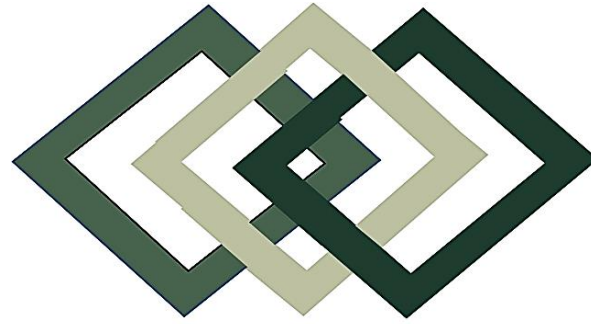




همة امه
للمشاريع المجتمعية

مؤسسة همة أمة لإدارة المشاريع المجتمعية

رقم المجموعة (٥١٧٦)

إعداد

٢٠٢١٢٠١٥٦٥	صفاء سعيد أحمد العمودي
٢٠٢١٢٠٢١٩٣	جميله حمود حمد الحربي
٢٠٢١٢٠٢٩٨٤	عبير صالح عبد العزيز المحيimid
٢٠٢١٢٠٣٣٣٦	مها محمد عبيد السعد
٢٠٢١٢٠٠١٩٥	غدير تحسين فرج سعد
٢٠٢١٢٠٠٩٣٢	ريما علي محمد العاصمي
٢٠٢١٢٠٠٢٤١	ممدوح ناصر ماضي العميري
٢٠٢١٢٠١١٤٧	أمل صالح سالم العميري

بإشراف/ د. وليد صديق
الفصل الدراسي الثاني
١٤٤٢ هـ - ٢٠٢١ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



فهرس المحتويات

٩	الفصل الأول الاستراتيجية.....
١٠	١. الرسالة.....
١٠	٢. الرؤية.....
١٠	٣. الأهداف:.....
١١	٤. تطوير وتحديد مؤشرات القياس للأداء LEAD أو LAG.....
١٢	٥. تطوير وإعداد نموذج ميثاق المشروع:.....
١٢	ميثاق المشروع أيضاً العديد من الفوائد.....
١٢	الأقسام الرئيسية لميثاق المشروع.....
	الفصل الثاني الحوكمة والهيكل والعلميات للمشروع GOVERNANCE, STRUCTURES AND PROCESSES
١٥	
١٦	محددات حوكمة المنظمات.....
١٦	اولاً:- المحددات الخارجية.....
١٦	ثانياً:- المحددات الداخلية.....
١٧	٦. تطوير الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع.....
١٧	رسم الهيكل التنظيمي.....
١٩	٧. تحديد الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل.....
١٩	إجراءات: المستوى الاستراتيجي.....
١٩	عمليات المكتب: المستوى التكتيكي.....
١٩	عمليات إدارة المجموعة: المستوى التكتيكي.....
١٩	مدير مشروع المجموعة: المستوى التشغيلي (الإدارة التشغيلية).....
٢١	٨. تحديد نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع مع تحديد الأسباب:.....
٢١	أنواع مكاتب إدارة المشاريع (PMOS).....
٢٢	التصنيفات الأخرى لأنواع مكاتب إدارة المشاريع.....
٢٣	الفصل الثالث الامتثال والمعايير واللوائح COMPLIANCE, STANDARDS AND REGULATIONS
٢٤	٩. تصميم نموذج الامتثال للتحقق قبل استلام المخرجات:.....
٢٦	١٠. تطوير نموذج التحقق CHECK LIST لكل مرحلة من مراحل المشروع الثلاث (بدء وتخطيط – تنفيذ – إغلاق).....
٢٦	المرحلة الأولى: بدء المشروع.....
٢٦	المرحلة الثانية: تخطيط المشاريع.....
٢٦	المرحلة الثالثة: تنفيذ المشروع.....
٢٧	المرحلة الرابعة: مراقبة المشروع ومراقبته.....
٢٧	المرحلة الخامسة: إغلاق المشروع.....
٣٥	الفصل الرابع السلطة والاهتمام
٣٦	١١. تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم:.....
٣٦	أصحاب المصلحة الداخليون.....
٣٦	أصحاب المصلحة الخارجيون.....
٣٨	١٢. تطوير شبكة (القوة / الاهتمام) وشبكة (التأثير / القوة).....
٣٨	تحديد/ تمثيل المعنيين.....
٣٩	١٣. استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة.....
٤٠	الفصل الخامس ثقافة المنظمة وقيمها



٤١	١٤. تعريف لثقافة المنظمة:
٤١	١٥. تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع.
٤١	قيم المنظمة هي الفلسفات المركزية والأساسية التي توجه الأعمال وموظفيها:
٤٣	الفصل السادس نقد وإدارة الذات
٤٤	16. سرد " ٢ " عادات شخصية يفعلها المعين يمكن ان تؤثر على المشروع
٤٤	١٧. دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها.
٤٤	١- الافتقار إلى الذكاء العاطفي:
٤٥	٢- الغرور:
٤٥	٣- الفوضوية:
٤٦	18. إجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام SWOT
٤٦	تحليل السوات الرباعي SWOT
٤٦	من فوائد تحليل السوات SWOT
٤٧	عناصر تحليل سوات SWOT الداخلية والخارجية:
٤٨	الفصل السابع النزاهة الشخصية والموثوقية
٤٩	١٩. تقديم " ٣ " سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية.
٤٩	الإشكاليات الأخلاقية والسلوكية في مكان العمل:
٤٩	1- إساءة استخدام موارد المنظمة
٤٩	2- الرشوة: BRIBRY
٥٠	3- الوساطة:
٥٠	العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي اجتماعيًّا:
٥١	٢٠. تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني أن وجد لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات.
٥٢	الفصل الثامن الاتصالات الشخصية
٥٣	١. إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة
٥٥	٢. تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال.
٥٥	الاتصال الشخصي
٥٥	الاتصال الشخصي نوعان
٥٦	خصائص الاتصال الشخصي
٥٦	التواصل الفعال:
٥٧	خصائص الاتصال الفعال
٥٧	عناصر الاتصال الفعال
٥٨	مهارات الاتصال الفعالة
٥٨	أهمية الاتصال الفعال في الأعمال التجارية
٦٠	٣. تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي.
٦٠	قنوات الاتصال COMMUNICATIONS CHANNELS:
٦٢	الفصل التاسع العلاقات والارتباط
٦٣	٤. بناء مصفوفة الاتصال.
٦٣	مصفوفة اتصالات أصحاب المصلحة
٦٣	من أمثلة الاتصالات التي قد تتناولها مصفوفة الاتصال
٦٣	إعداد مصفوفة اتصالات المشروع
٦٦	٥. عرض ٣ سيناريوهات لنماذج خاطئة من التواصل.



٦٦	١- ضعف الاتصال الكتابي (الإلكتروني) الرسمي (ELECTRONIC) POOR FORMAL WRITTEN COMMUNICATION:
٦٦	٢- الاتصال في اتجاه واحد ONE-WAY COMMUNICATION:
٦٧	٣- عدم الاستماع NOT LISTENING:
٦٨	٦. تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين STAKEHOLDER ASSESSMENT MATRIX
٧٠	الفصل العاشر القيادة
٧١	٧. وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع.
٧١	تعريف القيادة: LEADERSHIP
٧١	أنماط القيادة الإدارية حسب الأسلوب القيادي من مختلف النظريات:
٧٢	٨. تحديد أسباب التفضيل لذلك النموذج.
٧٣	القيادة الديمقراطية: DEMOCRATIC LEADERSHIP
٧٣	أشكال القيادة الديمقراطية: FORMS OF DEMOCRATIC LEADERSHIP
٧٤	هيكل الفريق TEAM STRUCTURES المناسب للنمط الديمقراطي:
٧٦	٩. تقديم عدد "٥" مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع.
٧٦	من أفضل الطرق لتحفيز الموظفين:
٧٦	استبانات تحفيز الموظفين:
٧٦	استطلاعات رضا الموظفين
٧٧	القيام بإنشاء بيئة عمل رائعة
٧٨	الفصل الحادي عشر العمل الجماعي
٧٩	١٠. تصميم نموذج RACI لعدد ٣ إجراءات إدارية المشروع.
٧٩	نموذج مصفوفة توزيع المسؤوليات "RACI"
٧٩	هيكل تفصيل العمل لهيكل تفصيل المخرجات
٨٠	الأجزاء الأربع من مخطط مصفوفة توزيع المسؤوليات
٨٠	نموذج RACI لعدد ٣ إجراءات إدارية للمشروع:
٨١	الفصل الثاني عشر الصراع والأزمات
٨٢	١١. تعريف الصراع والأزمات.
٨٢	الاستراتيجية المناسبة اتباعها:
٨٤	١٢. تقديم ٣ سناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع.
٨٤	١٣. تحديد الاستراتيجيات المثلى لتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية.
٨٤	١. صراع بسبب اختلاف الثقافات:
٨٤	٢. صراع بسبب ضعف الاتصالات
٨٤	٣. صراع بسبب عدم الترابط بين المهام
٨٥	١٤. عرض تحليل الأسباب الجذرية ROOT CAUSE ANALYSIS
٨٥	تحليل السبب الجذري (RCA)
٨٧	الفصل الثالث عشر الحنكة
٨٨	١٥. توزيع الموارد البشرية على المهام.
٩٣	١٦. تحليل أثر إجراء عملية CRASHING وعملية TRACKING-FAST على الجدول الزمني وتمثيل الجدول بعد تنفيذ هذين الإجراءين
٩٣	ضغط الجدولة SCHEDULE COMPRESSION
٩٣	WHAT IS FAST TRACKING
٩٣	WHAT IS CRASHING



٩٤	 FAST TRACKING VS CRASHING
٩٦	 الفصل الرابع عشر التفاوض
٩٧	 ١٧. تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض.
٩٧	 مراحل العملية التفاوضية:
٩٧	 الخطوة الأولى: نقوم بإعداد استراتيجية عملية التفاوض
٩٧	 الخطوة الثانية: نقوم بإعداد استراتيجية للمحتوى المتفاوض عليه.
٩٨	 الخطوة الثالثة: مرحلة إجراء المفاوضات
٩٨	 المرحلة الرابعة: إبرام الاتفاق
٩٨	 المرحلة الخامسة: تنفيذ الاتفاق
٩٨	 المرحلة السادسة: تقويم التفاوض
٩٩	 خصائص التفاوض
١٠٠	 صفات المفاوض الفعال
١٠٠	 التفاوض من حيث الأدوار والمسؤوليات
١٠٢	 ١٨. إعداد عدد ٢ خطة التفاوض.
١٠٢	 1- خطة مفاوضات مع الموردين
١٠٤	 2- خطة مفاوضات مع مكتب متخصص لاستقطاب المستشارين الخارجيين
١٠٧	 المراجع
١٠٨	 الملحقات
١٠٩	 مجموعات عمليات إدارة المشروع ومجالاتها المعرفية وفق دليل معهد المشروعات PMI



قائمة الجداول

١٠	جدول ١ الأهداف (١).....
١٠	جدول ٢ الأهداف (٢).....
١٠	جدول ٣ الأهداف (٣).....
١١	جدول ٤ تطوير وتحديد مؤشرات الأداء.....
١٤	جدول ٥ الميثاق.....
٢٥	جدول ٦ نموذج الامتثال.....
٣٧	جدول ٧ سجل المعنيين.....
٣٨	جدول ٨ تطوير شبكة (القوة / الاهتمام) وشبكة (التأثير / القوة).....
٤٧	جدول ٩ عناصر تحليل سوات SWOT الداخلية والخارجية.....
٥٤	جدول ١٠ مفتاح الوان مستوى المصلحة.....
٦١	جدول ١١ عدد أصحاب المصلحة باستخدام المعادلة.....
٦٥	جدول ١٢ مصفوفة اتصالات المشروع.....
٦٩	جدول ١٣ إعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين.....
٨٠	جدول ١٤ نموذج لمكتب همه أمة RACI.....
٩٢	جدول ١٥ توزيع الموارد البشرية على المهام.....
٩٤	جدول ١٦ بعض مهام و أنشطة الجدول الزمني.....
٩٥	جدول ١٧ بعض مهام أو أنشطة الجدول الزمني قبل إجراء عملية Crashing وعملية Fast-tracking.....
٩٥	جدول ١٨ تمثيل بعض المهام بعد إجراء عمليات ضغط المهام.....
١٠١	جدول ١٩ التفاوض من حيث الأدوار والمسؤوليات.....



قائمة الاشكال

- شكل ١ شكل يوضح تنفيذ إطار الحوكمة ١٧
- شكل ٢ الهيكل التنظيمي ١٨
- شكل ٣ رسم توضيحي لمستويات القيادة ٢٠
- شكل ٤ استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة ٣٩
- شكل ٥ شبكة سجل أصحاب المصلحة ٣٩
- شكل ٦ عناصر التواصل الفعال ٥٧
- شكل ٧ رسم توضيحي: قنوات الاتصال المحتملة في فريق مكون من ٤ ٦٠
- شكل ٨ استراتيجية حل الصراع ٨٣
- شكل ٩ الصراع بسبب اختلاف الثقافات ٨٥
- شكل ١٠ الصراع بسبب ضعف الاتصال ٨٦
- شكل ١١ الصراع بسبب عدم ترابط المهام ٨٦



الفصل الأول

الاستراتيجية

Strategy



١. الرسالة

التطوير والاستثمار المجتمعي والابتكار لتعزيز مجتمع قائم على التنمية يواكب رؤية المملكة، ويخدم جميع الفئات عن طريق احتضان الإبداع في المشاريع المجتمعية وتنظيمها والإسهام في قيادة مسيرة التنمية في المملكة.

٢. الرؤية

الريادة ومجتمع أكثر استدامة.

٣. الأهداف:

١. تقديم الاستشارات ذات الحلول الإبداعية في إدارة المشاريع.	
S	تقديم الاستشارات
M	تقديم أربع استشارات خلال الربع الأول
A	تقديم أفضل الحلول المبتكرة
R	صنع حلول مبتكرة تساعد العميل على الوصول إلى حلٍ مناسب
T	رفع مستوى رضا العملاء على الخدمات المقدمة خلال العام

جدول ١ الأهداف (١)

٢. إقامة الدورات وورش العمل المتخصصة في مجال إدارة المشاريع التنموية.	
S	رفع معدل تقديم الورش التدريبية
M	تحقيق مناسبته ٢٥ ساعة تدريبية
A	استقطاب مدربين ذوي كفاءة عالية
R	تنمية المهارات الإدارية لموظفي قسم الأعمال المجتمعية
T	تمكين الموظفين من المهارات خلال ٩٠ يومًا

جدول ٢ الأهداف (٢)

٣. الإسهام في إنشاء قسم الأعمال المجتمعية للقطاع الخاص وتزويدها بآخر التطورات للحفاظ على كفاءة البرامج المقدمة.	
S	موائمة الخطط المجتمعية بما يتناسب مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة
M	إنجاز ٩٢٪ من الخطط المقدمة
A	دعم المنشأة لتحقيق أهدافها المجتمعية
R	احتضان المشاريع المجتمعية بما يتوافق مع رؤية المنظمة
T	إنجاز الأهداف المحددة خلال ١٢ شهرًا من تاريخ تحديدها

جدول ٣ الأهداف (٣)



٤. تطوير وتحديد مؤشرات القياس للأداء Lead أو Lag

تساعد المؤشرات الرائدة والمتأخرة قادة المؤسسات على فهم ظروف الأعمال واتجاهاتها، وهي مقاييس تعمل على تزويد المديرين بالاتجاهات وبأنهم على الطريق الصحيح لتحقيق أهدافهم عامة، وأهدافهم المؤسسية خاصة. مؤشرات الأداء الرئيسة هي الأهداف الرئيسة التي يجب تتبعها لتحقيق أقصى تأثير على نتائج الأعمال الاستراتيجية، حيث تدعم الفرق وتساعد على التركيز على ما هو مهم، كما تختلف مؤشرات الأداء الرئيسة بين الشركات والصناعات، اعتمادًا على أولوياتها أو معايير الأداء، وتعد من المقاييس القابلة للقياس الكمي التي تستخدمها الشركة أو الصناعة لقياس ومقارنة الأداء من حيث تلبية أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية.

الفرق بين المؤشر الرائد والمؤشر المتأخر: هو حقيقة أن مؤشر الأداء الرئيس يشير إلى المكان الذي من المحتمل أن تصل إليه، حيث يقيس مؤشر الأداء الرئيس المتأخر فقط ما حققته بالفعل، وتوصف المؤشرات الرئيسة أحيانًا بأنها مدخلات، فهي تحدد الإجراءات اللازمة لتحقيق أهدافك بنتائج قابلة للقياس، والتي "تؤدي" إلى تحقيق أهداف الأعمال العامة بنجاح، ولهذا السبب تُسمَّى "الرائدة".

إن امتلاك مؤشرات أداء رئيسة جيدة يعني أنه يمكنك اتخاذ الإجراءات التصحيحية في وقت مبكر.

الأهداف الرئيسة	الأهداف الفرعية	تحديد مؤشرات الأداء	تحديد مؤشرات أداء كمية لكل مؤشر أداء رئيس
تقديم الاستشارات ذات الحلول الإبداعية في إدارة المشاريع	تقديم ٤ استشارات خلال الربع الأول من العام وتقديم أفضل الحلول المبتكرة للعملاء ورفع مستوى رضاهم خلال العام	١- عدد الاستشارات ٢- تقرير رضا العميل عن الاستشارة	١- ٤ استشارات وأكثر خلال ٣ أشهر ٢- رضا العميل عن الاستشارة بنسبة ٩٠٪
إقامة الدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة في مجال إدارة المشاريع المجتمعية	تحقيق ما نسبته ٢٥ ساعة تدريبية وتنمية وتمكين مهارات الموظفين الإدارية خلال ٩٠ يومًا	١- عدد الساعات التدريبية ٢- مؤشر الالتزام الزمني	١- ٢٥ ساعة تدريبية وأكثر ٢- ١٠٠٪ التزام زمني
الإسهام في إنشاء قسم الأعمال المجتمعية للقطاع الخاص وتزويدها بآخر التطورات للحفاظ على كفاءة البرامج المقدمة	مواءمة الخطط بما يتناسب مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وإنجاز ٩٢٪ من الخطط المقدمة خلال ١٢ شهرًا من تاريخ تقديمها.	١- عدد الخطط المنجزة ٢- استبانة نهاية الخدمة وعدد المرات التي تم الحصول فيها على تقييم ممتاز	١- إنجاز ٩٢٪ وأكثر من الخطط ٢- ٨٠٪ نسبة الحصول على تقييم ممتاز

جدول ٤: تطوير وتحديد مؤشرات الأداء



٥. تطوير وإعداد نموذج ميثاق المشروع:

ميثاق المشروع هو وثيقة حيّة تحدد القضايا والأهداف، وإطار عمل تحسين عمليات المشروع، والسبب الرئيس وراء احتياج كل مشروع إلى ميثاق مشروع من البداية هو أنه بدون الميثاق لا يوجد دليل أو مستند رسمي يدل على مدير المشروع المعتمد حدود المشروع وزمنه، وأيضًا للحصول على موافقة من أصحاب المصلحة والمضي قُدُمًا.

ميثاق المشروع أيضًا العديد من الفوائد، فهو:

- يأذن رسميًا ببدء المشروع.
- يخلق رؤية مشتركة وفهماً مشتركاً للمشروع.
- يخوّل مدير المشروع لقيادة المشروع.
- يحدد الأهداف عالية المستوى ونطاق المشروع.
- يحدد كيف سيبدو النجاح في نهاية المشروع.
- يكتسب الدعم للمشروع من خلال إعلانه للمؤسسة كلاًها.
- يضمن أن أصحاب المصلحة الرئيسيين على دراية بالمشروع.
- يؤمن الميزانية والموارد للمشروع.
- يُعدّ نقطة مرجعية لفريق المشروع.

الأقسام الرئيسية لميثاق المشروع:

تتص معظم منهجيات وأطر إدارة المشروع على استخدام ميثاق المشروع، ولكنها لا تحدد المحتويات الفعلية للنموذج، لأن المشاريع تختلف في كونها مجموعات متنوعة من الطرق، مثل الحجم أو الأهمية أو النوع أو النهج، لكن المبدأ المقبول في كتابة ميثاق المشروع هو أن الوثيقة يجب أن تساعد على توضيح: ماذا، ولماذا، ومن، ومتى، وما تكلفة جوانب أو أسئلة المشروع، وسوف نجيب عن هذه الجوانب وتلك الأسئلة فيما يأتي:

معلومات المشروع: يتضمن هذا القسم اسم المشروع ومعرفة (إذا كانت المنظمات تستخدم واحدًا) واسم مدير المشروع والجهة الراعية له، ويمكن أن يتضمن أيضًا تفاصيل وصف المشروع الإضافية ولكن بشكل موجز.

حاجة العمل أو المشكلة أو الفرصة: يحاول هذا القسم تحديد الدافع الرئيس للمشروع لوجوده. إنه يوفر السياق أو الموقف الذي جعل الراعي يفكر في بدء المشروع.

أهداف وفوائد المشروع: يسرد هذا الجانب الأهداف التي سيحاول المشروع تحقيقها. دليل لكتابة الأهداف هو استخدام اختصار: SMART يجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وواقعية ومحددة بالوقت.



منظمة المشروع: يحدد هذا القسم الأشخاص الذين يديرون المشروع. يجب أن تظهر بوضوح الأدوار الرئيسية لإدارتها وتوجيهها. يمكن أن يكون استخدام مخطط RACI مفيداً.

نطاق المشروع رفيع المستوى: يوضح هذا القسم حدود المشروع على مستوى عالٍ. من المهم تحديد ليس نطاقها فقط، ولكن أيضاً ما هو خارج النطاق. يجب أن يندرج تحديد المخرجات الرئيسية للمشروع في هذا القسم أيضاً.

جدول زمني عالي المستوى للمشروع: يجب أن يسرد ميثاق المشروع المراحل الرئيسية والمدة المقدرة للمشروع على مستوى عالٍ، ومن ذلك معالمة. ومع ذلك يجب على مدير المشروع توخّي الحذر عند كتابة الجدول الزمني للمشروع، على افتراض أنّ المشروع سيبدأ على الفور بعد الموافقة.

ميزانية المشروع عالية المستوى: يحدد هذا القسم متطلبات الميزانية للمشروع على مستوى عالٍ. يجب أن تتضمن توقعات النفقات الرأسمالية والإيرادات.

الافتراضات الرئيسية: يسرد هذا القسم الافتراضات الرئيسية التي اتخذها فريق المشروع. من المهم أيضاً تقييم كيفية تأثير هذه الافتراضات على المشروع إذا أدرك الفريق لاحقاً أن الافتراضات التي قاموا بها كانت خاطئة أو غير دقيقة.

مخاطر المشروع الرئيسية: يسرد هذا الأخطار الرئيسية التي قد تؤثر على المشروع إذا تحققت. يفترض أن فريق المشروع لا يمكنه تجنب مواجهة الأخطار المحددة.

معايير النجاح: يحدد هذا القسم المقاييس الرئيسية للمساعدة في تقييم ما إذا كان المشروع ناجحاً أم لا، حيث تصف المصطلحات القابلة للقياس نتيجة مقبولة للمستخدم النهائي والعميل وأصحاب المصلحة.

ميثاق المشروع هو عرض موجز لأهداف المشروع ونطاق المشروع ومسؤوليات المشروع من أجل الحصول على موافقة من أصحاب المصلحة الرئيسيين في المشروع على الميثاق، بحيث يجب أن يقدم شرحاً موجزاً للعناصر الرئيسية للمشروع من خلال إنشاء ميثاق المشروع قبل البدء في مستندات تخطيط المشروع الأخرى الأكثر تعمُّقاً، يمكنك الحصول على الموافقة أو تصحيح المسار إذا لزم الأمر.



اسم المشروع	همة أمة لإدارة المشاريع المجتمعية
وصف المشروع	مشروع تأسيس مكتب إدارة مشاريع مجتمعية يسعى للتطوير والاستثمار وموكبه رؤية المملكة ٢٠٣٠م
الحاجة من المشروع Business Case	بسبب غياب التخطيط ونقص الكفاءات والافتقار للتوجيه أخفقت الكثير من المشاريع، لذلك دعت إلى تأسيس مكتب (همة أمة) لإدارة المشاريع.
أهداف المشروع القابلة للقياس ومعايير النجاح	- تقديم المشورة لأصحاب المشاريع ومساعدتهم في الحصول على أفضل الحلول لمعالجة المعوقات التي تواجههم. - تطوير وتدريب العقول الريادية. - تحقيق الاتساق في الاستراتيجيات وممارسات تسيير الأعمال.
المتطلبات العامة للمشروع	متطلبات مكانية: - مكاتب إدارة . - قاعات تدريب . - غرف استشارات. الموارد البشرية: - كادر إداري. - كادر مدربين كادر تخصصي: مستشارين ومدراء مشاريع
التسليمات/ المخرجات	تقديم الخدمات الاستشارية والتدريبية والتنظيمية.
الأخطار العامة للمشروع	عدم جدوى الاستشارات المقدمة عدم مطابقة مهارات المدرب العلمية للحقيبة التدريبية. عدم الالتزام الجداول الزمنية والتأخيرات من قبل العميل.
مدة المشروع	تاريخ بدء المشروع ١- أغسطس- ٢٠٢١
	تاريخ الانتهاء من المشروع ٣١- أكتوبر- ٢٠٢١
الميزانية العامة Summary Budget	٢٥٠,٠٠٠,٠٠٠ ريال
اسم وصلاحيه راعي المشروع Name and Authority of Sponsor	مها السعد
مدير المشروع المعين Assigned Project Manager	تمويل المشروع، وتحويل مدير المشروع صفاء العمودي
البريد الإلكتروني:	
رقم الجوال:	٠ ٥٥٥٥٥٥٥٥
	جدول ٥ الميثاق



الفصل الثاني

الحوكمة والهياكل والعلميات للمشروع

Governance, structures and processes



محددات حوكمة المنظمات:

لكي تتمكن المؤسسات بل والدول من الاستفادة من مزايا تطبيق قواعد الحوكمة يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لقواعد الحوكمة، وفي حالة توفر تلك العوامل فأن تطبيق هذا المفهوم والحصول على مزاياه يعد أمرًا مشكوكًا فيه، وتشمل هذه المحددات والعوامل على مجموعتين هما:-

أولاً:- المحددات الخارجية

- وهذه المحددات تمثل البيئة أو المناخ الذي تعمل من خلال المؤسسات والتي قد تختلف من دولة إلى أخرى وهي:
- ١- القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل: قوانين المؤسسات وقوانين سوق رأس المال، والقوانين المتعلقة بالإفلاس، وكذلك القوانين التي تنظم المنافسة والتي تعمل على منع الاحتكار.
 - ٢- وجود نظام مالي جيد بحيث يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب.
 - ٣- كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية، وذلك عن طريق إحكام الرقابة على المؤسسات، والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها، وكذلك وضع العقوبات المناسبة، والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام المؤسسات.
 - ٤- دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية مثل جمعيات المحاسبين والمدققين ونقابات المحامين على سبيل المثال.

ثانياً:- المحددات الداخلية:

وهي تشمل القواعد والتقنيات التي تطبق داخل المؤسسة، والتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات والمنظمات وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات مثل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح، وذلك بالشكل الذي لا يؤدي إلى وجود تعارض في المصالح بين هؤلاء الأطراف، بل يؤدي إلى تحقيق المصالح على المدى البعيد. (سليمان، ٢٠٠٦)

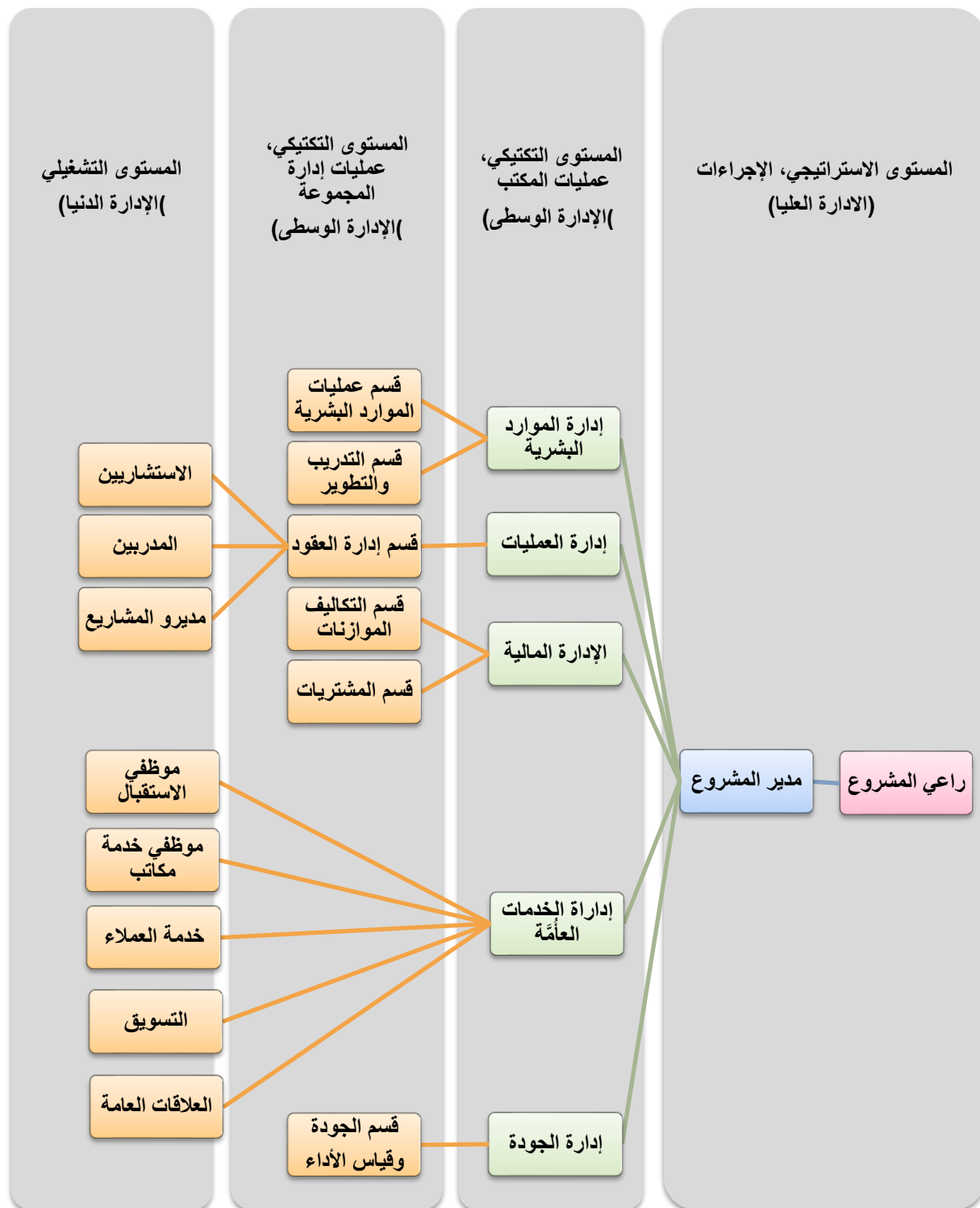




رسم الهيكل التنظيمي:

عندها يتم اتخاذ القرارات بشكل أسرع، حيث يتعين على فريق المشروع التعامل مع قدر أقل من البيروقراطية، ويصبح التواصل أسهل وأكثر فعالية مما يكتسب أعضاء الفريق الخبرة أثناء عملهم في أنواع مختلفة من المشاريع.

GOVERNANCE OF PORTFOLIOS, PROGRAMS AND PROJECTS A PRACTICE GUIDE ^١ المصدر کتاب



شكل ٢ الهيكل التنظيمي



٧. تحديد الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل:

إجراءات: المستوى الاستراتيجي (الإدارة العليا: الراعي، مدير المشروع)

- مسؤولية عن التوافق مع استراتيجية المكتب.
 - اختيار المشاريع قيد التنفيذ وتحديد أولوياتها.
 - تخصيص الموارد.
- عمليات المكتب: المستوى التكتيكي (الإدارة الوسطي: إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، الإدارة المالية، إدارة التسويق)

- تدريب ودعم تنفيذ المشاريع.
- تعريف الأساليب والمعايير والأدوات والقواعد.
- تحديد بيئة العملية والحفاظ عليها.

عمليات إدارة المجموعة: المستوى التكتيكي (التوظيف، قسم التدريب، إدارة البرامج، التكاليف والموازنة، المشتريات، التسويق)

- "مالك" العملية.
- تتبع الأداء.
- مشاريع رئيسية مع هذه العمليات.

مدير مشروع المجموعة: المستوى التشغيلي (الإدارة التشغيلية).

- تعمل في العمليات اليومية، وهي مسؤولة أيضاً عن تنفيذها (الشرمان، ٢٠٠٤).

■ مستوى التوجيه:

يضم هذا المستوى راعي المشاريع، وهي اللجنة التنفيذية الدائمة لدراسة المشاريع، أعلى ممثلين عن أصحاب المصلحة "الجهات المؤثرة والمتأثرة بالمشروع".



مهام اللجنة التنفيذية الدائمة لدراسة المشاريع:

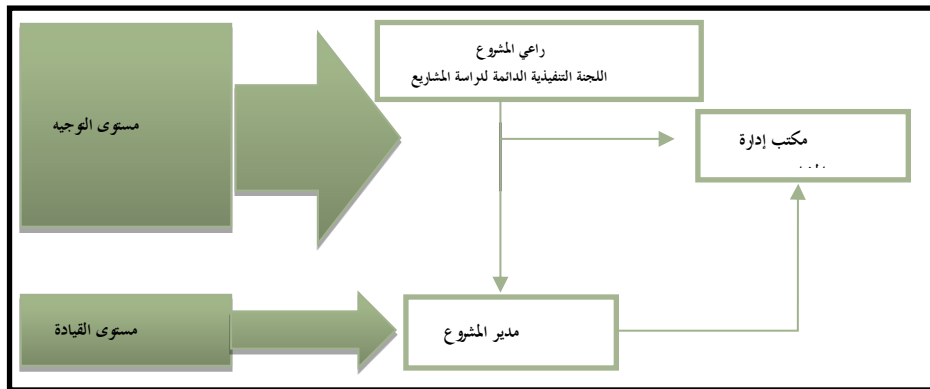
- اللجنة هي الجهة الأعلى للتصعيد والاعتماد.
- الإشراف والتوجيه والضبط الاستراتيجي، وتعريف القيمة والتغيير.
- اعتماد التغيير خلال المشروع.
- اعتماد آلية تجاوز الأخطار.
- تقديم الدعم المطلوب لتذليل الصعوبات.

■ مستوى القيادة:

مدير المشروع هو قائد المشروع، ويتعامل مع المدير الوظيفي ومدير المشروع .

❖ مهام مدير المشروع:

- تحضير الخُطط واعتمادها.
- بناء وتشكيل قيادة وإدارة فرق التشغيل والإشراف اليومي على أعمالها.
- إعداد التقارير للجنة التوجيهية بشكل دوري ورفع الأخطار والقضايا والتصعير والدعم المطلوب.
- استلام المخرجات من فرق العمل والتأكد من مطابقتها للمتطلبات وتفعيل اعتمادها (دودين، ٢٠٢٠).



شكل 3 رسم توضيحي لمستويات القيادة



٨. تحديد نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع مع تحديد الأسباب:

أنواع مكاتب إدارة المشاريع (PMOs):

يوجد عدة تصنيفات لمكاتب إدارة المشاريع (PMOs)، نناقش في هذه المقالة ثلاثة أنواع متعارف عليها، وأجمع الباحثون وخبراء المشاريع عليها، وتناولوها بكثير من التفصيل، وهي:

ثلاثة أنواع من pmo:

١- الداعم Supportive PMO (مستوى تحكم منخفض - low control)

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

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

٢- المسيطر Controlling PMO (مستوى تحكم متوسط - moderate control) :

يوفر هذا النوع من المكاتب إطار عمل موحد للمؤسسة، مما يستلزم التعديل والتحويل في المنهجيات المستخدمة، وكذلك النماذج والطلبات. ويفرض مستوى متوسط من التحكم والسيطرة على المشاريع وأنشطتها. يستخدم هذا النموذج في المؤسسات التي ترغب في وجود ضبط للأنشطة والعمليات والإجراءات.

٣- الموجه Directive PMO (مستوى تحكم مرتفع - high control) :

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

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



التصنيفات الأخرى لأنواع مكاتب إدارة المشاريع

يصنّف معهد (PMI) مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) إلى خمسة أنواع:

- ١- إداري (Departmental): ويدعم وحدات أعمال أو أقسامًا محددة.
- ٢- خاص بمشاريع محددة (Project-specific): ويشرف على نجاح مشروع محدد.
- ٣- استراتيجي (Strategic): ويشرف على عملية تغيير مؤسسي رئيسة.
- ٤- دعم المشروع (Project-support): ويعالج مهام إدارية لتسريع إنهاء المشروع.
- ٥- مركز التميز (Center of Excellence): ويعنى بالتدريب والتطوير لمديري المشاريع.

ومن وجهة نظر مؤسسية يمكن تصنيف مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) إلى أحد الأنواع الآتية:

- a. مكتب إدارة مشاريع (PMO) المؤسسة.
- b. مكتب إدارة مشاريع القسم (PMO).
- c. مكتب إدارة مشاريع خاص (PMO). (مكتب ادارة المشاريع (PMO) وتطبيقه، ٢٠٢١)

فمكتب (همة أمة) يرى أنّ النموذج الأنسب لإدارة المشروع هو الداعم (supportive)، ويعود السبب لتوفر الكوادر المؤهلة سوء كانت من (المستشارين أو التدريب أو الفني)، وكذلك توافر النماذج والقوالب الخاصة بالمكتب . ولكن حاجتنا في بعض الحالات التخصصية للاستشارة تم اختيار هذا النموذج.



الفصل الثالث

الامتثال والمعايير واللوائح

Compliance, standards and regulations



٩. تصميم نموذج الامتثال للتحقق قبل استلام المخرجات:

الامتثال لعملية الأعمال هو ضمان امتثال جميع عمليات الأعمال في المنظمة للوائح الداخلية والخارجية الخاصة بالمجال، وغالبًا ما تشير إلى تسلسل بعض الأنشطة التي يجب عملها، أو التي يجب ألا تحدث.

وتؤثر لوائح الامتثال على عملية المراقبة الداخلية، وتطالب باستمرار برصد إجراءات الرقابة الداخلية واختبارها وتحسينها على مستوى عمليات العمل المنجز.

اسم المشروع:		همة أمة	المالك	مها السعد	مدير المشروع	صفاء العمودي
المستند المرجع	٥٥٥	اليوم	الأحد	التاريخ	٩٢٩	
المتطلبات			الامتثال			
م	الهدف أو المخرج	المسؤول المنفذ	تفاصيل الهدف أو المخرج	الامتثال (نعم / لا لا / لا ينطبق)	ملاحظات	
١.	تقديم الاستشارات	مدير إدارة العمليات	متابعة تنفيذ الاستشارات الدورات والتنظيمات وإعداد الوثائق مع مكاتب إدارة العمليات وتقييم أدائهم وإعداد وتدقيق الدفعات المالية وفق الاتفاقيات المبرمة.	نعم	نسبة الالتزام بسياسات التعاقد	
٢.	تقديم أربع استشارات خلال الربع الأول	مدير إدارة العمليات	مراقبة نسب الإنجاز	لا	نسبة إنجاز العمليات بكفاءة عالية عدد وجودة تقارير الأداء	
٣.	صنع حلول مبتكرة تساعد العميل للوصول لحل مناسب	مدير إدارة العمليات	تعزيز العلاقات مع الشركاء الداخليين والخارجيين لضمان تقديم خدمات وفق أفضل المعايير	نعم	التغذية الراجعة	
٤.	رفع مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة خلال العام	مدير الخدمات العامة	المتابعة الدورية لمؤشرات الأداء وإعداد تقارير نسب الإنجاز بالقسم ورفعها لمدير الإدارة	نعم	وجودة التقارير	
٥.	رفع معدل تقديم الورش التدريبية	مدير إدارة العمليات	وضع برامج تعزز التعلم وتطوير وتدريب وتحفيز فرق العمل لضمان تقديم الخدمات بأعلى جودة	نعم	-نسبة كفاءة العاملين -نسبة الرضا الوظيفي	
٦.	تحقيق ما نسبته ٢٥ ساعة تدريبية	مدير إدارة العمليات	مراقبة نسب الإنجاز	نعم	-عدد المهام المنفذة مقارنة بعدد المهام المقررة -نسبة الأنشطة الفعلية المنفذة	



٧.	استقطاب مدربين ذوي كفاءة عالية	مير إدارة الموارد البشرية	متابعة التنسيق مع الجهات المعنية	نعم	عدد المهام المنفذة مقارنة بعدد التكاليف
٨.	تنمية المهارات الإدارية لموظفي قسم الأعمال المجتمعية	مير إدارة الموارد البشرية	تقديم الدعم اللازم لمديري الإدارات وتنفيذ أية مهام يكلف بها	نعم	- عدد المهام المنفذة مقارنة بعدد التكاليف
٩.	تمكين الموظفين من المهارات خلال ٩٠ يومًا	مير إدارة الموارد البشرية	المتابعة الدورية لمؤشرات الأداء	نعم	إعداد التقارير
١٠.	إنجاز ٩٢٪ من الخطط المقدمة	مدير إدارة العمليات	مراقبة نسب الإنجاز في الخطط التشغيلية لمشاريع المنظمة لمعالجة الانحرافات المعيارية.	نعم	- كفاءة الخطة التشغيلية - تقارير الأداء
١١.	دعم المنشأة لتحقيق أهدافهم المجتمعية	الإدارة العليا	وضع مبادئ وضوابط لإدارة وتوجيه العمليات وتحسين الانتاجية	نعم	- نسبة إنجاز العمليات بكفاءة عالية - عدد وجودة تقارير الأداء
١٢.	احتضان المشاريع المجتمعية بما يتوافق مع رؤية المنظمة	الإدارة العليا	الإشراف على وضع وتحديث الخطط التشغيلية للمشاريع المجتمعية ومتابعة كفاءة تنفيذها وفق الموازنات المعتمدة وأفضل الممارسات المستخدمة في التخطيط.	نعم	كفاءة الخطة التشغيلية
١٣.	إنجاز الأهداف المحددة خلال ١٢ شهرًا من تاريخه	مدير إدارة العمليات	مراقبة نسب الإنجاز في الخطط التشغيلية	نعم	نسبة الأنشطة الفعلية المنفذة مقارنة بالأنشطة المخططة
١٤.	مواءمة الخطط المجتمعية بما يتناسب مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة	الإدارة العليا	إعداد مقترح الخطة الاستراتيجية للقسم والإسهام في تطويرها وإعداد ومتابعة تنفيذ الخطط التشغيلية لضمان توازنها مع أهداف الإدارة	نعم	- نسبة إنجاز مبادرات الخطة الاستراتيجية - نسبة الأنشطة الفعلية المنفذة مقارنة بالأنشطة المخططة

جدول ٦ نموذج الامتثال



١٠. تطوير نموذج التحقق Check List لكل مرحلة من مراحل المشروع الثلاث (بدء وتخطيط – تنفيذ – إغلاق):

يمر المشروع بخمس مراحل، ومع تعقيد المشاريع أصبح من المهم هيكلة عناصر المشروع وتحديد طَوَال دورة الحياة بأكملها لتجنب الضياع في أثناء المهمات، إحدى الطرق لتنظيم المشروع هي تصنيفه في المراحل الخمس لبدء المشروع والتخطيط والتنفيذ والرصد والإغلاق.

المرحلة الأولى: بدء المشروع

في مرحلة بدء المشروع يبدأ المشروع رسميًا، ويسجل اسم مدير المشروع، ويحدد ذلك على مستوى واسع، يبذل رعاة المشروع وغيرهم الاهتمام اللازم من أصحاب المصلحة، ويقررون ما إذا كانوا سيلتزمون بمشروع أم لا. اعتمادًا على طبيعة المشروع، يقوم أصحاب المصلحة بإجراء دراسة جدوى. بالنسبة لمشروع تكنولوجيا المعلومات، يقوم فريق المشروع بجمع المتطلبات وتحليلها في هذه المرحلة. في معظم الصناعات، كما هو الحال في صناعة البناء، هي المرحلة التي يكمل فيها الفريق ميثاق المشروع.

المرحلة الثانية: تخطيط المشاريع

في مرحلة التخطيط، يقوم فريق المشروع بتجميع ودمج الخطط الفردية للتكلفة والنطاق والمدة والجودة والاتصالات والأخطار والموارد لإنشاء خطة مشروع شاملة. تقوم بعض الأنشطة المهمة التي تميز هذه المرحلة بإنشاء هيكل توزيع العمل والجدول الزمني والمخططات الرئيسية ومخططات جانبت وتقديرات الموارد والخصص. كما تحدد الفرق طرق التواصل مع أصحاب المصلحة استنادًا إلى المعالم والمواعيد النهائية والتسليمات المهمة. ويخصص فريق المشروع وقتًا لوضع خطة لإدارة الأخطار المحددة وغير المحددة؛ لأن ذلك قد يؤثر على جوانب المشروع في وقت لاحق. ويشمل تخطيط إدارة الأخطار تحديد الأخطار وتحليلها، ونهج التخفيف من الأخطار، وتخطيط الاستجابة للأخطار.

المرحلة الثالثة: تنفيذ المشروع

في مرحلة تنفيذ المشروع، يعمل الفريق على المشروع الذي يمكن تنفيذه وفقًا لخطة المشروع ويكمّله. خلال هذه المرحلة، يقوم مدير المشروع وأصحاب المصلحة الآخرين بالنقاط المقاييس من خلال اجتماعات الحالة، وتحديثات حالة المشروع، وتقارير عبء العمل، وتقارير الأداء. توفر هذه المرحلة الحرجة لفريق المشروع، وتضمنت جميعها إشارة أوضح إذا كان المشروع سينجح أو يخفق.



المرحلة الرابعة: مراقبة المشروع ومراقبته

تحدث مرحلة مراقبة المشروع والتحكم فيه في الوقت نفسه الذي تحدث فيه مرحلة التنفيذ. تركز هذه المرحلة على قياس أداء المشروع وتطوره وفقاً لخطة المشروع. التحقق من النطاق ورصد زحف النطاق، ويحدث تغيير في عنصر التحكم لتتبع وإدارة التغييرات على متطلبات المشروع. يقوم مدير المشروع بإجراء حسابات لمؤشرات الأداء الرئيسية للتكلفة والوقت لقياس درجة التباين، إن وجدت، وفي هذه الحالة يحدد الفريق التدابير التصحيحية ومسار العمل للحفاظ على المشروع على المسار الصحيح. لمنع إخفاق المشروع، خذ بعين الاعتبار سبب إخفاق المشاريع وطرق منع الإخفاق.

المرحلة الخامسة: إغلاق المشروع

في مرحلة الإغلاق، يقوم فريق المشروع وأصحاب المصلحة بإغلاق المشروع رسمياً. وتشمل هذه المرحلة تنفيذ سلسلة من المهام المهمة مثل: تسليم المنتج، وتحرير الموارد، ومكافأة أعضاء الفريق، وإنهاء توظيف أو خدمات المقاولين رسمياً. ويدعو مدير المشروع إلى عقد اجتماع بعد الوفاة لتقييم ما سار على ما يرام في المشروع وما لم يحدث للدروس المستفادة. يمكن لفريق المشروع أيضاً المرور عبر قائمة كاملة مجهزة للتأكد من إكمال جميع الولادات، مهما كانت طفيفة. في هذا الوقت، يقوم رئيس الوزراء بإعداد تقرير الميزانية النهائي وتقرير المشروع. سيقوم فريق المشروع كاملاً أيضاً بوضع اللمسات الأخيرة على جميع وثائق المشروع وتنظيمها وتخزينها.

مجموعات عمليات إدارة المشروع ومجالاتها المعرفية وفق دليل معهد المشروعات PMI التي من خلالها نستطيع تصنيف قائمة نموذج التحقق Check List الخاصة بمكتب هيئة أمة: (الجدول الأساسي تم إدراجه في قسم الملحقات).



مجموع العمليات	المهام Tasks	Deadline موعد نهائي	Status الحالة	Notes ملاحظة
مجموعة عمليات البدء	تطوير ميثاق المشروع	٢٠٢١/١/١	منجز	
	ميثاق المشروع	٢٠٢١/١/١	منجز	
	تحديد المعنيين	٢٠٢١/١/١	منجز	
	مستندات وثائق المشروع	٢٠٢١/١/١	تحت الاجراء	
مجموعة عمليات التخطيط	تطوير خطة إدارة المشروع	٢٠٢١/١/١	منجز	
	طلبات التغيير	٢٠٢١/١/١	منجز	
	مستندات خطة إدارة المشروع	٢٠٢١/١/١	منجز	
	مستندات وثائق المشروع	٢٠٢١/١/١	تحت الاجراء	
	تخطيط إدارة النطاق	٢٠٢١/١/١	منجز	
	خطة إدارة لمتطلبات	٢٠٢١/١/١	منجز	
	جمع المتطلبات	٢٠٢١/١/١	منجز	
	مصفوفة تتبع المتطلبات	٢٠٢١/١/١	منجز	
	تعريف النطاق	٢٠٢١/١/١	منجز	
	بيان نطاق المشروع (PSS)	٢٠٢١/١/١	منجز	
	مستندات وثائق المشروع	٢٠٢١/١/١	منجز	
	إنشاء هيكل تحليل العمل	٢٠٢١/١/١	منجز	
	تخطيط إدارة الجدول الزمني	٢٠٢١/١/١	منجز	
	مستندات وثائق المشروع	٢٠٢١/١/١	تحت الاجراء	
	تعريف الأنشطة	٢٠٢١/١/١	منجز	
	قائمة الأنشطة	٢٠٢١/١/١	منجز	
	خصائص الأنشطة	٢٠٢١/١/١	منجز	
	قائمة المعالم	٢٠٢١/١/١	منجز	
	طلبات التغيير	٢٠٢١/١/١	منجز	
تقدير مدد الأنشطة	مستندات محطة إدارة المشروع	٢٠٢١/١/١	منجز	
	الرسوم البيانية الشبكية للجدول الزمني للمشروع	٢٠٢١/١/١	منجز	
	مستندات وثائق المشروع	٢٠٢١/١/١	تحت الاجراء	
	تقديرات المدد	٢٠٢١/١/١	تحت الاجراء	
	أساس التقديرات	٢٠٢١/١/١	تحت الاجراء	
	مستندات وثائق المشروع	٢٠٢١/١/١	تحت الاجراء	



مجموع العمليات	المهام Tasks	Deadline موعد نهائي	Status الحالة	Notes ملاحظة
مجموعة عمليات التخطيط	تطوير الجدول الزمني	٢٠٢١/٢	منجز	
	معطيات الجدول الزمني	٢٠٢١/٢	منجز	
	تقاويم المشروع	٢٠٢١/٢	منجز	
	طلبات التغيير	٢٠٢١/٢	منجز	
	مستجذات خطة إدارة المشروع	٢٠٢١/٢	تحت الاجراء	
	مستجذات وثائق المشروع	٢٠٢١/٢	تحت الاجراء	
	خطة إدارة التوريدات	٢٠٢١/٢	تحت الاجراء	
	استراتيجية التوريد	٢٠٢١/٢	تحت الاجراء	
	وثائق طلبات العروض	٢٠٢١/٢	تحت الاجراء	
	بيان عمل SOW التوريد	٢٠٢١/٢	تحت الاجراء	
تخطيط إدارة التوريدات	معايير اختيار المصادر	٢٠٢١/٢	تحت الاجراء	
	معايير اختيار المصادر قرارات الصنع الشراء	٢٠٢١/٢	منجز	
	تقديرات التكاليف المستقلة	٢٠٢١/٢	منجز	
	طلبات التغيير	٢٠٢١/٢	منجز	
	مستجذات وثائق المشروع	٢٠٢١/٢	تحت الاجراء	
	منتجات موجود العمليات المنظمة	٢٠٢١/٢	منجز	
	خطة إدارة الكلفة	٢٠٢١/٢	منجز	
	تقديرات التكاليف	٢٠٢١/٢	منجز	
	أساس التقديرات	٢٠٢١/٢	منجز	
	مستجذات وثائق المشروع	٢٠٢١/٢	تحت الاجراء	
تقرير الموازنة	الكلفة المرجوة	٢٠٢١/٢	منجز	
	متطلبات تخصيص وإنفاق المشروع	٢٠٢١/٢	منجز	
	مستجذات وثائق المشروع	٢٠٢١/٢	منجز	
	خطة إدارة الجودة	٢٠٢١/٢	منجز	
	مقاييس الجودة	٢٠٢١/٢	منجز	
	مستجذات محطة إدارة المشروع	٢٠٢١/٢	تحت الاجراء	
	مستجذات وثائق المشروع	٢٠٢١/٢	تحت الاجراء	



مجموع العمليات	المهام Tasks	Deadline موعد نهائي	Status الحالة	Notes ملاحظة
تخطيط إدارة الموارد	خطة إدارة الموارد	٢٠٢١/٣	منجز	
	ميثاق الفريق	٢٠٢١/٣	منجز	
تقدير موارد الأنشطة	مستجذات وثائق المشروع	٢٠٢١/٣	منجز	
	متطلبات الموارد	٢٠٢١/٣	منجز	
	أساس التقديرات	٢٠٢١/٣	منجز	
	هيكل تحليل الموارد RBS	٢٠٢١/٣	منجز	
	مستجذات وثائق المشروع	٢٠٢١/٣	تحت الاجراء	
تخطيط إدارة التواصل	خطة إدارة التواصل	٢٠٢١/٣	منجز	
	مستجذات خطة إدارة المشروع	٢٠٢١/٣	تحت الاجراء	
	مستجذات وثائق المشروع	٢٠٢١/٣	تحت الاجراء	
تخطيط إدارة المجازفات	محطة إدارة المجازفات	٢٠٢١/٣	تحت الاجراء	
	سجل المجازفات	٢٠٢١/٣	تحت الاجراء	
تحديد المجازفات	تقرير المجازفات	٢٠٢١/٣	تحت الاجراء	
	مستجذات وثائق المشروع	٢٠٢١/٣	تحت الاجراء	
	مستجذات وثائق المشروع	٢٠٢١/٣	تحت الاجراء	
أداء التحليل النوعي للمجازفات	مستجذات وثائق المشروع	٢٠٢١/٣	تحت الاجراء	
	مستجذات وثائق المشروع	٢٠٢١/٣	منجز	
أداء التحليل الكمي للمجازفات	مستجذات وثائق المشروع	٢٠٢١/٣	منجز	
	مستجذات وثائق المشروع	٢٠٢١/٣	منجز	
تخطيط استجابات المجازفات	طلبات التغيير	٢٠٢١/٣	منجز	
	مستجذات خطة إدارة المشروع	٢٠٢١/٣	منجز	
	مستجذات وثائق المشروع	٢٠٢١/٣	منجز	
تخطيط مشاركة المعنيين	خطة مشاركة المعنيين	٢٠٢١/٣	منجز	
	المستلمات	٢٠٢١/٣	منجز	
توجيه وإدارة عمل المشروع	بيانات أداء الأعمال	٢٠٢١/٣	منجز	
	محضر القضايا	٢٠٢١/٣	تحت الاجراء	
	طلبات التغيير	٢٠٢١/٣	تحت الاجراء	
	مستجذات خطة إدارة المشروع	٢٠٢١/٣	تحت الاجراء	
	مستجذات وثائق المشروع	٢٠٢١/٣	تحت الاجراء	
	مستجذات موجود العمليات	٢٠٢١/٣	منجز	
	المنظمية			



مجموع العمليات	المهام Tasks	Deadline موعد نهائي	Status الحالة	Notes ملاحظة
مجموعة عمليات التنفيذ	إدارة	سجل الدروس المستفادة	٢٠٢١/٤	منجز
	معارف	مستجذات خطة إدارة المشروع	٢٠٢١/٤	منجز
	المشروع	منتجات موجود العمليات المنظمة	٢٠٢١/٤	منجز
	اكتساب الموارد	تعيينات الموارد المادية	٢٠٢١/٤	منجز
		تعيينات فريق المشروع	٢٠٢١/٤	منجز
		تقاويم الموارد	٢٠٢١/٤	منجز
		طلبات التغيير	٢٠٢١/٤	تحت الاجراء
		مستجذات خطة إدارة المشروع	٢٠٢١/٤	تحت الاجراء
		مستجذات وثائق المشروع	٢٠٢١/٤	تحت الاجراء
		مستجذات عوامل بيئة المشروع	٢٠٢١/٤	تحت الاجراء
		مستجذات موجود العمليات المنظمة	٢٠٢١/٤	تحت الاجراء
	تطوير الفريق	تقييمات أداء الفريق	٢٠٢١/٤	منجز
		طلبات التغيير	٢٠٢١/٤	منجز
		مستجذات خطة إدارة المشروع	٢٠٢١/٤	منجز
		مستجذات وثائق المشروع	٢٠٢١/٤	منجز
		مستجذات عوامل بيئة المشروع	٢٠٢١/٤	منجز
		مستجذات موجود العمليات المنظمة	٢٠٢١/٤	منجز
	إدارة الفريق	طلبات التغيير	٢٠٢١/٤	تحت الاجراء
		مستجذات خطة إدارة المشروع	٢٠٢١/٤	تحت الاجراء
		مستجذات وثائق المشروع	٢٠٢١/٤	تحت الاجراء
		مستجذات عوامل بيئة المشروع	٢٠٢١/٤	تحت الاجراء
		مستجذات موجود العمليات المنظمة	٢٠٢١/٤	تحت الاجراء
إدارة الجودة	إدارة الجودة	تقارير الجودة	٢٠٢١/٤	منجز
		وثائق التقييم والاختبارات	٢٠٢١/٤	منجز
		طلبات التغيير	٢٠٢١/٤	منجز
		مستجذات خطة إدارة المشروع	٢٠٢١/٤	تحت الاجراء
		مستجذات وثائق المشروع	٢٠٢١/٤	تحت الاجراء
	إدارة التواصل	تواصل المشروع	٢٠٢١/٤	منجز
		مستجذات خطة إدارة المشروع	٢٠٢١/٤	منجز
		مستجذات وثائق المشروع	٢٠٢١/٤	منجز
		مستجذات موجود العمليات المنظمة	٢٠٢١/٤	منجز



مجموع العمليات	المهام Tasks	Deadline موعد نهائي	Status الحالة	Notes ملاحظة
مجموعة عمليات التنفيذ	إنجاز استجابات المجازفات	٢٠٢١/٥	منجز	
	تدبير التوريدات	٢٠٢١/٥	منجز	
	طلبات التغيير	٢٠٢١/٥	منجز	
	مستجذات وثائق المشروع	٢٠٢١/٥	منجز	
	البائعون المختارون	٢٠٢١/٥	منجز	
	الاتفاقيات	٢٠٢١/٥	منجز	
	طلبات التغيير	٢٠٢١/٥	منجز	
	مستجذات خطة إدارة المشروع	٢٠٢١/٥	تحت الاجراء	
	مستجذات وثائق المشروع	٢٠٢١/٥	تحت الاجراء	
	مستجذات موجود العمليات	٢٠٢١/٥	تحت الاجراء	
	طلبات التغيير	٢٠٢١/٥	منجز	
	مستجذات خطة إدارة المشروع	٢٠٢١/٥	منجز	
مجموعة عمليات المراقبة والضبط	مستجذات وثائق المشروع	٢٠٢١/٥	منجز	
	تقارير أداء الأعمال	٢٠٢١/٥	منجز	
	مراقبة وضبط عمل المشروع	٢٠٢١/٥	منجز	
	طلبات التغيير	٢٠٢١/٥	منجز	
	مستجذات خطة إدارة المشروع	٢٠٢١/٥	منجز	
	مستجذات وثائق المشروع	٢٠٢١/٥	تحت الاجراء	
	طلبات التغيير المقررة	٢٠٢١/٥	تحت الاجراء	
	مستجذات خطة إدارة المشروع	٢٠٢١/٥	تحت الاجراء	
	مستجذات وثائق المشروع	٢٠٢١/٥	تحت الاجراء	
	المستلمات المقبولة	٢٠٢١/٥	منجز	
	معلومات أداء الأعمال	٢٠٢١/٥	منجز	
	طلبات التغيير	٢٠٢١/٥	منجز	
مصادقة النطاق	مستجذات وثائق المشروع	٢٠٢١/٥	تحت الاجراء	



مجموع العمليات	المهام Tasks	Deadline موعد نهائي	Status الحالة	Notes ملاحظة
مجموعة عمليات المراقبة والضبط	ضبط النطاق	٢٠٢١/٦	منجز	معلومات أداء الأعمال
		٢٠٢١/٦	منجز	طلبات التغيير
		٢٠٢١/٦	تحت الاجراء	مستجذات خطة إدارة المشروع
		٢٠٢١/٦	تحت الاجراء	مستجذات وثائق المشروع
	ضبط الجدول الزمني	٢٠٢١/٦	منجز	معلومات أداء الأعمال
		٢٠٢١/٦	منجز	تنبؤات الجدول الزمني
		٢٠٢١/٦	منجز	طلبات التغيير
		٢٠٢١/٦	تحت الاجراء	مستجذات خطة إدارة المشروع
		٢٠٢١/٦	تحت الاجراء	مستجذات وثائق المشروع
		٢٠٢١/٦	منجز	معلومات أداء الأعمال
	ضبط التكاليف	٢٠٢١/٦	منجز	تنبؤات التكاليف
		٢٠٢١/٦	منجز	طلبات التغيير
		٢٠٢١/٦	تحت الاجراء	مستجذات خطة إدارة المشروع
		٢٠٢١/٦	تحت الاجراء	مستجذات وثائق المشروع
		٢٠٢١/٦	منجز	قياسات ضبط الجودة
		٢٠٢١/٦	منجز	المستلمات المحققة
	ضبط الجودة	٢٠٢١/٦	منجز	معلومات أداء الأعمال
		٢٠٢١/٦	منجز	طلبات التغيير
		٢٠٢١/٦	تحت الاجراء	مستجذات خطة إدارة المشروع
		٢٠٢١/٦	تحت الاجراء	مستجذات وثائق المشروع
		٢٠٢١/٦	منجز	معلومات أداء الأعمال
		٢٠٢١/٦	منجز	طلبات التغيير
	ضبط الموارد	٢٠٢١/٦	تحت الاجراء	مستجذات خطة إدارة المشروع
		٢٠٢١/٦	تحت الاجراء	مستجذات وثائق المشروع
		٢٠٢١/٦	منجز	معلومات أداء الأعمال
		٢٠٢١/٦	منجز	طلبات التغيير
		٢٠٢١/٦	تحت الاجراء	مستجذات خطة إدارة المشروع
		٢٠٢١/٦	تحت الاجراء	مستجذات وثائق المشروع
مراقبة التواصل		٢٠٢١/٦	منجز	طلبات التغيير
		٢٠٢١/٦	تحت الاجراء	مستجذات خطة إدارة المشروع
		٢٠٢١/٦	تحت الاجراء	مستجذات وثائق المشروع
		٢٠٢١/٦	منجز	معلومات أداء الأعمال
		٢٠٢١/٦	منجز	طلبات التغيير
		٢٠٢١/٦	تحت الاجراء	مستجذات خطة إدارة المشروع
		٢٠٢١/٦	تحت الاجراء	مستجذات وثائق المشروع
		٢٠٢١/٦	تحت الاجراء	مستجذات وثائق المشروع



مجموع العمليات	المهام Tasks	Deadline موعد نهائي	Status الحالة	Notes ملاحظة
مجموعة عمليات المراقبة والضبط	مراقبة المجازفات	٢٠٢١/٧	منجز	
	معلومات أداء الأعمال	٢٠٢١/٧	منجز	
	طلبات التغيير	٢٠٢١/٧	منجز	
	مستجذات خطة إدارة المشروع	٢٠٢١/٧	منجز	
	مستجذات وثائق المشروع	٢٠٢١/٧	تحت الاجراء	
	مستجذات موجود العمليات المنظمة	٢٠٢١/٧	تحت الاجراء	
	ضبط التوريدات	٢٠٢١/٧	منجز	
	معلومات أداء الأعمال	٢٠٢١/٧	منجز	
	مستجذات بيانات التوريدات الموثقة	٢٠٢١/٧	تحت الاجراء	
	طلبات التغيير	٢٠٢١/٧	منجز	
مجموعة عمليات المراقبة مشاركة المعنيين	مستجذات خطة إدارة المشروع	٢٠٢١/٧	تحت الاجراء	
	مستجذات وثائق المشروع	٢٠٢١/٧	تحت الاجراء	
	مستجذات موجود العمليات المنظمة	٢٠٢١/٧	تحت الاجراء	
	معلومات أداء الأعمال	٢٠٢١/٧	منجز	
	طلبات التغيير	٢٠٢١/٧	منجز	
	مستجذات خطة إدارة المشروع	٢٠٢١/٧	تحت الاجراء	
	مستجذات وثائق المشروع	٢٠٢١/٧	تحت الاجراء	
	مستجذات وثائق المشروع	٢٠٢١/٧	تحت الاجراء	
	مستجذات وثائق المشروع	٢٠٢١/٧	تحت الاجراء	
	مستجذات وثائق المشروع	٢٠٢١/٧	تحت الاجراء	
مجموعة عمليات إتمام المشروع أو الختام	إتمام المشروع أو الختام	٢٠٢١/٨	تحت الاجراء	
	الانتقال النهائي للمنتج، أو الخدمة أو النتيجة	٢٠٢١/٨	تحت الاجراء	
	التقرير النهائي	٢٠٢١/٨	تحت الاجراء	
	مستجذات موجود العمليات المنظمة	٢٠٢١/٨	تحت الاجراء	



الفصل الرابع
السلطة والاهتمام
Power And Interest



١١. تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم:

أصحاب المصلحة في المشروع هم أي مجموعة من الأشخاص يمكن أن يكون لهم تأثير، أو يمكن أن يتأثروا بالمشروع

أصحاب المصلحة الداخليون:

يشارك هؤلاء الأفراد أو المنظمات في المشروع من داخل المنظمة. وهذا النوع يشمل:

فريق المشروع: هم مجموعة من الأفراد الذين يعملون على المشروع لضمان تنفيذه.

مدير المشروع: يتحمل مدير المشروع مسؤولية تخطيط المشروع وشرائه وتنفيذه.

الراعي: رعاة المشروع يمتلكون المشروع ويضمنون توفير الموارد للمشروع. يتحملون المسؤولية عن المشروع.

الفرق الداخلية: يمكن للفرق الأخرى استخدام نتيجة المشروع. على سبيل المثال، فريق المبيعات. (دودين، ٢٠٢٠)

أصحاب المصلحة الخارجيون:

يتأثر أصحاب المصلحة الخارجيون بنتائج المشروع على الرغم من أنهم غير مشاركين في المشروع بشكل مباشر.

يمكن أن يشمل هذا النوع:

- العملاء الخارجيين.
- المستخدم النهائي.
- المقاولين من الباطن.
- الحكومة.
- المورد.
- المجتمع.



سجل أصحاب المصلحة					
الاسم	الدور	تصنيف المعنيين	التوقعات	معلومات التواصل	طريقة التواصل
مها السعد	الراعي	داخلي	التدفقات النقدية وسرعة الاستجابة	050000000 ABC@ESU.COM	مؤتمر عبر الفيديو والبريد الإلكتروني
صفاء العمودي	مدير المشروع	داخلي	تسليم المشروع ضمن النطاق والوقت والتكلفة	050000000 ABC@ESU.COM	الهاتف والبريد الإلكتروني
ممدوح العميري	مدير إدارة الموارد البشرية	داخلي	استقطاب مورد بشرية ذوي مهارات عالية وإداراتهم.	050000000 ABC@ESU.COM	الهاتف والبريد الإلكتروني
جميلة الحربي	مدير إدارة العمليات	داخلي	القدرة على تنظيم المهام وإدارة العمليات	050000000 ABC@ESU.COM	الهاتف والبريد الإلكتروني
عبير المحميد	مدير الخدمات العامة	داخلي	إعداد التقارير الدورية عن نشاطات وإنجازات الإدارة	050000000 ABC@ESU.COM	الهاتف والبريد الإلكتروني
ريما العاصمي	مدير الجودة	داخلي	ضبط مقاييس الأداء	050000000 ABC@ESU.COM	الهاتف والبريد الإلكتروني
غدير تحسين	مدير الإدارة المالية	داخلي	القيام بالحسابات والإيرادات للشركة والمصروفات وتوجيهها للعمل والتوفيق بينها.	050000000 ABC@ESU.COM	الهاتف والبريد الإلكتروني
فيصل سلطان	استشاري	خارجي	تقديم حلول إبداعية	050000000 ABC@ESU.COM	الهاتف والبريد الإلكتروني
يزن محمد	المدربون	خارجي	التمكن من البرامج التدريبية	050000000 ABC@ESU.COM	الهاتف والبريد الإلكتروني
ماجد محمد				050000000 ABC@ESU.COM	
ياسر سعيد				050000000 ABC@ESU.COM	
محمد هادي	الجهات الحكومية	خارجي	سرعة الاستجابة في اعتماد التصاريح	٩٠٠٩٩٩٩٩٩٩ ABC@ESU.COM	الهاتف والبريد الإلكتروني
	العملاء	خارجي	التغذية الراجعة	050000000 ABC@ESU.COM	الهاتف والبريد الإلكتروني
محمد صالح مورد أثاث سعيد أحمد مورد أجهزة	الموردون	خارجي	سرعة التوريد والالتزام بمواعيد التسليم واللوجستيات المتبعة.	050000000 ABC@ESU.COM 050000000 ABC@ESU.COM	الهاتف والبريد الإلكتروني

جدول ٧ سجل المعنيين



١٢. تطوير شبكة (القوة / الاهتمام) وشبكة (التأثير/ القوة):

تحديد/ تمثيل المعنيين: يتضمن تخطيط أصحاب المصلحة تحديد الأطراف المهمة، ومصالحهم، والآثار والتأثيرات المحتملة والطرق التي يتفاعلون بها فيما بينهم أو داخل العملية، حيث تشمل الأمثلة النموذجية للمجموعات المستهدفة الممثلين الرسميين وغير الرسميين المتأثرين أو الذين يمكن أن يتأثروا بالنشاط من حيث القوة والمصلحة، وما الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معهم.

مثلا نجد جهات التصريح تمتلك قوة أكبر ومصلحة أقل، لذلك فإنّ الأفضل إرضائهم دائماً لضمان عدم عرقلتهم للمشروع. المالك وراعي المشروع والعميل يمتلكون قوة ومصلحة عاليتين فيتم العمل بحذر وقرب.



جدول 8 تطوير شبكة (القوة / الاهتمام) وشبكة (التأثير/ القوة)



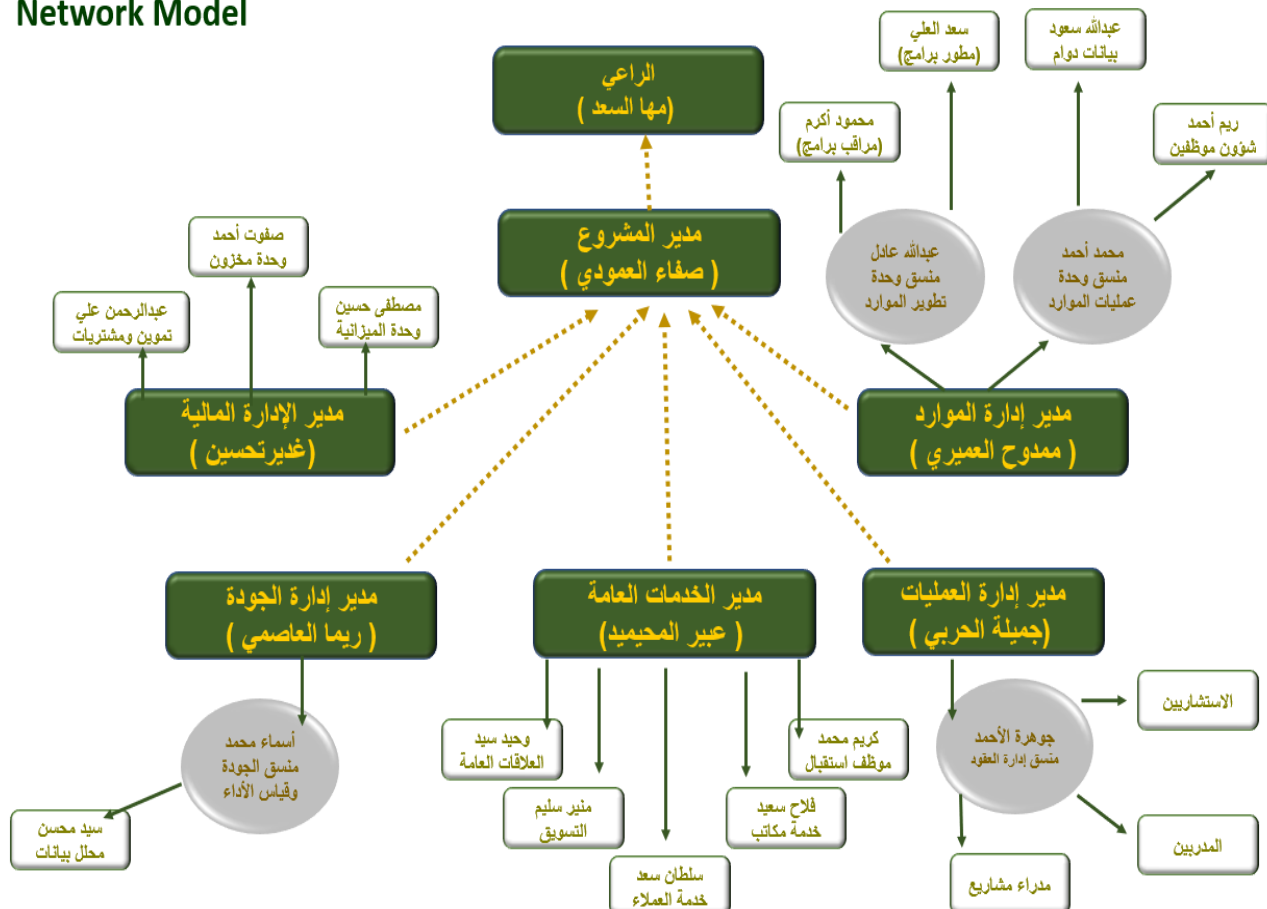
١٣. استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة:

يحافظ التواصل الجيد في أي مشروع على إطلاع المعنيين على أي تطورات تحدث في العمليات، هذا التواصل المستمر يسهم في الحفاظ على التزامهم بما يتوافق مع أهداف المشروع، هذا الشبكات تسهم في تنظيم عملية التواصل على مستوى الأفراد في المشروع.

لذلك فإنه لا بد أن يحرص مدير المشروع على جعل جميع قنوات الاتصال مفتوحة بينهم وأصحاب المصلحة .
قمنا في مشروع (همة أمة) باستخدام نموذج شبكي مع سجل المعنيين ليساعد على تمثيل مهام المعنيين، وتتبع التواصل بين المعنيين وأفراد الفريق .

بيانياً: يبين الرسم الشبكي تتابع المهام المنطقي ليسهل متابعة الاتصالات

Network Model



شكل 4 استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة



الفصل الخامس
ثقافة المنظمة وقيمها
Culture and values



١٤. تعريف ثقافة المنظمة:

في كثير من الأحيان يمكن الحكم على نتيجة المشروع بناءً على ثقافة المنظمة، إذا كانت المنظمة تعمل في ظل ثقافة عمل منتج، فإن المشروع لديه فرص كبيرة لتحقيق الهدف المنشود من خلال تنفيذ إدارة نطاق واضحة، على العكس من ذلك، إذا كانت هناك ثقافة عمل مختلطة أو غير فعالة، فإن فرص نجاح المشروع تكون ضئيلة بغض النظر عن حُطّة إدارة النطاق المناسبة.

في إطار التحول الذي تواجهه المملكة العربية السعودية، وتطبيقاً لرؤية ٢٠٣٠م تم إنشاء مكتب (همة أمة) لمواكبة التطورات الاجتماعية وتبني الأهداف التي من شأنها أن تعزز القيم والمبادئ الاجتماعية للمنشآت وصنع حلول مبتكرة للعملاء للوصول لأفضل الخدمات، فنحن نسعى من خلال تقديم الاستشارات والتدريب واحتضان المشاريع المجتمعية المقدمة، ووضع الأسس والمبادئ، ورسم خطوط واضحة ودقيقة نصل بها إلى تحقيق الأهداف المعنية للمنظمات.

١٥. تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع.

قيم المنظمة هي الفلسفات المركزية والأساسية التي توجه الأعمال وموظفيها:

- تؤثر هذه المعتقدات على طريقة تفاعل المنظمة مع الشركاء والعملاء والمساهمين، إذ إنه يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع قيمها الأساسية من أجل خلق بيئة مشتركة ودائمة لجميع هذه الأطراف.
- تصف القيم التنظيمية مجموعة من الصفات والأخلاقيات أو المبادئ الأساسية التي ستلتزم بها المنظمة، أي يجب أن تكون القيم القوية والمحددة بوضوح أثراً حقيقياً لتطلعات المنظمة إلى السلوك المناسب في مكان العمل، وأن تؤدي دوراً مهماً في بناء ثقافة إيجابية في المنظمة.
- يساعد وجود قيم واضحة للمنظمة على ضمان عمل جميع الموظفين لتحقيق الأهداف نفسها، تدعم القيم رؤية المنظمة وتشكل ثقافتها. لهذا السبب يجب أن يتوافق كل قرار عمل منفرد مع هذه القيم.
- وبناءً على ما سبق فإن القيم تساعد الموظفين على اتخاذ القرارات الصحيحة، وتمنحهم الإرشادات للعمل والشعور بالأمان، ومن ثم تساعد على تحقيق رؤية الشركة وأهدافها.
- كما أنها تساعد على تحسين اتصالات الموظفين، وبعد ذلك دوراً مهماً للغاية في بناء ثقافة منظمة أفضل، وتحسين رضا الموظفين، وزيادة مشاركتهم.
- إذا لم يكن لدى أصحاب العمل قيم واضحة للشركة، فإن اتصالاتهم مع موظفيهم عادة ما تكون غير متسقة وغير واضحة، هذا غالباً ما يؤدي إلى الارتباك في مكان العمل وتساعد أيضاً العملاء على فهم ما تمثله المنظمة إذا تمكنت من بناء علاقة مع عملائك بناءً على القيم التي تشاركها، فمن المرجح أنك ستقوي هذه العلاقة لأنها مبنية على معتقدات ومبادئ مشتركة.



- كما تساعد القيم على جذب العملاء الذين يتشاركون القيم نفسها، يهتم العملاء الجدد المحتملون أيضًا بما تمثله شركتك ، على سبيل المثال، -إذا كان النزاهة إحدى قيم منظمتك- يمكنك جذب عملاء جدد يقدرّون الصدق والنزاهة من مؤرّديهم. لهذا السبب، من المهم أن تفهم من العملاء المحتملون، وما قيمهم؟

نتبنّى في مكتب (هَمَّةُ أُمَّة) لإدارة المشاريع القيم التي ترشدنا في تحقيق مهمتنا :

- **النزاهة:** نتخذ قرارات مسؤولة بناءً على معايير مهنية.
- **الأخلاق :** الاستقامة والصدق والشرف والخصوصية والسرية.
- **الابتكار:** نشجع الأفكار المدروسة والإبداعية والملهمة.
- **العمل الجماعي:** نبني بشكل أفضل عندما نعمل معًا.
- **النمو:** نتطور بشكل احترافي من خلال توسيع قدراتنا بالتدريب المبتكر.
- **المساءلة:** نقوم بتمكين بعضنا البعض لتولي ملكية أفعالنا.



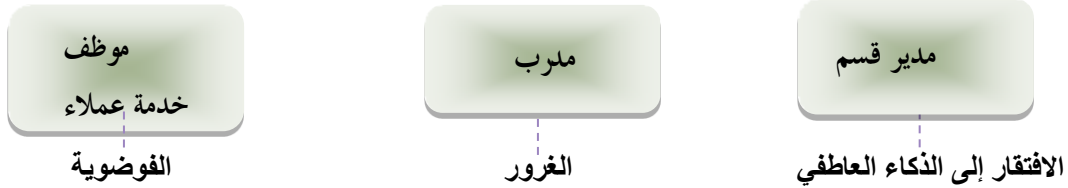
الفصل السادس نقد وإدارة الذات

Self-reflection and self-management



١٦. سرد " ٢ " عادات شخصية يفعلها المعنيون يمكن أن تؤثر على المشروع

من السلوكيات الشخصية للأفراد التي من شأنها التأثير على المشروع:



١٧. دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها.

١ - الافتقار إلى الذكاء العاطفي:

دراسة السلوك: يهمل الكثير من الموظفين أهمية الذكاء العاطفي في عملهم، علاوةً على وجود اختلافات لدى الموظفين في مستوى الذكاء العاطفي مما قد يؤثر على النجاح في العمل وعلى القرارات المتخذة من قبلهم، فانخفاض معدل الذكاء العاطفي قد يؤدي إلى انخفاض قدرة المديرين على اتخاذ قرارات صحيحة، ومن ثمّ انخفاض مستوى أدائهم الذي من الممكن أن يؤدي إلى إخفاقهم.

تحديد أسبابه: عدم تلقّي الموظف التمكين والتطوير الكافي عن أهمية الذكاء العاطفي في بيئة العمل وأثره على نجاح المنظمة.

كيفية التخلص منه: ترشيح الموظف للبرامج التدريبية والتطويرية لتحسين مهارات التواصل، مهارات الإدارة، حل المشكلات، والعلاقات داخل بيئة العمل وغيرها.



٢- الغرور:

دراسة السلوك: يرى علم النفس أنّ صفة الغرور إحساس مرتفع بقيمة الذات، والتي هي سبب في إصدار سلوكيات تقلل من شأن قيمة وقدّر الآخرين ضمن المحيط. والغرور من وجهة نظر نفسية يظهر من أجل الحصول على الإعجاب والاحترام من جانب آخر، حيث إنه يصدر للحصول على التعزيز للأشياء العظيمة التي قام بها الشخص، أو ظهرت بسبب وجود صفات وقدرات خاصة.

تحديد أسبابه: قد يغتر الفرد بسبب امتلاكه المهارات والقدرة على تحقيق الإنجازات. عدم القدرة على مراعاة وجود فروق فردية سبب في أن يرى الشخص نفسه متفوقاً. ومعطي لنفسه تقدير عاليًا جدًا للذات، أو ربما قد يعاني الفرد من اضطراب الشخصية النرجسي أو البيئة المحيطة به التي قد تغلو في المبالغة بشأن الإنجازات أو المواهب التي يمتلكها.

كيفية التخلص منه: تذكيره بقدرات الآخرين التي تفوق وتتميز عن قدراته، كما أنه يمكن التقليل من ساعات التعاقد بين إدارة تطوير الموارد البشرية والمدرّب، وتقليص البرامج المقدمة من قبله على الجانب العملي.

٣- الفوضوية:

دراسة السلوك: للسلوك الفوضوي دور في تحديد السلوك الإنساني؛ لذلك اهتم الباحثون وعلماء النفس بدراسة هذا السلوك، إذ أشارت الدراسات المختلفة إلى أهمية الحد من السلوك الفوضوي ودوره السلبي في مختلف الميادين، وتأثيره المباشر على الفرد وأدائه.

تحديد أسبابه: قد لا يملك الموظف القدرة على تحديد المهام ذات الأولوية، ومن ثمّ يجد صعوبة في البدء والتنظيم، من زاوية أخرى قد تكون ضعف المتابعة والمراقبة من قبل الإدارة للموظفين أحد الأسباب.

كيفية التخلص منه: أولاً: تعليمه الآلية الصحيحة للقيام بتحديد أولويات الأعمال من خلال تقسيم المهام، في حالات أخرى قد يتم إلزام الموظف بإرسال التقارير اليومية، هذا من شأنه أن يوفر المتابعة اللازمة والحرص على سير العمل بدقة.



١٨ . إجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام SWOT :

تحليل السوات الرباعي SWOT أو ما يُعرف بـ “مصفوفة السوات”، أو “أداة التحليل الرباعي”:

هو إطار تحليل يُستخدم لتقييم موقع الشركة التنافسي ويحدد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تتعرض لها الأعمال التجارية على وجه التحديد. يعد تحليل السوات نموذجًا تقييميًا أساسيًا يقيس ما يمكن/لا يمكن للمنظمة القيام به، علاوةً على فرصها والتهديدات المحتملة التي تواجهها.

تكمّن أهمية تحليل SWOT في أنه يساعد المؤسسات على تحسين موقعها في السوق من خلال:

- التعرف على نقاط القوة وتعظيم الاستفادة منها لتحقيق أهداف العمل.
- يُظهر نقاط ضعف الشركة ويمنح أصحابها فرصة لقلبها لصالحهم.
- يستكشف الفرص التي تظهر أمام الشركة للاستفادة منها في صياغة الترتيبات التطويرية الحيوية.
- يساعد على دراسة التهديدات المحتملة للأعمال، وإدخال التحسينات الأساسية على ترتيبات العمل وخطط التطوير.
- يشجع على وضع الخطط التكميلية أو البديلة، والترتيبات لحالات الطوارئ.
- تقوم منهجية تحليل سوات SWOT كاملةً على تسليط الضوء على موارد الشركة، كما أنها تضيف أفكارًا خلاقة وإبداعية إلى استراتيجيات التسويق لتساعد على مواجهة الصعاب.

من فوائد تحليل السوات SWOT أيضًا:

- تتعلم كيفية إعداد خطة إدارة الأخطار لعملك.
- تكتشف كيف يمكن أن يساعدك قياس الأداء لنشاطك التجاري على مقارنة عملك بمنافسك.
- تتعلم كيفية معالجة نقاط الضعف الخاصة بك عن طريق تدريب الموظفين.
- تتعرف على الأدوات والموارد الأخرى المتوفرة لمساعدة نشاطك التجاري.

غالبًا ما يتم استخدام تحليل السوات SWOT في بداية عملية التخطيط الاستراتيجي أو كجزء منها. يعد هذا الإطار دعمًا قويًا لصنع القرار؛ لأنه يُمكن الشركة من استكشاف فرص النجاح التي لم تكن مستخدمة في السابق أو لإلقاء الضوء على التهديدات قبل أن تُصبح مُرهقة للغاية.



عناصر تحليل سوات SWOT الداخلية والخارجية:

كلمة SWOT هي اختصار لأربع كلمات بالإنجليزية تمثل العناصر الأربعة التي تقوم عليها عملية تحليل السوات SWOT ، والتي ظهرت نتيجة البحوث التي أجريت في معهد ستانفورد للبحوث عام ١٩٦٠م، تتعلق تلك الكلمات بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وهي:

Strengths = نقاط القوة ----- Weaknesses = نقاط الضعف

Opportunities = الفرص ----- Threats = التهديدات

W	نقاط الضعف الداخلية	S	نقاط القوة الداخلية
١	ارتفاع التكاليف التشغيلية	١	السمعة الجيدة.
٢	عدم وضوح الإجراءات التنظيمية لبعض الأفراد	٢	كفاءة الكادر.
٣	مواجهة بعض المشكلات في العمليات الداخلية	٣	مقابل منافس للخدمات المقدمة.
٤	ارتفاع ضغط العمل الحالي	٤	تبنى نشر ثقافة المساهمة المجتمعية.
		٥	قيادة جيدة.
T	التهديدات الخارجية	O	الفرص الخارجية
١	السياسات واللوائح الحكومية.	١	استقطاب مستشارين عالميين.
٢	اختلاف الفارق الزمني.	٢	انتشار أوسع لأعمال المكتب على مستوى مناطق المملكة.
٣	التقلبات الاقتصادية.	٣	ارتفاع نسبة نمو المشاريع المجتمعية.
٤	قلة المنافسين.	٤	استثمار القوة التكنولوجية.
٥	فقد البيانات بسبب الهجمات الإلكترونية		
عناصر الإجراء والأهداف			
١	ما الفرص التي يجب أن ننتهجها؟ كيف يمكننا استخدام نقاط قوتنا لمساعدتنا على النجاح؟		
٢	ما نقاط الضعف التي يمكن العمل عليها للمساعدة في تحقيق أقصى قدر من النجاح؟		
٣	ما الاستراتيجيات التي يمكن أن نضعها لنكون مستعدين لمواجهة التهديدات؟		

جدول ٩ عناصر تحليل سوات SWOT الداخلية والخارجية



الفصل السابع

النزاهة الشخصية والموثوقية

Personal integrity and reliability



١٩. تقديم " ٣ " سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية.

تحتل قيم النزاهة مقامًا عاليًا في منظومة القيم الأخلاقية، لأنها هي المسؤولة عن بروز مجموعة من سلوكيات الإنسان السوية، إذ لا تستقيم تصرفات المرء بدونها، وتتمثل قيم النزاهة في: الأمانة والشفافية والمصادقية والمساءلة...

الإشكاليات الأخلاقية والسلوكية في مكان العمل:

تمثل الإشكاليات الأخلاقية مواقف يصعب فيها التمييز بوضوح بين ما هو صحيح وما هو خطأ. ومن الصعب أن يكون هناك إجماع على هذه المواقف بسبب عدم وضوح الخصائص المميزة لكل موقف، وكذلك مدى تأثير الموظف أو العامل بفلسفة معينة لتفسير الأخلاق والسلوك الأخلاقي.

ويمكن أن نحدد بعض المشكلات السلوكية والأخلاقية الرئيسية التي يمكن أن يواجهها المدير على النحو الآتي:

١- إساءة استخدام موارد المنظمة :

المادية والمالية وتسخيرها للأغراض الشخصية، ومنها: الإنترنت، الهاتف، السيارات. من خلال استغلال أصحاب السلطة والنفوذ لمواقعهم ومناصبهم المميزة في المجتمع والدولة، مما يسمح لهم بالسيطرة على معظم الموارد الاقتصادية والمنافع الخدمية؛ مما يؤدي إلى توسيع الفجوة بين هذه الطبقة وبقية أفراد المجتمع.

٢- الرشوة: Bribery

وتعني حصول الشخص على منفعة تكون مالية في الغالب لتمرير أو تنفيذ أعمال خلاف التشريع أو أصول المهنة، وهي تُعدُّ أم الفساد الإداري، ومن أعظم الجرائم المتفشية في العالم، وبخاصة في مجتمعات العالم الثالث، وتزداد خطورتها كلما احتل المرتشي منصبًا قياديًا كبيرًا، لأنه بفساده يفسد من تحته من المرؤوسين ومن يليهم أيضًا " (والرشوة من أخطر الجرائم، ومن أسوأ الانحرافات الإدارية التي يجب محاربتها بكل قوة والقضاء عليها، وذلك لما يترتب عليها من أضرار وأخطار تهدد المجتمعات، وعن طريقها تفسد ذمم الناس وضمايرهم، ويضيع الحق وينتشر الظلم والفساد، وتسود روح الاتكالية والنفعية على روح الواجب).



٣- الوساطة:

أي تدخل شخص ذي مركز (وظيفي أو تنظيم سياسي) لصالح من لا يستحق التعيين أو إحالة العقد أو إشغال المنصب، إن من الأسباب التي تؤدي إلى انخفاض مستوى الكفاءة في الإدارة الحكومية أن كثيرًا من القرارات الإدارية، أو الإجراءات تقوم على الوساطات، وهذا اعتداء وهضم لحقوق الآخرين، فالوساطة تخل بمبدأ تكافؤ الفرص والمساواة بين المواطنين في الحصول على الخدمات الحكومية، فهي تعد بحق انحرافًا في السلطة تجب المساءلة والعقاب. "

العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي اجتماعيًا:

• من السهل الحديث عن الأخلاق والسلوك الأخلاقي في إطار كتاب علمي مختلف تمامًا في واقع الحياة العملية حيث يتعرض المديرون أو العاملون لشتى الضغوط الخارجية التي تدفعهم إلى سلوكيات أخلاقية أو تتعارض مع بعض القواعد القانونية. أشارت إحدى الدراسات في أمريكا بأن ٥٦ % من العاملين يشعرون بضغوط قوية لممارسة سلوكيات غير أخلاقية، وأن ٤٨ % منهم قد ارتكب فعلًا أو أفعالًا تتضمن مسائلات قانونية أو تصرفات سيئة. لذلك يتطلب الأمر من المنظمات الاهتمام بالبناء الأخلاقي السليم خاصة وأن الفرد يستمد سلوكه الأخلاقي متأثرًا بثلاثة عناصر أساسية مهمة:

- الفرد The Organization
- المنظمة The Environment
- البيئة The Environment

■ الالتزام بالأخلاق عند تداول البيانات أو التبليغ بها أو استخدامها:

يجب أن تكون سجلات العمل لدينا كاملة ودقيقة وموثوقًا بها، كما ينبغي أن يتم إعدادها والمحافظة عليها وفقًا للقوانين المعمول بها ووفقًا لإجراءات المحاسبة المالية والمراقبة الداخلية.



٢٠. تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني -إن وُجد- لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات.

الكثير من الدول تشتكى من السلوكيات غير الجيدة داخل المنظمات، حيث تمثل هذه السلوكيات خطرًا كبيرًا على الأمن الاجتماعي والأداء المالي والإداري والفني، لذلك كان لهذه الظاهرة قدر كبير من الاهتمام من جميع المجتمعات والدول؛ حيث ازداد الطلب على الحد من انتشارها ووضع الصيغ المناسبة لذلك. المقصود بكلمة " الفساد " : سوء استخدام المنصب أو السلطة بغرض الحصول على ميزة معينة من أجل تحقيق مكسب مادي أو قوة أو نفوذ على حساب الآخرين.

ونجد هنا أنَّ الفساد الإداري يتعلق غالبًا بمظاهر الفساد والانحراف الإداري والوظيفي، ويقصد به استغلال موظفي الدولة لمواقعهم وصلاحياتهم للحصول على مكاسب ومنافع بطرق غير مشروعة.

وأيضًا نرى هنا أن الفساد المالي، يظهر على شكل انحرافات مالية ومخالفة للأحكام والقواعد المعتمدة حاليًا في تنظيمات الدولة (إداريًا) ومؤسساتها مع مخالفة ضوابط وتعليمات الرقابة المالية .

وأما الفساد الأخلاقي فيتمثل بالانحرافات الأخلاقية والاجتماعية وسلوك الفرد وتصرفاته غير المنضبطة بدين أو تقاليد أو عرف اجتماعي مقبول.

وعند تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني على أعمال المشروع والعلاقات، فنلاحظ أنَّ الأثر المالي لإساءة استغلال موارد المنظمة يؤدي زيادة في التكلفة المصروفة على الموارد في المنظمة، ومن الناحية الفنية فإن سوء استخدام أجهزة الحاسوب يؤدي إلى إتلاف برمجيات حماية الحاسوب أما عند الحديث عن الجانب الاجتماعي فإن إساءة استخدام موارد المنظمة يحقق منفعة شخصية من غير وجه حق وعدم المحافظة على ملكية المنظمة .

بينما الأثر المالي للرشوة يؤدي إلى التقليل من كفاءة الموظفين فيعرقل سير العمل، ومن الناحية الفنية فالرشوة يتم فيها تجاوز اللوائح والقوانين مما يؤدي للإهمال وعدم المبالاة في العمل، أما الأثر الاجتماعي فتقود الرشوة إلى فساد اجتماعي خطير يؤثر على كافة المجتمع.

أثر الوساطة المالي يؤدي إلى تراجع وضعف في مستوى الخدمات المقدمة والبنية التحتية للمنظمات، ومن الناحية الفنية فإن الوساطة تؤدي إلى الكسل وعدم الجدية في العمل مما يؤدي إلى الاعتقاد الخاطئ أن كل شيء يعتمد على الوساطة، في حين أن من الناحية الاجتماعية، فالأثر السلبي للوساطة يعوق عملية التنمية داخل المنظمة وتفتشي الفساد في جميع مجالات الحياة وضياع فرص التقدم والنمو للمنظمات.



الفصل الثامن الاتصالات الشخصية

Personal communication



١. إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة

سجل أصحاب المصلحة								
المعنيون	الدور	المعنيون	التوقعات	معلومات التواصل	طريقة التواصل	أصحاب المصلحة	نوع التفاعل	احتياجات الاتصالات لأصحاب المصلحة
مها السعد	الراعي	مُعَيَّن	التدفقات النقدية وسرعة الاستجابة	٥٥٥٥٥٥٥٥ ABC@ESU.C OM	مؤتمر عبر الفيديو والبريد الإلكتروني	التأكد من تسليم المشروع إلى العمليات أو الجهة ذات العلاقة ضمن الميزانية المحددة المتفق عليها .	رَدِّة	- اجتماع اسبوعي الأحد - ١١ ص - البريد الإلكتروني - مؤتمرات صوتية شهرية
صفاء العمودي	مدير المشروع	مُعَيَّن	تسليم المشروع ضمن النطاق والوقت والتكلفة	٥٥٥٥٥٥٥٥ ABC@ESU.C OM	الهاتف والبريد الإلكتروني	التمويل	رَدِّة	- اجتماع كل أسبوعين الثلاثاء - ٢ مساء - المكالمات الهاتفية والبريد الإلكتروني الأسبوعي
ممدوح العميري	مدير إدارة الموارد البشرية	مُعَيَّن	استقطاب موارد بشرية ذوي مهارات عالية وإداراتهم.	٥٥٥٥٥٥٥٥ ABC@ESU.C OM	الهاتف والبريد الإلكتروني	توفير أدلة إجرائية	متوسط	البريد الإلكتروني الأسبوعي اجتماعات شهرية
جميلة الحربي	مدير إدارة العمليات	مُعَيَّن	القدرة على تنظيم المهام وإدارة العمليات	٥٥٥٥٥٥٥٥ ABC@ESU.C OM	الهاتف والبريد الإلكتروني	الطلبات الإجرائية للعمليات التي يتم تحقيقها خلال أعمال المشروع مثل المواعيد / التواريخ / المعالم	رَدِّة	البريد الإلكتروني الأسبوعي اجتماعات شهرية
عبيد المحميد	مدير الخدمات العامة	مُعَيَّن	إعداد التقارير الدورية عن نشاطات وإنجازات الإدارة	٥٥٥٥٥٥٥٥ ABC@ESU.C OM	الهاتف والبريد الإلكتروني		متوسط	البريد الإلكتروني الأسبوعي اجتماعات شهرية
ريما العاصمي	مدير الجودة	مُعَيَّن	ضبط مقاييس الأداء	٥٥٥٥٥٥٥٥ ABC@ESU.C OM	الهاتف والبريد الإلكتروني	توفير وثائق ومعايير محددة لضمان تسليم مخرجات المشروع وفق المقاييس المطلوبة.	رَدِّة	البريد الإلكتروني الأسبوعي اجتماعات شهرية
غدير تحسين	مدير الإدارة المالية	مُعَيَّن	القيام بالحسابات والإيرادات للشركة والمصروفات وتوجيهها للعمل والتوفيق بينها.	٥٥٥٥٥٥٥٥ ABC@ESU.C OM	الهاتف والبريد الإلكتروني	متابعة التقارير المالية لمطابقة ميزانيات المشروع .	رَدِّة	البريد الإلكتروني الأسبوعي اجتماعات شهرية
	الاستشاري	مُعَيَّن	تقديم حلول إبداعية	٥٥٥٥٥٥٥٥ ABC@ESU.C OM	الهاتف والبريد الإلكتروني	تهيئة أماكن الاستشارات .	متوسط	اجتماعات أو مؤتمرات صوتية عند الحاجة



اجتماعات أو مؤتمرات صوتية عند الحاجة	متوسط	إعداد الحقائب التدريبية وتنظيمها .	الهاتف والبريد الإلكتروني	٠٥٠٠٠٠٠٠٠٠ ABC@ESU.C OM	التمكن من البرامج التدريبية	أ.م.د.	المدرسين
البريد الإلكتروني بشكل نصف سنوي	متوسط	الالتزام باللوائح والسياسات المفروضة	الهاتف والبريد الإلكتروني	٩٠٠٩٩٩٩٩٩٩٩ ABC@ESU.C OM	سرعة الاستجابة في اعتماد التصاريح	أ.م.د.	الجهات الحكومية
تقارير ونشرات اخبارية	متوسط	الالتزام بتوفير الخدمات ذات الجودة العالية التأكيد على ضمان حماية سرية المعلومات .	الهاتف والبريد الإلكتروني	٠٥٠٠٠٠٠٠٠٠٠ ABC@ESU.C OM	التغذية الراجعة	أ.م.د.	العملاء
اجتماعات وجهًا لوجه عند الحاجة البريد الإلكتروني	متوسط	التعامل بطريقة أخلاقية وصادقة .	الهاتف والبريد الإلكتروني	٠٥٠٠٠٠٠٠٠٠٠ ABC@ESU.C OM	سرعة التوريد والالتزام بمواعيد التسليم واللوجستيات المتبعة.	أ.م.د.	الموردين

جدول 11 - إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة

مستوى المصلحة:

المشاركة بصورة وثيقة والتأثير بفاعلية: تتطلب المشاركة المنتظمة والمتكررة وجهًا لوجه، ومن ذلك الاتصالات المكتوبة والشفهية.	عالٍ
الاطلاع المستمر: يتطلب مشاركة منتظمة (على سبيل المثال: بشكل نصف سنوي)، في العادة من خلال الاتصالات المكتوبة.	متوسط
الرقابة: يتطلب مشاركة بصورة غير منتظمة (على سبيل المثال : مرة واحدة كل عام) في العادة من خلال الاتصالات المكتوبة أو الشفهية	منخفض

جدول ١٠ مفتاح الوان مستوى المصلحة



٢. تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال:

الاتصال الشخصي:

يُعرَّف بأنه "تبادل للمعلومات يحدث بين شخصين أو أكثر".
فربما يحدث الاتصال الشخصي بين أفراد المجموعات الصغيرة المكونة من أربعة أو خمسة أفراد. وقد يحدث أيضًا بين أفراد المجموعات الأكبر كفريق كرة القدم أو أحد الأندية الطلابية بالجامعة، حيث تكون معرفة أعضاء المجموعة ببعضهم البعض جيدة. إلا أنَّ الاتصال الشخصي يكون في العادة أفضل عندما يحدث بين شخصين اثنين فقط.

الاتصال الشخصي نوعان: اتصال شخصي مباشر (بدون وسيط تكنولوجي)، واتصال شخصي غير مباشر (مع وسيط تكنولوجي). يختلف الاتصال الشخصي الجماهيري بأنه لا يحتم وجود أداه تكنولوجية لإيصال أو تبادل المعلومات بين الأفراد، بينما الجماهيري فهو دائما يحتم وجود هذه الأداة. (الشيخ، ٢٠١٨).

التواصل مع الآخرين:

أما التواصل بين الأشخاص (التواصل بين الأشخاص)، فهو ما يحدث بين الناس يتواصل الناس مع بعضهم البعض عبر القناة وتتكون قناة التواصل من عناصر أساسية هي:

- المرسل.
- الرسالة .
- الوسيط أو وسيلة التواصل .
- المتلقي.

يشمل مصطلح "الاتصال الشخصي" عدة أنواع أيضًا، يختلف كل منها عن الآخر بعدد المستقبلين أو تواتر الرسائل:

- (a) **الحوار (Dialog):** مرسل واحد ومستقبل واحد. عملية اتصال تضم مشاركين اثنين يرسلان المعلومات ويستقبلانها كلٌّ بدوره.
- (b) **عملية اتصال في مجموعة صغيرة** التي من الضروري أن يكون بين أطرافها قاسم مشترك، أو موضوع واحد يتمحور حوله الحديث، مثلًا: ورشة يشارك بها ٦ أشخاص موضوعها "حقوق المعتقلين في السجون الإسرائيلية".
- (c) **الخطاب العام:** عملية اتصال تضم مرسلًا واحدًا، وجمهور مستقبلين متنوعًا وعشوائيًا (أي لم يتم اختيارهم من قبل جهة معينة). مثلًا: محاضرة دكتور في الجامعة أمام عدد كبير من الطلاب.



خصائص الاتصال الشخصي:

١. الاتصال كنتيجة للاحتياجات الطبيعية: هذا يعني أنّ اللقاءات التفاعلية بين الناس تولّد داخلهم الحاجة إلى التواصل بطريقة أو بأخرى، أحد هذه الطرق الاتصال الشخصي بواسطة تبادل رسائل.
٢. ثنائية الاتجاه: الاتصال الشخصي يتميّز بأنه المعلومات تمرّ في اتجاهين، وأنّ المستقبل هو مرسل في الوقت نفسه، والعكس صحيح. عملية تبادل معلومات، أي نموذج دائري يتحوّل فيه المرسل إلى متلقّي بشكل متكرّر.
٣. رد فعل فوري: الاتصال الشخصي يمكن المرسل من استقبال ردّ فعل فوري من المتلقّي، أي ليس هناك وجود للفجوات الجغرافية والزمنية.
٤. إمكانية السيطرة على عملية الاتصال: إنّ أهمية خاصيّة ردّ الفعل الفوري تكمن في أنها تسهم في السيطرة على العملية، وذلك بأن المتلقّي يمكنه أن يتحكّم باتجاه الحديث عن طريق تجاوبه. يمكنه مثلاً أن يقرر إيقاف العملية (المحادثة) أو تغيير موضوعها بواسطة ردود أفعاله وطريقة تجاوبه مع ما يتلقّاه.
٥. الرسائل الصورية المرافقة للمعلومة الأساسية المراد إيصالها، والتي تعدّ كـ "الديكور" الذي يخدم مشهّداً معيّناً، فهي تقوّي المعلومة الأصلية ووجودها يسهّل على المتلقّي استيعاب المعنى وفهمه.
- مثال: تحذيرات الخبراء من أضرار مساحيق التجميل له معنى أقوى عندما يكون الخبير جزءاً من منظمة أكبر لمكافحة السرطان مثلاً، وأن يكون شعار المنظمة حاضراً في الوقت الذي يقدّم فيه الخبير هذه التحذيرات.
٦. الاتصال غير اللفظي: وهذا نوع يشمل عدّة نواحي: لغة الجسد، وضعية الجسم، نبرة، وتيرة الصوت وجودته، التلعثم، الإكسسوارات، الملابس.
٧. العفوية: يتّسم الاتصال الشخصي بالعفوية، غالباً ما يتم التعامل بحسب الأعراف والتقاليد الاجتماعية النمطية.
- مثلاً: في الوضع الطبيعي، لا يأكل المتقدمّ لوظيفة معينة خلال مقابلة العمل أو خلال اجتماع مهم مع ربّ العمل، الامتناع عن هذا التصرف يتم بشكل عفوي.

الإفصاح عن الذات: (self-disclosure) جوهر الاتصال الشخصي

الإفصاح عن الذات هو "عملية يقوم الفرد من خلالها بإفشاء بعض المعلومات الشخصية لفرد آخر دون غيره من أفراد المجتمع". فهو بذلك يظهر طبيعة العلاقة التبادلية للاتصال الشخصي. فعندما يفصح الطرف الأول عمّا يدور في خلدّه يظهر الطرف الثاني الاهتمام والتفهم لما يقوله زميله، ومن ثمّ تحدث عملية الاتصال بين الطرفين بشكل آني ومستمر.

التواصل الفعال:

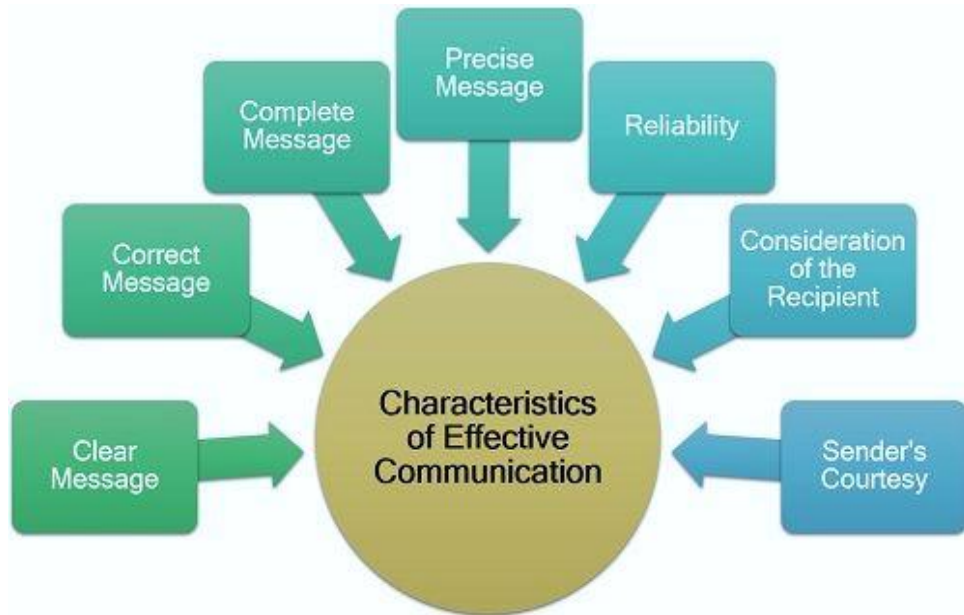
التعريف: التواصل الفعال هو عملية لتبادل الأفكار والمعرفة والمعلومات بحيث يتم تحقيق الغرض أو النية بأفضل طريقة ممكنة. وبعبارة بسيطة، إن التواصل الفعال ليس سوى عرض وجهات النظر من قبل المرسل بطريقة يفهمها المتلقّي على أفضل وجه.



خصائص الاتصال الفعال:

إن مجرد إيصال الرسالة لا يكفي، بل يجب أن تفي بالغرض من المرسل، لكي تؤدي الرسالة النتيجة المرجوة منها مع الأخذ في الاعتبار عناصر هذا الاتصال.

عناصر الاتصال الفعال:



شكل ٦ عناصر التواصل الفعال

- **رسالة واضحة :** يجب أن تكون الرسالة التي يريد المرسل نقلها بسيطة وسهلة الفهم ومحددة بشكل منهجي للحفاظ على أهميتها.
- **رسالة صحيحة:** يجب ألا تكون المعلومات التي يتم نقلها غامضة أو خاطئة بأي معنى؛ يجب أن تكون خالية من الأخطاء العلمية والأخطاء النحوية.
- **رسالة كاملة :** الاتصال هو أساس صنع القرار. إذا كانت المعلومات غير كاملة، فقد تؤدي إلى قرارات خاطئة.
- **رسالة دقيقة:** يجب أن تكون الرسالة المرسله قصيرة وموجزة لتسهيل التفسير المباشر واتخاذ الخطوات المطلوبة.



- **الموثوقية:** يجب أن يكون المرسل متأكدًا من نهايته أن كل ما ينقله هو حق بمعرفته. حتى المتلقي يجب أن يكون لديه ثقة بالمرسل ويمكنه الاعتماد على الرسالة المرسلة.
- **النظر في المتلقي:** يجب التخطيط لوسط الاتصال والإعدادات المادية الأخرى، مع الأخذ في الاعتبار موقف المتلقي ولغتها ومعرفتها ومستوى تعليمها وموقعها.
- **مجاملة المرسل:** يجب أن تعكس الرسالة التي تمت صياغتها مجاملة المرسل وتواضعه واحترامه تجاه المتلقي.

مهارات الاتصال الفعالة:

نقل رسالة على نحو فعال هو فن فضلا عن مهارة وضعت بعد الممارسة المستمرة والخبرة. مجموعة المهارات المحددة مسبقا المطلوبة لعملية اتصال مؤثرة هي على النحو الآتي:

- **الملاحظة:** يجب أن يمتلك الشخص مهارات مراقبة دقيقة لاكتساب المزيد من المعرفة والمعلومات.
- **الوضوح والإيجاز:** يجب صياغة الرسالة بكلمات بسيطة، ويجب أن تكون واضحة ودقيقة لإحداث التأثير المطلوب على المستقبل.
- **الاستماع والفهم:** إن أهم مهارة في الشخص هي أنه يجب أن يكون مستمعًا جيدًا ويقظًا وصبورًا. يجب أن يكون قادرًا على فهم الرسالة وتفسيرها جيدًا.
- **الذكاء العاطفي:** يجب أن يكون الشخص مدرّجًا عاطفيًا والقدرة على التأثير على الآخرين من الداخل.
- **الكفاءة الذاتية:** كما يجب أن يؤمن بنفسه وقدراته لتحقيق أهداف الاتصال.
- **الثقة بالنفس:** كونها واحدة من مهارات الاتصال الأساسية، فإن الثقة تعزز قيمة الرسالة التي يتم تسليمها.
- **الاحترام:** إن إيصال الرسالة بلطف واحترام قيم ومعتقدات وآراء وأفكار المتلقي هو جوهر التواصل الفعال.
- **الاتصال غير اللفظي:** للتواصل مع المتلقي بطريقة أفضل، يجب أن يشارك المرسل وسائل الاتصال غير اللفظية أيضًا. وتشمل هذه الإيماءات وتعبيرات الوجه والاتصال بالعين والمواقف وما إلى ذلك.
- **اختيار الوسيط الصحيح:** يعد اختيار الوسيلة الصحيحة للاتصال مهارة أيضًا. من الضروري تحديد وسيط مناسب وفقًا للموقف وأولوية الرسالة وجهة نظر المستلم وما إلى ذلك.
- **تقديم الملاحظات:** التواصل الفعال دائمًا عملية ذات اتجاهين. يجب على الشخص أن يأخذ التعليقات ويقدمها أيضًا لتقديم وجهة نظر الشخص الآخر أيضًا.

أهمية الاتصال الفعال في الأعمال التجارية:

إدارة الموظفين: يضمن الاتصال الفعال الانضباط الذاتي والإدارة الفعالة حيث يتم سماع الموظفين من قبل الإدارة العليا، وهناك اتصال مفتوح في المنظمة.



بناء الفريق: يعمل الأشخاص في المنظمة كفريق واحد لتحقيق الأهداف المشتركة، ومن ثمّ فإن التواصل الفعال يعزز الروح المعنوية للفريق بأكمله.

نمو المنظمة: يضمن اتخاذ قرارات أفضل، ويكتف العلاقات العامة ويعزز القدرة على حل المشكلات. كل هذا يؤدي إلى نمو الشركة وتطويرها.

بناء علاقات قوية: التفاعلات غالبًا ما تبسط الأمور؛ إنها تحفز الموظفين بشكل إيجابي لأداء أفضل والحفاظ على علاقات طويلة الأمد مع الآخرين في المنظمة.

التأكد من الشفافية وتطوير الثقة: يعد الاتصال الفعال أساسًا لبناء الثقة، ويضمن مشاركة المعلومات الكاملة. يسهل الإبداع والابتكار: إنه يخلق بيئة يتمتع فيها الموظفون بحرية مشاركة أفكارهم من خلال استكشاف جانبهم الإبداعي والمبتكر. يقلل من سوء الفهم: يقضي الاتصال الفعال على احتمالية الارتباك وسوء الفهم من خلال نقل الرسالة بوضوح وبشكل مناسب. النمو التنظيمي: من خلال الحفاظ على العلاقات الودية بين الموظفين والإدارة، فإنه يعزز الأداء ويؤدي إلى تحقيق أهداف الشركة وأهدافها.

دون خطة اتصالات كافية للمشروع، من المستحيل إبقاء جميع الأطراف المسؤولة على اطلاع دائم على الحالة المتغيرة للمشروع. هناك نقص في الشفافية يؤدي في النهاية إلى قرارات غير فعالة وذات نتائج عكسية من شأنها أن تعرقل أهداف المشروع المعني.

مع وجود اتصالات فعالة، من السهل الحفاظ على الشفافية في جميع أجزاء إدارة المشروع بحيث يتم اتخاذ أفضل القرارات، والتي ستترجم إلى تسليم المشروع بكفاءة.



٣. تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي.

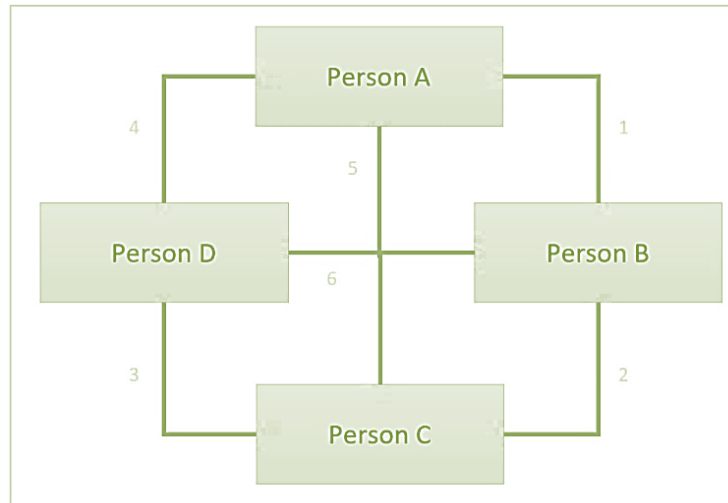
تؤثر القناة أو الوسيلة المستخدمة لتوصيل الرسالة في كيفية تلقّي الجمهور للرسالة، يمكن أن تشير قنوات الاتصال إلى الأساليب التي نستخدمها للتواصل، وكذلك الأدوات المحددة التي نستخدمها في عملية الاتصال، ويمكن أن يكون القرار بشأن اختيار القناة التي يجب استخدامها قرارًا مهمًا.

قنوات الاتصال Communications channels:

يمكن تصنيف قنوات الاتصال إلى ثلاث قنوات رئيسية: (١) اللفظية، (٢) المكتوبة، و(٣) غير اللفظية. فكل قناة من قنوات الاتصال نقاط قوة وضعف مختلفة، وفي كثير من الأحيان يمكننا استخدام أكثر من قناة واحدة في نفس الوقت.

ولذلك فإنّ عدد قنوات الاتصال المحتملة هو مؤشر يدل على التعقيد، مع الأخذ في الاعتبار أنّ هناك عددًا كبيرًا من مسارات الاتصال المحتملة بين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة (المصدر) والتي تنمو بشكل كبير مع عدد الأشخاص المشاركين في المشروع. يعتمد هذا على افتراض (ليس غير معقول) بأن كل شخص يمكنه التواصل مع أي شخص آخر داخل المشروع.

يوضح هذا الرسم البياني مفهوم مسارات الاتصال بين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة:



شكل ٦ رسم توضيحي: قنوات الاتصال المحتملة في فريق مكون من ٤

يوضح هذا الرسم مسارات الاتصال (٦ في المجموع) لفريق من ٤ أشخاص.

n = عدد أصحاب المصلحة (أو أعضاء الفريق) باستخدام الصيغة المذكورة، يتطور عدد قنوات الاتصال كما هو موضح في الجدول التالي:



عدد قنوات الاتصال المحتملة	عدد الأشخاص (أصحاب المصلحة أو أعضاء الفريق)
0	1
1	2
3	3
6	4
10	5
15	6
21	7
28	8
36	9
45	10
1225	50
4950	100
19900	200
124750	500

جدول ١١ عدد أصحاب المصلحة باستخدام المعادلة

بعبارة أخرى، يتم ضرب عدد الأشخاص المعنيين بنفسه بعد طرح ١ ثم قسمة ٢ لاحقاً:

$$(n - 1 \div 2) \times n$$

إن إدراك عدد قنوات الاتصال في المشروع يساعد مديري المشروع على تخطيط وإدارة ومراقبة اتصالات المشروع. يمكن أن يكون أيضاً مؤشراً على مدى تعقيد إدارة الاتصالات في المشروع.

اتجاهات الاتصال داخل المنظمات يمكن أن تتحرك المعلومات بشكل جانبي، من المرسل إلى المستقبل - على سبيل المثال، منك إلى زميلك. يمكن أن تتحرك أيضاً إلى الأعلى، أو إلى أسفل، مثل من الإدارة إلى المرؤوسين.

قنوات الاتصال المختلفة يمكن تكون أكثر أو أقل فعالية في نقل الأنواع المختلفة من المعلومات، حيث تتراوح بعض أنواع الاتصالات بالثراء العالي من المعلومات إلى الثراء المتوسط والمنخفض.

علاوة على ذلك، تتدفق الاتصالات في اتجاهات مختلفة داخل المنظمات، كما يعد البريد الإلكتروني أحد قنوات الاتصال الداخلية الرئيسية، وهو أمر ملائم ولكن يحتاج إلى التعامل معه بعناية، وأيضاً تشمل قنوات الاتصال الخارجية العلاقات العامة / البيانات الصحفية والإعلانات والمواقع الإلكترونية واتصالات العملاء، مثل الرسائل والكتالوجات.



الفصل التاسع العلاقات والارتباط

Relationships and engagement



٤. بناء مصفوفة الاتصال.

مصفوفة اتصالات أصحاب المصلحة:

تعد مصفوفة اتصالات أصحاب المصلحة كخريطة دقيقة توضّح بالتفصيل ما يدور في خُطّة اتصالات المشروع. يوضح في هذه المصفوفة الاتصالات والأعمال التي يقومون بها، ومستوى تفصيل العملية والتقنية المستخدمة والمسئول عن توصيل المعلومات، وتكون محدده إذا كانت سرية.

تختلف المصفوفات من مشروع إلى مشروع آخر بحسب نوع المشروع القائم، وما العمليات التي تعالجها هذه المصفوفة؟

من أمثلة الاتصالات التي قد تتناولها مصفوفة الاتصال:

- طلبات التغيير على المشروع وتتبع حالة الطلب.
- بيانات أداء العمل .
- الدروس المستفادة من المشروع.
- تحديث معني جديد في المشروع.
- أخطار واستجابات للخطر.

إعداد مصفوفة اتصالات المشروع

المصفوفة تأخذ شكل جدول يوضح فيه أصحاب المصلحة المعنيين والأنشطة أو العمليات التي تحتاج إلى متابعة يتم تحديد المعنيين في خطوات مبكرة من عمر المشروع .

سبق جمع متطلبات أصحاب المصلحة ومدى تأثيرهم وتأثرهم بالمشروع، وبناءً على ذلك سيتم تحديد الاتصالات التي توجهه لكل معنيين .

لا بد أن تكون المصفوفة دقيقة جدًا وتجب عن هذه الأسئلة:

- ما لمعلومات التي يتناولها الاتصال؟
- من المسئول على نقل هذه المعلومات؟
- كم مرة يتكرر هذا الاتصال؟
- كيف ستكون تقنيات الاتصال المستخدمة؟



توفر مصفوفة الاتصال قنوات اتصال مفتوحة وفعالة مع المعنيين من طرف ومع أفراد الفريق من طرف آخر، هذا الدور الفعال الذي يدل على مهارة اتصال فعالة، لا بد أن تتوفر هذه المهارة في مدير المشروع لأنه حجر الأساس لأي مشروع، فلا بد من تواصل فعال يحمل الوعي والانفتاح على مختلف الثقافات والاهتمامات.

مصفوفة الاتصال متغيرة ومحدثة بشكل دوري في حال تغير المعنيين، وايضاً أداة تسهل فهم الموارد التي يتم مشاركتها، وهي مرجع لمدير المشروع ليناح له التواصل مع أصحاب المصلحة بأفضل الطرق المتوفرة، وذلك يحسن من جودة العمل. وستسهم دقة جميع المعلومات المدخلة إلى الوقوف في جميع العمليات التي تحتاج إلى إجراء تصحيحي إذا دعت الحاجة إليه، وكذلك يزيد من مرونة وكفاءة عملية الاتصال، ومن ثم سيكون نتاجه مشروعاً ناجحاً يحقق أهدافه الاستراتيجية بكل براعة. أهم مقوم لنجاح أي مشروع إعداد قنوات اتصال مفتوحة وفعالة مع المعنيين من طرف ومع أفراد الفريق من طرف آخر، هذا الدور الفعال الذي يدل على مهارة اتصال فعالة، لا بد أن تتوفر هذه المهارة في مدير المشروع لأنه حجر الأساس لأي مشروع، فلا بد من تواصل فعال يحمل الوعي والانفتاح على مختلف الثقافات والاهتمامات، سوء كانت هذه الاتصالات داخل المنظمة أو خارجها أو كانت تحمل الطابع الرسمي أو غير الرسمي، فعندما نستخدم مصفوفة اتصال متكاملة ودقيقة موضعاً فيها:

- سبب الاتصال .
- الهدف من هذا الاتصال.
- طريقته .
- عدد مرات تكراره.
- من المعنيين بهذا الاتصال.
- ومن سيقوم بالاتصال .
- مخرجات الاتصال.

ستسهم دقة جميع المعلومات المدخلة إلى الوقوف على جميع العمليات التي تحتاج إلى إجراء تصحيحي إذا دعت الحاجة إليه، وكذلك يزيد من مرونة وكفاءة عملية الاتصال، ومن ثم سيكون نتاجه مشروعاً ناجحاً يحقق أهدافه الاستراتيجية بكل براعة.



المخرجات Key Outputs	المسئول Owner	الجمهور Audience	التكرار Frequency	طرق التواصل Methods	الهدف من التواصل Objective of Communication	نوع الاتصال Type of connection
*محضر اجتماع جدول الأعمال	مدير المشروع	• راعي المشروع • فريق المشروع • أصحاب المصلحة	مرة واحدة	• وجهاً لوجه	• كسب التزام المعنيين • قدم فريق المشروع • مراجعة أهداف المشروع	اجتماع الانطلاق Kick-off meeting
*محضر اجتماع	مدير المشروع	• فريق المشروع	أسبوعي	• بريد إلكتروني	• مراجعة الأقسام الفنية المساندة	اجتماع فريق المشروع الإداري
*جدول عمل * محضر اجتماع	مدير المشروع	• فريق المشروع	أسبوعي	• وجهاً لوجه • بريد إلكتروني	• مراجعة حالة المشروع مع الفريق	اجتماع مدير المشروع مع الفريق
*جدول أعمال *محضر اجتماع	مدير إدارة العمليات	• مدير المشروع • المستشارين	كل أسبوعين	• وجهاً لوجه • ملف مشاركة	• مراجعة بعض الحلول المطروحة • دراسة احتياج التعاقد	اجتماع مدير المشروع مع المستشارين
*محضر اجتماع	* مدير إدارة العمليات * مستشار	• فريق المشروع • المستشارين	في حالة الحاجة	• وجهاً لوجه	• مراجعة حاله استشارة	اجتماع مراجعة حالة
*محضر اجتماع *جدول أعمال	* مدير المشروع	• مدير المشروع • فريق التدريب	أسبوعي	• بريد إلكتروني • قوئل درايف	• حصر الاحتياج التدريبي • دراسة احتياج تعاقد	اجتماع فريق المشروع مع المدرسين
*محضر اجتماع *طلبات تغيير	مدير المشروع	•	شهرياً	• وجهاً لوجه • ملف مشاركة	• تقرير عن حالة المشروع إلى الإدارة	اجتماع حالة المشروع الشهرية
*تقرير حالة المشروع	مدير المشروع	• راعي المشروع • فريق المشروع • أصحاب المصلحة • PMO	شهرياً	• وجهاً لوجه	• تقرير عن حالة المشروع تفصيلي (الأنشطة - التقدم - التكاليف - القضايا)	تقارير حالة المشروع

جدول 12 مصفوفة اتصالات المشروع



٥. عرض ٣ سيناريوات لنماذج خاطئة من التواصل.

لا يوجد عمل يجري بشكل مثالي، ولكن الطريقة التي يتواصل بها الأشخاص تتحكم في جودة العمل المقدم، حيث يعد التواصل الصحي في مكان العمل أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق النتائج المرجوة وخلق بيئة عمل إيجابية أيضًا. ومع ذلك فإن الاتصال الخاطئ يتسبب في شل منظمة كاملة، ويكون له تأثير سلبي على جميع الموظفين، فعندما تخفق استراتيجية الاتصال الخاصة بالمشروع في أي جزء، فإنها تؤثر على جودة العمل المقدم، وتترك أثرًا غير جيد.

فيما يلي بعض أسباب إخفاق الاتصال في معظم فرق المشروع:

١ - ضعف الاتصال الكتابي (الإلكتروني) الرسمي Poor formal written (electronic) communication:

إذا حصل إخفاق في وجود اتصالات مناسبة أثناء التخطيط الاستراتيجي، فسوف ينتهي الأمر بسيناريو غير سار، حيث يتم استخدام القنوات الخاطئة في الوقت الخطأ.

على سبيل المثال، إذا كان البريد الإلكتروني هو الوسيلة الوحيدة للاتصال في إدارة المشروع، كأن يرسل المدير بريدًا إلكترونيًا إلى الموظف لإنجاز مهام معينة، ويقوم الموظف بتفسير متطلبات الرسالة بشكل خاطئ بسبب عدم وضوح الرسالة، وهذا ما قد يؤثر على إنجاز المهمة بشكل سلبي، فلن تتم معالجة الطلبات العاجلة في الوقت المناسب.

٢ - الاتصال في اتجاه واحد One-way communication :

على سبيل المثال: من عوائق الاتصالات الشائعة في المنظمات التي تنسم بنمط القيادة المتسلط، حيث يركز المديرون على إرسال الرسائل بدون أن يسمح للموظف بالرد، أو التأكد من فحوى الرسالة، أو حتى سماع وجهات النظر، وعندها لا يكون أعضاء الفريق على دراية تامة بما يجب عمله، فتظهر فجوات في الاتصال.

على سبيل المثال قد يضع المدير خططًا وأهدافًا لمشروع ما، ويصدر أمر فوري ببدء التنفيذ، وكان بالفريق خبراء على دراية تامة بالأخطاء والأخطار المحتملة بالمشروع، ولا تتناسب مع أوضاع المنظمة، ولا بد من تعديلها وطلب التواصل مع المدير لتعديل أو مناقشة الخطأ، ورفض المدير الاستماع، قد تكون النتيجة حصول أخطاء متعددة وخسائر كبيرة.

إذا تم إنشاء ثقافة تفعيل الاتصال والثقة والشفافية في جميع الاتجاهات، يمكن للشركات مشاركة المعلومات مع الموظفين، ويمكن لأعضاء الفريق التواصل بصدق حول أفكارهم وآرائهم حول المشروع، فقد يؤدي إلى نتائج أفضل لكل من المتوقع.



٣- عدم الاستماع Not listening:

الذين يعملون من القادة والموظفين كأفراد منفصلين عن بعضهم البعض ودائمًا ما يخفقون في الاستماع إلى من حولهم، وإذا اتصلوا بأحد الموظفين كانت اتصالاتهم سيئة.

وتوجد العديد من الأمثلة على عدم الاستماع، من بينها عدم الاستماع إلى العملاء، فإذا تلقى منتج أو خدمة تعليقات سلبية متكررة ولم تستمع إلى تلك التعليقات والنظر في المشكلة وحلها، فسيصبح هؤلاء العملاء غير راضين، ويمكن أن يختاروا الشراء من مكان آخر.

وفي بيئة المكتب، يعد عدم الاستماع إلى زملاء العمل مشكلة أيضًا، لأنه يخلق نظامًا بيئيًا متعكرًا، من التجاهل للمشاعر الفردية، ويقلل من قيمة العلاقات الشخصية في مكان العمل.

وفي مثال آخر، إذا أعرب الموظفون عن قلقهم بشأن مشكلة يرونها في مكان العمل، ولكن المدير لم يطلب منهم شرح المشكلة بمزيد من التفصيل أو النظر فيها، فقد تمر المشكلة بدون حل، وعلى الأرجح سيشعر الموظفون بعدم الارتياح والتجاهل، فالموظفون يريدون أن يشعروا بأن أفكارهم ذات قيمة، وأنهم معترف بهم من حيث كونهم مشاركين قيمين في رؤية الشركة.



٦. تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين stakeholder assessment matrix

مصفوفة الصلاحيات والارتباط للمعنيين:

هي جدول فيه حقول لكل الأعمال وكل الاعتماديات والأنشطة الموجودة في المشروع. ونضع حقولاً أخرى، بدءاً من مالك المشروع وحتى الفرق.

ويكون هناك خمس صلاحيات منوطة للعمل على المشروع:

- **التنفيذ:** تحديد الشخص الذي ينفذ وينتج المخرجات.
- **الاعتماد:** تحديد الذي يتحمل المسؤولية النهائية، وله حق الموافقة والرفض.
- **الإشراف والتوجيه:** تحديد الشخص الذي يوجه بالقرارات والإجراءات التي يجب اتخاذها لتنفيذ المخرجات.
- **المراجعة:** تحديد الشخص الذي يقوم بمراجعة الجوانب المتعلقة بالمخرجات.
- **المشورة:** تحديد الشخص الذي ستم استشارته في الجوانب الفنية.

المهام والمسؤوليات:

- متابعة تنفيذ خطة المشروع التفصيلية والتنسيق لتوريد مخرجات المشروع حسب الجدول الزمني.
- القيام بالتنسيق والتنظيم اللازم لتيسير أعمال المشروع.
- عمل التقارير الدورية عن حالة المشروع، ونسبة التنفيذ ووضع الأخطار والقضايا المفتوحة ومشاركتها، مع المعنيين لضمان معالجة الحالات، وإغلاق القضايا في موعدها.
- تصعيد الحالات المستعصي حلها لمالك المشروع ضمن منهجية التصعيد، وطلب الدعم اللازم.
- إدارة عمليات الاتصال بين أعضاء الفريق.



لتقوم مديرة مشروع (همة أمة) بإعداد شبكة أصحاب المصلحة قد يكون الأمر سهلاً، ولكن التحدي الأكبر هو: كيف أقوم بتحليل ارتباطهم بالمشروع. فنحتاج إلى مؤامة مصالحهم مع بعضهم البعض، وقد يبدو لنا أحياناً أن مصالحهم تتعارض. ولكن، تربطهم علاقة قوية وهي تحقيق الأهداف الاستراتيجية .

للقيام بذلك لا بدّ أن تفهم تماماً متطلبات أصحاب المصلحة، ومدى قوة ارتباطهم ومشاركتهم والتزامهم بدعم بالمشروع، ليحقق المشروع أهدافه الاستراتيجية.

تعني إدارة شبكة أصحاب المصلحة الخاصة بك الحفاظ على خطوط اتصال مفتوحة.

Prepare Stakeholder Assessment Matrix					
Unaware	Resistant	Neutral	supportive	Leading	المعنيون
				D	مها السعد
		C	D		عبير المحميد
				D&C	جميلة الحربي
			D		غدير سعد
			D		ريما العاصمي
			D		ممدوح العميري
			D		أمل العميري
C			D		مندوب وزارة التجارة/ محمد هادي
	C		D		موردين أثاث / صالح محمد
C			D		مورد أجهزة / سعد أحمد
			D		المستشار/ أسامة محمد
			D		المستشار/ فيصل سلطان
			D		المدرّب/ يزن محمد
		C	D		المدرّب/ ماجد محمد
			D		المدرّب/ ياسر سعيد

جدول 13/ إعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين

C : حالة الارتباط الحالية للمعنيين

D: حالة الارتباط المطلوبة



الفصل العاشر

القيادة

Leadership



٧. وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع.

المقدمة

إذا كانت القيادة الإدارية علمًا منظمًا له أصوله وقواعده فإنها فنٌّ قد عرفته البشرية ومارسته عمليًا منذ القدم، لذلك فإنه إذا كانت العملية الإدارية هي -أساسًا - عملية تنسيق وتوجيه جهود الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف معينة فردية أو جماعية، فإن القيادة الإدارية تشكل الجانب المهم في هذه العملية، فالقيادة الإدارية تقوم بدور أساسي وجوهري في توجيه العمل الإداري نحو تحقيق الأهداف التي تصبو إليها المنظمة الإدارية، فالقيادة إذن هي المحرك الرئيس للعملية الإدارية الناجحة، وهي ملتزمة بالدرجة الأولى عن نجاح المنظمة، إذ يتوقف هذا النجاح على ما تتمتع به من قدرات وخبرات وعلم وثقافة.

تعريف القيادة: leadership

لقد كثرت التعاريف وتعددت الآراء حول معنى القيادة إلى الدرجة التي جعلت بعض كتاب الإدارة مثل بينيس (Bennis) يقول: «إن الصعوبة في تحديد معنى القيادة ليست نابعة من قلة الأدلة والبيانات والشواهد حول معناها، بل إن كثرة هذه الأدلة والشواهد وتعددتها هي التي أدت إلى وجود تناقض وتضارب في الآراء والمفاهيم حول فكرة القيادة ومعناها». مما جعل بعض الكُتّاب يدخلون تعديلات جوهريّة على آرائهم حول معنى القيادة بين حين وآخر، ويوجد الكثير من تعريفات القيادة، وفيما يأتي بعضٌ منها:

القيادة هي: " نشاط أو مجموعة من الأنشطة يلاحظها الآخرون وتحدث في جماعة، أو منظمة أو مؤسسة تضم قائدًا أو مجموعة من الأتباع يجمعهم أهداف مشتركة، ويعملون معًا لتحقيق تلك الأهداف " (القيادة، ٢٠٠٨).

أنماط القيادة الإدارية على حَسَبِ الأسلوب القيادي من مختلف النظريات:

١. القيادة الاستبدادية Autocratic Leadership - تقوم على أنّ الشخص المسؤول القائد يحمل كل السلطة والمسؤولية ويتوصل إلى قرارات، وينقلها إلى المرؤوسين، ويتوقع التنفيذ الفوري، ولكنه قد يكون مفيداً أيضاً في الأزمات التي تحتاج فيها القرارات المهمة إلى اتخاذها بدون تأخير.
٢. القيادة الديمقراطية Democratic Leadership - الجميع يشارك في اتخاذ القرارات، والسمة الأكثر تفرّداً في هذه القيادة هي أن الاتصالات نشطة صعوداً وهبوطاً، فإن القيادة الديمقراطية هي أحد أكثر أساليب القيادة تفضيلاً، وتتطوي على ما يأتي: الإنصاف والكفاءة والإبداع والشجاعة والذكاء والصدق.
٣. القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership - هذا النمط يخلق عادات لمنظمة عالية الأداء، وهو موجّه لجمهور أوسع على جميع المستويات، ويمارسه الذين يرغبون في خلق حياة عالية الأداء، للفريق أو للمنظمة.



٤. القيادة التحولية Transformational Leadership - موجّهة خاصةً نحو بدء التغيير، إن القادة التحوليين يحفزون الآخرين على أن يفعلوا أكثر مما كانوا ينوون في الأصل، بل وفي كثير من الأحيان أكثر مما كانوا يعتقدون أنه ممكن. فهي تضع توقعات أكثر تحدّيًا، وعادةً ما تحقق أداءً أعلى.
٥. القيادة Affiliative هي واحدة من الأنماط العاطفية التي وصفها دانيال غولمان، فهي تعزز الإيجابية، ويصبح مكان العمل متناغمًا لبناء الفريق. يركز أسلوب القيادة هذا على حلّ النزاعات وخلق علاقات شخصية بين الموظفين ومديريهم لبناء شعور بالمجتمع والثقة. ولكنها أيضًا يمكن أن تؤدي في الوقت نفسه إلى ضعف الأداء.
٦. القيادة المشتركة بين الثقافات Facilitative Leadership - تعترف بالمنظمات المعاصرة، هذا الشكل من القيادة موجود عادةً حيث توجد ثقافات مختلفة في المجتمع. وتتطلب المنظمات، ولا سيما المنظمات الدولية منها، من القادة القادرين على تعديل قيادتهم بفعالية أن يعملوا في مناطق مختلفة.
٧. القيادة التيسيرية Facilitative Leadership - تعتمد على القياسات والنتائج، وترتبط بفعالية المجموعة ارتباطًا مباشرًا بفعالية العملية. فإذا كانت المجموعة منخفضة الأداء، فإن القائد التيسيري سيكون أكثر توجيهًا في مساعدة المجموعة على إدارة عملياتها.
٨. القيادة Laissez-faire Leadership : وفيها يعطي القائد السلطة لأعضاء الفريق، ويسمح للإدارات أو المرؤوسين بالعمل كما يختارون مع الحد الأدنى من التدخل أو عدم التدخل. ووفقًا للبحوث، وجد باستمرار أن هذا النوع من القيادة هو أسلوب الإدارة الأقل إرضاءً والأقل فعالية.
٩. قيادة Transactional Leadership - تحافظ على الوضع الراهن، أو تستمر فيه، وتتضمن سلوكيات القيادة. Transactional Leadership ما يأتي: توضيح ما هو متوقع من أداء المتابعين، وشرح كيفية تلبية مثل هذه التوقعات، وتخصيص المكافآت التي تعتمد على تحقيق الأهداف.
١٠. Coaching Leadership – من خلال القيام بالتدريس والإشراف على أفراد الفريق. فقائد التدريب يعمل بشكل كبير في البيئات التي تتطلب فيها نتائج وتحسين للأداء.
١١. القيادة الكاريزمية Charismatic Leadership - تحول قيم ومعتقدات أفراد الفريق يميل القادة الكاريزميون إلى أن يكون لديهم شخصيات قوية ويجذبون الأفراد المتميزين.
١٢. Visionary Leadership - تدرك أن خطوات وعمليات القيادة يتم الحصول عليها مع الناس ومن خلالها، فمعظم القادة العظماء والناجحين لديهم نوع من الرؤية إلى أين هم متوجهون.

٨. تحديد أسباب تفضيل ذلك النموذج:

القائد ذو النمط الديمقراطي Democratic Leader لقيادة المشروع، وهو المفضّل لدينا:



القيادة الديمقراطية: Democratic leadership

هي تلك القيادة التي تتوزع فيها السلطة بين القادة والمرووسين، والقادة الأكثر فعالية هم أولئك الذين يستخدمون أسلوب التوجيه الجماعي للعمال وليس الفردي، كما يستخدمون مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار (شوقي، ١٩٩٦). وتعد القيادة الديمقراطية Democratic leadership أحد أهم الأنماط القيادية، ولقد حظيت القيادة الديمقراطية بتأييد واسع من قبل الباحثين، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته، وهذه المشاركة ينتج منها رفع الروح المعنوية للأفراد، وزيادة ولائهم والتزامهم.

أشكال القيادة الديمقراطية : Forms of democratic leadership

يرى كنعان أن هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة هي:

- أ- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرًا يسيرًا من الحرية للمرووسين للمشاركة في صنع القرار، وذلك بأن يطرح المشكلة التي تواجهه أمام مرووسيه، ويطلب منهم مشاركته في إيجاد حلول متعددة لها، ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسبًا.
- ب- نموذج القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة، ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها، ويفوض إلى مرووسيه اتخاذ القرار في ذلك الإطار.
- ج- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه، ولكنه يحرص على إثارة الحوار بتنفيذه، وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله.
- د- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرووسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه.
- هـ- نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لمرووسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وهو يقبل أي قرار يكون مقبولا ومتفقًا عليه من قبل المرووسين. (كنعان، ١٩٩٢).

الأمور التي يجب مراعاتها في تحديد مدى إمكانية استخدام democratic style ما يلي:

- أ- البنية الإدارية من حيث درجة تطور النظام الإداري وتقدمه، فالبيئات المختلفة إدارية لا يصلح فيها استخدام هذا النمط؛ لأن القائد يجد نفسه محاطًا بمجموعة من العوائق التي تحد من استخدام الديمقراطية كأساس للتعامل مع المرووسين.
- ب- الموقف الذي يعايشه القائد: فقد يكون الوضع الذي أمامه يتطلب السرعة في الإنجاز، أو قد تكون طبيعة الموقف تتطلب السرية، بحيث يكون عرضها على المرووسين لأخذ رأيهم في طريقة الوصول إلى قرار بشأن الأمر.
- ت- نوعية المرووسين: قد يفاجأ القائد بأن المرووسين لا يتقبلون العمل بالنمط الديمقراطي عن طريق إحجامهم عن المشاركة في اتخاذ القرارات، وقبولهم تفويض السلطة لعدم رغبتهم في تحمّل نتائج الأعمال؛ وهذا يضطر القائد



إلى اللجوء إلى العمل بالأسلوب الأوتوقراطي باعتباره الوسيلة الوحيدة التي تتفق مع خصائص مرؤوسيه وسماتهم.

ث- **نوعية القائد:** فالتسليم بأن جميع القادة يرغبون في استخدام أسلوب النمط الديمقراطي للتعامل مع المرؤوسين قد يكون فيه تعميم خاطئ، فمعتقدات القائد وقيمه واتجاهاته تقوم بدور كبير في استخدام هذا النمط دون غيره (شريف، ٢٠٠٤).

قيادة الفريق وإدارته Team management من قبل Democratic Leadership :

يجب على القادة العمل من أجل تطوير الفرق الكبير، والقدرة على بناء فرق ذات نوعية قيمة، والقائد الديمقراطي يمكنه استخدام أسلوبه في بناء هذا الفريق وتعزيز روح التعاون والالتزام بنجاح المجموعة.

هيكل الفريق Team Structures المناسب للنمط الديمقراطي:

يتكون هيكل الفريق من:

- أ- فرق من أعلى إلى أسفل Teams Down-Top هيكل الفريق الكلاسيكي، فالرئيس هو المسؤول الأول عن نجاح المشروع أو إخفاقه.
- ب- فرق متعددة التخصصات Teams Interdisciplinary : يتساوى فيه أعضاء الفريق، وكل منهم مهتم بنجاح المشروع. والقائد الديمقراطي Democratic Leadership عادةً هو من يكون فريقاً بهذا الشكل من مختلف المهارات، ويكون اتخاذ القرارات على مستوى الفريق.
- ت- فريق دعم سوبر ستار Teams Support-Sup يكون الفريق على مستوى عالٍ، ويوجد أحد الأعضاء يقوم بعمل بارز وباقي أعضاء الفريق يقدمون له الدعم.
- ث- فرق كبيرة ومتغيرة الهيكل وغير مستقرة Large and Variable-Structure Teams.

ويمر الفريق غالباً Team Development Stages بمراحل طوال فترة العمل:

- (١) مرحلة التكوين. Forming
- (٢) مرحلة العصف Storming
- (٣) مرحلة التشكيل Norming
- (٤) مرحلة الأداء Performing
- (٥) مرحلة الإنهاء adjourning



كيف يمكن للقائد صاحب النمط الديمقراطي التعامل مع Team Development Stages مراحل تكوين الفريق بشكل صحيح؟

تحدث مراحل تكوين الفريق متداخلة فيما بينها، ومن ثم فإن التعامل الجيد مع هذه المراحل يعتمد على قدرة القائد الديمقراطي، ومن المهم دائماً أن يكون لديه المرونة الكافية للتعامل مع جميع أفراد الفريق بالشكل الصحيح.

مرحلة التكوين: يجب أن يركز في هذه المرحلة على توجيه الفريق، ووضع أهداف يعرفها كل شخص، ويجب أن يتأكد من وجود هذه الأهداف لكل من الفريق من حيث كونه مجموعة واحدة، وكل فرد في الفريق على حدة.

مرحلة العصف: هذه المرحلة تحتاج إلى أكبر مجهود ممكن من القائد، حيث يحتاج إلى توضيح العديد من الأشياء التي تخص تكوين الفريق، وكيف يجب على الأفراد التعامل معاً في الفريق. كما أنه سيحتاج إلى حل الخلافات التي تحدث، ويجب أن يفعل ذلك بشكل إيجابي بدون إظهار انفعالات تؤثر سلباً على تقبل الأفراد لما يفعل، وأيضاً يجب عليه تقديم الدعم والتشجيع لما يقوم به كل فرد، وإن احتاج إلى توفير تدريبات متخصصة للأفراد فيجب عليه أن يفعل ذلك.

مرحلة التشكيل: يمكن للقائد Democratic في هذه المرحلة أن يلجأ إلى عمل فاعليات لبناء الفريق، حيث يبني الثقة بين الأفراد مرة أخرى، كما أنه يجب أن يذكّرهم بالهدف الذي تم تكوين الفريق من أجله، وأهمية أن يؤدي كل شخص المسؤولية المطلوبة منه، حتى يمكن تحقيق هذا الهدف.

مرحلة الأداء: يجب أن يركز القائد Democratic هنا على أهمية تفويض المهام للأفراد، وأنه يجب أن يهتم بمنحهم الفرصة للتطور، وأن يكونوا هم من يقوم بتنفيذ المشروع أو الهدف، وهو يساعدهم فقط، ويركز على كيفية تحقيقهم للهدف.

مرحلة الإنهاء: سواء كنت ستعمل مع هؤلاء الأفراد مرة أخرى أو لا، فيجب أن تترك لديهم انطباعاً إيجابياً في نهاية العمل، لذلك فإنه من الجيد أن تقوم بعمل احتفالية لهم بالإنجاز الذي حققه الفريق، وأن تكوين الفريق قد حقق الهدف المطلوب منه بالنسبة لك ولهم، وإذا تطلب الأمر فخذ الوقت المناسب لهذا الاحتفال.

تكوين الفريق من الأمور الصعبة التي تحتاج إلى مجهود كبير كقائد Democratic، ولا تنتهي بمجرد اختيار موظفين جدد للعمل مثلاً، لكن المسؤولية تستمر، ولذلك فإنه يجب أن نعرف كيف نتعامل مع كل فرد بالشكل السليم، خاصةً بسبب اختلاف طريقة التفكير لدى كل شخص عن الآخر، ونحن نريد تحقيق أهداف المشروع أو المؤسسة، لذلك يجب أن نوظف هذه الاختلافات لمصلحة القائد Democratic، وهذا يحتاج إلى مهارات متعددة، لذلك يجب الحرص دائماً على إدراك احتياجات الفريق، حتى نتمكن في النهاية أن نحقق الأهداف.



٩. تقديم عدد "٥" مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع.

يعد التحفيز هو الدافع الأساسي للنشاط والفاعلية في العمل، حيث يشير الدافع إلى مدى سعادة الموظف في دوره الوظيفي، ومهم جداً لجذب الموظفين والاحتفاظ بالموظفين في المستويات العامة للمنظمة .

وتوجد أنواع من الحوافز من حيث الأثر والفاعلية، منها حوافز إيجابية تعتمد على الثواب المناسب للموظفين داخل المنظمة، لتلبية احتياجاتهم وطموحاتهم و رغباتهم، بهدف تحسين الأداء والإنتاجية داخل المنظمة والتشجيع على العمل بجد واجتهاد وإيجابية، ومنها العدالة في الأجور ومعاملة الموظفين بدون تمييز، ومنح العلاوات لأصحاب الكفاءة والمجتهدين.

مثلاً ستكون هناك أوقات يتطلب الأمر شيئاً أكثر الأقوال، كإعطاء حوافز بسيطة عند مكافأة الموظفين المرتبطين.

ليس من الضروري أن تكون مكافآت مالية طوال الوقت، أشياء بسيطة مثل أسبوع من وجود مكان شخصي لوقوف السيارات في المكتب ستكون كافية. يمكن أن تكون مكافأة الموظفين أيضاً جزءاً من فوائد الشركة.

ومنها حوافز سلبية تمنع الموظفين من القيام بأي سلوك سلبي تجاه سير المنظمة، فأسلوب الحوافز السلبية يستخدم العقاب للحد من السلوك السلبي للموظفين مثل: التأخر في الحضور للعمل أو عدم إنجاز المهام الموكلة، أو تجاوز القوانين.

من أفضل الطرق لتحفيز الموظفين:

استبانات تحفيز الموظفين: استخدم برنامج أو منصة استطلاع عبر الإنترنت لإجراء استطلاعات لتحفيز الموظفين. دعهم يقدمون ملاحظات صريحة وحقيقية حول تجربتهم وأفكارهم واقتراحاتهم. سيساعدك هذا على تحديد المجالات التي تحتاج إلى اهتمامك.

استطلاعات رضا الموظفين: يعتمد رضا الموظفين على عدد كبير من العوامل مثل بيئة العمل والبنية التحتية والأدوار والمسؤوليات، إلخ. سيساعد إجراء استطلاعات رضا الموظفين المديرين على فهم عوامل عدم الرضا والتصرف بناءً عليها. ستساعد الاستطلاعات المتكررة على معالجة مشكلات عدم الرضا بشكل أسرع.

أحسن العمل - تعرف عليه! يؤدي الاعتراف دوراً كبيراً في زيادة مستويات التحفيز لدى الموظفين. يساعد على إنشاء رابطة صحية بين صاحب العمل والموظفين. إنه لا يلبي حاجتنا الأساسية للاحترام فحسب، بل يسهل أيضاً الانتماء.

الحكم الذاتي وليس البيروقراطية: الإدارة الجزئية هي أسوأ شيء يمكن القيام به من المدير. إنها ليست مضيعة للوقت فحسب، ولكنها أيضاً غير مرغوب فيها حقاً. فإذا قمنا بتوظيف أشخاص لديهم مجموعة مهارات معينة، فالأفضل تركهم يقومون بالأعمال، ونكون ميسرين، لا ديكتاتوريين، فالبشر يقدرّون الاستقلالية والحرية في إنجاز الأشياء بطرق مقبولة ورؤية التغييرات.



القيام بإنشاء بيئة عمل رائعة، تؤثر بيئة عملك بشكل خطير على مزاجك. لذلك فمن المنطقي الاستثمار في بيئة العمل، حيث يقضي الأشخاص ٦٠ ساعة في الأسبوع. خلق جو جيد سيحفز موظفيك فقط على المضي قدماً، ونحن نفعل ذلك.

صاحب رؤية: قيادة برؤية. يحتاج الموظفون إلى معرفة أن جهودهم تحقق شيئاً مهماً. إنهم بحاجة إلى معرفة وجهتهم وأهم من ذلك المسار الذي سيأخذهم إلى هناك. إذا كنت كقائد تفتقر إلى الرؤية الخاصة بمؤسستك، فكيف تتوقع منهم الالتزام برويتك؟ قم بعمل تذكير مرئي لخريطة طريق مؤسستك، وشجع موظفيك على الإضافة إلى ذلك. ستندهش من مدى ابتكارهم.

اطلب الأفكار والاقتراحات، وتصرف بناءً عليها: الآن بعد أن أجريت استطلاعات الرأي، تلقيت تعليقات من موظفيك. تأكد من أن الأفكار والاقتراحات والتطلعات التي قدموها سيتم النظر فيها ومعالجتها في الوقت المناسب.

المسار الوظيفي: إن وجود خطة للنمو الوظيفي مع الأدوار والمسؤوليات المذكورة بوضوح أمر بالغ الأهمية للموظفين يساعدهم على التركيز وتوجيه جهودهم نحو هدف قابل للتحقيق. تأكد من جلوسك مع كل موظف والتوصل إلى خطة وظيفية شفافة ومتصلة بوضوح.

توفير المرونة: ليس كل الموظفين متشابهين. البعض يفضل ٩-٥، والبعض الآخر ليس كثيرًا ؛ يحب البعض القدوم إلى العمل يوميًا، والبعض الآخر ليس كثيرًا. بالنسبة للبعض قد يكون الانتقال إلى العمل طويلاً وصعباً. اسمح ببعض المرونة في حدود المعقول وسيكون موظفوك سعداء ومتحمسين.

فنحن كمشروع (همة أمة) نحتاج إلى حوافز مادية ومعنوية منها:

1 - ربط الإنتاج بالأجر لتشجيع الاستشاريين والمدرّبين لتقديم أفضل ما لديهم للجهات المعنية.

2 - تقديم شهادات الشكر لتقدير إنجاز الاستشاريين والمدرّبين المتميزين.

3 - توفير وتهيئة بيئة عمل مريحة ومناسبة للعمل.

ومن الحوافز السلبية التي يمكن استخدامها للحد من السلوك السلبي داخل المشروع:

4 - الخصم من الأجر المتفق عليه.

5 - الحرمان من تقديم الامتيازات التي يمكن أن يحصل عليها المدرّب والمستشار عند مشروع (همة أمة).



الفصل الحادي عشر
العمل الجماعي
Teamwork



١٠. تصميم نموذج RACI لعدد ٣ إجراءات إدارية للمشروع.

نموذج مصفوفة توزيع المسؤوليات "RACI"

مصفوفة توزيع المسؤوليات أو ما يعرف اختصارًا بـ RACI هي إحدى الأدوات المهمة المعمول بها في إدارة المشاريع، ويتم من خلاله توزيع المسؤوليات بين الكوادر البشرية في المشروع أو العملية، كما أن المصفوفة تساعد المستخدمين على عرض الكوادر البشرية أو الوظائف في المهمة المعينة في مجال الأعمال.

وهذا الاسم المختصر (RACI) هو اختصار لعدة كلمات؛ المسؤولية (Responsibility) والمساءلة (Accountable) والاستشارة (Consulted) والمعلومات (Informed)، وهذه الأجزاء الأربعة لنموذج مصفوفة توزيع المسؤوليات (RACI) تساعد فريق المشروع على تحديد المسؤوليات the responsibilities مقابل الأدوار the roles، والغرض من كل جزء من منهجية الإدارة على النحو الآتي:

- **المكلف** (موضع المساءلة) – Responsible الشخص الذي يوكل إليه إنجاز المهمة أو النشاط.
- **المسؤول** – Accountable من يشرف على سير العمل، وهو من تقع عليه المسؤولية عن أداء المهمة.
- **المشورة** – Consulted المصدر الداخلي أو الخارجي لتقديم النصح والإرشاد حول كيفية أداء المهام المحددة بطريقة فعالة وعلى نحو يتسم بالكفاءة.
- **الإطلاع** (الإحاطة) – Informed خطة اتصال فعالة لإطلاع أصحاب المصلحة المعنيين على سير العمل.

هيكل تفصيل العمل لهيكل تفصيل المخرجات:

ويمكن وضع المصفوفة كقالب للتدريب ما قبل التصميم، وشرائح تعرض كمخطط لجدول الأدوار والمسؤوليات من حيث هيكل تفصيل العمل work breakdown structure وهيكل تفصيل المخرجات deliverables breakdown structure، بينما تحتوي بقية الشرائح على رسومات تفاعلية لتوضيح الأجزاء الخمسة لمخطط مصفوفة توزيع المسؤوليات RACI بشكل مرئي، ويمكن أن يعرض القالب شرائح فردية على شكل صورة ظليلة لأيقونات المستخدمين بألوان متنوعة.



الأجزاء الأربعة من مخطط مصفوفة توزيع المسؤوليات:

كما أن نموذج توزيع المسؤوليات قابل للتعديل، ويساعد على إدراج تخصيصات تصميم مختلفة، ويساعد على إظهار أدوار ومسؤوليات الأفراد العاملين في المشروع، علاوةً على ذلك.

نموذج RACI لعدد ٣ إجراءات إدارية للمشروع:

المهمة / الدور	الراعي	مدري المشروع	مدير الموارد البشرية	مدير العمليات	المدير المالي	مدير الخدمات	مدير الجودة
١. إعداد الجدول الزمني للمشروع	A I	R	C	I	C	C	C
٢. إعداد الخطة السنوية للدورات والاستشارات	I	A	C	R	C	C I	C
٣. متابعة مقاييس الجودة	I	A	C	C	C	I	R

جدول ٤ ١ نموذج لمكتب همه أمة RACI



الفصل الثاني عشر
الصراع والأزمات
Conflict and crisis



١١. تعريف الصراع والأزمات.

الصراع هو نتيجة لاختلاف في الإدراك أو الرأي أو المعتقدات بين الناس، وعادةً ما يحدث الصراع عندما توجد أهداف أو أفكار أو عواطف غير متوافقة بين الأفراد مما يؤدي إلى المعارضة والخلافات.

الصراع أمر لا مفر منه، خاصةً في المشاريع لأن فرق المشروع مليئة بأعضاء الفريق من مختلف التخصصات والخلفيات والتصورات المتنوعة. في بيئة عمل المشروع متنوعة والتي غالبًا ما تُدار بواسطة قوى عاملة عالمية، يتفاقم الصراع لأن المشاريع معقدة، مع المواعيد النهائية والميزانيات الصارمة. يمكن أن يكون الصراع إيجابيًا إذا كان يوفر وضوحًا للقضايا والمشكلات المهمة؛ يحسن التواصل بين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة؛ ويبني التعاون والتعاون وتماسك الفريق. ومع ذلك، يمكن أن يكون الصراع سلبيًا إذا كان يقوض معنويات الفريق وغالبًا ما يؤدي إلى سلوك غير مسؤول مثل القيل والقال، ويشتت الانتباه عن المهام المهمة.

الصراع ليس جيدًا ولا سيئًا دائمًا، فيمكن أن يكون مفيدًا وغير فعال، من ناحية أخرى، يمكن للصراع أن يحفز التغيير، ويحسن التواصل، ويشجع الإبداع والابتكار، ويزيد من الأداء وتماسك المجموعة، ومن ناحية أخرى، يمكن أن يزيد الصراع من التوتر، ويقلل من الرضا الوظيفي والأخلاقي، ويؤدي في النهاية إلى إخفاق المشروع.

يمكن أن يصل الصراع إلى مستوى عالٍ عند انتهاء المشاريع وعودة أعضاء الفريق إلى وظائفهم أو أقسامهم أو إعادة تعيينهم في مشاريع جديدة. يمكن لتفكيك الفريق الذي خلق درجة معينة من التماسك على مدى عمر المشروع أن يخلق مستويات عالية من التوتر والقلق والإحباط والصراع (Theodore، ١٩٧١).

المفتاح لإدارة الصراع بشكل جيد هو اختيار وتنفيذ الاستراتيجية التي تناسب الموقف على أفضل وجه، توجد قائمة من الاستراتيجيات التي يمكن لمدير المشروع الاختيار من بينها في حالات النزاع:

- الإجبار - استخدام سلطة رسمية أو سلطة أخرى لإرضاء مخاوفهم بدون النظر إلى مخاوف الطرف الآخر.
- الاستيعاب - استيعاب الطرف الآخر لتلبية اهتماماتهم، وقد يحدث إهمال لأحدهما.
- تجنب - عدم الالتفات إلى النزاع وعدم اتخاذ أي إجراء لحله.
- المساومة - محاولة حل النزاع من خلال تحديد حل مرضٍ جزئيًا لكلا الطرفين، بحيث يكون مرضيًا تمامًا لكليهما.
- التعاون - التعاون مع الطرف الآخر لفهم مخاوفهم والتعبير عن مخاوفهم في محاولة لإيجاد حل مرضٍ بشكل متبادل.

الاستراتيجية المناسبة اتباعها:

الفوز / الخسارة أو التنافس: عندما ندافع عن شيء نؤمن به بشدة، أو نريد ببساطة التغلب على الطرف الآخر، حتى لو أدى ذلك إلى المواجهة.

يمكننا رؤية أمثلة على هذا النهج في مفاوضات الاستحواذ، وعمليات الدمج والاستحواذ، أو في شراء سيارة جديدة.



خسارة / فوز أو استيعاب: عندما نقرر الاستسلام للطرف الآخر، فمن المحتمل أن نركز على مكاسب طويلة الأجل. الأمثلة لها علاقة بـ "خسارة المعركة للفوز بالحرب".

خسارة / خسارة أو تجنب: عندما نحكم على الأمر على أنه لا يستحق، أو أنه من الأفضل تأجيله إلى وقت آخر، أو حيث يمثل "الفوز" أقل خسارة. غالبًا ما تُرى الأمثلة في مفاوضات علاقات العمل، وبشكل شائع في مفاوضات بين الورثة.

فوز / ربح صغير أو حلّ وسط: عندما يكون من المناسب قبول اتفاقية مرضية جزئيًا. مع نفاذ الوقت، يقبل العديد من المفاوضين عن عمد بحلّ التفاوض دون المستوى الأمثل، كالموافقة على "تقسيم الفرق".

فوز كبير / فوز أو تعاون: عندما تريد قضاء بعض الوقت في البحث عن حل متكامل يلبي أو يتجاوز احتياجات جميع الأطراف. قد يكون هذا مهمًا بشكل خاص للحفاظ على علاقة مهمة وطويلة الأمد.



شكل ٧ استراتيجية حل الصراع

يجب أن يكون مديرو المشاريع المهرة قادرين على فهم حالات الصراع بسرعة واستخدام استراتيجية إدارة الصراع المناسبة لكل موقف. يجب أن يفضل مدير المشروع التعاون كلما أمكن ذلك لأنه يشجع على حل المشكلات الإبداعي، وهو وسيلة لتعزيز الاحترام المتبادل والعلاقة.



١٢. تقديم ٣ سناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع.
١٣. تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية.

١. **صراع بسبب اختلاف الثقافات:** ينبع هذا الصراع من قيم ومعايير ثقافية مختلفة، قد يعوق تنفيذ المهمة والتواصل الفعال، تعتمد طريقة حل النزاع على الثقافة ومستوى الصراع المتضمن.

الاستراتيجية الفعالة للتعامل مع الصراع تكون على النحو الآتي:

- التدريب والخبرة لتبني تقنيات الحل التي تتناسب مع مستوى الصراع.
- كن استباقياً ومدرّكاً للصراعات الثقافية المهمة.

٢. **صراع بسبب ضعف الاتصالات:** ينتج هذا الصراع من ضعف التواصل وغير الفعال، وكذلك المعلومات المضللة، إنه يخلق مستويات عالية من الخلل في الصراع بسبب سوء الفهم وسوء التفسير. يفتقر أعضاء الفريق إلى الخبرة والمعرفة المشتركة حول مسؤوليات بعضهم البعض، مما يؤدي إلى نقص التعاون والطلبات غير المعقولة بسبب الجهل. إنه يسبب الإحباط وعدم الكفاءة. يجعل من الصعب إجراء المفاوضات وتفسير اختلاف وجهات النظر.

الاستراتيجية الفعالة للتعامل مع الصراع تكون على النحو الآتي:

- القيام بتضمين أنشطة بناء الفريق لتسريع العملية التكاملية للتغلب على آثار التمايز، مما يمنح أعضاء الفريق الفرصة للتواصل والتفاعل وتعرف بعضهم على بعض على المستوى الشخصي والمهني.

٣. **صراع بسبب عدم الترابط بين المهام:** ينتج هذا التعارض عند الاعتماد على الآخرين لإكمال عمل الفرد (المعلومات، المساعدة، الامتثال، التغذية الراجعة، إلخ). فهو يزيد من سوء الفهم، وعدم الالتزام بالمواعيد النهائية، وضعف اتخاذ القرار بسبب نقص المعلومات وردود الفعل بين أعضاء الفريق.

الاستراتيجية الفعالة للتعامل مع الصراع تكون على النحو الآتي:

- زيادة مستوى الثقة بين أعضاء الفريق.
- زيادة التواصل الفعال.
- القيام بإنشاء أهداف وفهم مشترك.

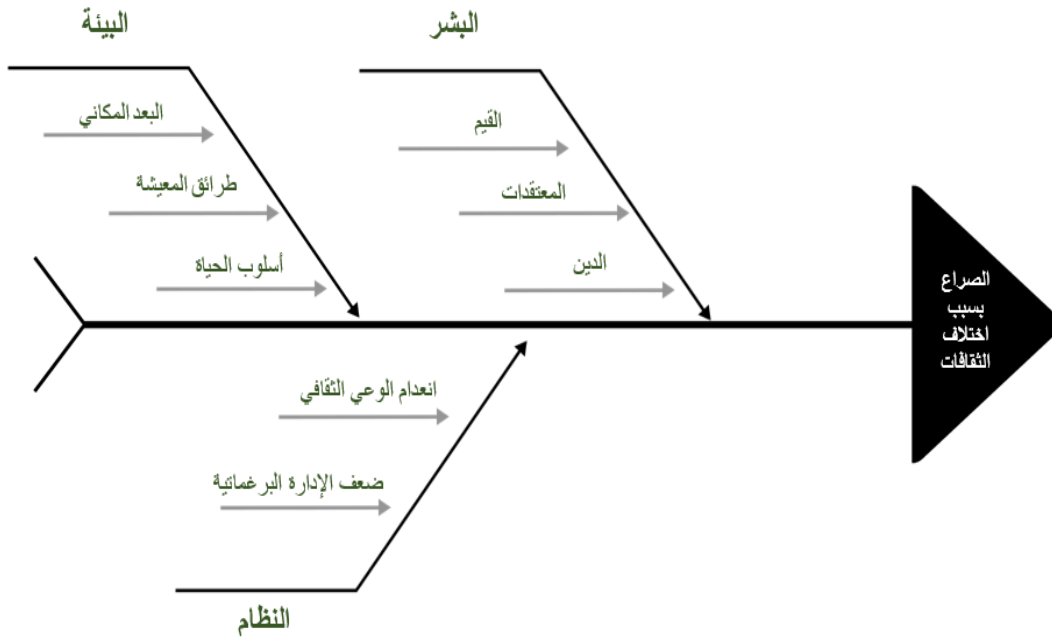


١٤. عرض تحليل الأسباب الجذرية Root Cause Analysis .

تحليل السبب الجذري (RCA)

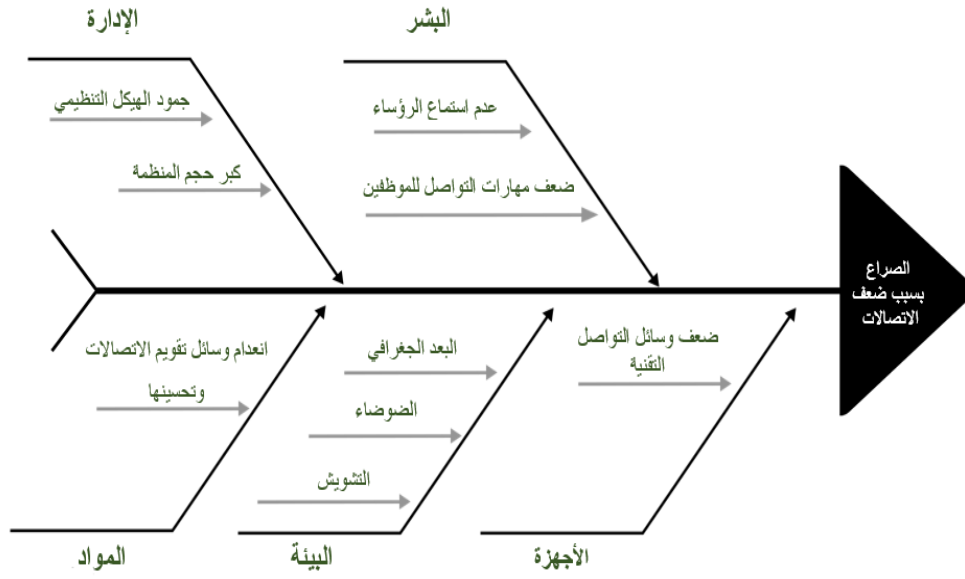
يتم تعريف السبب الجذري كعامل تسبب في عدم التوافق، ويجب أن يتم القضاء عليه بشكل دائم من خلال تحسين العملية. السبب الجذري هو القضية الأساسية — السبب الأعلى مستوى — التي تحدد في الحركة رد فعل السبب والنتيجة كاملة، وهذا يؤدي في نهاية المطاف إلى المشكلة (المشكلات).

كما يتم تعريف تحليل السبب الجذري (RCA) كمصطلح جماعي يصف مجموعة واسعة من النهج والأدوات والتقنيات المستخدمة للكشف عن أسباب المشكلات. بعض النهج RCA موجهة نحو تحديد الأسباب الجذرية الحقيقية أكثر من غيرها، وبعضها تقنيات أكثر عمومية لحل المشكلات، والبعض الآخر ببساطة تقديم الدعم للنشاط الأساسي لتحليل السبب الجذري.

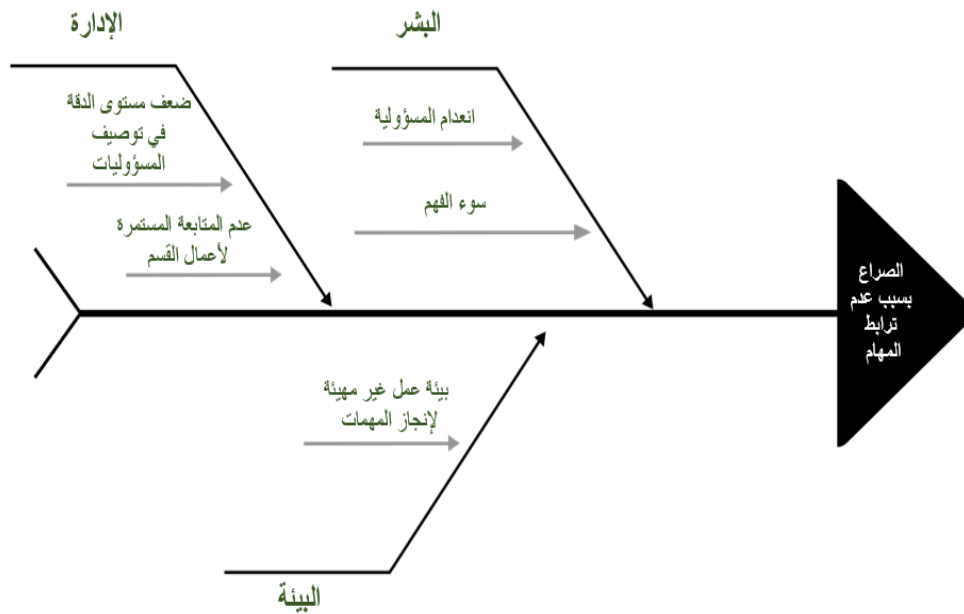


شكل 8 الصراع بسبب اختلاف الثقافات





شكل 9 الصراع بسبب ضعف الاتصال



شكل 10 الصراع بسبب عدم ترابط المهام



الفصل الثالث عشر

الحنكة

Resourcefulness



١٥. توزيع الموارد البشرية على المهام.

يعد توزيع مهام المشروع أمرًا بالغ الأهمية للتخطيط الاستراتيجي، واستدامة المشروع الكبيرة، والتنفيذ الناجح لأهداف المشروع. فقد يقوم بدور راعي المشروع المسؤوليات المالية والتنظيمية والأنشطة الموجهة نحو الحوكمة الفعالة للمشروع، وتتوزع باقي المهام على الفرق حسب التخصص، ويقوم بهذا التوزيع مدير المشروع، ويجب أن يضمن مدير المشروع أن الفريق يركز على تقديم الأهداف المحددة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة وهنا سنسرد جدول بالمهام :

الوقت	المهام	المسؤول	الإدارة
	• يوفر الرعاية والدعم المالي • يؤسس نموذج تمويل المشروع ويعتمد مصادر التمويل • يحكم إدارة التغيير وعمليات التصعيد	مسؤوليات ومهام راعي المشروع	الإدارة العليا
	• فهم نطاق المشروع الذي سيتم العمل عليه • تخطيط وتطوير فكرة المشروع • حل المشكلات التي تظهر • ضمان رضا أصحاب المصلحة • تقدير الوقت والموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف المحددة للمشروع بشكل كامل • إدارة الوقت وتنظيم العمل بما يتناسب مع المواعيد النهائية • تقسيم المشروع إلى مهام وإسنادها إلى أعضاء الفريق • إدارة أعباء العمل الفردية لأعضاء الفريق لضمان عدم إرهاقهم • قياس وإدارة أخطار المشروع بكفاءة • العمل كقناة للفريق للإدارة العليا لتوصيل الاحتياجات والتحديات • حل العقبات والموانع التي قد تعوق الفريق عن القيام بأفضل عمل ممكن	أدوار ومسؤوليات مدير المشروع	
	• توظيف المرشحين . • تعيين الموظفين المناسبين . • معالجة كشوف المرتبات . • اتخاذ الإجراءات التأديبية والعقوبات. • تحديث السياسات . • الاحتفاظ بسجلات الموظفين. • قم بإجراء تحليل الفوائد	مهام ومسؤوليات مدير قسم الموارد البشرية	الإدارة الوسطى (عمليات المكتب)



الإدارة الوسطى (عمليات المكتب)	• الإشراف على العمليات اليومية. • تحديد ومعالجة المشكلات والفرص. • إدارة الميزانية والتخطيط وإعداد التقارير والتدقيق. • ضمان الامتثال التنظيمي. • تطوير السياسات والإجراءات التشغيلية.	مهام ومسؤوليات مدير العمليات
الإدارة الوسطى (عمليات المكتب)	• التقارير اليومية. • تحليل الأهداف. • لقاء مع رؤساء الأقسام. • إدارة وتنسيق عمليات إعداد التقارير الشهرية والميزانية. • تقديم خدمات المكتب ككل مثل حسابات الدفع والتحصيل والرواتب. • مراقبة التدفق النقدي.	مهام ومسؤوليات المدير المالي
الإدارة الوسطى (عمليات المكتب)	• تشمل المهام العامة تنظيم وتخطيط وتخصيص الموارد • إدارة العمليات اليومية للقطاع • تقييم أداء القسم ووضع استراتيجيات لتحسين الأداء • العمل على ضمان أن أعضاء الفريق يحافظون على الامتثال للسياسات والإجراءات.	مهام ومسؤوليات إدارة الخدمات العامة
الإدارة الوسطى (عمليات المكتب)	إدارة الجودة هي عملية التأكد من أن جميع أنشطة المشروع اللازمة لتصميم وتخطيط وتنفيذ مشروع تتسم بالفعالية والكفاءة فيما يتعلق بالغرض من الهدف وأدائه، يتعلق الأمر بالمنع والتجنب أكثر من قياس وإصلاح المخرجات ذات الجودة الرديئة.	مهام ومسؤوليات إدارة الجودة
الإدارة الوسطى (عمليات إدارة المجموعات)	• جراء استبانات تقييم الوظائف • التنسيق مع المديرين وإجراء مقابلات مع الموظفين على جميع المستويات لتحديد وتقييم احتياجات التدريب والتطوير • تقديم تدريب الأفراد أو مجموعات الموظفين والإشراف عليه • تجميع وتقديم المعلومات • تنفيذ وتقديم المشورة بشأن خطط التقييم ومراقبتها • الإشراف ومراقبة التقدم المحرز من خلال برامج أو خطط التدريب • ضمان حصول الموظفين على التدريب القانوني المطلوب	مهام ومسؤوليات قسم التدريب والتطوير



	• تصميم وتقييم البرامج التدريبية • إنشاء معايير لغوية للعقود الحالية والجديدة		
	• إعداد عقود البيع والشراء • التفاوض على شروط العقد مع شركاء الأعمال الداخليين والخارجيين • مراجعة وتحديث العقود الحالية • اشرح الشروط والأحكام للمديرين والأطراف المهمة • تأكد من أن الموظفين يفهمون عقود الشركة ويلتزمون بها • تحليل الأخطار المحتملة التي تتطوي عليها شروط عقد محددة • كن على اطلاع دائم بالتغييرات التشريعية ونسق مع الإدارة القانونية حسب الحاجة • تأكد من استيفاء جميع المواعيد والشروط الموضحة في العقود (مثل المدفوعات والشحنات) • الحفاظ على نظام منظم للسجلات المادية والرقمية	مهام ومسؤوليات قسم إدارة العقود	الإدارة الوسطى (عمليات إدارة المجموعات)
	• تضمن الميزانية ومراقبة التكاليف التقدير التفصيلي للتكاليف، ووضع الميزانيات المتفق عليها، ومراقبة التكاليف مقابل تلك الميزانية. فمن أهم أهدافها هي تحديد ملامح الدخل والنفقات للعمل	مهام ومسؤوليات قسم التكلفة والموازنات	الإدارة الوسطى (عمليات إدارة المجموعات)
	• تتوافق جميع وظائف قسم المشتريات مع أهداف العمل للمؤسسة. فيما يلي بعض وظائف قسم المشتريات الأساسية: • تحديد متطلبات العمل للسلع والمواد والخدمات • ابحث عن موردين موثوقين لتلبية هذه المتطلبات • التفاوض على الأسعار وبناء الجودة وشروط التسليم • قم بإعداد كميات الأمر وتقديم طلبات العطاء على عقود التوريد • تنسيق عمليات التسليم والتخزين • تشغيل مراقبة الجودة واختبار المنتج • إدارة الميزانيات على أساس عائد الاستثمار والمدفوعات	مهام ومسؤوليات مهام قسم المشتريات	الإدارة الوسطى (عمليات إدارة المجموعات)
	• تقييم معلمات المشروع... • تحليل نقاط القوة في المشروع والمجالات التي تحتاج إلى تحسين.... • ضع خطة مشروع بناءً على احتياجات العميل....	مهام ومسؤوليات الاستشاريين	الإدارة الدنيا (المستوى التشغيلي)



	• تفويض مهام المشروع للموظفين... . • اختبار وتعديل حلول المشروع إلى الكمال... . • تقديم الخطط والنتائج لأصحاب المصلحة في المشروع		
	• وضع جدولاً زمنياً لتقييم احتياجات التدريب. • إجراء استبيانات ومقابلات للموظفين. • استشر المدربين والمديرين والقيادة الآخرين. • تتبع وتجميع البيانات التي تم جمعها. • وضع تصور لمواد التدريب بناءً على البيانات والأبحاث. • توصيل احتياجات التدريب والموارد عبر الإنترنت.	مهام ومسؤوليات المدربين	الإدارة الدنيا (المستوى التشغيلي)
	• لقاء العملاء والترحيب بهم. • حجز الاجتماعات. • ترتيب المقابلات. • الحفاظ على منطقة الاستقبال مرتبة. • الرد على المكالمات الهاتفية وتحويلها. • فرز البريد وتوزيعه.	مهام ومسؤوليات موظفي الاستقبال	الإدارة الدنيا (المستوى التشغيلي)
	• الإجابة على استفسارات العملاء عبر الهاتف والبريد الإلكتروني وشخصاً • توجيه العملاء إلى الموارد عبر الإنترنت • تحديث سجلات العملاء في النظام، ومن ذلك الملاحظات حول التفاعلات • طرح أفكار لتحسين خدمة العملاء • إنشاء تقارير حول تفاعلات العملاء والاحتفاظ بها. • حضور اجتماعات الموظفين الأسبوعية • المشاركة في أنشطة بناء الفريق • كَوْن علاقة مع العملاء • شجّع العملاء على استكمال الاستبيانات • تقديم توصيات للإدارة لتحسين تجربة العملاء	مهام ومسؤوليات موظف خدمة العملاء	الإدارة الدنيا (المستوى التشغيلي)
	مدير المشروع في وكالة التسويق هو المسؤول عن التأكد من أن التسليمات تصل إلى العملاء في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية. قد يتضمن ذلك رعاية أي عدد من مشاريع العملاء حتى اكتمالها، من إعادة تصميم موقع الويب إلى حملة وسائل التواصل الاجتماعي.	مهام ومسؤوليات إدارة التسويق	الإدارة الدنيا (المستوى التشغيلي)



الإدارة الدنيا (المستوى التشغيلي)	مهام ومسؤوليات العلاقات العامة	• تخطيط الاستراتيجيات والحملات الدعائية • كتابة وإنتاج العروض التقديمية والبيانات الصحفية • التعامل مع استفسارات الجمهور والصحافة والمنظمات ذات الصلة • تنظيم وحضور الفعاليات الترويجية مثل المؤتمرات الصحفية والأيام المفتوحة والمعارض والجولات والزيارات • التحدث علناً في المقابلات والمؤتمرات الصحفية والعروض التقديمية • تزويد العملاء بمعلومات حول الفرص الترويجية الجديدة والتقدم الحالي في حملات العلاقات العامة • تحليل التغطية الإعلامية • التكلفة أو إجراء أبحاث السوق ذات الصلة • الاتصال بالعملاء والموظفين الإداريين والصحفيين حول الميزانيات والجدول الزمنية والأهداف
--------------------------------------	-----------------------------------	--

جدول ١٥ توزيع الموارد البشرية على المهام



١٦. تحليل أثر إجراء عملية Crashing وعملية Fast-tracking على الجدول الزمني وتمثيل الجدول بعد تنفيذ هذين الإجراءين

ضغط الجدولة Schedule Compression

ضغط الجدولة Schedule Compression يقوم على تقنيتين مهمتين لجدولة الوقت بحيث يتم تنفيذ المشاريع في الموعد المحدد، فإن فهم هذه التقنيات وتطبيقها في ضغط الجداول يمكن أن تكون مفيدة جدًا، سواء في المجالات المهنية أو الشخصية. يشير ضغط الجدولة إلى التقنيات المستخدمة عندما يريد مدير مشروع تقصير مدة المشروع دون تغيير نطاق المشروع، وأيضًا يمكن استخدامه عندما يتخلف المشروع عن الجدول الزمني، ويحتاج إلى التسريع أو إنهاء المشروع في وقت أقرب من المقرر سلفًا.

التقنيتان اللتان يمكنك استخدامهما لتقصير مدة المشروع مع الحفاظ على نطاق المشروع هي Fast tracking and Crashing

?What is Fast Tracking

Fast-tracking هو تقنية يتم فيها تنفيذ الأنشطة التي قد يتم تنفيذها بشكل تسلسلي باستخدام الجدول الأصلي بالتوازي، وبعبارة أخرى، فإن Fast Tracking للمشروع يعني أن الأنشطة يتم العمل عليها في وقت واحد بدلًا من انتظار إكمال كل نشاط بشكل منفصل. ولكن لا يمكن تطبيق Fast Tracking إلا إذا كان من الممكن فعليًا تداخل الأنشطة المعنية.

عندما نحتاج إلى ضغط جدول زمني، يجب علينا مراعاة هذه التقنية Fast tracking أولاً، لأنّ التتبع السريع عادة لا يتضمن أي تكاليف، إن هذه التقنية -بسهولة- تعيد ترتيب الأنشطة في الجدول الزمني الأصلي. وعلى الرغم من أن Fast tracking قد لا يؤدي إلى زيادة في التكلفة، فإنه يؤدي إلى زيادة في الأخطار، لأن الأنشطة التي يجري تنفيذها الآن بالتوازي قد تؤدي إلى إعادة صياغة المشروع أو إعادة ترتيبه حسب الحاجة، ولكن إعادة صياغة المشروع يمكن أن تؤدي بالمشروع إلى فقدان المزيد من الوقت. فيجب على مدير مشروع، أن يقوم بموازنة إيجابيات وسلبيات Fast tracking لفهم ما إذا كان من المجدي القيام بزيادة الأخطار أم لا.

?What is Crashing

Crashing هو الأسلوب المناسب للاستخدام عندما تكون تقنية Fast tracking غير قادرة على توفير الوقت الكافي في جدول المشروع، فيتم إضافة الموارد إلى المشروع بأقل تكلفة ممكنة، من خلال التحليل والمفاضلة بين التكلفة والجدول الزمني لتحديد كيفية الحصول على أكبر قدر من الضغط بأقل تكلفة إضافية.

Crashing يحلل ويصنف الأنشطة استنادًا إلى الأقل تكلفة Crashing لكل وقت وحدة، مما يسمح للفريق العامل في المشروع بتحديد الأنشطة التي ستكون قادرة على تقديم أكبر قيمة بأقل تكلفة إضافية.

فعندما يتم استخدام crashing، يتم استعراض أي تكاليف إضافية مرتبطة بالتسريع في المشروع مقابل المنفعة المحتملة لاستكمال المشروع وذلك في غضون فترة زمنية أقصر، علاوةً على ذلك، يجب مراعاة أنه توجد إضافة المزيد من الموارد إلى المشروع، والسماح بعمل إضافي، ودفع مبلغ إضافي لتسليم المكونات الهامة بسرعة أكبر.



Fast Tracking vs Crashing

في الواقع إن إدارة المشروع في بعض الأحيان سوف تحتاج إلى ضغط جدول المشروع وتقديم المنتج، والخدمة، أو نتيجة في وقت أقرب مما كان مقرراً سلفاً.

فالجداول الزمنية عرضة للتغيير باستمرار؛ في معظم الحالات تصبح الجداول الزمنية أطول بدلاً من الحصول على مدة أقصر، مما قد يؤثر سلباً على الجدول الأصلي؛ لأن فريق المشروع لن يتمكن من إكماله في الوقت المقرر.

لا يوجد سبب لتسريع أو تعطيل أي أنشطة ليست على المسار الحرج - لن تكسب أي وقت في الجدول الزمني العام إذا لم تتمكن من تقصير المسار الحرج .

باختصار، فإن الاختلافات بين Fast tracking مقابل Crashing هي:

Fast tracking يحتوي على أداء الأنشطة بالتوازي، في حين Crashing يحتوي على إضافة الموارد إلى مشروع.

في Fast tracking، هناك خطر متزايد، في حين أن Crashing هناك زيادة في التكلفة.

م	وصف النشاط	المهمة	سبب تخفيض الوقت	الأسلوب المتخذ لضغط الجدول	الأخطار المحتملة
1	التدريب	تجهيز الحقيبة التدريبية	طلب من العميل	Fast Tracking	تقليل الجودة واحتمال إعادة العمل
2	التنظيم	تجهيز المرافق	تأخير المورد	Crashing	زيادة التكاليف (التدفق النقدي)
3	الاستشارات	تقديم استشارة إدارية	سبب اقتصادي	Crashing	زيادة التكاليف (التدفق النقدي)

جدول ١٦ بعض مهام وأنشطة الجدول الزمني



م	وصف النشاط	عدد الموظفين	المدة الزمنية (يوم)	2021																													
				نوفمبر															ديسمبر														
				الاسبوع الاول					الاسبوع الثاني					الاسبوع الثالث					الاسبوع الرابع					الاسبوع الاول					الاسبوع الثاني				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				
A	التدريب																																
1	عمل الاستبيان	3	3																														
2	ترشيح البرنامج الأكثر طلبا	2	1																														
3	اقتراح المدرب	2	1																														
4	دراسة المحاور	4	2																														
5	توقيع العقد مع المدرب	2	1																														
6	تجهيز الحقيبة التدريبية	5	4																														
7	اعتماد الاعلان	2	1																														
8	اعتماد الضيافة	4	2																														
9	تجهيز المكان	3	3																														
10	تسجيل الحضور و الغياب	1	5																														
11	الإشراف على الدورة	2	5																														
12	تجهيز الشهادات	2	1																														
13	رفع التقرير النهائي للدورة	1	4																														
B	التنظيم																																
1	تجهيز المرافق	2	5																														
C	الاستشارات																																
1	تقديم استشارة مشروع	2	5																														

جدول 17 بعض مهام أو أنشطة الجدول الزمني قبل إجراء عملية Crashing وعملية Fast-tracking .

الجدول الزمني بعد ضغط بعض المهام:

م	وصف النشاط	عدد الموظفين	المدة الزمنية (يوم)	المدة الزمنية بعد تخفيض الوقت	2021																														
					نوفمبر															ديسمبر															
					الاسبوع الاول					الاسبوع الثاني					الاسبوع الثالث					الاسبوع الرابع					الاسبوع الاول					الاسبوع الثاني					
A	التدريب				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	عمل الاستبيان	3	3																																
2	ترشيح البرنامج الأكثر طلبا	2	1																																
3	اقتراح المدرب	2	1																																
4	دراسة المحاور	4	2																																
5	توقيع العقد مع المدرب	2	1																																
6	تجهيز الحقيبة التدريبية	5	4	4																															
7	اعتماد الاعلان	2	1																																
8	اعتماد الضيافة	4	2																																
9	تجهيز المكان	3	3																																
10	الحضور و الغياب	1	5																																
11	الإشراف على الدورة	2	5																																
12	تجهيز الشهادات	2	1																																
13	التقرير النهائي للدورة	1	4																																
B	التنظيم																																		
1	تجهيز المرافق	3	5																																
C	الاستشارات																																		
1	تقديم استشارة ادارية	3	5																																

جدول 18 تمثيل بعض المهام بعد إجراء عمليات ضغط المهام .



الفصل الرابع عشر

التفاوض

Negotiation



١٧. تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض .

يتم تحقيق أكثر من ٨٠٪ من نتيجة التفاوض بشكل عام في مرحلة ما قبل التفاوض، ويساعد الإعداد المنتظم على تحقيق النتيجة التي تسعى إليها. بينما يُنظر إلى التحضير على أنه أقل إثارة، إلا أنه أمر حيوي للنجاح، وقد تتطلب عملية التحضير للتفاوض المنهجي أخذ الوقت الكافي للنظر في النتيجة التي تريدها، وما يقدره الطرف الآخر والبدائل المتاحة لك.

مراحل العملية التفاوضية:

الخطوة الأولى: نقوم بإعداد استراتيجية عملية التفاوض

الاستعداد بشكل منهجي لكيفية إدارة عملية التفاوض، لتجنب النتائج دون المستوى التي تؤدي إلى fire-fighting " بعد المفاوضات، يشمل ذلك توضيح ما يلي:

- فهم الدوافع غير المعلنة والأجندات الخفية التي تحفز اتخاذ القرار لدى الطرف الآخر.
- اختيار السلوك التفاوضي الجيد، والتخلي بالمرونة.
- التحكم في البيئة العاطفية، والوقت، والمكان، والأسئلة التي يجب طرحها، والإجابات التي يجب تقديمها، والاستماع الدقيق، ولغة الجسد.
- تقييم القوة وتحديد استخدام التكتيكات والتكتيكات المضادة.
- التحضير لكيفية كسر الجمود وكيفية تقديم التنازلات.
- تحديد كيفية تسلسل التفاوض عبر المراحل، وأهم من ذلك التدريب على الخيارات مع النقد البناء.

الخطوة الثانية: نقوم بإعداد استراتيجية للمحتوى المتفاوض عليه.

الاستعداد بشكل منهجي لمادة التفاوض، يتضمن ذلك أن تكون منضبطاً للغاية بشأن:

- فهم الموضوع، سياق التفاوض، التاريخ، الأطراف، العلاقات، الالتزام، الغرض المشترك.
- تحديد الأهداف وتطوير مجالات التفاوض ومراجعة البدائل.
- اختبار الافتراضات، البحث عن الحقائق.
- تحديد القضايا وتحديد الخيارات.
- تحديد المواقف وامتيازات التخطيط .



الخطوة الثالثة: مرحلة إجراء المفاوضات

- اختيار تكتيكات التفاوض المناسبة.
- الاستعانة بالأدوات التفاوضية.
- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر، وتشمل هذه الضغوط (الوقت والتكلفة والجهد، وعدم الوصول إلى نتيجة والضغط الإعلامي والنفسي).

المرحلة الرابعة: إبرام الاتفاق

ما لم يتم التوصل إلى اتفاق نهائي واضح، تظل المفاوضات مجرد وجهات نظر متبادلة، وينبغي أن يكون هذا الاتفاق شاملاً وتفصيلياً، وواضحاً في صياغته ومفهومه لدى الطرفين، باختيار الألفاظ السهلة وصياغتها بأسلوب دقيق لا لبس فيه حتى لا تكون هناك مشكلات عند التنفيذ، الذي لا بد أن تتحدد تواريقه، كما ينبغي تجنب الصيغ المملة بالنسبة للقضايا التي لم يتم الاتفاق عليها في محاولة للتنمية بنجاح المفاوضات.

المرحلة الخامسة: تنفيذ الاتفاق

- التقيد بالواقع من خلال برنامج زمني للتنفيذ.
- إنشاء فريق من قبل الطرفين لمتابعة عملية التنفيذ.
- توصيل المعلومات أثناء التنفيذ إلى الأطراف المتأثرة به.

المرحلة السادسة: تقييم التفاوض

بعد نجاح عملية التفاوض وبلوغها مرحلة التنفيذ لا بدّ من متابعة عملية التنفيذ بالإجابة عن هذه الأسئلة:

١. هل تم فهم سياق المفاوضات ووضع الأهداف.
٢. هل تم تحديد استراتيجية التفاوض.
٣. هل تم أسلوب التفاوض بالشكل المخطط له.
٤. هل تم إعادة النظر في الاحتياجات والدوافع لخوض هذا التفاوض.
٥. هل تم تحديد واستخدام التكتيكات أثناء التفاوض.



خصائص التفاوض:

للتفاوض خصائص وسمات جوهرية تقتضي الضرورة تسليط الضوء عليها .

ويمكن إيجاز هذه الخصائص والسمات بالآتي:

١. وجود نوع من تعارض المصالح أو الطموحات بين الأطراف المعنية، بعبارة أخرى: وجود حالة من الصراع التي لا يمكن فضها إلا من خلال جلوس الأطراف المتنازعة إلى طاولة المفاوضات لحسم الأمور المتصارع عليها.
٢. وجود قناعة أو إدراك لدى الأطراف المعنية بأن من شأن الجلوس إلى طاولة المفاوضات المساعدة في بلوغ مكاسب أو منافع متبادلة، وإلا فإن التفاوض لن يقود إلى أي نتائج، لا بد إذن من وجود هذا النوع من الإدراك الإيجابي المشترك، مهما كانت الأطراف ضعيفة أم قوية.
٣. وجود نوع من العدالة والمساواة في طرح النقاشات أو الأفكار، فإذا ما شعر أحد الأطراف بوجود قوة كاسحة أو ظالمة، فإن التفاوض لن يكون مجدياً. ولذلك فإن صيغة التفاوض ينبغي أن تتضمن قدرًا من المساواة والعدالة في الطروح. فكل المسائل قابلة للتفاوض؛ حيث إن منهجية الحوار تتيح قدرًا من التبادلية. فالحوار المبني على مبدأ أخذ وأعط (Take and Give) يؤكد حقيقة مفادها أن الحلول الوسطية هي أفضل من الاقتتال، وأن المكاسب المتبادلة وليدة حوار هادئ وتفاوض متزن، يتسم بقدر من التضحية، بدون أن يكون لصالح طرف واحد على حساب أطراف أخرى تكون مدمرة ماديًا ونفسيًا.
٤. تتسم عملية التفاوض بدرجة من الغموض، وهذا الغموض يعود إلى طبيعة الأطراف المتفاوضة، حيث يعتمد كل طرف على إضفاء نوع من السرية والغموض على مداولاته، لكي لا يكشف الكثير عن نقاط ضعفه أو إخفاقاته. ويرى بعض المحللين والباحثين أن الغموض المدروس يعد مكن قوة بالنسبة للذين يجيدون استخدامه. والواقع أن الغموض يعطي المتفاوض مسوغاته، وإلا فإن البساطة والوضوح التامين لا يستدعيان التفاوض أصلاً.
٥. يتصف المناخ التفاوضي بدرجة من التوتر والتشنج بين الأطراف المتفاوضة. فلدى الجميع، كما ذكرنا آنفًا، عوامل معطلة وأخرى دافعة، حيث تسهم هذه الدوافع، إذا ما اختلطت في إضفاء طابع متوتر جدًا على المفاوضات. ولهذا نقول إن بعض المفاوضات تكون معقدة جدًا أو مستنزفة للوقت والمال والجهد. ولا ننسى حالات عدم التوازن الذهني والنفسي التي تهيمن على مناخ التفاوض عندما تكون المسائل صعبة، أو عندما تصل المفاوضات إلى طريق مسدود.
٦. يعد التفاوض السليم القائم على مبادئ راسخة ممارسة أعمال فضلى، ولأنها ممارسة أعمال فضلى فهي تستدعي قدرًا من الاستعداد السابق والتخطيط السليم، والمتابعة الحثيثة، والقدرة على التأثير في الأطراف الأخرى. ولهذا نستخدم مصطلحات مثل المفاوضات الحريف، أو المفاوضات القانئ، والمفاوض الخبير وهكذا.
٧. للتفاوض بُعد اجتماعي، فهو يمثل إحدى صيغ التفاعل الاجتماعي، علاوة على كونه وسيلة اتصال إقناعي رفيعة المستوى. ويمكن أن تتحسن فاعلية التفاوض بالتعلم والاكتساب. لهذا، فإن المفاوضات البارعة هو شخص يمتلك معارف في مجاله، علاوة على امتلاكه خبرات ميدانية عريقة وراسخة.
٨. ينطوي مفهوم التفاوض على بعد بيئي، حيث تؤدّي القوى السياسية والاقتصادية والثقافية والقانونية والتكنولوجية دورًا حاسمًا في التأثير في السلوك التفاوضي، وتسهم في توجيهه والتحكم به أحيانًا. (العلاقي، ٢٠٢٠)



صفات المفاوض الفعال:

يعد للتفاوض بعناية، ويحلل ويفكر في القضايا موضوع التفاوض من خلال تطبيق الآتي:

- يستخدم التفاوض في كل اجتماع لكي يعرف المزيد ويستعد أكثر.
- يكون واثقاً، ويستمتع للأسئلة بهدوء.
- أثناء المفاوضات يتكيف مع الجو السائد، ويمكنه حل التفاوض والثبات على رأي واحد عند الحاجة.
- يفكر قبل أن يتحدث، ويتصل بمن حوله بوضوح ويخلق جواً من الثقة معهم.
- يتعرف على تحولات الموقف، وتقلب الآراء، ويستفيد من الفرص أثناء التفاوض.
- ينظر للنقاط المفيدة أثناء التفاوض ولا يتنازل عن أي نقطة إلا بتخطيط سابق (أي إذا وافقنا على هذا، هل توافق على ذلك؟).
- يأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف من كلا الجانبين، فضلاً عن القيود الزمنية التي تؤثر على المفاوضات ويستخدم هذه المعرفة لصالح تكتيكي عند الحاجة.
- يفهم أين العقبات، وهل يمكن أن تشير إلى طرق مبتكرة وعملية للمضي قدماً؟ يمكن أن تنتج خيارات معقدة التي يمكن أن تكون مفيدة لكلا الجانبين.
- يركز على المصالح، وليس على الناس والمواقف، ولا يغفل أبداً عن الأهداف طوال عملية التفاوض.
- يقارن الحل المقترح (أو الحلول) قبل وضع اللمسات الأخيرة على أي اتفاق مبرم.
- يمكنه إجراء مفاوضات وهمية لاكتساب الثقة وتنفيذ التكتيكيات والتدريب قبل اجتماع المفاوضات الرسمية.

التفاوض من حيث الأدوار والمسؤوليات:

- عند النظر في تشكيل فريق التفاوض يجب مراعاة المهارات والمعارف ذات الصلة والتكميلية للمشاركين من خلال:
- إشراك المدير الذي سيكون مسؤولاً عن الإدارة المستمرة للعقد، مثل مدير الفئة أو ممثل العميل (إذا كان العقد خاصاً بالعميل)
 - فهم ما إذا كان الفريق لديه المهارات المطلوبة في مجال الاتصال وحل المشكلات والمهارات التقنية والمالية، إلى جانب فهم الصناعة ذات الصلة. قد تساعد أداة تحليل SWOT على النظر في نقاط القوة والضعف في الفريق. إذا كانت المفاوضات ستشمل تغييرات على الشروط والأحكام القياسية للاتفاقات الحكومية، فتأكد من أنك طلبت المشورة القانونية قبل المفاوضات والنظر في ضم ممثل قانوني في فريق التفاوض.
 - الاستعانة بمستشارين محترفين إذا كان من المرجح أن تكون المفاوضات معقدة، أو عندما تكون هناك صعوبات في التوصل إلى اتفاق، أو إذا كانت هناك حاجة إلى مشورة خبراء محددين.
 - فهم مدى وحدود سلطة المفاوض للتفاوض على الشروط. توضيح الوفد للعمل نيابة عن المنظمة للمشتريات والعلاقات العامة لاجتماع التفاوض.
 - أن يكون عدد أفراد الفريق مقبولاً، فقد يؤدي طاقم كبير من الأعضاء إلى إبطاء المفاوضات وإرباك الطرف الآخر.



المسؤوليات	دور
الإعداد النهائي لاستراتيجية التفاوض تعيين جدول الأعمال، وتقديم أعضاء الفريق الحفاظ على وجهة نظر شاملة لعملية التفاوض والتقدم؛ إبقاء المناقشات على المسار الصحيح	كبير المفاوضين
قد يكون كبير المفاوضين مشورة متخصصة بشأن استراتيجية التفاوض وتكتيكاته	أخصائي/ مستشار تفاوض
عضو فريق المشتريات الإسهام في إعداد الاستراتيجية المشاركة في المفاوضات في اليوم	المفاوض
توفير المعرفة الفنية المتخصصة لفريق التفاوض تحديد ما إذا كانت المقترحات أثناء التفاوض تفي بالمتطلبات الفنية	الخبير/ فني
تقديم المشورة القانونية بشأن الشروط والأحكام المقترحة تحديد ما إذا كانت البنود المعدلة مقبولة (هنا بالتوقيع النهائي من قبل المستشار العام)	المستشار القانوني
مراقب مستقل لعملية التفاوض الإشراف على الأعمال التحضيرية والمفاوضات وعمليات ما بعد التفاوض لضمان الحفاظ على أحكام الاستقامة	المستشار المراقب
عضو فريق المشتريات أو الإدارة الذي يراقب المفاوضات لضمان الامتثال لعملية وإجراءات المشتريات	المراقب
موظفو الدعم الإداري أو موظفو دعم المشتريات، المسؤولون عن توثيق المناقشات الرئيسية، وصياغة المحاضر ووضع اللمسات الأخيرة عليها، والسعي للحصول على موافقة المشاركين في المفاوضات	الملاحظة

جدول ١٩ التفاوض من حيث الأدوار والمسؤوليات



١ - خُطّة مفاوضات مع الموردين :

الغرض من الخُطّة

الهدف من هذه الخُطّة هو توضيح كيفية إدارة مكتب همة أمة لعملية التفاوض مع مكتب التوريدات قبل وضع اللمسات الأخيرة على منح العقد.

كما تسرد الخُطّة مختلف ما يمكن القيام به، أو ما لا يمكن من عملية التفاوض.

وسيساعد ذلك فريق التفاوض على الامتثال للمتطلبات القانونية والتشغيلية والأخلاقية التي تتسق مع التشريعات واللوائح والسياسات الحكومية ذات الصلة والامتثال لشروط الطلب وأحكام وشروط العقد الأخرى الخاضعة للتفاوض.

الموقع والمدة المحددة

مكتب التوريد	موقع المفاوضات
12/10/2021	تاريخ بدء التفاوض المخطط له
15/10/2021	تاريخ انتهاء التفاوض المخطط
4 أشخاص	العدد المتوقع للاجتماعات

الفريق التفاوضي

المسؤوليات	الدور	أعضاء الفريق
موجّه	مدير المشروع	صفاء العمودي
مفاوض	مدير الإدارة المالية	غدير تحسين
منسق	مدير إدارة العمليات	جميلة الحربي
مسجل	مدير الخدمات العامة	عبير المحيميد



سبب المفاوضات

لماذا المفاوضات مطلوبة؟	للاتفاق وإبرام عقد توريد مستلزمات وأجهزة مكتبية لمكتب هيئة أمة
من وافق على قرار التفاوض؟	الراعي ومدير المشروع
في استراتيجية الشراء يجب طلب المشورة القانونية قبل المتابعة.	الاتفاق مع محامي المكتب لإبرام العقد والاتفاق على الجوانب الملزمة للطرفين عند موافقة الأطراف

المصالح

مصالحنا	مصالحهم
تزيدنا بالمستلزمات المكتبية بشكل دوري وبجودة عالية	إبرام عقد طويل الأجل مع المكتب وتزويده بالطلبات وبالجودة المطلوبة

الموافقات

يجب مراجعة خطة التفاوض هذه والموافقة عليها من قبل المدير قبل الشروع في المفاوضات.

اسم	اسم	توقيع	تاريخ
تم إعداده من قبل	مدير		٢٠٢١/١٠/١٢
تمت مراجعته من قبل	صفاء العمودي		٢٠٢١/١٠/١٤
معتمد من قبل	مها السعد		٢٠٢١/١٠/١٥

مدة العقد المقترحة	٥ سنوات
قيمة العقد المقدرة	١٠٠٠,٠٠٠
إطار العقد (مثل المورد الوحيد، الفريق)	يتم ذكره في إطار العقد الرسمي
ملخص المتطلبات	أجهزة الحاسبات المكتبية أجهزة الاتصال بالإنترنت أجهزة الاتصالات الداخلية أجهزة الطابعات وأنواعها آلات التصوير الضوئي



أجهزة قاعة الاجتماعات جهاز عرض بروجكتر الاجتماعات عبر الإنترنت (كاميرات، ميكروفونات، جهاز اتصال) أجهزة مراقبة أجهزة حضور وانصراف بالبصمة الأثاث المكتبي مثل الكراسي والحجيرات الصغيرة المجزأة وخزانة حفظ الملفات ومكاتب الخزانة. مشابك الورق ورق الملاحظات اللاصق الدبابيس والآلات الصغيرة، مثل: الخرامات المجلدات الدباسات صفائح التغليف أدوات الكتابة والأوراق مغلقات (بجميع الأحجام) ورق طباعة حبر الطابعات بمختلف أنواعها لوازم الحزم البريدية	
---	--

٢- خُطَّة مفاوضات مع مكتب متخصص لاستقطاب المستشارين الخارجيين :

الغرض من الخُطَّة:

الهدف من هذه الخُطَّة هو توضيح كيفية إدارة مكتب هِمَّة أُمَّة لعملية التفاوض مع مكتب استقطاب المستشارين قبل وضع اللمسات الأخيرة على منح العقد.

كما تسرد الخُطَّة مختلف ما يمكن القيام به، أو ما لا يمكن من عملية التفاوض.

وسيساعد ذلك فريق التفاوض على الامتثال للمتطلبات القانونية والتشغيلية والأخلاقية التي تتسق مع التشريعات واللوائح والسياسات الحكومية ذات الصلة، والامتثال لشروط الطلب وأحكام وشروط العقد الأخرى الخاضعة للتفاوض.



الموقع والمدة المحددة

مكتب التوريد	موقع المفاوضات
1 /12/2021	تاريخ بدء التفاوض المخطط له
25 /12/2021	تاريخ انتهاء التفاوض المخطط
4 أشخاص	العدد المتوقع للاجتماعات

الفريق التفاوضي

المسؤوليات	الدور	أعضاء الفريق
موجه	مدير المشروع	صفاء العمودي
مفاوض	مدير إدارة الموارد البشرية	ممدوح العميري
منسق	مدير إدارة العمليات	جميلة الحربي
مسجل	مدير الخدمات العامة	عبير المحيميد

سبب المفاوضات

لماذا المفاوضات؟	للتفاوض بشأن أسعار استقطاب المستشارين لمكتب همّة أمة
من وافق على قرار التفاوض؟	الراعي ومدير المشروع
في استراتيجية التفاوض يجب طلب المشورة القانونية قبل المتابعة.	الاتفاق مع محامي المكتب لإبرام العقد والاتفاق على الجوانب الملزمة للطرفين عند موافقة الأطراف.

المصالح

مصالحنا	مصالحهم
استقطاب مستشارين خارجيين ذوي كفاءة عالية	إبرام عقد مع المكتب، وتزويده بالمستشارين المعنيين خلال الفترة اللازمة.



الموافقات :

يجب مراجعة خُطة التفاوض هذه والموافقة عليها من قِبَل المدير قبل الشروع في المفاوضات.

اسم	اسم	توقيع	تاريخ
تم إعداده من قبل	مدير الموارد البشرية		٢٠٢١/١٠/١
تمت مراجعته من قِبَل	صفاء العمودي		٢٠٢١/١٠/٢٦
معتمد من قِبَل	مها السعد		٢٠٢١/١٠/٢٧

مدة العقد المقترحة	سنة واحدة
قيمة العقد المقدرة	لمدة سنة
إطار العقد (مثل المورد الوحيد، الفريق)	
ملخص المتطلبات	• تحديد احتياجات المكتب من المستشارين طبقاً لخطط الاستشارات في الفترة القادمة. • تحديد أعداد ونوعيات المستشارين المطلوبين من حيث المتطلبات الجسمانية والذهنية والقدرات والمهارات. • تحقيق مزايا اقتصادية في الحصول على مستشارين ذوي خبرة عالية ومهارات متفردة متوافقة مع رؤية المكتب.



المراجع

- (١) G Theodore (١٩٧١). Taking the sting out of project reassignment. Management Review. تأليف G Theodore ، Taking the sting out of project reassignment (الصفحات ٥٧-٥٤).
- (٢) احمد يوسف دودين. (٢٠٢٠). ادارة المشاريع المعاصرة. تأليف احمد يوسف دودين، ادارة المشاريع المعاصرة (صفحة ٥٣). عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- (٣) القيادة. (٢٠٠٨). تأليف فليب سالدرد، القيادة (صفحة ١٧). مصر: مجموعة النيل العربية.
- (٤) بشير العلاقي. (٢٠٢٠). ادارة التفاوض. تأليف بشير العلاقي، ادارة التفاوض (صفحة ١٨). عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية والتوزيع.
- (٥) د. محمد مصطفى سليمان. (٢٠٠٦). حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- (٦) زياد محمد الشرمان. (٢٠٠٤). مقدمة في نظم المعلومات الادارية. تأليف زياد محمد الشرمان، مقدمة في نظم المعلومات الادارية (صفحة ٣٥). عمان، الاردن: دار صفاء.
- (٧) سلمان ال الشيخ. (٢٠١٨). الاتصال وتطوير العلاقات. تأليف سلمان ال الشيخ، الاتصال مع الاخر وتطوير العلاقات (صفحة ١٥٥). مكة، السعودية.
- (٨) طريف شوقي واخروان. (١٩٩٦). علم نفس ومشكلات الصناعة. تأليف طريف شوقي واخروان، علم نفس ومشكلات الصناعة (صفحة ٢٣٣). القاهرة: دار غريب.
- (٩) طلال عبدالملك شريف. (٢٠٠٤). الانماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي. تأليف طلال عبدالملك شريف، الانماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي (الصفحات ٦٥-٦٦). الرياض: جامعة الامير نايف.
- (١٠) مكتب ادارة المشاريع (PMO) وتطبيقه. (١٠، ١٠، ٢٠٢١). تم الاسترداد من <https://bakkah.net.sa/ar/consulting-insights/application-of-pmo-in-government-entities-in-saudi-arabia>.
- (١١) نواف كنعان. (١٩٩٢). القيادة الادارية. تأليف نواف كنعان، القيادة الادارية (الصفحات ١٨٢-١٨٤).



الملحقات



مجموعات عمليات إدارة المشروع ومجالاتها المعرفية وفق دليل معهد المشروعات PMI				
مجموعة عمليات البدء	تطوير ميثاق المشروع (P1.4.1) [P2.2.1]	المدخلات: ١- وثائق الاستثمار ٢- الاتفاقات ٣- عوامل بيئة المشروع (EEFs) ٤- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	الوسائل والتقنيات: ١- اجتهاد الخبراء ٢- جمع المعطيات ٣- المهارات الشخصية (Interpersonal) الجماعي ٤- الاجتماعات	المخرجات: ١- ميثاق المشروع ٢- محضر الافتراضات
	تحديد المعنيين (P1.13.1) [P2.2.2]	المدخلات: ١- ميثاق المشروع ٢- وثائق الاستثمار ٣- خطة إدارة المشروع ٤- وثائق المشروع ٥- الاتفاقات ٦- عوامل بيئة المشروع (EEFs) ٧- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	الوسائل والتقنيات: ١- اجتهاد الخبراء ٢- جمع البيانات ٣- تحليل البيانات ٤- تمثيل البيانات ٥. الاجتماعات	المخرجات: ١- سجل المعنيين ٢- طلبات التغيير ٣- مستندات خطة إدارة المشروع ٤- مستندات وثائق المشروع
	تطوير خطة إدارة المشروع (P1.4.2) [P2.3. 1]	المدخلات: ١- ميثاق المشروع ٢- خطة إدارة المشروع ٣- عوامل بيئة المشروع (EEFs) ٤- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	الوسائل والتقنيات: ١- اجتهاد الخبراء ٢- تحليل البيانات ٣- الاجتماعات	المخرجات: ١- خطة إدارة النطاق ٢- خطة إدارة المتطلبات
مجموعة عمليات التخطيط [Part2.3]	تخطيط إدارة الطاقة (P1.5.1) [P2.3.2]	المدخلات: ١- ميثاق المشروع ٢- خطة إدارة المشروع ٣- عوامل بيئة المشروع (EEFs) ٤- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	الوسائل والتقنيات: ١- اجتهاد الخبراء ٢- تحليل المعطيات ٣- الاجتماعات	المخرجات: ١- محطة إدارة الطاقة ٢- خطة إدارة المتطلبات
	جمع المتطلبات (P1.5.2) [P2.3.3]	المدخلات: ١- ميثاق المشروع ٢- خطة إدارة المشروع ٣- وثائق المشروع ٤- وثائق الاستثمار ٥- الاتفاقات ٦- عوامل بيئة المشروع (EEFs) ٧- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	الوسائل والتقنيات: ١- اجتهاد الخبراء ٢- جمع المعطيات ٣- تحليل المعطيات ٤- صنع القرار ٥- تمثيل المعطيات ٦- المهارات التشخيصية (Interpersonal) الجماعي ٧- رسم السياق البياني (Context Diagram) ٨- النماذج الأولية (Prototypes)	المخرجات: ١- توثيق المتطلبات ٢- مصفوفة تتبع المتطلبات
	تعريف النطاق (P1.5.3) [P2.3.4]	المدخلات: ١- ميثاق المشروع ٢- خطة إدارة المشروع ٣- وثائق المشروع ٤- عوامل بيئة المشروع (EEFs) ٥- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	الوسائل والتقنيات: ١- اجتهاد الخبراء ٢- تحليل المعطيات ٣- صنع القرار ٤- المهارات التشخيصية (Interpersonal) الجماعي ٥- تحليل المنتج	المخرجات: ١- بيان نطاق المشروع (PSS) ٢- مستندات وثائق المشروع



المخرجات ١- خُطة إدارة الجدول الزمني (Decomposition)	الوسائل والتقنيات ١- اجتهاد الخبراء ٢- الخليل إلى مكونات أبسط	المدخلات ١- خُطة إدارة المشروع ٢- وثائق المشروع ٣- عوامل بيئة المشروع (EEFs) ٤- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	إنشاء هيكل تحليل العمل (WBS) (P1.5.4) [P2.3.5]	
المخرجات ١- النطاق المرجعي ٢- مستجِدات وثائق المشروع	الوسائل والتقنيات ١- اجتهاد الخبراء ٢- تحليل المعطيات ٣- الاجتماعات	المدخلات ١- ميثاق المشروع ٢- طه إدارة المشروع ٣- عوامل بيئة المشروع (EEFs) ٤- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	تخطيط إدارة الجدول الزمني (P1.6.1) [P2.3.6]	
المخرجات ١- قائمة الأنشطة ٢- خصائص الأنشطة ٣- قائمة المعالم ٤- طلبات التغيير ٥- مستجِدات محطة إدارة المشروع	الوسائل والتقنيات ١- اجتهاد الخبراء ٢- التحليل إلى مكونات أبسط (Decomposition) ٣- تخطيط تنامي الوضوح ٤- الاجتماعات	المدخلات ١- خُطة إدارة المشروع ٢- عوامل بيئة المشروع (EEFs) ٣- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	تعريف الأنشطة (P1.6.2) [P2.3.7]	
المخرجات ١- الرسوم البيانية الشبكية الجدول الأمني للمشروع ٢- مستجِدات وثائق المشروع	الوسائل والتقنيات ١- طريقة التمثيل البياني بالأسبقية (PDM) ٢- تحديد وتكامل الاعتمادية ٣- الإسراع والإبطاء (Leads and Lags) ٤- نظام معلومات إدارة المشروعات (PMIS)	المدخلات ١- محطة إدارة المشروع ٢- وثائق المشروع ٣- عوامل بيئة المشروع (EEFs) ٤- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	سلسلة الأنشطة (P1.6.3) [P2.3.8]	
المخرجات ١- تقديرات المدد ٢- أساس التقديرات ٣- مستجِدات وثائق المشروع	الوسائل والتقنيات ١- اجتهاد الخبراء ٢- التقدير المناظر (Analogous) ٣- التقدير المقياسي (Parametric) ٤- التقدير الثلاثي الدرجات (Three-Point) ٥- التقدير الجزئي - الكلي (Bottom-Up) ٦- تحليل المعطيات ٧- صنع القرار ٨- الاجتماعات	المدخلات ١- خُطة إدارة المشروع ٢- وثائق المشروع ٣- عوامل بيئة المشروع (EEFs) ٤- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	تقدير مدد الأنشطة (P1.6.4) [P2.3.9]	
المخرجات ١- الجدول الزمني المرجعي ٢- جدول المشروع الزمني ٣- معطيات الجدول الزمني ٤- تقاويم المشروع ٥- طلبات التغيير	الوسائل والتقنيات ١- الخليل الشبكي للجدول الزمني ٢- طريقة المسار الخرج (CPM) ٣- استمثال (optimization) الموارد	المدخلات ١- خُطة إدارة المشروع ٢- وثائق المشروع ٣- الاتفاقات ٤- عوامل بيئة المشروع (EEFs) ٥- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	تطوير الجدول الزمني (P1.6.5) [P2.3.10]	



٦- مستجذات خطة إدارة المشروع ٧- مستجذات وثائق المشروع	٤- تحليل المعطيات ٥- الإسراء والإبطاء (Leads and Lags) ٦- ضغط الجدول الزمني ٧- نظام معلومات إدارة المشروعات (PMIS) ٨- تخطيط الأذون الحيوية		
المخرجات: ١- خطة إدارة التوريدات ٢- استراتيجية الوريد ٣- وثائق طلبات العروض ٤- بيان عقل (OW) التوريد ٥- معايير اختيار المصادر ٦- قرارات الصنع- أو الشراء ٧- تقديرات التكاليف المستقلة ٨- طلبات التغيير ٩- مستجذات وثائق المشروع ١٠- منتجات موجود العمليات المنظمة	الوسائل والتقنيات: ١- اجتهاد الخبراء ٢- جمع المعطيات ٣- تحليل المعطيات ٤- تحليل اختيار المصادر ٥ الاجتماعات	المدخلات: ١- ميثاق المشروع ٢- وثائق الاستثمار ٣- خطة إدارة المشروع - وثائق المشروع ٥- عوامل بيئة المشروع (EEFs) ٦- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	تخطيط إدارة التوريدات (P1.12.1) [P2.3.23]
المخرجات: ١- خطة إدارة الكلفة	الوسائل والتقنيات: ١- اجتهاد الخبراء ٢- تحليل المعطيات ٣- الاجتماعات	المدخلات: ١- ميثاق المشروع ٢- خطة إدارة المشروع ٣- عوامل بيئة المشروع (EEFs) ٤- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	تخطيط إدارة الكلفة (P1.7.1) [P2.3.1]
المخرجات: ١- تقديرات التكاليف ٢- أساس التقديرات ٣- مستجذات وثائق المشروع	الوسائل والتقنيات: ١- اجتهاد الخبراء ٢- التقدير المناظر (Analogous) ٣- التقدير المقبلي (Parametric) ٤- التقدير الجزئي - الكلي (Bottom-Up) ٥- التقدير الثلاثي الدرجات (Three-Point) ٦- تحليل البيانات ٧- نظام معلومات إدارة المشروعات (PMIS) ٨- صنع القرار	المدخلات: ١- خطه إدارة المشروع ٢- وثائق المشروع ٣- عوامل بيئة المشروع (EEFs) ٤- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	تقدير التكاليف (P1.7.2) [[P2.3.12]
المخرجات: ١- الكلفة المرجوة ٢- متطلبات تخصيص وإنفاق المشروع ٣- مستجذات وثائق المشروع	الوسائل والتقنيات: ١- اجتهاد الخبراء ٢- تجميع التكاليف ٣- تحليل البيانات ٤- مراجعة المعلومات الماضية ٥- توفيق محداث التخصيص والإنفاق ٦- التدبير والتمويل	المدخلات: ١- خطة إدارة المشروع ٢- وثائق المشروع ٣- وثائق الاستثمار ٤- الاتفاقات ٥- عوامل بيئة المشروع (EEFs) ٦- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	تقرير الموازنة (P1.7.3) [P2.3.13]



تخطيط إدارة الجودة (P1.8.1) [P2.3.14]	المدخلات: ١- ميثاق المشروع ٢- خطة إدارة المشروع ٣- وثائق المشروع ٤- عوامل بيئة المشروع (EEFs) ٥- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	الوسائل والتقنيات: ١- اجتهاد الخبراء ٢- جمع البيانات ٣- تحليل البيانات ٤- صنع القرار ٥- تمثيل البيانات ٦- تخطيط الاختبار والمعاينة ٧- الاجتماعات	المخرجات: ١- خطة إدارة الجودة ٢- مقاييس الجودة ٣- مستندات محطة إدارة المشروع ٤- مستندات وثائق المشروع
تخطيط إدارة الموارد (P1.9.1) [P2.3.15]	المدخلات: ١- ميثاق المشروع ٢- خطة إدارة المشروع ٣- وثائق المشروع ٤- عوامل بيئة المشروع (EEFs) ٥- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	الوسائل والتقنيات: ١- اجتهاد الخبراء ٢- تمثيل البيانات ٣- النظرية التنظيمية ٤- الاجتماعات	المخرجات: ١- خطة إدارة الموارد ٢- ميثاق الفريق ٣- مستندات وثائق المشروع
تقدير موارد الأنشطة (P1.9.2) [P2.3.16]	المدخلات: ١- خطة إدارة المشروع ٢- وثائق المشروع ٣- عوامل بيئة المشروع (EEFs) ٤- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	الوسائل والتقنيات: ١- اجتهاد الخبراء ٢- التقدير الجزئي - الكلي (Bottom-Up) ٣- التقدير المناظر (Analogous) ٤- التقدير المقياسي (Parametric) ٥- تحليل البيانات ٦- نظام معلومات إدارة المشروعات (PMIS) ٧- الاجتماعات	المخرجات: ١- متطلبات الموارد ٢- أساس التقديرات ٣- هيكل تحليل الموارد (RBS) ٤- مستندات وثائق المشروع
تخطيط إدارة التواصل (P1.10.1) [P2.3.17]	المدخلات: تحديد المجازفات (P1.11.2) [P2.3.19] ١- ميثاق المشروع ٢- خطة إدارة المشروع ٣- وثائق المشروع ٤- عوامل بيئة المشروع (EEFs) ٥- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	الوسائل والتقنيات: ١- اجتهاد الخبراء ٢- تحليل متطلبات التواصل ٣- تكنولوجيا التواصل ٤- نماذج التواصل ٥- طرائق التواصل ٦- المهارات الشخصية (Interpersonal) والعمل الجماعي ٧- تمثيل البيانات ٨- الاجتماعات	المخرجات: ١- خطة إدارة التواصل ٢- مستندات خطة إدارة المشروع ٣- مستندات وثائق المشروع
تخطيط إدارة المجازفات (P1.11.1) [P2.3.18]	المدخلات: ١- ميثاق المشروع ٢- خطة إدارة المشروع ٣- وثائق المشروع ٤- عوامل بيئة المشروع (EEFs) ٥- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	الوسائل والتقنيات: ١- اجتهاد الخبراء ٢- تحليل البيانات ٣- الاجتماعات	المخرجات: ١- محطة إدارة المجازفات
تحديد المجازفات (P1.11.2) [P2.3.19]	المدخلات: ١- خطة إدارة المشروع ٢- وثائق المشروع ٣- الاتفاقات ٤- بيانات التوريدات الموثقة ٥- عوامل بيئة المشروع (EEFs)	الوسائل والتقنيات: ١- اجتهاد الخبراء ٢- جمع البيانات ٣- تحليل البيانات	المخرجات: ١- سجل المجازفات ٢- تقرير المجازفات ٣- مستندات وثائق المشروع



	٤- المهارات الشخصية (Interpersonal) والعمل ٥- القوائم التذكيرية ٦- الاجتماعات	٦- موجود العمليات المنظمة (OPAs)		
المخرجات: ١- مستجِدات وثائق المشروع	الوسائل والتقنيات: ١- اجتهاد الخبراء ٢- جمع البيانات ٣- تحليل البيانات ٤- المهارات الشخصية (Interpersonal) والعمل الجماعي ٥- تصنيف المجازفات ٦- تمثيل البيانات ٧- الاجتماعات	المدخلات: ١- خُطة إدارة المشروع ٢- وثائق المشروع ٣- عوامل بيئة المشروع (EEFs) ٤- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	أداء التحليل النوعي للمجازفات (P1.11.3) [P2.3.20]	
المخرجات: ١- مستجِدات وثائق المشروع	الوسائل والتقنيات: ١- اجتهاد الخبراء ٢- جمع البيانات ٣- المهارات الشخصية (Interpersonal) والعمل الجماعي ٤- تمثيل اليقين ٥- تحليل البيانات	المدخلات: ١- خطة إدارة المشروع ٢- وثائق المشروع ٣- عوامل بيئة المشروع (EEFs) ٤- وجود العمليات المنظمة (OPAs)	أداء التحليل الكمي للمجازفات (P1.11.4) [P2.3.21]	
المخرجات: ١- طلبات التغيير ٢- مستجِدات خُطة إدارة المشروع ٣- مستجِدات وثائق المشروع	الوسائل والتقنيات: ١- اجتهاد الخبراء ٢- جمع البيانات ٣- المهارات الشخصية (Interpersonal) والعمل الجماعي ٤- استراتيجيات المخاطر ٥- استراتيجيات الفرص ٦- استراتيجيات استجابات القوارض ٧- استراتيجيات مجازفات المشروع الكلية ٨- تحليل البيانات ٩- صنع القرار	المدخلات: ١- خُطة إدارة المشروع ٢- وثائق المشروع ٣- عوامل بيئة المشروع (EEFs) ٤- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	تخطيط استجابات المجازفات (P1.11.5) [P2.3.22]	
المخرجات: ١- خُطة مشاركة المغنيين	الوسائل والتقنيات: ١- اجتهاد الخبراء ٢- جمع البيانات ٣- تحليل البيانات ٤- صنع القرار ٥- تمثيل البيانات ٦- الاجتماعات	المدخلات: ١- ميثاق المشروع ٢- خطة إدارة المشروع ٣- وثائق المشروع ٤- الاتفاقات ٥- عوامل بيئة المشروع (EEFs) ٦- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	تخطيط مشاركة المغنيين (P1.13.2) [P2.3.24]	
المخرجات: ١- المستلمات ٢- بيانات أداء الأعمال ٣- مخضر القضايا ٤- طلبات التغيير	الوسائل والتقنيات: ١- اجتهاد الخبراء ٢- نظام معلومات إدارة المشروعات (PMI5) ٣- الاجتماعات	المدخلات: ١- خُطة إدارة المشروع ٢- وثائق المشروع ٣- طلبات التغيير المقررة ٤- عوامل بيئة المشروع (EEFs)	توجيه وإدارة عمل المشروع (P1.4.3) [P2.4.1]	مجموعة عمليات التنفيذ [Part2.4]



٥- مستجذات خطة إدارة المشروع ٦- مستجذات وثائق المشروع ٧- مستجذات موجود العمليات المنظمة		٥- موجود العمليات المنظمة (OPAs)		
المخرجات ١- سجل الدروس المستفادة ٢- مستجذات خطة إدارة المشروع ٣- منتجات موجود العمليات المنظمة	الوسائل والتقنيات ١- اجتهاد الخبراء ٢- في إدارة المعارف ٣- إدارة المعلومات ٤- المهارات الشخصية (Interpersonal) والعمل الجماعي	المدخلات ١- خطة إدارة المشروع ٢- وثائق المشروع ٣- المسلمات ٤- عوامل بيئة المشروع (EEFs) ٥- موجود العمليات المنظمة (OSAs)	إدارة معارف المشروع (P1.4.4) [P2.4.2]	
المخرجات ١- تعيينات الموارد المادية ٢- تعيينات فريق المشروع ٣- تقاوم الموارد ٤- طلبات التغيير ٥- مستجذات خطة إدارة المشروع ٦- مستجذات وثائق المشروع ٧- مستجذات عوامل بيئة المشروع ٨- مستجذات موجود العمليات المنظمة	الوسائل والتقنيات ١- صنع القرار ٢. المهارات الشخصية (Interpersonal) والعمل الجماعي ٣. التعيين المسبق ٤- الفرق الافتراضية	المدخلات ١- خطة إدارة المشروع ٢- وثائق المشروع ٣- عوامل بيئة المشروع (EEFs) ٤. موجود العمليات المنظمة (OPAs)	اكتساب الموارد (P1.9.3) [P2.4.4]	
المخرجات: ١- تقييمات أداء الفريق ٢- طلبات التغيير ٣- مستجذات خطة إدارة المشروع ٤- مستجذات وثائق المشروع ٥- مستجذات عوامل بيئة المشروع ٦- مستجذات موجود العمليات المنظمة	الوسائل والتقنيات ١- الموضع المشترك ٢- الفرق الافتراضية ٣- تكنولوجيا التواصل ٤. المهارات البيئية (Interpersonal) والعمل الجماعي ٥- التقدير والمكافآت ٦- التدريب ٧. التقييم الفردي والجماعي ٨. الاجتماعات	المدخلات: ١- خطة إدارة المشروع ٢- وثائق المشروع ٣- عوامل بيئة المشروع (EEFs) ٤- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	تطوير الفريق (P1.9.4) [P2.4.5]	
المخرجات ١- طلبات التغيير ٢- مستجذات خطة إدارة المشروع ٣- مستجذات وثائق المشروع ٤- مستجذات عوامل بيئة المشروع	الوسائل والتقنيات ١- المهارات الشخصية (Interpersonal) والعمل الجماعي ٢- نظام معلومات إدارة المشروعات (PMIS)	المدخلات ١- خطة إدارة المشروع ٢- وثائق المشروع ٣- تقارير أداء الأعمال ٤- تقييمات أداء الفريق ٥- عوامل بيئة المشروع (EEFs) ٦- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	إدارة الفريق (P1.9.5) [P2.4.6]	



المخرجات: ١- تقارير الجودة ٢- وثائق التقييم والاختبارات ٣- طلبات التغيير ٤- مستندات خطة إدارة المشروع ٥- مستندات وثائق المشروع	الوسائل والتقنيات ١. جمع المعطيات ٢- تحليل المعطيات ٣- صنع القرار ٤ تمثيل المعطيات ٥- معطيات التدقيق ٦- التصميم للمجهول ٧- "X" (OfX) ٧- حل المشكلات ٨- طرائق تحسين الجودة	المدخلات ١. خطة إدارة المشروع ٢- وثائق المشروع ٣. موجود العمليات المنظمة (OPAs)	إدارة الجودة (P1.8.2) [P2.4.3]	
المخرجات ١- تواصل المشروع ٢. مستندات خطة إدارة المشروع ٣. تقارير أداء الأعمال ٤. مستندات وثائق المشروع ٤. مستندات موجود العمليات المنظمة	الوسائل والتقنيات: ١- تكنولوجيا التواصل ٢- طرائق التواصل ٣- مهارات التواصل ٤- نظام معلومات إدارة المشروعات (PMD5) ٥- عمل تقارير المشروع ٦- المهارات الشخصية (Interpersonal) والعمل الجماعي ٧- الاجتماعات	المدخلات ١- خطة إدارة المشروع ٢- وثائق المشروع ٣. تقارير أداء الأعمال ٤- عوامل بين المشروع (ELFs) ٥- موجود العمليات المنظمة (OPAs)	إدارة التواصل (P1.10.2) [P2,47]	
المخرجات ١- طلبات التغيير ٢- مستندات وثائق المشروع	الوسائل والتقنيات ١. اجتهاد الخبراء ٢- المهارات الشخصية (Interpersonal) والعمل الجماعي ٣- نظام معلومات إدارة المشروعات (PMIS)	المدخلات: ١- خطة إدارة المشروع ٢- وثائق المشروع ٣- موجود العمليات المنظمة (opAs)	إنجاز استجابات المجازفات (P1.11.6) [P2 4.8]	
المخرجات ١- البائعون المختارون ٢- الاتفاقات ٣- طلبات التغيير ٤- مستندات خطة إدارة المشروع ٥- مستندات وثائق المشروع ٦- مستندات موجود العمليات المنظمة	الوسائل والتقنيات ١- اجتهاد الخبراء ٢- عمل الإعلانات ٣. مؤتمرات العارضين ٤. تحليل البيانات ٥- المهارات الشخصية (Interpersonal) والعمل الجماعي	المدخلات ١- خطة إدارة المشروع ٢- وثائق المشروع ٣- بيانات التوريدات الموثقة ٤. عروض البائعين ٥- عوامل بيئة المشروع (EEFs) ٦- موجود العمليات المنظمة (OPMs)	تدبير التوريدات (P1.12.2) [P2.4.9]	



	إدارة مشاركة المعنيين (P1.13.3) [P2.4.10]	المدخلات ١- خطة إدارة المشروع ٢- وثائق المشروع ٣- عوامل بيئة المشروع (EEFs) ٤- موجودات العمليات المنظمة (OPAs)	الوسائل والتقنيات ١- اجتهاد الخبراء ٢- مهارات التواصل ٣- المهارات الشخصية (Interpersonal) الجماعي ٤- القواعد الإجرائية ٥- الاجتماعات	المخرجات: ١- طلبات التغيير ٢- مستندات خطة إدارة المشروع ٣- مستندات وثائق المشروع
مجموعة عمليات المراقبة والضبط [Part2.5]	مراقبة وضبط عقل المشروع (P1.4.5) [P2.5.1]	المدخلات ١- خطة إدارة المشروع ٢- وثائق المشروع ٣- معلومات أداء الأعمال ٤- الاتفاقات ٥- عوامل بيئة المشروع (EEFs) ٦- موجودات العمليات المنظمة (OPAs)	الوسائل والتقنيات ١- الجهد الخبراء ٢- تحليل المعطيات ٣- صنع القرار ٤- الاجتماعات	المخرجات ١- تقارير أداء الأعمال ٢- طلبات التغيير ٣- منتجات محطة إدارة المشروع ٤- مستندات وثائق المشروع
	أداء ضبط التغيير المتكامل (P1.4.6) [P2.5.2]	المدخلات ١- خطة إدارة المشروع ٢- وثائق المشروع ٣- تقارير أداء الأعمال طلبات التغيير ٥- عوامل بيئة المشروع (EEFs) موجودات العمليات المنظمة (OPAs)	الوسائل والتقنيات ١- اجتهاد الخبراء ٢- وسائل ضبط التغيير ٣- تحليل المعطيات ٤- صنع القرار ٥- الاجتماعات	المخرجات ١- طلبات التغيير المقررة ٢- مستندات خطة إدارة المشروع ٣- مستندات وثائق المشروع
	أداء ضبط التغيير المتكامل (P1.4.6) [P2.5.2]	المدخلات ١- خطة إدارة المشروع ٢- وثائق المشروع ٣- تقارير أداء الأعمال ٤- طلبات التغيير ٥- عوامل بيئة المشروع (EEFs) ٦- موجودات العمليات المنظمة (OPAs)	الوسائل والتقنيات ١- اجتهاد الخبراء ٢- وسائل ضبط التغيير ٣- تحليل المعطيات ٤- صنع القرار ٥- الاجتماعات	المخرجات ١- طلبات التغيير المقررة ٢- مستندات خطة إدارة المشروع ٣- مستندات وثائق المشروع
	مصادقة النطاق (P1.5.5) [P2.5.3]	المدخلات ١- خطة إدارة المشروع ٢- وثائق المشروع ٣- المستندات المحققة ٤- معطيات أداء الأعمال	الوسائل والتقنيات ١- المعاينة ٢- صنع القرار	المخرجات ١- المستندات المقبولة ٢- معلومات أداء الأعمال ٣- طلبات التغيير ٤- مستندات وثائق المشروع
	ضبط النطاق (P1.5.6) [P2.5.4]	المدخلات ١- خطة إدارة المشروع ٢- وثائق المشروع ٣- تغطيات أداء الأعمال ٤- موجودات العمليات المنظمة (OPAs)	الوسائل والتقنيات ١- تحليل المعطيات	المخرجات ١- معلومات أداء الأعمال ٢- طلبات التغيير ٣- مستندات خطة إدارة المشروع ٤- مستندات وثائق المشروع
	ضبط الجدول الزمني (P1.6.6) [P2.5.5]	المدخلات ١- خطة إدارة المشروع ٢- وثائق المشروع ٣- معطيات أداء الأعمال ٤- موجودات العمليات المنظمة (OPA)	الوسائل والتقنيات ١- تحليل المعطيات ٢- طريقة المسار الخرج (CPM) ٣- نظام معلومات إدارة المشروعات (PMIS) ٤- استمثال (Optimization) الموارد	المخرجات ١- معلومات أداء الأعمال ٢- تنبؤات الجدول الزمني ٣- طلبات التغيير ٤- مستندات خطة إدارة المشروع ٥- مستندات وثائق المشروع



	٥ - الإسراع والإبطاء Leads and Lags) ٦ - ضغط الجدول الزمني			
ضبط التكاليف (P1.7.4) [P2.5.6]	المدخلات ١ - محطة إدارة المشروع ٢ - وثائق المشروع ٣ - متطلبات تخصيص وإنفاق المشروع ٤ - معطيات أداء الأعمال ٥ - موجود العمليات المنظمة (OPAs)	الوسائل والتقنيات ١ - اجتهاد الخبراء ٢ - تحليل المعطيات ٣ - مؤشر أداء حتى - الاكتمال (TCPI) ٤ - نظام معلومات إداري المشروعات (PMIS)	المخرجات ١ - معلومات أداء الأعمال ٢ - تنبؤات التكاليف ٣ - طلبات التغيير ٤ - مستجدات خطة إدارة المشروع ٥ - منتجات ووثائق المشروع	
ضبط الجودة (P1.8.3) [P2.5.7]	المدخلات ١ - خطة إدارة المشروع ٢ - وثائق المشروع ٣ - طلبات التغيير المقررة ٤ - المستلزمات ٥ - معطيات أداء الأعمال ٦ - عوامل بيئة المشروع (5) EEF) ٧ - موجود العمليات المنظمة (OPA)	الوسائل والتقنيات ١ - جمع المعطيات ٢ - تحليل المعطيات ٣ - المعاينة ٤ - اختبار أو تقييمات المنتج ٥ - تمثيل المعطيات ٦ - الاجتماعات	المخرجات ١ - قياسات ضبط الجودة ٢ - المستلزمات المحققة ٣ - معلومات أداء الأعمال ٤ - طلبات التغيير ٥ - مستجدات خطة إدارة المشروع ٦ - مستجدات ووثائق المشروع	
ضبط الموارد (P1.9.6) [P2.5.8]	المدخلات ١ - محطة إدارة المشروع ٢ - وثائق المشروع ٣ - معطيات أداء الأعمال ٤ - الاتفاقات ٥ - موجود العمليات المنظمة (OPAs)	الوسائل والتقنيات ١ - تحليل المعطيات ٢ - حل المشكلات ٣ - المهارات الشخصية (Interpersonal) والعمل الجماعي ٤ - نظام معلومات إدارة المشروعات (PMIS)	المخرجات ١ - معلومات أداء الأعمال ٢ - طلبات التغيير ٣ - مستجدات خطة إدارة المشروع ٤ - مستجدات ووثائق المشروع	
مراقبة التواصل (P1.10.3) [P2.5.9]	المدخلات ١ - خطة إدارة المشروع ٢ - وثائق المشروع ٣ - معطيات أداء الأعمال ٤ - عوامل بيئة المشروع (=EEF) ٥ - موجودات العمليات المنظمة (OPAs)	الوسائل والتقنيات ١ - اجتهاد الخبراء ٢ - نظام معلومات إدارة المشروعات (PMIS) ٣ - تمثيل المعطيات ٤ - المهارات الشخصية (Interpersonal) والعمل الجماعي ٥ - الاجتماعات	المخرجات ١ - معلومات أداء الأعمال ٢ - طلبات التغيير ٣ - مستجدات خطة إدارة المشروع ٤ - مستجدات ووثائق المشروع	
مراقبة المجازفات (P1.11.7) [P2.5.10]	المدخلات ١ - خطة إدارة المشروع ٢ - وثائق المشروع ٣ - معطيات أداء الأعمال ٤ - تقارير أداء الأعمال	الوسائل والتقنيات ١ - تحليل المعطيات ٢ - معطيات التدقيق ٣ - الاجتماعات	المخرجات ١ - معلومات أداء الأعمال ٢ - طلبات التغيير ٣ - مستجدات محطة إدارة المشروع ٤ - مستجدات ووثائق المشروع ٥ - مستجدات موجود العمليات المنظمة	
ضبط التوريدات (P1.12.3) [P2.5.11]	المدخلات ١ - خطة إدارة المشروع ٢ - وثائق المشروع ٣ - الاتفاقات ٤ - معطيات التوريدات الموثقة	الوسائل والتقنيات ١ - اجتهاد الخبراء ٢ - إدارة الدعاوي التنفيذية ٣ - تحليل المعطيات ٤ - المعاينة	المخرجات ١ - التوريدات المتممة ٢ - معلومات أداء الأعمال ٣ - مستجدات بيانات التوريدات الموثقة	



		٥ - طلبات التغيير المقررة ٦ - معطيات أداء الأعمال ٧ - عوامل بيئة المشروع (EEF) ٨ - موجود العمليات المنظمة (OPA5)	٥ - معطيات التدقيق	٤ - طلبات التغيير ٥ - مستجذات خطة إدارة المشروع ٦ - مستجذات وثائق المشروع ٧ - مستجذات موجود العمليات المنظمة
مراقبة مشاركة المعنيين (P1.13.4) [P2.5.12]	المدخلات ١ - خطة إدارة المشروع ٢ - وثائق المشروع ٣ - معطيات أداء الأعمال ٤ - عوامل بيئة المشروع (EEFs) ٥ - موجود العمليات المنظمة (OPA s)	الوسائل والتقنيات ١ - تحليل المعطيات ٢ - صنع القرار ٣ - تمثيل المعطيات ٤ - مهارات التواصل ٥ - المهارات الشخصية (Interpersonal) والعمل الجماعي ٦ - الاجتماعات	المخرجات ١ - معلومات أداء الأعمال ٢ - طلبات التغيير ٣ - مستجذات خطة إدارة المشروع ٤ - مستجذات وثائق المشروع	
				المخرجات: ١ - مستجذات وثائق المشروع ٢ - الانتقال النهائي للمنتج، أو الخدمة، أو النتيجة ٣ - التقرير النهائي ٤ - مستجذات موجود العمليات المنظمة
مجموعة عمليات الختام [Part2.6]	إتمام المشروع أو الطور (P1.4.7) [P2.6.1]	المدخلات: ١ - ميثاق المشروع ٢ - خطة إدارة المشروع ٣ - وثائق المشروع ٤ - المستلمات المقبولة ٥ - وثائق الاستئثار ٦ - الاتفاقات ٧ - بيانات التوريدات الموثقة ٨ - موجود العمليات المنظمة (OPAs)	الوسائل والأساليب: ١ - اجتهاد الخبراء ٢ - تحليل البيانات ٣ - الاجتماعات	

