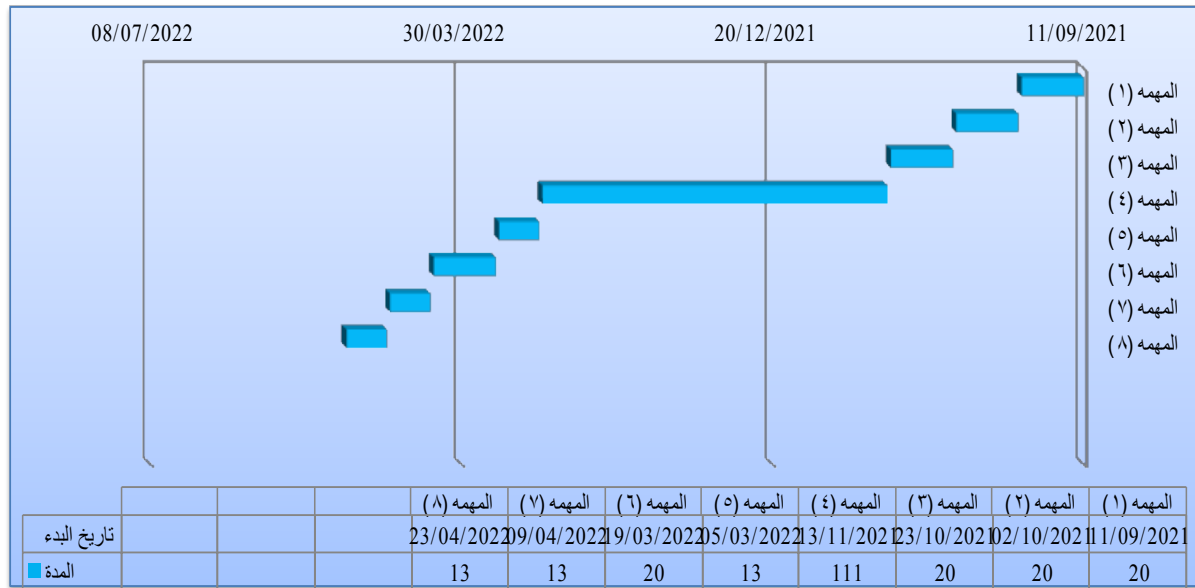
نموذج جانت: هو عبارة عن مخطط شريطي يوضح فيه الجدول الزمني للمشروع من تاريخ البدء والإنتهاء ويخلص بعض من أو كل عناصر المشروع ويظهر في هذا المخطط العلاقة بين الأنشطة والوضع الحالي للمشروع والجدول الزمني للمشروع.

نموذج جانت:

جدول مهام نموذج جانت (9-8)

المهمة	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	المدة
المهمة (1)	11/09/2021	01/10/2021	20
المهمة (2)	02/10/2021	22/10/2021	20
المهمة (3)	23/10/2021	12/11/2021	20
المهمة (4)	13/11/2021	04/03/2022	111
المهمة (5)	05/03/2022	18/03/2022	13
المهمة (6)	19/03/2022	08/04/2022	20
المهمة (7)	09/04/2022	22/04/2022	13
المهمة (8)	23/04/2022	06/05/2022	13

مخطط جانت



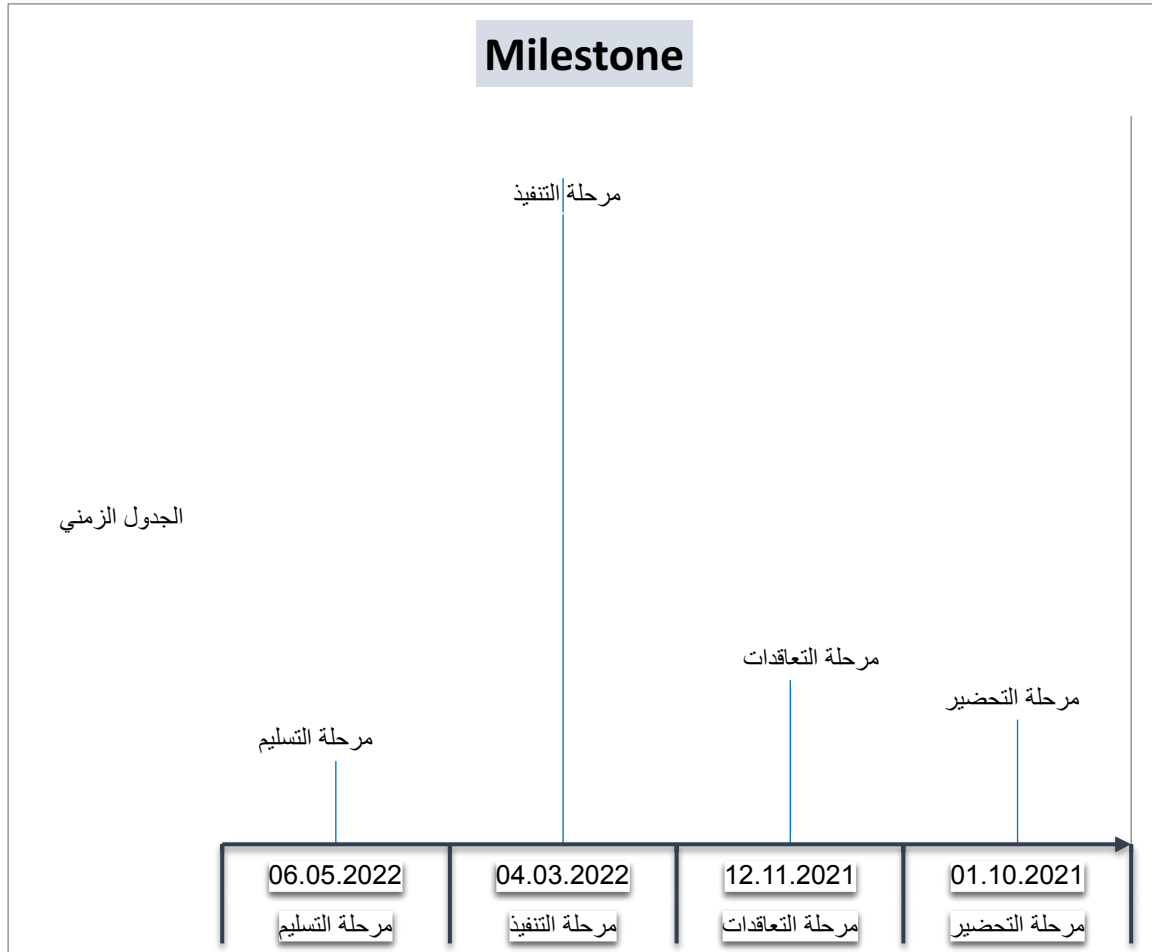
مخطط جانت (9-5)

نموذج معالم المشروع أو العلامات الفارقة: وهي أداة تستخدم لوضع علامات تحدد طول الجدول الزمني للمشروع وتشير أيضاً إلى مراحل المشروع والانجازات الهامة في مراحل حياة المشروع حيث أن معالم المشروع نقاط محددة ومجدولة المواعيد تمثل نقاط الانجاز للمهام الرئيسة في المشروع.

نموذج العلامات الفارقة:

جدول مهام نموذج العلامات الفارقة (9-9)

الوصف	Task (s) and Milestone	الجدول الزمني
مرحلة التحضير	01.10.2021	3
مرحلة التعاقدات	12.11.2021	4
مرحلة التنفيذ	04.03.2022	16
مرحلة التسليم	06.05.2022	2



مخطط العلامات الفارقة (9-6)

9.8 شرح نموذج ديمينج للجودة⁶:

يعتبر Edwrd Deming هو المؤسس والمهندس لجودة الإنتاج ومراقبة الجودة.

اخترع Deming ما يسمى بدائرة Deming للجودة وخطواتها هي:

التخطيط والتنفيذ والتحقق والعمل.

على الرغم من أنه تحدث بوضوح عن طرق تحسين الجودة في الولايات المتحدة، في أوائل الأربعينيات من القرن الماضي، عندما دعاه اتحاد الأعمال الياباني لإلقاء سلسلة من الخطب لقادة الأعمال اليابانيين، إلا أنه تم تجاهله من قبل قادة الصناعة الأمريكية.

تم قبول أفكار Deming لاحقاً من قبل النخبة الإدارية اليابانية؛ لأنهم أدركوا أنه من أجل تحسين سمعة اليابان، يجب عليها تحويل سمعتها من منتج للسلع الرديئة إلى منتج لسلع عالية الجودة وذات السمعة الطيبة.

نتيجة لذلك، تبنت معظم الشركات اليابانية بسرعة مبادئ مراقبة الجودة الخاصة بـ Deming.

في غضون عقدين، تغيرت سمعة المنتجات اليابانية، وأصبحت الصناعة اليابانية رمزاً للجودة الدائمة.

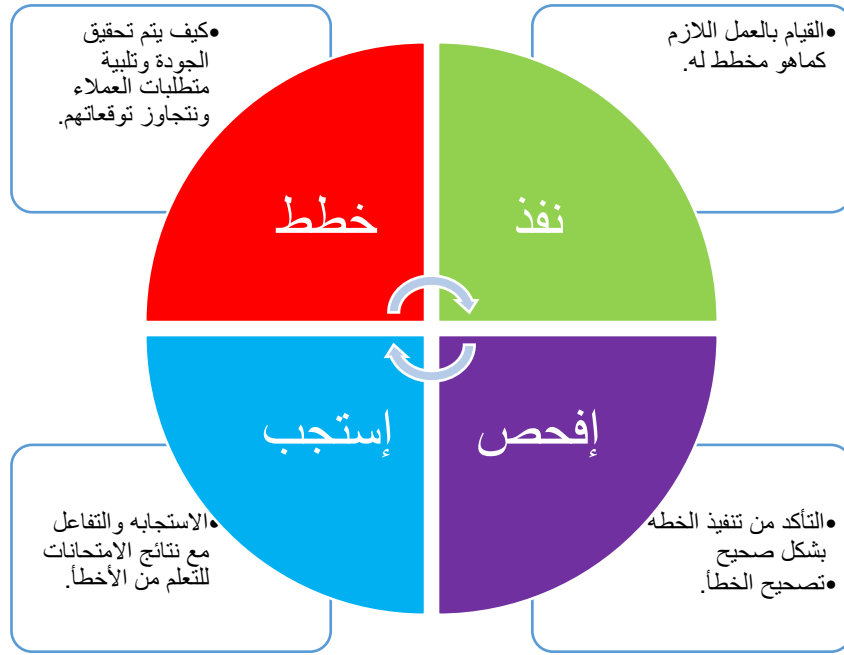
يركز Deming على فلسفة الإدارة ويعتقد أن إدارة الجودة يجب أن تكون أصل أي تفكير تنظيمي، لذلك طرح نظرية الجودة الخاصة به المكتوبة من أربع عشرة نقطة:

- يجب وضع هدف مستمر للمؤسسة لكي يحسن الإنتاج والخدمة، ووضع الجودة أولاً، والاستفادة منها.
- يجب تبني مفهوم جديد للجودة بحيث يمثل المفهوم عملية صنع القرار التي يشارك فيها كل فرد في المنطقة ويتحمل مسؤولية الجميع.
- القضاء على الحاجة والاعتماد على عمليات التفتيش الكامل لمراقبة الجودة الجوده.
- يجب إلغاء فكرة تقييم جودة العمل فقط من خلال مكونات التكلفة.
- يجب أن تستمر جودة الإنتاج والخدمة في التطور، مما يعني أن مستوى الجودة المحقق اليوم يجب أن يكون أساس التحسين غداً.
- يجب إنشاء مركز تدريب فعال لممارسة الجودة بحيث يكون التدريب المقدم مناسباً للموظف ومهامه ومسؤولياته في نظام الجودة.
- يجب أن يكون هناك قادة فاعلون لتحفيز الموظفين على السعي وراء الجودة.
- القضاء على الخوف من العقاب وإبلاغ العاملين بقضايا الجودة والسلامة؛ لتحفيزهم على تطبيقها كل يوم.
- يجب أن يسعى جاهداً لتضييق المسافة بين الإدارات المختلفة وتوحيد أهدافها؛ حتى يشعر جميع الموظفين بأن الجودة هي الهدف وليس المنافسة وتتجاوز الزملاء.
- يجب تجاهل الشعارات والاقتراحات، والاهتمام بالعمليات العملية الفعلية وكيفية أداء العمل المطلوب بدقة.
- تجنب التركيز على كميات الإنتاج الرقمي، ولكن على المعايير المهمة حقاً التي تعكس الجودة الشاملة.
- يجب إزالة العوائق التي تحول دون إجراء الأعمال التجارية بأفضل طريقة.

⁶ محمد عبد السلام رشوان، إ.، ابو النور عبد الرسول، م.، محمود، عويس حسين أمين، & نبيل عطا. (2020). آليات مقترحة لتطوير العمليات الإدارية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر باستخدام (استراتيجية القضاء على الهدر ونموذج ديمينج) للمدخل الياباني للتحسين المستمر. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 14 (13)، 167-197.

- يجب وضع خطة قوية للتعليم المستمر والتحسين.
- يجب إيجاد التنظيم اللازم لمتابعة التغييرات الجديدة والتعامل معها.

نموذج Deming لدورة التحسين المستمر:



نموذج Deming لدورة التحسين المستمر (7-9)

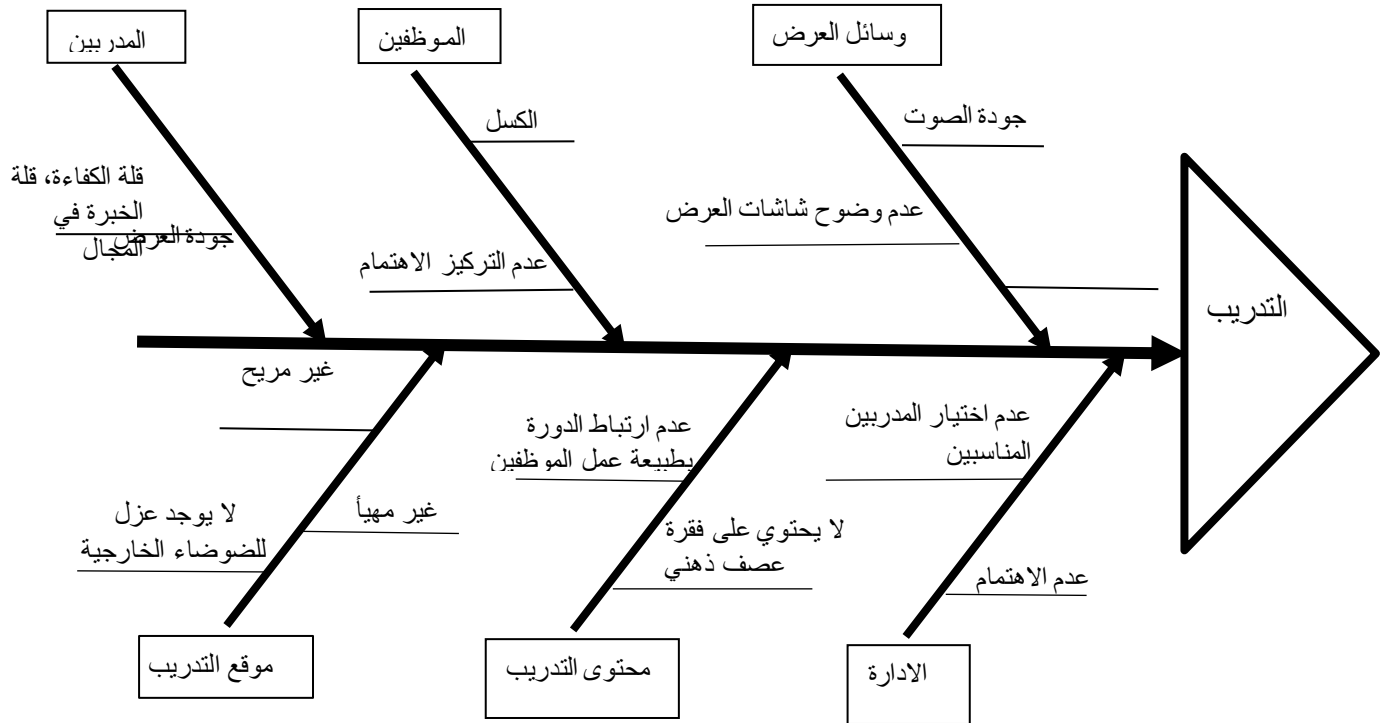
□

9.10 تطوير نموذج SIPOC – ونموذج ISHIKAWA لأحد مشاكل المخرجات للمشروع:

نموذج ISHIKAWA

هو مخطط على شكل عظم السمكة مخطط السبب والأثر يتم استخدام بيان المشكلة المراد حلها في مقدمة هيكل السمكة كنقطة الانطلاق لتعقب مصدر المشكلة بحثاً عن سببها الجذري التنفيذي. وعادةً ما يقوم ببيان المشكلة بشرح المشكلة كفجوة يلزم إغلاقها أو كهدف يلزم تحقيقه. يتم إيجاد الأسباب بالنظر إلى بيان المشكلة وطرح السؤال "لماذا" حتى يتم التعرف على السبب الأصلي التنفيذي أو حتى يتم استنفاد الاحتمالات المعقولة الموجودة على كل هيكل سمكة. تظهر الاستفادة من مخططات هيكل السمكة في ربط الآثار غير المرغوبة الظاهرة كتباين خاص بالسبب القابل للتخصيص الذي بناء عليه يتعين على فرق المشروع تنفيذ الإجراءات التصحيحية للقضاء على التباين الخاص المكتشف في خريطة المراقب. واجهت إدارة مؤسس اوفاق الراجحي مشكلة عدم تمكن الموظفين من فهم اهداف الدورات التدريبية بعد انتهاء حضور مجموعة دورات تدريبية.

للتعرف على جذور المشكلة والتمكن من الوصول إلى الحل الأمثل لتخطي هذه العثرة في الإدارة باستخدام مخطط Ishikawa سعياً للتعرف على أسباب المشكلة الرئيسة.



نموذج (8 - 9) ISHIKAWA

تطوير نموذج SIPOC

تعرض مخططات SIPOC لنقاط القرار وأنشطة، نقاط القرارات، المسارات المتوازية، الحلقات المتفرعة وترتيب العمليات ككل من خلال تخطيط التفاصيل للإجراءات التنفيذية الكائنة في سلسلة أفقية في نموذج لقيم المدخلات والمخرجات والموردين والعمليات والعملاء.



(9-9) SIPOC نموذج

الفصل العاشر

المالية

Finance

الموارد

Resources

التوريدات

Procurement

10.1 إعداد هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع بتوافق مع WBS:

• هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع

جدول هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع (10-1)

الرقم	الصف	الكمية / الوحدة	السعر الإجمالي	
			رقماً	كتابة
1	دراسة وتقييم الطرق الحالية لإدارة المشاريع بأوقاف الشيخ محمد أراجي باستخدام احد المعايير العالمية (P3M3 أو OPM3)	وثيقة	90.0000	تسعون ألف ريال
2	إعداد خطة إستراتيجية لتطوير مكتب إدارة المشاريع والإشراف على تطبيقها خلال مدة المشروع	وثيقة	75.000	خمس وسبعون ألف ريال
3	إعداد منهجية لإدارة المشاريع واختيار إطار عمل يتضمن السياسات والإجراءات والنماذج والأدوات والبرمجيات والنظم المساعدة	وثيقة	200.000	مائتان ألف ريال
4	تأسيس نموذج مكتب إدارة المشاريع + إدراج مكتب إدارة المشاريع ضمن الهيكل الإداري لأوقاف الشيخ محمد أراجي	وثيقة	65.000	خمس وستون ألف ريال
5	تنصيب وتشغيل نظام إدارة المشاريع وإدخال جميع المعلومات عن المشاريع على النظام شاملاً جميع المتطلبات المتعلقة به	النظام + تجهيزاته	300.000	ثلاثمائة ألف ريال
6	عقد عدد (6) ورش توعية عن إدارة المشاريع لموظفي الأوقاف	6 ورش عمل	210.000	مائتان وعشرة آلاف ريال
7	الكادر البشري	مدير مشروع راتبه 30.000 + مساعد مدير مشروع راتبه 25.000	1080000 سنوياً 900.000 سنوياً	مليون وثمانون ألف ريال تسعمائة ألف ريال
8	تدريب داخلي	عدد 5 مهندسين لكل سنة من سنوات العقد	250.000	مائتان وخمسون ألف ريال
9	تدريب خارجي	عدد 5 مهندسين لكل سنة من سنوات العقد	480.000	أربعمائة وثمانون ألف ريال
			3.650.000	ثلاث مليون وستمائة وخمسون ريال
			الإجمالي	

حساب القيمة المكتسبة Earned value management للمشروع بعد إنقضاء 20% من مدته وبعد إكمال 50% من مخرجاته، كل على حده:

- القيمة المكتسبة للمشروع بعد انقضاء 20% من مدته:
جدول القيمة المكتسبة 20% (10-2)

الرقم	الصف	الكمية / الوحدة	السعر الإجمالي	
			رقماً	كتابة
1	دراسة وتقييم الطرق الحالية لإدارة المشاريع بأوقاف الشيخ محمد آلراجحي باستخدام احد المعايير العالمية (OPM3 أو P3M3)	وثيقة	90.0000	تسعون ألف ريال
2	إعداد خطة إستراتيجية لتطوير مكتب إدارة المشاريع والإشراف على تطبيقها خلال مدة المشروع	وثيقة	75.000	خمس وسبعون ألف ريال
3	إعداد منهجية لإدارة المشاريع واختيار إطار عمل يتضمن السياسات والإجراءات والنماذج والأدوات والبرمجيات والنظم المساعدة	وثيقة	200.000	مائتان ألف ريال
4	تأسيس نموذج مكتب إدارة المشاريع + إدراج مكتب إدارة المشاريع ضمن الهيكل الإداري لأوقاف الشيخ محمد آلراجحي	وثيقة	65.000	خمس وستون ألف ريال
5	تنصيب وتشغيل نظام إدارة المشاريع وإدخال جميع المعلومات عن المشاريع على النظام شاملاً جميع المتطلبات المتعلقة به	النظام + تجهيزاته	300.000	ثلاثمائة ألف ريال
			730.000 %20	سبعمائة وثلاثون ألف ريال
			الإجمالي	

- القيمة المكتسبة للمشروع بعد انقضاء 50% من مدته:

جدول القيمة المكتسبة 50% (10-3)

الرقم	الصف	الكمية / الوحدة	السعر الإجمالي	
			رقماً	كتابة
1	دراسة وتقييم الطرق الحالية لإدارة المشاريع بأوقاف الشيخ محمد آلراجحي باستخدام احد المعايير العالمية (OPM3 أو P3M3)	وثيقة	90.0000	تسعون ألف ريال
2	إعداد خطة إستراتيجية لتطوير مكتب إدارة المشاريع والإشراف على تطبيقها خلال مدة المشروع	وثيقة	75.000	خمس وسبعون ألف ريال
3	إعداد منهجية لإدارة المشاريع واختيار إطار عمل يتضمن السياسات والإجراءات والنماذج والأدوات والبرمجيات والنظم المساعدة	وثيقة	200.000	مائتان ألف ريال
4	تأسيس نموذج مكتب إدارة المشاريع + إدراج مكتب إدارة المشاريع ضمن الهيكل الإداري لأوقاف الشيخ محمد آلراجحي	وثيقة	65.000	خمس وستون ألف ريال

5	تنصيب وتشغيل نظام إدارة المشاريع وإدخال جميع المعلومات عن المشاريع على النظام شاملاً جميع المتطلبات المتعلقة به	النظام + تجهيزاته	300.000	ثلاثمائة ألف ريال
6	عقد عدد (6) ورش توعية عن إدارة المشاريع لموظفي الأوقاف	6 ورش عمل	210.000	مائتان وعشرة آلاف ريال
7	الكادر البشري	مدير مشروع	885.000	ثمانمائة وخمسة وثمانون ألف ريال
الإجمالي		1.825.000 %50	مليون وثمانمائة وخمسة وعشرون ألف ريال	

10.2 شرح مفهوم موازنة الموارد Resource leveling and smoothing:

موازنة الموارد نقصد بها خطة حساب تتضمن استخدام عائم أو زيادة أو تقليل المواد المطلوبة لنشاط معين من أجل موازنة أي استخدام مرتفع أو منخفض للموارد.

لن يؤثر هذا على المدة الإجمالية. تسمى أيضاً جدول الموارد محدودة الزمن.

وكذلك يمكن أن تؤدي الموازنة إلى زيادة الربحية وتقليل النفقات غير الضرورية، وتعمل المنظمات التي تتوافق مع الأهداف والإستراتيجيات بشكل أكثر كفاءة وتحقق نتائج أفضل.

يمكن دمج الموارد كل عضو وفريق من خلق قيمة للمالكين والعملاء والموظفين والمجتمع بأسره، والمساهمة في نجاح الخطة الشاملة.

وكذلك يتم استخدام تجانس الموارد عندما يتم إعطاء الأولوية لقيود الوقت.

الهدف هو إكمال العمل في التاريخ المطلوب مع تجنب فترات الذروة والانخفاضات في الطلب على الموارد.

عندما تكون قيود توافر الموارد حاسمة، يتم استخدام موازنة الموارد.

يجب تعديل الجدول ليأخذ في الحسبان التوفر المحدود للموارد بمرور الوقت.

هناك طريقتان لتنسيق قيود الموارد وقيود الوقت؛ تجانس الموارد (أو جدول الموارد المحدودة زمنياً)

وموازنة الموارد (أو جدول الموارد المحدودة) يستخدم تجانس الموارد عندما يتم إعطاء الأولوية لقيود الوقت.

الهدف هو إكمال العمل في التاريخ المطلوب مع تجنب فترات الذروة والانخفاضات في الطلب على الموارد.

من خلال تأخير بعض الأعمال، سيتم تحقيق تخصيص سلس للموارد.

وسيؤدي هذا إلى القضاء على بعض مرونة الجدول الزمني وقدرته على التعامل مع التأخيرات الحتمية، ولكن الميزة عادة ما تكون أكثر كفاءة وفاعلية من حيث التكلفة.

قم باستخدام تطبيع الموارد عندما تكون القيود المفروضة على توافر الموارد حاسمة.

يجب ببساطة سؤال الموارد المتاحة، متى سيتم الانتهاء من العمل؟ في كثير من الحالات، قد يلزم الجمع بين التسوية والتمهيد خاصة في أبعاد التخطيط والحفاظة.

جدول المقارنة بين تسوية الموارد وتجانس الموارد (10-4)

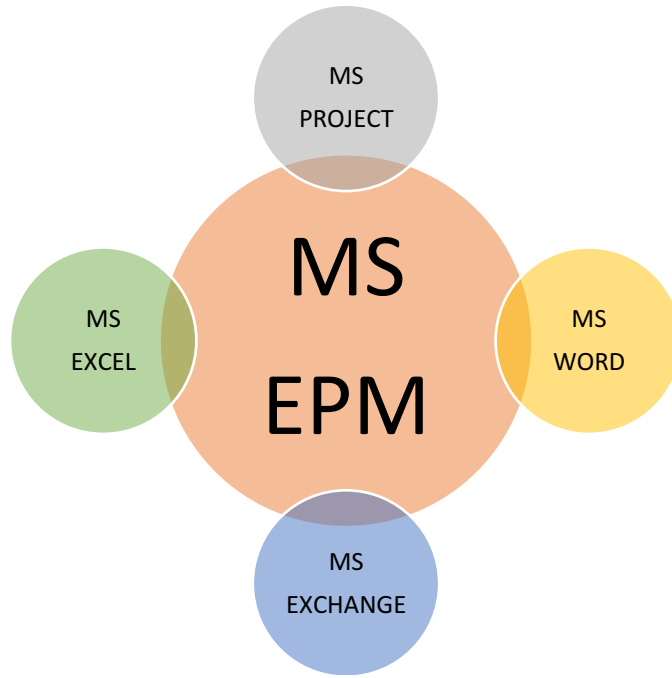
Resource smoothing تجانس الموارد	Resource levelling تسوية الموارد	
تقنية الجدولة الزمنية المحدودة؛ تعطي الأهمية لمدة المشروع	تقنية جدول الموارد المحدودة؛ تعطي الأهمية للموارد المحدودة.	1
يزيل أكبر قدر ممكن من النزاعات على	يزيل كافة تعارضات الموارد.	2

الموارد؛ ولكن، قد لا يزيل كل تعارضات الموارد.		
قد يتطلب موارد إضافية لمعالجة ما تبقى من تعارضات الموارد.	3	قد لا تتطلب موارد إضافية
يتم تحويل الأنشطة فقط إلى مدى العوامة المتاحة	4	يمكن تحويل الأنشطة إلى ما بعد التعويم المتاح أثناء إعادة جدولة الأنشطة.
مدة المشروع تبقى كما هي.	5	بشكل عام، يتم تمديد مدة المشروع
لا تغيير في المسار الحرج.	6	قد يغير المسار الحرج.

10.3 تدريب على توزيع موارد المشروع من معدات وأدوات:

تستخدم شركة أوقاف الشيخ محمد الراجحي نظام إدارة المشاريع (EPM) من شركة مايكروسوفت كأداة للمساعدة في إدارة مكتب إدارة المشاريع ومن شأن نظام (EPM) لتمكين الإدارة العليا لإدارة المشروعات والصيانة من إكتساب رؤية أوسع وبُعد نظر وتحقيق المزيد من السيطرة في كافة المشاريع، مما يعزز بالتالي قدرتها على إتخاذ القرار، ويزيد من فرص تحقيق التوافق مع إستراتيجية العمل والإستخدام الأمثل للموارد، وقياس الكفاءة التشغيلية والمساعدة والإرتقاء بها.

- سيتم تحميل كافة نماذج، وإجراءات، وتقارير المشروع على نظام (EPM).
- يقوم مكتب إدارة المشاريع في شركة أوقاف الشيخ محمد الراجحي بتأسيس المشروع في نظام (EPM)، وذلك قبل بدء العمل بالمشروع من قبل مدراء المشاريع.
- يستخدم برنامج مايكروسوفت بروجكت (MS PROJECT) 2010 كأداة لجدولة كافة المشاريع والتحكم بها، ويتم تحميل ملفات المشروع وتركيبها في نظام (EPM).
- يستخدم برنامج مايكروسوفت إكسل 2010 كلوحة تحكم في المشروع، وسيتم تركيب نسخة إلكترونية في نظام (EPM).
- يستخدم برنامج مايكروسوفت وورد 2010 كبرنامج لإنشاء كافة وثائق المشروع وتقارير الحالة.



الأدوات المستخدمة من قبل مكتب إدارة المشاريع (10-1)

- يستخدم برنامج (MS EXCHANGE) كأداة للاتصال في المشاريع، كما يستخدم أيضاً كأداة لجمع وتوزيع تقارير الحالة.

موارد ومعدات وأدوات المشروع كالتالي:

- 2 سيرفر مطابق للمواصفات المطلوبة كما هو مبين بالعقد.
- من (مقاول من الباطن) 3 مهندسين برمجة حاسب آلي لتنصيب البرنامج على السيرفرات وبناء الدورة (cycle) للبرنامج وعمل الإختبارات اللازمة عليه.
- مدير مشروع لمتابعة البرنامج إعداد خطط العمل والجدول الزمني والتنسيق مع اصحاب المصلحة الخارجيين والموردين وتنسيق الموارد الداخلية لضمان سير العمل على اكمل وجه ومتابعة سير العمل بما يتماشى مع العقد المتفق عليه.
- مساعد مدير مشروع مساعدة مدير المشروع على العمليات والعمل على الاتصالات بينهم وبين الادارات وغيرها.
- 2 مدربين متخصصين في البرنامج لتدريب الموظفين على البرنامج.

10.4 تطوير اجراء عملية تنفيذ التوريدات واختيار المقاولين:

- تعرف التوريدات بأنها كيف الحصول على المواد والخدمات الاستشارية وغير الاستشارية وأيضا المعدات من أجل استخدامها في المنظمات من أجل تسيير أعمالها.
- يشمل التوريد أمثلة كثيرة من ضمنها المعدات والأثاث وتكنولوجيا المعلومات والبرامج والسيارات والمعدات وأعمال التحسين وأعمال البنية التحتية. كما وتشمل استئجار الخدمات أو استئجار المباني أو إنشاء أو صيانة وغيرها.
- كثير من المنظمات توريدات منطقية وسهلة، وجميع المنظمات بحاجة إلى موردين للبيع بالتجزئة وقد تحتاج المنظمات إلى مورد واحد أو عشرات الموردين ويمكن أن نصف الموردين إلى فئات:
- الشركات الكبيرة المصنعة للمنتج، الموزعين الموجودين داخل الدولة وهم معروفين باسم السماسرة أو تجار الجملة.

ويجب على المنظمات وضع خطة محكمة لما تحتاجه من التوريدات خلال سنة بناء على الموازنة المالية لها، ويجب أن تشمل الخطة على:

1. بنود المشتريات وتصنيفها.
 2. القيمة التقديرية.
 3. تاريخ خاص بالتوريد وعملية الشراء. تاريخ كتابة العقد وتاريخ بداية العقد ونهايته.
- من أهم العناصر الأساسية في اختيار المورد والمقاولين:
1. السعر: بعض المنظمات تعتبر السعر الأعلى تكون ذو جودة عالية وتكون أيضا ذو خدمة أعلى من الأسعار الأقل.
 2. المصداقية: يجب على المنظمة اختيار المصداقية في اختيار الموردين والبحث عن الموردين الموثوق فيهم والمعروفين في الدولة والذين يصدقون في تسليم البضاعة.
 3. الاستقرار: يجب على المنظمات البحث عن موردين لهم خبرة وباع في مجال التوريد.
 4. الجودة: يجب على كل منظمة البحث عن جودة المنتج ويجب على المنظمة معرفة جميع المعلومات عن المنتج قبل التوريد والبحث عن المورد الموثوق لكي يتم التعاقد معه.

- يجب أن تطور علاقاتك مع الموردين:

يجب على المنظمات أن تقوي العلاقة مع الموردين الإنتاجية والمهنية والمحافظة على استمراريتهما مع الموردين.

- الأساس لهذه العلاقات مابلي:

1. الاحترام: يجب أن يكون الاحترام متبادل.
 2. الثقة.
 3. تبادل المعلومات.
 4. النزاهة والصدق.
- من أهم التحديات التي تواجه إدارة المشتريات هي إلية اختيار المورد المناسب. ما هي معايير اختيار المورد؟ وكيف تتم عملية التقييم؟ وهل تختلف معايير الاختيار أو التقييم من صناعة لأخرى؟
- معايير اختيار الموردين كثيرة وتختلف من شركة لأخرى ومن صناعة لأخرى وكلاً حسب أهداف، باختلاف طبيعة النشاط أو أهداف المؤسسة أو طبيعة المورد أو سلوك العميل التي يتعامل معها المؤسسة وبالتالي يؤثر بشكل أساسي في المعايير التي من خلالها يتم اختيار المورد.

ليس كل الموردين المسجلين لديك والذين بينك وبينهم عقود يحققون المعايير المطلوبة (السعر - الجودة - الوقت المطلوب)، وعدم التوافق بين حاجاتك وما يقدمه المورد يمكن أن يضيف عليك تكلفة زائدة أو يسبب تأخير أو إيقاف عمليات التشغيل. وضع **Carter Ray** نظرية العشرة أشياء تبدأ بالحرف **C** أو ما تسمى **10 s'C** لتقييم المورد وتساعد في تجنب الاختيار الخاطئ للمورد وهي كالتالي:

1. الجدارة: جدارة الموردين ومعرفة تقييمهم من العملاء.
2. القدرة: يجب أن يكون الموردين ذو قدرة على تلبية احتياجاتك وسرعة التوريد.
3. الالتزام بالتعهدات: يجب أن يكون المورد يملك شهادات موثوقة ذو جودة عالية مثل (الايزو / six sigma).
4. الرقابة: يجب على المورد أن يوضح الإجراءات والسياسات لنظام الرقابة لديه.
5. النقد: يجب على الشركات التي تملك القوة المالية الجيدة أن تصمد وتكافح مع الهزات الاقتصادية.
6. التكلفة: يجب على المورد أن تكون التكلفة مربوطة ومتوازنة مع جودة المنتج ومواعيد التسليم.

7. **الثبات:** وجود إدارة خاصة للاستمرارية لضمان استمرار تقديم الخدمات بجودة عالية.
8. **الثقافة:** العلاقات الجيدة هي التي تقوم على قيم قوية في بيئة العمل وتكون متوافقة بينك وبين المورد.
9. **السمعة والالتزام:** التزام المورد بأخلاقيات العمل والسمعة الطيبة والالتزام بالأنظمة والقوانين.
10. **التواصل:** يجب على المورد التواصل الدوري ووضع الخطط المستقبلية ورسم وتوزيع خطط الإنتاج ومواعيد التسليم وفتح قناة اتصال مباشرة في الحالات المستعجلة أو خلال الأزمات.

10.5 تطوير نموذج المقارنة بين الموردين ونموذج المقارنة Scoring Model:

بسبب ما تواجهه العولمة من ضغوطات في العقود السابقين، أصبحت أنشطة الاستعانة بمصادر خارجية قراراً مهماً بل قراراً إستراتيجي مهم جداً ومنه أصبح الشغل الشاغل هو إختيار الموردين، وتعد مشكلة إختيار الموردين هي الأكثر أهمية لمصنعي المعدات التي هي شبة مواصلات متطورة، هذه المشكلة هي مشكلة قرار متعدد المعايير ومتعددة الأشخاص ومتعددة العناصر ثم التعرف على عملية التسلسل الهرمي استخدمت كأداة مناسبة لمعالجة هذه المشكلة.

ومن هنا مقارنة آداتين لصناع القرار الذين يعتزمون دعم لقرار إختيار المورد المناسب. وذلك بالمقارنة بين عملية التسلسل الهرمي التحليلي والمنطق الغامض وأحد عوامل نجاح هذه الشركة نجاح حاسم هو إختيار المورد المناسب وللوصول إلى المستوى الأمثل بعملية التقييم ليتم الإستناد على معايير مختلفة

- نموذج إختيار الموردين بالمنطق الغامض FL.

- دراسة الحالة لمقارنة التسلسل الهرمي التحليلي AHP.

ومن هنا توجد طريقة تتبع معينة إما أن تكون معايير متعددة تستخدم عملية التسلسل الهرمي التحليلي AHP أو طريقة المنطق الغامض.

وهي طرق للحصول على توضيح شامل لمعايير وأساليب الموردين وتطورها.

حيث ستركز على تحديد نوع سمات المورد ومن ثم إستخدام تقنيات مختلفة لتقييم سماته.

ولتحديد الموردين المحتملين وتصنيفاتهم يكون مبني على عاملين مهمين لدى صناع القرار ولا بد أن يلتمسوها في الأفراد وهي كالتالي:

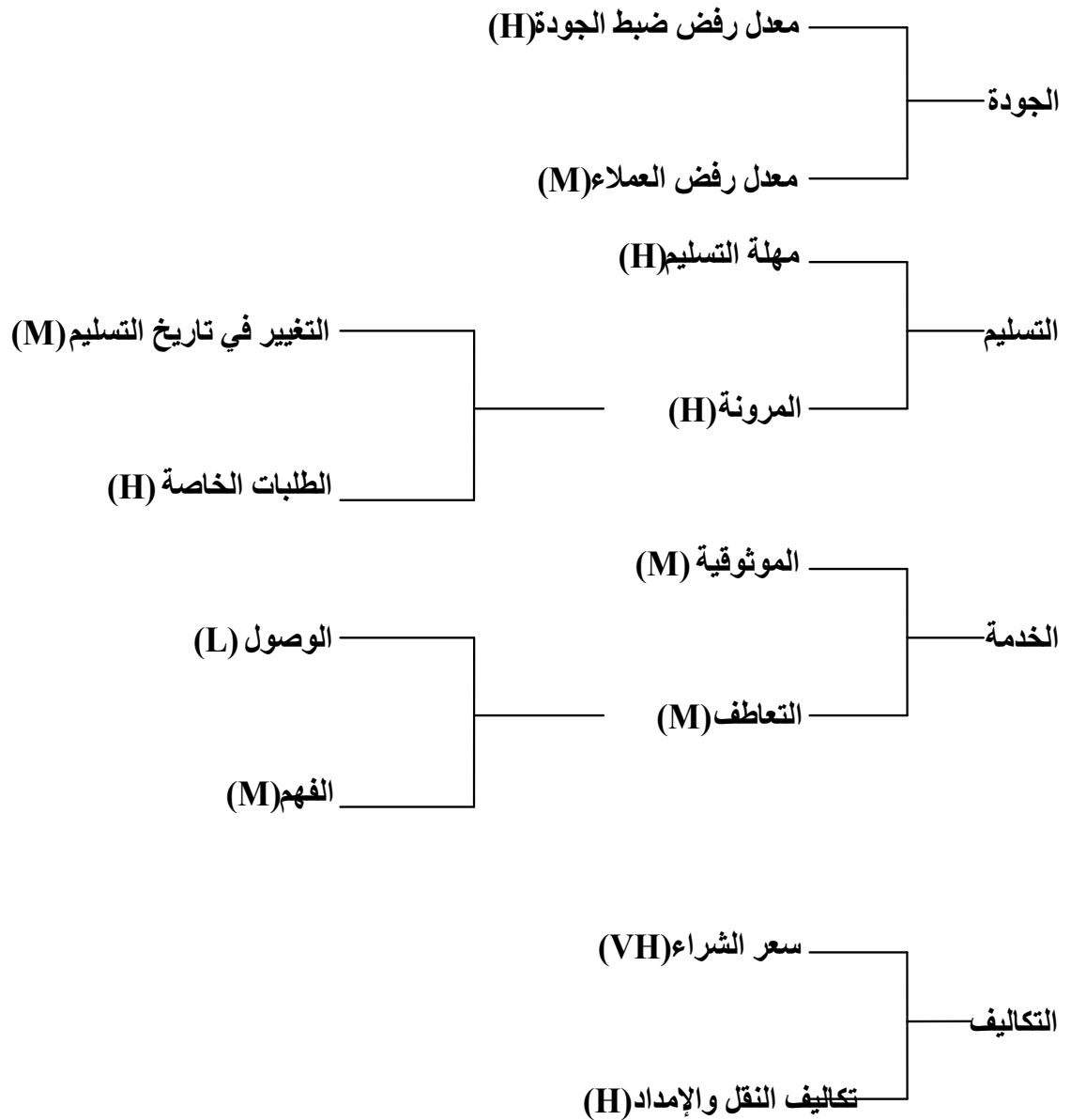
1. وزن وأهمية السمات.

2. أداء الموردين الموردين فيما يخص هذه السمات

ومن هنا يتم عمل التقييم إستناداً إلى أهمية معايير الإختيار لصناع القرار وتصور أداء المورد.

وفيما يلي شكل توضيحي للمعايير والمعايير الفرعية المستخدمة لإختيار الموردين:

نموذج المقارنة بين الموردين تطوير نموذج إختيار المورد باستخدام المنطق الغامض



نموذج المقارنة بين الموردين (10-2)

أهمية منخفضة (L) أهمية متوسطة (M) أهمية عالية (H) أهمية عالية جداً (VH).

نموذج المقارنة Scoring Model:

جدول المقارنة (5-10) Scoring Model

المورد الثالث	المورد الثاني	المورد الأول	معيير الاختيار
VG	EX	G	معدل رفض العميل
G	VG	VG	مراقبة الجدول معدل الرفض
P	G	P	مهلة التسليم
VG	P	EX	التغيير في تاريخ التسليم
VG	P	G	طلبات خاصة
EX	G	P	إعتمادية
P	EX	VG	دخول
G	P	G	فهم
G	G	P	سعر الشراء
P	G	VG	التكاليف اللوجستية

أهمية منخفضة (L) أهمية متوسطة (M) أهمية عالية (H) أهمية عالية جداً (VH)

الأداء الضعيف (P) الأداء الجيد (G) أداء جيد جداً (VG) أداء ممتاز (EX)

الفصل الحادي عشر

التخطيط والتحكم

Plan and control

المخاطر والفرص

Risk and opportunities

أصحاب المصلحة/المعنيين

Stakeholder

11.1 إعداد أجندة –وصيغة دعوة ومحضر افتراضي لإجتماع افتراضي:
دعوة لحضور اجتماع مجلس الإدارة

إعلان

التاريخ: 2021/11/5م

السيدة/ة: المحترم/ة:

تحية طيبة وبعد،

يدعو مجلس إدارة مكتب أوقاف الشيخ محمد الراجحي كافة الأعضاء والقياديين بالمكتب لحضور الاجتماع بين الأعضاء ومجلس إدارة الشركة المقرر عقده يوم الخميس الموافق 2021/12/30 م بغرفة الاجتماعات الكبرى الساعة (10: 00) صباحاً، بشأن مناقشة بعض المواضيع التي تهم الأعضاء والمكتب، والدعوة مفتوحة للجميع للحضور وإثراء النقاش.

مع وافر الاحترام والتقدير

مجلس إدارة المكتب

المدير العام / احمد عبدالله الحنيشل

11.2 تحديد دورة قياس الأداء وتقديم التقارير مع شرح السبب:

مؤشرات الأداء الرئيسية:

مؤشرات قياس الأداء هي مجموعة من المؤشرات النوعية والرقمية والتي من خلالها يمكنك قياس أداء كل ما يحدث في المشروع ككل أو تقييم أداء الخطة أو تقييم الأهداف والمهام. والتأكد أن المشروع مازال على المسار الصحيح. والمؤشرات توفر لك نقاط قياس رئيسة تستطيع من خلالها متابعة وتقييم الأداء بالمقارنة بين الأهداف المطلوبة وبين الجهد الفعلي الذي تم بذله.

ومؤشرات قياس الأداء مهمة جداً في الإدارة الإستراتيجية لأنك من خلالها تعرف معدل النمو والتطور والنجاح للمشروع وأيضاً قياس مدى فاعلية خطة المشروع.

أهمية مؤشرات قياس الأداء:

- الرقابة والمتابعة المستمرة للنتائج المحققة من الأهداف.
- تقييم أداء العاملين داخل المؤسسة.
- تقييم أداء العمليات بشكل مستمر.
- التأكد من فعالية الخطة وفعالية الأهداف والمهام الموضوع.
- التأكد من تحقيق المعدلات المستهدفة مثل معدل الرضا – الجودة – الإنتاجية.
- تحسين وتطوير كافة العمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- وضع أنظمة للمساءلة لكافة العاملين على مستوى كافة المستويات.
- الجدية في التعامل من التحذيرات والمؤشرات ومتابعة كافة الخطوات.

بالإشارة إلى الموضوع، يتضمن الجداول أدناه الهدف المحدد لـ "مؤشر الأداء الاستراتيجي" لعام 2021

مؤشرات الأداء

جدول مؤشرات الأداء (11-1)

مؤشرات الاداء	التعريف	المسؤول	الوزن	مصدر البيانات
عدد الشركات التي تم التعاقد معها	اجمالي الشركات التي تم التوقيع معها "من اجل إدارة المشاريع لديهم			تقرير المتابعة/ نظام الشركة
عدد المشاريع التي تم الحصول عليها	المشاريع التي تم الحصول عليها "عن طريق كسب مناقصة" أو عن طريق الحصول على اتفاقية			تقرير المتابعة/ نظام الشركة
المتابعة - التفاصيل	المتابعة مع جميع العملاء؛ يحتوي هذا الفهرس على العديد من مؤشرات الأداء الرئيسة التشغيلية المتعلقة بالمتابعة أو مؤشرات الأداء الرئيسة الذاتية KPI subjective/			تقرير المتابعة/ نظام الشركة
الالتزام بالجدول الزمني	تسليم المهام المطلوبة في الوقت المتفق عليه مع أصحاب المصلحة			تقرير المتابعة/ نظام الشركة
الحفاظ على الإيرادات	نسبة الإيرادات			تقرير المتابعة/ نظام الشركة
اكتساب الارباح	نسبة الربح المكتسب			تقرير المتابعة/ نظام الشركة
ارسال التقارير في الوقت المناسب	نسبة الالتزام بالمواعيد النهائية لتقديم التقارير الدورية			تقرير المتابعة/ نظام الشركة
Total			100%	

جدول مؤشرات الأداء (11-2)

								Date	Q4			
metric	unit	1	2	3	4	5	Calculation	Monthly target	Weight	Actual	%	score#
#	#	80%	90%	100%	110%	120%	accumulative	0	25%		#DIV/0!	1
#	#	80%	90%	100%	110%	120%	accumulative	0	40%		#DIV/0!	1
#	#	80%	90%	100%	110%	120%	accumulative	0	10%		#DIV/0!	1
#	#	70%	85%	100%	105%	110%	accumulative	0	10%		#DIV/0!	1
#	#	80%	85%	90%	95%	100%	non-accumulative	3	15%		0%	1
#	#	80%	85%	90%	95%	100%	non-accumulative	3	0%		0%	0
								Total weight	100%	Final score		1.0

جدول قائمة التحقق الادارية (11-3)

Checklist							
المؤسسة / المؤسسة / المؤسسة							
Name			Date	10 عدد	Project		
Position					Administration		
1- Dissatisfied	2- Partially Dissatisfied	3- Normal	4- Partially Satisfied	5- Satisfied			
#	Criteria	Owner	1	2	3	4	5
1	Meeting Deadlines						
2	Quality of tasks output						
3	Response to comment						
4	Utilization of Resources						
5	Use Approved forms						
6	Follow project procedures & Codes						
7	Soft Skills						
Overall evaluation performance score		0.0	Overall score statement		Dissatisfied		
Comments:							
Title	Name		Signature		Date		

11.3 تطوير نموذج طلب التغيير متضمناً تحليل الأثر-تحليل البدائل- توصية)

يعتبر نموذج التغيير مقترح رسمي يرفق فيه تعديل أي خط مرجعي أو نتيجة نهائية أو وثيقة وطلب التغيير يؤدي إلى تحديث على أحد العناصر أو إجراء تعديلات مقدمة بخصوص الطلب المقدم للتغيير ويكون طلب التغيير هذا معتمد، قد يقدم طلب التغيير لمواجهة فريق العمل عند تنفيذ العمل ببعض المشاكل وبعدها يتم تقديم طلبات التغيير التي تؤدي إلى تغيير بعض سياسات المشروع أو تكاليفه أو نطاقه أو جدول الزماني أو مخرجاته أو جودته أو ميزانيته.

نموذج طلب التغيير (4-11)

نموذج طلب التغيير	
اسم المشروع: إنشاء وتشغيل وتطوير مكتب إدارة المشاريع رقم التغيير: 2021/1/س	مالك المشروع: أوقاف الشيخ محمد أراجي التاريخ: 2021/12/12
مدير المشروع: المهندس محمد رشيد السويدي	طلب التغيير:
● طلب تغيير المدربين لعدم كفاءتهم ومعرفتهم التامة بالنظام (EPM).	
الأثر:	
● استهلاك ميزانية التدريب دون إكساب المتدربين المهارات والمعلومات العلمية التي يحتاجونها.	
البدائل:	
● إنشاء ورش عمل إضافية تدريب داخلي للموظفين في الأوقات الإضافية أو في أوقات الإجازات عن طريق احد المهندسين العاملين في الشركة أو عن طريق مدير المشروع أو مساعده.	
التوصيات:	
● بناء على التأثيرات السابقة المترتبة على التغيير هناك توصيات للتغلب عليها:	
1. الاهتمام باختيار المدربين المناسبين ودراسة الاحتياجات التدريبية.	
2. يجب التأكد من المدرب لديه خبرة عملية سابقة ودراسة بالبرنامج حتى لا يفشل في تنمية المهارات العملية لدى المتدربين.	
3. اختيار المدربين حسب حاجة العمل الفعلية من قبل الإدارة العليا.	
تهيئة المتدربين والتأكد من إن لهم قابلية للتعليم والتدريب.	
الموافقات	
حالة أمر التغيير: موافق عليه: ...نعم... غير موافق عليه:	
مدير المشروع: المهندس محمد رشيد السويدي مالك المشروع: أوقاف الشيخ محمد أراجي	
التوقيع: التوقيع:	

11،4 تعريف المخاطر التهديدات والفرص وعرض أمثلة:

المخاطر:

المخاطر هي إمكانية حدوث شي خطير نتيجة عدم توقع مخرجات العملية التي نقوم بتنفيذها بسبب عدم التأكدية المحيطة بالعملية قيد التنفيذ ويرجع عدم التأكدية إلى تعدد المتغيرات المدخلة للعملية وحدة تغييرها خلال مراحل التنفيذ وتعتمد منهجية إدارة المخاطر التي تعتمد عليها الشركة في إدارة مشاريعها على تسجيل مخاطرها في سجل خاص يسمى سجل المخاطر، حيث يتم تلخيص جميع المخاطر في تقرير المتابعة حتى تتمكن لجنة المتابعة من الاطلاع عليها وبناء إستراتيجية مواجهتها.

التهديدات:

التهديد فعل يقوم به شخص وينذر شخص آخر بخطر يريد إيقاعه بهذا الشخص أو ماله ويمكن أن يكون تأثيرها من خارج المشروع وتتسبب في إضطراب في بيئة العمل هذه المصادر الخارجية تؤثر سلبياً على نوعية وكفاءة العمل داخل المنظمة فالتهديدات والمخاطر الآتية من خارج المشروع قد تؤدي إلى إعاقة وتعطيل سير العمل.

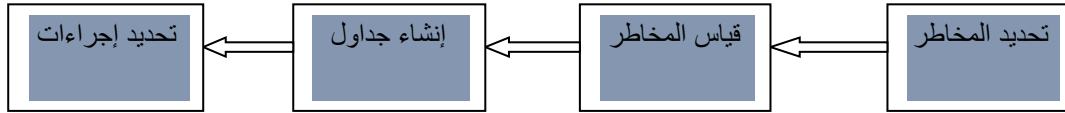
الفرص:

هي تقديم منتج أو خدمة تأتي من خارج المشروع مما يؤدي لزيادة الأرباح والمبيعات.

ويتم تسجيل المخاطر وبياناتها وفق النقاط التالية:

- تحديد الفرضيات المتوقعة حدوثها في المشروع ومدى تأثيرها على سير عمل المشروع.
- متابعة حدوث الفرضيات ومدى قرب وقوعها أو بعده عن الوقوع.
- تجهيز الخطط البديلة ودراسة مدى الاحتياج لها ومدى قربها من الخطط الأصلية.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة والكفيلة بعد وقوع المخاطر.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة والكفيلة بتلاشي أضرار المخاطر الواقعة قدر الإمكان.

يوضح الرسم التالي الخطوات المتخذة لوضع خطة للمخاطر:



وهذا مثال المخاطر التي يمكن أن تهدد المشروع:

المخاطر التي يمكن أن تهدد المشروع (11-5)

المعرف	وصف الخطر	الاحتمالية	الآثار	الدرجة	ترتيب الخطر
1.1	التمويل غير كاف لانجاز المشروع	متوسط	متوسط	9	متوسط
1.2	نقص المهارات الفنية في وحدة العمل التابعة للعميل	مرتفع	مرتفع	10	مرتفع

11.5 إعداد سجل المخاطر:

سجل المخاطر:

يجب لنموذج سجل المخاطر أن يتضمن تفاصيل كافة المخاطر المحددة خلال دورة المشروع، والدرجات المخصصة لها من حيث احتمال وقوعها، وأية آثار قد تتسبب بها على المشروع وخطط الاستجابة المبدئية الرامية إلى تقليص كل خطر من المخاطر ذات الترتيب المرتفع، والنتائج التي تترتب على ذلك.

يتضمن نموذج سجل المخاطر مايلي:

- معرف فريد لكل خطر.
- وصف لكل خطر وكيفية تأثيره على المشروع.
- تقييم الاحتمال والخطورة / الآثار المحتملة فيما لو تبلور الخطر (منخفض – متوسط – مرتفع).
- تحديد درجة لكل خطر وفقاً لجدول تقييم المخاطر.
- من يتولى مسؤولية إدارة المخاطر.
- خطوط عريضة للإجراءات المقترحة لتقليص المخاطر والآثار (وقائية وعلاجية).

جدول سجل المخاطر (11-6)

الرقم	المخاطر	التأثير (مرتفع – متوسط – منخفض)	احتمالية الحدوث (مرتفعة – متوسطة – منخفضة)	الإجراء المتخذ للحد من المخاطر	المسئولية
1	التعديل على مجال المشروع والتزامات الطرفين	مرتفع	متوسط	تعريف التعديلات على المشروع في نطاق العمل وخطة العمل	أوقاف الشيخ محمد أراجحي
2	مقاومة المستخدمين النهائيين للتغيير	مرتفع	مرتفع	توضيح الهدف الاستراتيجي وأهميته لجميع أصحاب المصالح والمستخدمين	أوقاف الشيخ محمد أراجحي
3	الإجازات السنوية للموظفين ودوام شهر رمضان المبارك	متوسط	متوسط	يتولى مدير المشروع من الإدارة بتوفير كوادر اللازمة لفريق المشروع	أوقاف الشيخ محمد أراجحي
4	عدم تركيز أصحاب المصالح على المشروع	مرتفع	متوسط	تشكيل لجنة عليا لمتابعة المشروع	أوقاف الشيخ محمد أراجحي
5	تنسيق منخفض وتأخير الاتصالات من أصحاب المصلحة	مرتفع	متوسط	ترشيح نقطة اتصال واحدة من بداية المشروع	أوقاف الشيخ محمد أراجحي
6	عدم توفر أو تفرغ الأشخاص المعنيين خلال مراحل المشروع المختلفة خصوصاً خلال مرحلته التحليل التي تتطلب تعاوناً واتصالات مكثفة مع ممثلي الإدارة	مرتفع	متوسط	تخطيط جيد لوقت الأشخاص المعنيين بما يتفق مع أوقات الأنشطة التي تتطلب تعاوناً في المشروع	أوقاف الشيخ محمد أراجحي
7	عدم دقة البيانات أو نقصها وما إلى ذلك	منخفض	متوسط	اختيار الشخص أو الأشخاص المناسبين لإيصال البيانات للمثلي الشركة	أوقاف الشيخ محمد أراجحي

11،6 تحليل المخاطر النوعي:

في أعقاب الانتهاء من تحديد المخاطر، يتعين القيام بتحليل للمخاطر لتحديد آثار الخطر على المشروع، ومدى احتمالية تبلوره.

وفيما يلي بعض الآثار الشائعة للمخاطر:

- تأخر أو تقلص بعض فوائد المشروع
 - تمديد الأثر الزمني للمشروع
 - زيادة تكلفة المشروع
 - انخفاض جودة مخرجات المشروع
- يجب تحليل الخطر من حيث:
- الاحتمالية (احتمالية التبلور)

تقييم احتمال وقوع الخطر زمن ثم يتم تخصيص درجة احتمال منخفض جداً - منخفض - متوسط - مرتفع - مرتفع جداً.

- خطورة الآثار فيما لو تبلورت بالفعل.

تقييم الآثار في حالة تبلور الخطر بالفعل، استخدام تقديرات الخطورة منخفض جداً - منخفض - متوسط - مرتفع - مرتفع جداً.

وباستخدام تقديرات الاحتمالية والآثار فإنه يمكن تحديد نظام الدرجات الحالي لكل خطر، والذي يعمل بدوره على توفير مقاييس لتعرض المشروع للخطر في وقت التقييم.

وتكون النتيجة هي جدول تقييم الخطر التالي:

جدول تقييم المخاطر (11-7)

مصفوفة درجات الخطر						
الأثر		منخفض جداً (1)	منخفض (2)	متوسط (3)	مرتفع (4)	مرتفع جداً (5)
الاحتمالية	منخفض جداً (1)	1	2	3	4	5
	منخفض (2)	2	4	6	8	10
	متوسط (3)	3	6	9	12	15
	مرتفع (4)	4	8	12	16	20
	مرتفع جداً (5)	5	10	15	20	25
			خطر منخفض			
			خطر متوسط			
			خطر مرتفع			

11،7 تحديد إستراتيجيات الرد على المخاطر:

إستراتيجية الاستجابة للمخاطر:

في إغقاب تحديد المخاطر وتقييمها وإعطائها الأولويات يجب العمل على تحديد خطة استجابة للمخاطر بخصوص كل خطر تم تحديده أو لفئة كل خطر تم تحديده فعلى سبيل المثال يجب وضع خطة بديلة بالنسبة للفئة ذات ترتيب المخاطر المرتفع.

الاستجابات للمخاطر هي الإجراءات المتخذة لتقليص احتمالية وأثار الخطر على أهداف المشروع.

يجب توثيق استجابات المخاطر الملائمة ضمن نموذج سجل المخاطر.

ومن إستراتيجيات الرد على المخاطر:

- تجنب المخاطر وإزالتها من المشروع: إحضار مواد والاتفاق مع الموردين عليها تكون ذات جودة عالية.
- مشاركة أهل الاختصاص في الخطر: كإحضار مقاول أو مستشار في الباطن لحل الخطر.
- تأمين مولدات كهربائية: يجب إحضار مولدات إضافية تحسباً لحدوث أي خلل في الكهرباء.
- التأمين على المشروع: دفع مبلغ لشركات التأمين لتحمل أضرار الخطر.
- تأمين العمالة: بحيث تكون هناك عمالة بديلة جاهزة لو حصل أي ظروف للعمالة سواء مرض أو غياب أو موت أو غيره.

8، 11 إعداد مصفوفة تقييم الارتباط بالمعنيين Stakeholder engagement assessment matrix:

مصفوفة الارتباط بالمعنيين:

هناك العديد من الفوائد الرئيسية في تحديد ما يشعر به أصحاب المصلحة حاليًا تجاه المشروع. مسلحين بهذه المعلومات، يمكن لمديري المشاريع: بناء الوعي والمشاركة، حث الأشخاص الذين لديهم تغيير غير مرغوب فيه أو صعب هو أحد أسرع الطرق للتأثير سلبيًا على احتمالية نجاح المشروع.

يحب الأشخاص أن يظلوا على اطلاع دائم بما يحدث ومنحهم فرصة للتفاعل مع التغييرات وتقديم تعليقات بشأنها.

من خلال تحديد أصحاب المصلحة الذين يبدو أنهم غير مدركين للمشروع، يمكن للفريق بناء خطة إدارة اتصالات فعالة تركز على زيادة وعيهم ومشاركتهم.

من خلال تحديد أصحاب المصلحة الذين يدعمون المشروع على نطاق واسع - أو يناصرونه بنشاط، يمكن للفريق استهداف الاتصالات لضمان استمرار دعمهم.

يمكن أن يكون التأكد من حصول أصحاب المصلحة هؤلاء على أحدث المعلومات - وتشجيعهم على مشاركة هذه المعلومات مع الآخرين - خطوة مهمة نحو إعداد الشركة للتغيير القادم.

هذا صحيح بشكل خاص لأصحاب المصلحة المؤثرين والموثوقين من قبل الآخرين في المنظمة.

Stakeholder Engagement Assessment Matrix

مصفوفة تقييم الارتباط بالمعنيين (11-8)

Stakeholder	unaware	Resistance	Neutral	supportive	leading
احمد الحنيشل	C			D	
وليد مباركي			C	D	
فاطمة البقمي				CD	

C = Current Engagement

D = Desired Engagement

التوصيات:

- 1- ضرورة الاهتمام بالنواحي الإدارية والفنية في المشروع باعتبارها حجر الزاوية في نجاح واستمرار المشروع.
- 2- توفير قواعد البيانات والمعلومات الضرورية في مراحل نمو المشروع حتى يحقق المشروع الهدف الذي من أجله يعمل.
- 3- ضرورة حساب التكاليف المطلوبة للمشروع بكل تفاصيلها وتحليل الجوانب المختلفة للمشروع من أجل استمرار المشروع ونموه.
- 4- ضرورة تزويد مدراء الإدارات وكبار الموظفين بالخطط التفصيلية التي يعمل عليها المشروع من أجل معالجة المشكلات التي تطرأ على المشروع باستمرار.
- 5- يجب الاقتباس من المؤسسات الكبيرة التي نجحت في المجال الإداري في المملكة مثل مؤسسة الشيخ ألراجحي الوقفية.
- 6- الارتقاء بجودة المشروع وتطوير موصافاته وإجراء استبيان على ذوي الاختصاص في إدارة المشروع لمعرفة آرائهم وتصوراتهم ومقترحاتهم بشأن تحسين مستوى جودة المشروع.
- 7- الاهتمام بالبحوث في مجال إدارة المشروع لمعرفة الاحتياجات الحقيقية للمشروع ومكافئة العاملين الذين يساهمون في خلق وابتكار أفكار جديدة من شأنها أن تطور المشروع.
- 8- وقد نوصي الشركات التي تملك مشاريع عديدة باستخدام نظام EPM لكي يساعدهم على السيطرة والتحكم على جميع مشاريعهم. ومن أهم أهداف البرنامج:
 - متابعة الأداء.
 - متابعة تقدم سير العمل والتأكيد على نجاح عملية التنفيذ.
 - تقليل اثر المخاطر التي تواجه المشاريع.
 - ضمان التكامل والتوافق بين جميع المشاريع.
 - التحكم بالمشاريع التي تنفذها أو تديرها.
 - يسهل عمليات المتابعة والتواصل بين فريق المشروع.
 - تخطيط وإدارة كل المشاريع المحددة في خطة العمل الرئيسية.

الخلاصة:

تعتبر أوقاف الشيخ محمد أراجي من المؤسسات الرائدة في المملكة العربية السعودية والوطن العربي حيث نجدها تهتم بالمشروعات التنموية في جميع أنحاء المملكة والمساهمة في دعم الاقتصاد الوطني وفتح فرص عمل للشباب، حيث تحقق نمو مستمر في مشروعات التنمية المستدامة التي تخدم الأهداف التي أسست من أجلها من يحقق ذلك زيادة في إجمالي الناتج القومي وتحقيق الاستمرار والاستدامة لهذه المؤسسة.

يكن الهدف الرئيسي لمنهجية المشاريع في أوقاف الشيخ محمد أراجي في تزويد مدراء مشاريع الإدارة بقاعدة معرفية وإجراءات فعالة بحيث تتوفر لديهم القدرة على إدارة المشاريع والأوقاف باستخدام معايير علمية عالية مستنبطة من المعايير والإجراءات الخاصة بمعهد إدارة لمشاريع (PMI)

حيث تمت دراسة نموذج مكتب إدارة المشاريع في مؤسسة الشيخ محمد أراجي بعناية من أجل الوصول للاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية للإدارة.

تقع هذه الدراسة على احد عشر فصلاً شملت المراجع المختلفة لإعداد المشروع متضمنة كل تفاصيل إدارة المشروع مع توضيح بعض النماذج الهيكلية والإدارية التي تحقق أهداف المشروع.

المراجع:

- 1- السيد، أحمد حسن عوض، & على عبد الله الحاكم. (2003). العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية (Doctoral dissertation)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).
- 2- محبوب، & راضية. أثر القيادة الديمقراطية في أداء المورد البشري. (Master's thesis).
- 3- مراد علي أحمد، م. (2018). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظرية المباريات. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 34(11.2)، 236-321.
- 4- <https://www.alukah.net/sharia/0/90652/#ixzz79sbPXr9Z>.
- 5- Guide، A. (2013). Project management body of knowledge (PMBOK® guide). In Project Management Institute.
- 6- محمد عبد السلام رشوان، إ.، ابو النور عبد الرسول، م.، محمود، عويس حسين أمين، & نبيل عطا. (2020). آليات مقترحة لتطوير العمليات الإدارية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر باستخدام (استراتيجية القضاء على الهدر ونموذج ديمنج) للمدخل الياباني للتحسين المستمر. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 14(13)، 167-197.