



جامعة الجميع الذكية
EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

أفضل الممارسات في إدارة المشاريع بالتوافق مع نظام المنافسات السعودي الجديد

رقم المجموعة ٥١٩٩

إعداد

الرقم الجامعي	الاسم
٢٠٢١٢٠٣٢١٤	إبراهيم مبشر عوض حمزه
٢٠٢١٢٠٠٩٨٩	أمل سعد رشيد الكثيري
٢٠٢١٢٠٣٦٢٤	رنيم مطلق الأمير
٢٠٢١٢٠١٧٠٦	سالم يحيى سالم الحربي
٢٠٢١٢٠٢٥٣٠	عبدالرحمن عبدالله محمد الحبشي
٢٠٢١٢٠٢٥٩٧	عبدالرحمن مصارع رشيد العنزي
٢٠٢١٢٠٠٥٣٩	علي حمد المطوع
٢٠٢١٢٠١٢٦٨	فيصل مترك ظافر الشهري
٢٠٢١٢٠٠٨٩٧	مؤيد أبو الغيث جابر الحيدري
٢٠٢١٢٠١٩٨٦	هيثم عبدالعزيز حمد المهوس

بإشراف/ د. وليد سليمان

الفصل الدراسي الثاني

١٤٤٣هـ - ٢٠٢١م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى أمهاتنا.. ذلك النور الذي ملأ حياتنا، ودعواتهن التي لا تفارقنا
إلى آبائنا.. الذين انحت ظهورهم لنستقيم، وجاهدوا الحياة تعباً لأجلنا
إلى سندنا وعضدنا في هذه الحياة.. شركاء الحياة الذين يسروا لنا الصعاب
إلى أبنائنا وبناتنا.. نبض قلوبنا وقرة أعيننا.. الذين نسأل الله أن يجعلهم ذخراً للإسلام والمسلمين
إلى إخوتنا وأخواتنا.. الذين تقاسموا معنا عبء الحياة
إلى أساتذتنا وأهل الفضل علينا.. الذين غمرونا بالتقدير والتوجيه والإرشاد
إلى طلاب وطالبات جامعة الجميع الذكية.. إلى المهتمين بعلم إدارة المشاريع
إلى كل هؤلاء نهدي ثمرة جهدنا المتواضع؛ سائلين الله العلي القدير أن ينفع به.

فريق المشروع

شكر وتقدير

الحمد لله ما انطوى دربٌ ولا خُتم جُهدٌ ولا تم سعيٌ إلا بفضلِهِ وتوفيقِهِ..

وبعد، نشكر الله ونحمده على نعمه التي لا تعد ولا تحصى وتوفيقه لنا لإتمام هذا المشروع،

نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى من تكرم علينا بقبول الإشراف على المشروع وقدم لنا توجيهات المشرف المخلص حتى نتمكن من وضع هذا الجهد بين أيديكم وهو مشرفنا وموجهنا ومعلمنا الأستاذ الدكتور / وليد سليمان.

كما نتقدم بالشكر إلى معلمينا وأساتذتنا في جامعة الجميع الذكية الذين نهلنا من ينابيع علمهم ومعرفتهم وكان لهم الأثر الكبير طوال مسيرتنا الدراسية.

كما نشكر أستاذنا الفاضل ومعلمنا ومدرينا الأول في إدارة المشاريع الأستاذ الفاضل / ناصر المحميد الذي وضع اللبنة الأولى لجامعة الجميع الذكية، والذي غمرنا بالتقدير والتوجيه والإرشاد طوال مدة برنامج الماجستير للدفعة الأولى.

وأخيراً نتقدم بالشكر إلى كل من ساندنا ودعمنا في إعداد هذا المشروع المتواضع.

فريق المشروع

فهرس المحتويات

١٠	١. الاستراتيجية STRATEGY
١٠	١,١. صياغة الرسالة
١٠	١,٢. صياغة الرؤية
١٠	١,٣. تطوير وتحديد الأهداف بنموذج SMART
١٢	١,٤. تطوير وتحديد مؤشرات القياس لأداء LEAD أو LAG
١٤	١,٥. تطوير وإعداد نموذج ميثاق المشروع
١٧	٢. الحوكمة والهياكل والعمليات GOVERNANCE, STRUCTURES AND PROCESSES
١٧	٢,١. تطوير هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع
١٨	٢,٢. تحديد الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل
١٩	٢,٣. تحديد نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع مع تحديد السبب
٢١	٣. الامتثال والمعايير واللوائح COMPLIANCE, STANDARDS AND REGULATIONS
٢١	٣,١. تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع
٢٢	٣,٢. تطوير نموذج التحقق List Check لكل مرحلة من مراحل المشروع الثلاث (بدء وتخطيط - تنفيذ - إغلاق)
٢٩	٤. السلطة والاهتمام POWER AND INTEREST
٢٩	٤,١. تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم. الكفاءة ٨
٢٩	٤,٢. تطوير شبكة (القوة/الاهتمام) وشبكة (التأثير/ القوة)
٣٠	٤,٣. استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة
٣٠	٥. ثقافة المنظمة وقيمتها CULTURE AND VALUES
٣٠	٥,٥. تعريف الثقافة للمنظمة
٣١	٥,٦. تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع
٣٣	٦. نقد وإدارة الذات SELF-REFLECTION AND SELF-MANAGEMENT
٣٣	٦,١. سرد ٣ "عادات سلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع"
٣٣	٦,٢. دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها
٣٦	٦,٣. اجراء تقييم منهجي ذاتي باستخدام نموذج SWOT
٣٧	٧. النزاهة الشخصية والموثوقية PERSONAL INTEGRITY AND RELIABILITY
٣٧	٧,١. تقديم ٣ "سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية"

٣٧	٧,٢ تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني ان وجد لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات.
٣٨	٨. الاتصالات الشخصية PERSONAL COMMUNICATION
٣٨	٨,١ إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة.
٤٠	٨,٢ تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال.
٤٣	٨,٣ تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي.
٥١	٩. العلاقات والارتباط RELATIONSHIPS AND ENGAGEMENT
٥١	٩,١ بناء مصفوفة الاتصال.
٥١	٩,٢ عرض ٣ سيناريوات لنماذج خاطئة من التواصل.
٥٢	٩,٣ تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين ASSESSMENT STAKEHOLDER MATRIX
٥٣	١٠. القيادة LEADERSHIP
٥٣	١٠,١ وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع.
٥٣	١٠,٢ تحديد أسباب التفضيل لذلك النموذج.
٥٥	١٠,٣ تقديم عدد "٥" مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع.
٥٦	١١. العمل الجماعي TEAMWORK
٥٦	١١,١ تصميم نموذج RACI لعدد ٣ إجراءات إدارية بالمشروع.
٥٧	١٢. الصراع والأزمات CONFLICT AND CRISIS
٥٧	١٢,١ تعريف الصراع والأزمات.
٥٧	١٢,٢ تقديم ٣ سيناريوات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع.
٥٧	١٢,٣ تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية.
٦٠	١٢,٤ عرض تحليل الأسباب الجذرية ROOT CAUSE ANALYSIS.
٦٠	١٣. الحنكة RESOURCEFULNESS
٦٠	١٣,١ تطوير توزيع الموارد البشرية على المهام.
٦٣	١٣,٢ تحليل أثر إجراء عملية CRASHING وعملية TRACKING-FAST على الجدول الزمني وتمثيل الجدول بعد تنفيذ هذان الاجراءان.
٦٥	١٤. التفاوض NEGOTIATION
٦٥	١٤,١ تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض.
٦٦	١٤,٢ إعداد عدد ٢ خطة للتفاوض.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
١٠	تحديد الأهداف بنموذج SMART	١
١٢	تطوير وتحديد مؤشرات القياس لأداء Lead أو Lag	٢
٢١	تصميم نموذج امثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع	٣
٢١	جدول التحقق لمراحل الشروع الثلاث	٤
٢٣	نموذج التحقق من المتطلبات لمرحلة البدء	٥
٢٥-٢٤	نموذج التحقق من المتطلبات لمرحلة التخطيط	٦
٢٧-٢٦	نموذج التحقق من المتطلبات لمرحلة التنفيذ	٧
٢٨	نموذج التحقق من المتطلبات لمرحلة الإغلاق	٨
٣٠	جدول أصحاب المصلحة	٩
٣٩	سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة	١٠
٥١	مصفوفة الاتصال	١١
٥٢	مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين	١٢
٥٦	مصفوفة RACI	١٣
٦٤	الجدول الزمني لتنفيذ المشروع	١٤
٦٤	الجدول الزمني لتنفيذ المشروع بعد (Fast tracking) تطبيق التعاقب السريع	١٥

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
١	الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع.	١٦
٢	شبكة السلطة/الاهتمام	٢٠
٣	شبكة التأثير/القوة	٢٠
٤	تحليل SWOT	٢٥
٥	مبادئ أسلوب القيادة التحولية.	٣٠
٦	التحفيز	٣٠

مقدمة

في ظل التقدم المشهود للمملكة العربية السعودية على كافة الأصعدة، مدفوعًا بالرؤية القومية ٢٠٣٠، تظهر أهمية تطوير ممارسات القطاعات الحكومية والخاصة المندوبة لاستغلال فرص المشاريع المنبثقة لمصلحتها المباشرة، ولمصلحة الاقتصاد الوطني أجمع من بعد.

ستكون هذه الممارسات التي أريد لها أن تستند إلى النماذج العالمية، وأن تستصحب الأمثلة الناجحة، لتطرح بين يدي مدراء المشاريع مرجعًا يخدم أهداف التميز، فوق اشتغالها على أساسيات المجال المنصوص عليها في نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الجديد، وهو نظام وضع لتقنين مجال المشاريع الحكومية.

وإنّا لنُقَدِّر لهذا التوافق المزمع بين هذه الممارسات وبين مواد النظام الوزاري، فرصًا استثنائيةً في المستقبلين القريب والبعيد لتعاون علمي وعملي لرفع مستوى مجال إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية، البلد الذي أضحى يخطو خطوات هائلة، نحو الريادة الإقليمية في مختلف الأنشطة.

ومع هذا، فإننا لا نزعم في هذه الممارسات أكثر من كونها محاولة صادقةً للمضي قدمًا نحو تطبيق ما توفر عليه فريق العمل من خبرة علمية وعملية في إدارة المشاريع، تطبيقًا يعود بالنفع على الممارسين على أرض الواقع، وهو ما يجدد العهد بين المجالين الأكاديمي والمهني ويؤكد واجب الدارس الجامعي في نقل المعرفة، لما كانت زكاة العلم نشره.

١. الاستراتيجية Strategy

١,١. صياغة الرسالة.

• الرسالة

تقديم أفضل ممارسات إدارة المشاريع الحكومية وفقاً لللائحة المنافسات والمشتريات الحكومية تسهم في توحيد آليات العمل داخل المنظمات الحكومية ورفع نسبة نجاح المشاريع.

١,٢. صياغة الرؤية.

• الرؤية

نموذج رائد ومتميز في إدارة المشاريع الحكومية.

١,٣. تطوير وتحديد الأهداف بنموذج SMART

هدف محدد	قابل للقياس	يمكن تحقيقه	ذو صلة	مرتبط بالوقت
١	تقديم أفضل الممارسات مما يسهل العمل في قطاع المشاريع الحكومية.	شمول جميع خطوات نظام المنافسات	إعداد دليل واضح يشمل جميع خطوات نظام المنافسات	تسهيل عمل مدراء المشاريع في القطاع الحكومي
٢	تقديم مرجعية علمية مبنية على تجارب أداء	وجود مرجع يسهل العمل لمدراء المشاريع	إعداد دليل عملي مبني على التجارب	تسهيل فهم الدليل من خلال ربطه بالتجارب العملية
٣	توحيد ممارسات إدارة المشاريع في الجهات الحكومية	إصدار دليل واحد لجميع المشاريع الحكومية	كتابة دليل موحد لممارسات إدارة المشاريع	تسهيل عمل مدراء المشاريع في القطاع الحكومي من خلال توحيد الممارسات

٤	ربط نظام المنافسات الحكومية مع أفضل ممارسات إدارة المشاريع.	رفع شفافية وكفاءة المنافسات الحكومية بنسبة ٢٠%	بوجود دليل يوضح أفضل الممارسات في إدارة المشاريع	سهولة التقديم على المنافسات للموردين	بعد سنة من تسليم المشروع
٥	بناء نموذج عمل في إدارة المشاريع الحكومية موحداً متوافقاً مع ما نصت عليه لائحة المنافسات والمشتريات الحكومية.	كتابة نموذج عمل متكامل ومتوافق مع لائحة المنافسات والمشتريات الحكومية	من خلال كتابة نموذج العمل الموحد	تسهيل عمل مدراء المشاريع من خلال وجود نموذج عمل موحد	تسليمه في الأسبوع الرابع عشر من الفصل الدراسي
٦	رفع مؤشر أداء نسبة نجاح المشاريع الحكومية	تحسين نسبة نجاح المشاريع الحكومية ب ١٠ %	من خلال تطبيق دليل الممارسات للمنافسات الحكومية	رفع كفاءة المشاريع من خلال استراتيجية صحيحة للمنافسات	بعد سنة من تسليم المشروع

جدول رقم (١): تحديد الأهداف بنموذج SMART

١,٤. تطوير وتحديد مؤشرات القياس لأداء Lead أو Lag

هدف محدد	قابل للقياس	يمكن تحقيقه	ذو صلة	مرتبط بالوقت	Leading KPIs	Lagging KPIs
١	تقديم أفضل الممارسات مما يسهل العمل في قطاع المشاريع الحكومية.	شمول جميع خطوات نظام المنافسات	إعداد دليل واضح يشمل جميع خطوات نظام المنافسات	تسهيل عمل مدراء المشاريع في القطاع الحكومي	(اشتمال المنتج النهائي (الدليل) على كافة خطوات نظام المنافسات)	(مستوى رضا العملاء عن فائدة الدليل)
٢	تقديم مرجعية عملية مبنية على تجارب أداء	وجود مرجع يسهل العمل لمدراء المشاريع	إعداد دليل عملي مبني على التجارب العملية	تسهيل فهم الدليل من خلال ربطه بالتجارب العملية	(عدد المشاريع المُطَّلَع عليها من قبل فريق العمل)	(عدد التجارب العملية المشروحة في المنتج النهائي)
٣	توحيد ممارسات إدارة المشاريع في الجهات الحكومية	إصدار دليل واحد لجميع المشاريع الحكومية	كتابة دليل موحد لممارسات إدارة المشاريع	تسهيل عمل مدراء المشاريع في القطاع الحكومي من خلال توحيد الممارسات	(اشتمال المنتج النهائي (الدليل) على كافة خطوات نظام المنافسات)	(نسبة اختيار الجهات المشاركة في المشاريع الحكومية للدليل)
					١٠٠% من خطوات نظام المنافسات تكون مشمولة في الدليل النهائي.	٧٠% نسبة رضا من المستهدفين بعد إصدار الدليل.
					٨٠% من الممارسات المذكورة في الدليل مستقاة من مشاريع حكومية سابقة.	٨٠% من الممارسات المذكورة في الدليل معززة بأمثلة عملية.
					١٠٠% من خطوات نظام المنافسات تكون مشمولة في الدليل النهائي.	٤٠% نسبة اختيار الجهات المنافسة في المشاريع الحكومية للدليل المنتج.

٤	ربط نظام المنافسات الحكومية مع أفضل ممارسات إدارة المشاريع	رفع شفافية وكفاءة المنافسات الحكومية بنسبة ٢٠%	بوجود دليل يوضح أفضل الممارسات في إدارة المشاريع	سهولة التقديم على المنافسات للموردين	بعد سنة من تسليم المشروع	(الإحالة لممارسات إدارة المشاريع بناء على منهجيات إدارة المشاريع العالمية) ربط الممارسات المشمولة في الدليل بمنهجيات عالمية ك PMI..	(نسبة كفاءة وشفافية المنافسات الحكومية) ٢٠% نسبة ارتفاع شفافية وكفاءة المنافسات الحكومية.
٥	بناء نموذج عمل موحد في إدارة المشاريع الحكومية، متوافق مع ما نصت عليه لائحة المنافسات والمشتريات الحكومية	كتابة نموذج عمل متكامل ومتوافق مع لائحة المنافسات والمشتريات الحكومية	من خلال كتابة نموذج العمل الموحد	تسهيل عمل مدراء المشاريع من خلال وجود نموذج عمل موحد	تسليمه في الأسبوع الرابع عشر من الفصل الدراسي	(اشتمال المنتج النهائي (الدليل) على كافة خطوات نظام المنافسات) ١٠٠% من خطوات نظام المنافسات تكون مشمولة في الدليل النهائي.	(نسبة تقدم المشاريع القائمة على الدليل أثناء التنفيذ) ٦٠% نسبة تقدم المشاريع الحكومية القائمة على الدليل المنتج أثناء التنفيذ. Progress
٦	رفع مؤشر أداء نسبة نجاح المشاريع الحكومية	تحسين نسبة نجاح المشاريع الحكومية بـ ١٠%	من خلال تطبيق دليل الممارسات للمنافسات الحكومية	رفع كفاءة المشاريع من خلال استراتيجية صحيحة للمنافسات	بعد سنة من تسليم المشروع	(نسبة تقدم المشاريع القائمة على الدليل أثناء التنفيذ) ٦٠% نسبة تقدم المشاريع الحكومية القائمة على الدليل المنتج أثناء التنفيذ. Progress	(نسبة نجاح المشاريع القائمة على الدليل) ١٠% نسبة نجاح المشاريع الحكومية القائمة على الدليل المنتج. Implementation

جدول رقم (٢): تطوير وتحديد مؤشرات القياس لأداء Lead أو Lag

١,٥. تطوير وإعداد نموذج ميثاق المشروع.

اسم المشروع	أفضل الممارسات في إدارة المشاريع بالتوافق مع نظام المنافسات السعودي الجديد		
تم اعداده	فريق المشروع	مدير المشروع	مؤيد الحيدري
تاريخ بدء المشروع	9/2021	تاريخ انتهاء المشروع	12/2021

نظرة عامة
تقديم أفضل ممارسات إدارة المشاريع الحكومية وفقاً للائحة المنافسات والمشتريات الحكومية تسهم في توحيد آليات العمل داخل المنظمات الحكومية ورفع نسبة نجاح المشاريع.
أفضل الممارسات هي الأشياء التي قام العديد من مديري المشاريع بممارستها على الآلاف من المشاريع وهي تعتبر "أفضل الممارسات" لأنها تساعدك باستمرار على تحقيق نتائج أفضل.

الأهداف والنطاق
١- تقديم أفضل الممارسات مما يسهل العمل في قطاع المشاريع الحكومية.
٢- تقديم مرجعية علمية مبنية على تجارب أداء.
٣- توحيد ممارسات إدارة المشاريع في الجهات الحكومية.
٤- ربط نظام المنافسات الحكومية مع أفضل ممارسات إدارة المشاريع.
٥- بناء نموذج عمل في إدارة المشاريع الحكومية موحداً متوافقاً مع ما نصت عليه لائحة المنافسات والمشتريات الحكومية.
٦- رفع مؤشر أداء نسبة نجاح المشاريع الحكومية.

#	القيود	
١	الوقت محدود	٣ أشهر
٢	عدد أعضاء الفريق	العدد ١٠ طلاب لإعداد المشروع

الاهداف	هدف محدد	قابل للقياس	طريقة تحقيقه
	تقديم افضل الممارسات مما يسهل العمل في قطاع المشاريع الحكومية.	شمول جميع خطوات نظام المنافسات	إعداد دليل واضح يشمل جميع خطوات نظام المنافسات
	تقديم مرجعية علمية مبنية على تجارب أداء	وجود مرجع يسهل العمل لمدراء المشاريع	إعداد دليل عملي مبني على التجارب
	توحيد ممارسات ادارة المشاريع في الجهات الحكومية	إصدار دليل واحد لجميع المشاريع الحكومية	كتابة دليل موحد لممارسات إدارة المشاريع
	ربط نظام المنافسات الحكومية مع افضل ممارسات ادارة المشاريع.	رفع شفافية وكفاءة المنافسات الحكومية بنسبة ٢٠ %	بوجود دليل يوضح أفضل الممارسات في إدارة المشاريع
	بناء نموذج عمل في إدارة المشاريع الحكومية موحداً متوافقاً مع ما نصت عليه لائحة المنافسات والمشتريات الحكومية.	كتابة نموذج عمل متكامل ومتوافق مع لائحة المنافسات والمشتريات الحكومية	من خلال كتابة نموذج العمل الموحد
	رفع مؤشر أداء نسبة نجاح المشاريع الحكومية	تحسين نسبة نجاح المشاريع الحكومية ب ١٠ %	من خلال تطبيق دليل الممارسات للمنافسات الحكومية

مدير المشروع	فريق المشروع
مؤيد الحيدري	إبراهيم مبشر عوض حمزه
	أمل سعد رشيد الكثيري
	رنيم مطلق الأمير
	عبدالرحمن عبدالله محمد الحبشي
	علي حمد المطوع
	مؤيد أبو الغيث جابر الحيدري
	هيثم عبدالعزيز حمد المهوس
	فيصل مترك ظافر الشهري
	عبدالرحمن مصارع رشيد العنزي
	سالم يحيى سالم الحربي

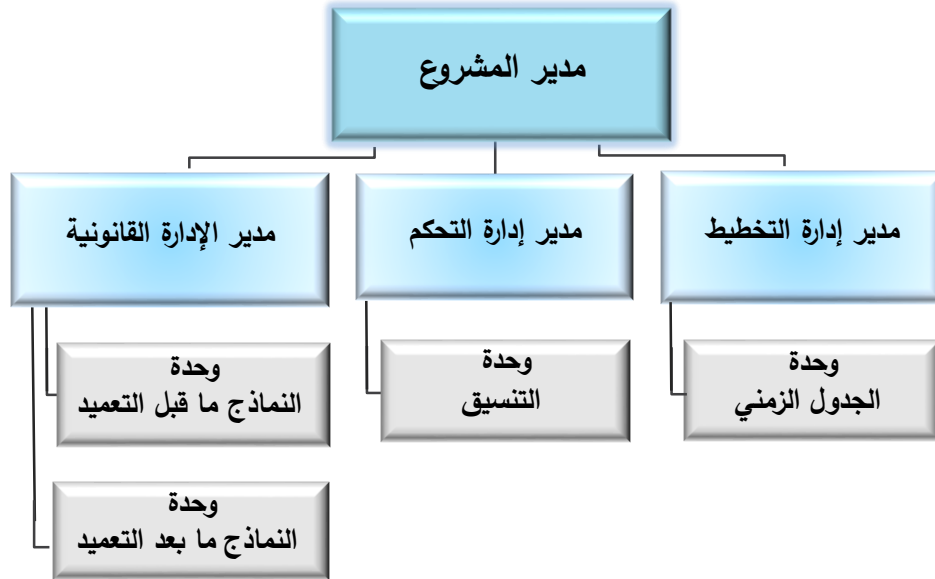
التوقيع	المنصب	الاسم	أصحاب المصلحة
		ESU	
		المالية وزارة	
		الحكومية المشاريع قطاع	
		الحكومية وشبة الحكومية المشاريع مدراء	

المخاطر	
طرق التجنب او التقليل	الخطر
- التدريب - التدريب وورش عمل لنقل المعرفة. - تجهيز طرق تواصل محددة ومناسبة للجميع، اجتماع يومي مدته ١٥ دقيقة - مضاعفة الجهود	- قلة الخبرة في المجال - عدم فهم الممارسات - طرق التواصل - مدة المشروع قصيرة ومضغوطة

الموافقة والاعتماد	
مدير المشروع	راعي المشروع
مؤيد الحيدري	جامعة الجميع الذكية

٢. الحوكمة والهياكل والعمليات Governance, structures and processes

٢,١. تطوير هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع.



الشكل رقم (١): الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع.

١. مدير المشروع

- **إدارة نطاق العمل Scope Management**: يتم تحديد نطاق العمل من خلال تحديد الأعمال التي سوف يتضمنها المشروع، والأعمال الأخرى التي لن تكون جزءاً من المشروع.
- **إدارة الوقت Time Management**: وتكون عن طريق إدارة العمليات المتعلقة بإتمام المشروع خلال وقت محدد، وذلك بتحديد الأنشطة وتتابعها وتقدير الموارد الخاصة بها والمدة اللازمة لتنفيذها، كما تتضمن تطوير الجدول الزمني وضبطه.
- **إدارة الجودة Quality Management**: وتتم عن طريق تحديد الطرق اللازمة للوصول إلى الدرجات الأقصى من المثالية والكمال في مجال المشروع مع الحفاظ على الاستدامة والبقاء.
- **إدارة التكامل Integration Management**: وتتم عن طريق تحديد وتعريف وتجميع وتنسيق عمليات
- أنشطة الإدارة المختلفة الخاصة بالمشروع ضمن مجموعة عمليات إدارة المشاريع.

٢. الإدارة القانونية

مسئولة عن توافق جميع الإجراءات مع نظام المنافسات الحكومي.

- وحدة النماذج ما قبل التعميد: إعداد كافة النماذج والآليات أثناء دراسة وإعداد كراسة المشروع.
- وحدة النماذج ما بعد التعميد: إعداد كافة النماذج والآليات من وقت صدور التعميد وحتى إغلاق المشروع.

٣. إدارة التخطيط

مسئولة عن توزيع ومتابعة المهام داخل المشروع وبحدود المدة الزمنية المعلنة.

- وحدة الجدول الزمني: إعداد الجدول الزمني ومتابعة تنفيذه وعدم الخروج عن المسار.

٤. إدارة التحكم

مراقبة وتجميع كافة مخرجات المشروع للظهور بالشكل النهائي في كافة المراحل.

- وحدة التنسيق: إعداد تنسيق عام لجميع المهام والأعمال وجمعها والتأكد من مطابقتها لما اتفق عليه.

٢,٢. تحديد الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل.

تم اعتماد الهيكل التنظيمي الهرمي (Hierarchical Organizational Structure) أو ما يسمى ب (Functional Structure).

٢,٣. تحديد نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع مع تحديد السبب.

يعتبر نموذج مكتب إدارة المشاريع هو الخطوة الأولى للبدء بتطوير المنهجية الموحدة لإدارة المشاريع حيث إن اختيار النموذج المناسب له يعد عاملاً رئيسياً لتحقيق ونجاح أهداف المكتب.

١, ٢, ٣. آلية اختيار وتحديد نموذج مكتب إدارة المشاريع

• العناصر الأساسية لمكتب إدارة المشاريع (بعد اعتماد النموذج الأمثل).

- عمليات موحدة لإدارة المشاريع تعتمد على أفضل الممارسات العالمية ومتوافقة مع معايير معهد إدارة المشاريع العالمي PMI



مناقشة وتحليل النموذج الأمثل للمكتب

تقييم الوضع الراهن

دراسة التحديات القائمة والاهداف

تحديد المهام الخاصة بمكتب إدارة المشاريع

نموذج مكتب إدارة المشاريع



نموذج التحكم الكامل

- توفير مدراء المشاريع
- إدارة المشاريع بشكل كامل
- ضبط الجودة وضمان الالتزام
- ضمان ارتباط المشاريع بالأهداف الاستراتيجية
- اختيار المشاريع وتحديد الأولويات



النموذج المختلط

- موازنة المشاريع مع الركائز الاستراتيجية وتحديد الأولويات
- إدارة المشاريع المنبثقة من الركائز الاستراتيجية للهيئة التي يتم تحديدها من قبل اللجنة التوجيهية (الجهة المخولة بالاعتماد)
- متابعة والإشراف على جميع مشاريع المكتب.
- توفير المنهجية والأدوات الخاصة بإدارة المشاريع EPM Tools



نموذج الدعم

- توفير المنهجية والأدوات
- تقديم التدريب والتوجيه
- اعداد التقارير ومؤشرات

- ضبط الجودة وضمان الالتزام
- تقديم التدريب والتوجيه لمدراء المشاريع
- المساهمة في الرقابة والتحكم بالمشاريع
- اعداد التقارير ومؤشرات الاداء

٢, ٣, ٣. النموذج المقترح لمكتب إدارة المشاريع - النموذج المختلط

بناء على ما سبق فقد تم اقتراح النموذج المختلط لمكتب إدارة المشاريع.

السمات الرئيسية الخاصة بالنموذج المختلط لمكتب إدارة المشاريع:

- موازنة المشاريع مع الركائز الاستراتيجية وتحديد الأولويات
- مسؤول عن توفير منهجية إدارة المشاريع والسياسات والعمليات الخاصة بها.
- إدارة المشاريع الاستراتيجية.
- المشاريع الاستراتيجية: مشاريع منبثقة مباشرة من الركائز وتصنف على أنها تابعة Tier1
- يتم تحديد مدير المشروع من قبل مكتب إدارة المشاريع بحسب الحاجة لتنفيذ المشاريع الاستراتيجية.
- المشاريع التي لا يوجد مدراء مشاريع بها في الاقسام المالكة للمشروع يتم ادارتها من قبل المكتب ويتم تعيين مدير فني للمشروع. من قبل الإدارة المالكة للمشروع.
- مسؤول عن مراقبة التطبيق والالتزام بمنهجية ادارة المشاريع المعتمدة.



نموذج التحكم الكامل

- توفير مدراء المشاريع
- إدارة المشاريع بشكل كامل
- ضبط الجودة وضمان الالتزام
- ضمان ارتباط المشاريع بالأهداف الاستراتيجية
- اختيار المشاريع وتحديد الأولويات



النموذج المختلط

- موازنة المشاريع مع الركائز الاستراتيجية وتحديد الأولويات
- إدارة المشاريع المنبثقة من الركائز الاستراتيجية للهيئة التي يتم تحديدها من قبل اللجنة التوجيهية (الجهة المخولة بالاعتماد)
- متابعة والإشراف على جميع مشاريع المكتب.
- توفير المنهجية والأدوات الخاصة بإدارة المشاريع EPM Tools
- ضبط الجودة وضمان الالتزام
- تقديم التدريب والتوجيه لمدراء المشاريع
- المساهمة في الرقابة والتحكم بالمشاريع
- اعداد التقارير ومؤشرات الاداء



نموذج الدعم

- توفير المنهجية والأدوات
- تقديم التدريب والتوجيه
- اعداد التقارير ومؤشرات الاداء

٣. الامتثال والمعايير واللوائح Compliance, standards and regulations

٣, ١. تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع.

اسم المشروع			أفضل الممارسات في إدارة المشاريع بالتوافق مع نظام المنافسات السعودي الجديد			المالك	جامعة الجميع الذكية		
المستند المرجع			لائحة المنافسات الحكومية			اليوم	١/٢٩	التاريخ	٢٠٢١
الامتثال			المتطلبات						
#	الهدف أو المخرج	المنفذ المسؤول	تفاصيل الهدف أو المخرج	الهدف أو المخرج	الامتثال (نعم/لا/لا ينطبق)	ملاحظات			
١	تقديم افضل الممارسات مما يسهل العمل في قطاع المشاريع الحكومية	علي المطوع	تقديم افضل الممارسات مما يسهل العمل في قطاع المشاريع الحكومية لمدراء المشاريع	تقديم افضل الممارسات مما يسهل العمل في قطاع المشاريع الحكومية	نعم				
٢	تقديم مرجعية علمية مبنية على تجارب اداء.	عبدالرحمن العنزي	تقديم مرجعية علمية مبنية على تجارب أداء متوافقة مع النظام المعتمد للمنافسات والعقود	تقديم مرجعية علمية مبنية على تجارب اداء.	نعم				
٣	توحيد ممارسات ادارة المشاريع في الجهات الحكومية	هيثم المهوس	توحيد ممارسات ادارة المشاريع في الجهات الحكومية لتسهيل الاعمال على مدراء المشاريع	توحيد ممارسات ادارة المشاريع في الجهات الحكومية	نعم				
٤	ربط نظام المنافسات الحكومية مع افضل ممارسات ادارة المشاريع	أمل الكثيري	ربط نظام المنافسات الحكومية مع افضل ممارسات ادارة المشاريع لتحقيق الفائدة القصوى من المشاريع	ربط نظام المنافسات الحكومية مع افضل ممارسات ادارة المشاريع	نعم				
٥	بناء نموذج عمل في إدارة المشاريع الحكومية موحداً متوافقاً مع ما نصت عليه لائحة المنافسات والمشتريات الحكومية.	عبدالرحمن الحبشي	بناء نموذج عمل في إدارة المشاريع الحكومية موحداً متوافقاً مع ما نصت عليه لائحة المنافسات والمشتريات الحكومية لتسريع دورة حياة المشاريع	بناء نموذج عمل في إدارة المشاريع الحكومية موحداً متوافقاً مع ما نصت عليه لائحة المنافسات والمشتريات الحكومية.	نعم				

جدول رقم (٣): تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع

٣,٢. تطوير نموذج التحقق List Check لكل مرحلة من مراحل المشروع الثلاث (بدء وتخطيط - تنفيذ - إغلاق).

#	الهدف أو المخرج	مرحلة البدء (تم/لم يتم)	مرحلة التخطيط (تم/لم يتم)	مرحلة التنفيذ (تم/لم يتم)	مرحلة الإغلاق (تم/لم يتم)
١	تقديم افضل الممارسات مما يسهل العمل في قطاع المشاريع الحكومية	تم	لم يتم	لم يتم	لم يتم
٢	تقديم مرجعية علمية مبنية على تجارب اداء.	تم	لم يتم	لم يتم	لم يتم
٣	توحيد ممارسات ادارة المشاريع في الجهات الحكومية	تم	لم يتم	لم يتم	لم يتم
٤	ربط نظام المنافسات الحكومية مع افضل ممارسات ادارة المشاريع	تم	لم يتم	لم يتم	لم يتم
٥	بناء نموذج عمل في إدارة المشاريع الحكومية موحداً متوافقاً مع ما نصت عليه لائحة المنافسات والمشتريات الحكومية.	تم	لم يتم	لم يتم	لم يتم

جدول رقم (٤): نموذج التحقق لمراحل المشروع الثلاث

قائمة تحقق متطلبات الانتقال من مرحلة البدء		التاريخ:	يوم/شهر/سنة
النسبة المئوية من الامتثال للمرحلة			
100%			
تسلسل	الوصف	الإجابة	النقاط
ملاحظات			
1	هل تم توثيق طلب بدء مشروع واعتماده؟		
2	هل سياق المشروع والنطاق أو المخرجات والنتائج المتوقعة موثقة؟		
3	هل تم تحديد مالك مشروع؟		
4	هل فوائد المشروع ومعايير نجاحه موثقة؟		
5	هل الفوائد ومعايير النجاح قابلة للقياس؟		
6	هل تم تحديد جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين للمشروع؟		
7	هل جميع الأدوار والمسؤوليات الأولية المحددة؟		
8	هل تم إنشاء لجنة توجيه للمشروع أو مكتب إدارة مشاريع؟		
9	هل تم تحليل ما لا يقل عن 4 حلول بديلة على سبيل المثال باستخدام تحليل SWOT؟		
10	ما هي الافتراضات الرئيسية والقيود والمخاطر المحددة؟		
11	هل تم تحليل تأزر المشروع والتبعيات؟		
12	هل تم تحديد مصادر تمويل المشروع (خطوط الميزانية) لكل عنصر تكلفة؟		
13	هل تم توثيق دراسة جدوى المشروع واعتمادها من قبل مالك المشروع؟		
14	هل تم تعيين مدير للمشروع؟		
15	هل خريطة طريق المشروع (تواريخ البدء والنهاية) للمعالم الرئيسية والتسليم موثقة؟		
16	هل هناك نهج معين للمشروع؟		
17	هل تم إعداد سجلات للمخاطر والقضايا والقرارات المتعلقة بها؟		
18	هل تمت الموافقة على استراتيجية الاستجابة المرتبطة بالمخاطر المحددة؟		
19	هل تم تحديد الموارد الرئيسية اللازمة لتنفيذ المشروع وكذلك المتطلبات بشكل مفصل؟		
20	هل تم توثيق ميثاق مشروع واعتماده من قبل لجنة توجيه المشروع؟		
21	هل سيتم تنفيذ المشروع في الظروف الحالية طبقاً للجدول الزمني؟		
22	هل الميزانية المخصصة كافية في هذه المرحلة من المشروع؟		
23	هل المشروع جاهز للمضي قدماً في مرحلة التخطيط؟		
مجموع النقاط الكلي للامتثال			
0			

جدول رقم (٥): نموذج التحقق من المتطلبات لمرحلة البدء

قائمة تحقق متطلبات الانتقال من مرحلة التخطيط		التاريخ:	يوم اشهر سنة
النسبة المئوية من الامتثال للمرحلة		100%	
تسلسل	الوصف	الإجابة	ملاحظات
1	هل مصفوفة أصحاب المصلحة كاملة مع جميع أسماء ذوي الصلة وتفاصيل اتصالاتهم؟		
2	هل جميع أدوار المشروع والمسؤوليات مفصلة؟		
3	هل ينقسم نطاق المشروع الى مكونات قابلة للإدارة بحيث تسمح بتقدير دقيقة للموارد، الجهد والمدة؟		
4	هل العلاقة واضحة بين نطاق المشروع / النواتج وحزم العمل / الأنشطة / المهام؟		
5	هل أنشطة تنفيذ الأعمال موضوعة في الاعتبار في خطة عمل المشروع؟		
6	هل جميع الأنشطة / المهام معينة لأشخاص بعينهم؟		
7	هل تم التحقق من صحة جميع الأنشطة / المهام من قبل صاحب النشاط أو الخبير في مجاله؟		
8	هل تم إنشاء لجنة توجيه للمشروع أو مكتب إدارة مشاريع؟		
9	هل جميع التكاليف / الجهود في المشروع مقدرة ومفصلة على مستوى النشاط؟		
10	هل جميع حزم عمل المشروع والأنشطة والمهام مجدولة؟		
11	هل المسار الحرج محدد؟		
12	هل مؤشرات أداء المشروع ومقاييس تقدمه محددة؟		
13	هل خطة عمل المشروع معتمدة من لجنة توجيه المشروع أو مكتب إدارة المشاريع؟		
14	هل جميع بنود الاتصالات (مثل الاجتماعات والتقارير) محددة وكذلك معدل تكرارها؟		
15	هل تم توثيق خطة إدارة الاتصالات، كوثيقة منفصلة أو مدرجة في سجل المشروع؟		
16	هل تم تصميم وتوثيق عملية التصعيد للمخاطر أو القضايا أو إدارة التغيير؟		
17	هل تم إعداد سجلات للمخاطر والقضايا والقرارات المتعلقة بها؟		
18	هل تم توثيق خطة إدارة لتغيير المشروع، كوثيقة منفصلة أو مدرجة في سجل المشروع؟		

19	هل تم توثيق خطة إدارة المخاطر ، كوثيقة منفصلة أو مدرجة في سجل المشروع؟		
20	هل تم توثيق خطة إدارة القضايا، كوثيقة منفصلة أو مدرجة في الكتيب؟		
21	هل تم توثيق خطة إدارة الجودة، كوثيقة منفصلة أو مدرجة في سجل المشروع؟		
22	هل تمت الموافقة على جميع خطط المشروع؟		
23	هل المشروع جاهز للمضي قدما في مرحلة التنفيذ؟		
مجموع النقاط الكلي للامتثال 0			

جدول رقم (٦): نموذج التحقق من المتطلبات لمرحلة التخطيط

قائمة تحقق متطلبات الانتقال من مرحلة التنفيذ		التاريخ:	يوم اشهر اسنة
النسبة المئوية من الامتثال للمرحلة		١٠٠٪	
تسلسل	الوصف	الإجابة	النقاط
ملاحظات			
1	هل الموارد والميزانية متاحة لإكمال الأنشطة ونقل النواتج إلى جانب مقدم الطلب؟		
2	هل كانت المخرجات أو المنتجات محدثة ومنقحة كما هو مخطط لها؟		
3	هل تم تنفيذ أنشطة ضمان الجودة والتحكم فيها كما هو مخطط لها؟		
4	هل تم اختبار التسليمات ومراجعتها؟		
5	هل كانت عمليات الاستعانة بمصادر خارجية ومخرجات مراقبة ومراجعة؟		
6	هل نتائج الاختبارات أو المشكلات والإجراءات التصحيحية موثقة؟		
7	هل تم تحديد جميع المخاطر الرئيسية؟		
8	هل تم الأخذ بالحسبان قضايا الأمن وحماية البيانات؟		
9	هل تم تنفيذ جميع التغييرات المعتمدة؟		
10	هل كانت المخرجات متماشية مع احتياجات مقدم الطلب وتوقعاته؟		
11	هل تم حل جميع مشكلات المشروع والإجراءات التصحيحية مع إغلاقها؟		
12	هل جميع المخرجات (بما فيها وثائق التسليم) جاهزة لاعتمادها من قبل مالك المشروع؟		
13	هل الأنشطة الانتقالية أُنجزت كما هو مخطط لها؟		
14	هل تم إبلاغ أصحاب المصلحة المعنيين بتسليم مخرجات المشروع؟		
15	هل مؤشرات أداء المشروع ومقاييس تقدمه تم التقاطها وتقييمها؟		
16	هل تم تنفيذ جميع بنود الاتصالات (الاجتماعات والتقارير) كما هو مخطط لها؟		
17	هل تم توثيق اعتمادات المخرجات من قبل شخص مناسب (مالك المشروع، خبير في المجال)؟		
18	هل تم الإعلان عن نقل المسؤوليات إلى جميع أصحاب المصلحة؟		
19	هل تم حفظ المصنفات في أرشيف المشروع؟ على سبيل المثال نتائج الاختبارات؟		

20	هل هناك تسليم رسمي للمسؤوليات إلى مالك المشروع أو فرق التشغيل المختلفة؟		
21	هل كانت إدارة مكونات المشروع فعالة؟		
22	هل أنشطة التشغيل / الصيانة جاهزة للبدء؟		
23	هل المشروع جاهز للمتابعة إلى مرحلة الإغلاق؟		
مجموع النقاط الكلي للامتحان		0	

جدول رقم (٧): نموذج التحقق من المتطلبات لمرحلة التنفيذ

قائمة تحقق متطلبات الانتقال من مرحلة الإغلاق		التاريخ:	يوم اشهر سنة
النسبة المئوية من الامتثال للمرحلة		١٠٠٪	
تسلسل	الوصف	الإجابة	ملاحظات
1	هل تم عقد اجتماع مراجعة لنهاية المشروع؟		
2	هل تم تقييم مؤشرات أداء المشروع النهائية ومقارنتها مع خطوط الأساس للمشروع؟		
3	هل تم تقييم فوائد المشروع والأهداف غير المنجزة و توقع الفوائد المتبقية؟		
4	هل تم تقييم رضا العميل / مقدم الطلب؟		
5	في حالة عدم إغلاق بعض المخاطر ، هل تم إعادة تقييم ومتابعة الاجراءات الموصى بها؟		
6	هل تم متابعة الاجراءات المعينة لبعض الافراد ونقل رسمي لملكية المهمة المنجزة؟		
7	هل كانت كل تسليمات الأنشطة منجزة في وضع العمليات؟		
8	هل أنشطة الدعم والصيانة تعمل كما هو مخطط لها؟		
9	هل قدم جميع أصحاب المصلحة المعنيين تعليقات حول تجربة المشروع الشاملة؟		
10	هل الدروس المستفادة وتوصيات ما بعد المشروع تم التقاطها وتوثيقها؟		
11	هل تقرير نهاية المشروع موثق وتم تسليمه إلى أصحاب المصلحة المعنيين؟		
12	هل مصنغات المشروع وغيرها من الوثائق الداعمة منظمة ومؤرشفة في مستودع مركزي؟		
13	هل تم الانتهاء من جميع إجراءات إدارة الأمن على سبيل المثال نسخ من بيانات المشروع؟		
14	هل تم اعتماد المشروع رسميا من قبل لجنة توجيه المشروع / صاحب المشروع؟		
15	هل تم تقييم أداء أعضاء فريق المشروع؟		
16	هل تم تسريح فريق المشروع رسميا؟		
17	هل توقفت تكاليف المشروع؟		
18	هل المشروع جاهز للإغلاق؟		
مجموع النقاط الكلي للامتثال		0	

جدول رقم (٨): نموذج التحقق من المتطلبات لمرحلة الإغلاق

٤. السلطة والاهتمام Power And Interest

٤,١. تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم. الكفاءة ٨.

سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم وهم كالتالي:

- قطاع المنافسات والمشتريات الحكومية (وزارة المالية).
- قطاع المشاريع الحكومية.
- مدراء المشاريع الحكومية وشبه الحكومية.

٤,٢. تطوير شبكة (القوة/الاهتمام) وشبكة (التأثير/ القوة).

- شبكة السلطة/الاهتمام:

الاهتمام	أهمية عالية	وزارة المالية قطاع المنافسات والمشتريات	قطاع المشاريع الحكومية
	أهمية منخفضة	مدراء المشاريع الحكومية وشبه الحكومية	
السلطة	نفوذ مرتفع	نفوذ منخفض	شكل (٢): شبكة السلطة/الاهتمام

- شبكة التأثير/القوة:

التأثير	ضعيف		
	متوسط	مدراء المشاريع الحكومية وشبه حكومية	قطاع المشاريع الحكومية
	قوي	وزارة المالية	قطاع المشاريع الحكومية
القوة	مرتفع	منخفض	شكل (٣): شبكة التأثير/القوة

٤,٣. استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة.

• جدول أصحاب المصلحة

المعنيين	الأهمية	النفوذ والسلطة
وزارة المالية	صاحب المصلحة	الممول للمشاريع الحكومية
قطاع المشاريع الحكومية	الممثل الرسمي لصاحب المصلحة والمتحكم في التنفيذ ومواصفات ومتطلبات المشاريع	تشريع ومراقبة المشاريع الحكومية للمقاولين والمُشغلين
مدراء المشاريع الحكومية	الاستفادة من الخبرات حول تنفيذ المشاريع الحكومية	تنفيذ المشروع الحكومي الموكل اليه

جدول رقم (٩): جدول أصحاب المصلحة

٥. ثقافة المنظمة وقيمتها Culture and values

٥,٥. تعريف الثقافة للمنظمة

ثقافة المنظمة هي مجموعة من القواعد التي تؤثر في سلوك الأفراد داخل بيئة عمل مشتركة، والهدف منها مساعدتهم في تطبيق مهامهم بطريقة صحيحة، وتعرف ثقافة المنظمة أيضا بأنها القيم الأخلاقية التي يتميز بها الأفراد الذين يعملون معا، ويحرصون على تطبيق نظام محدد في تنظيم عملهم داخل بيئة العمل مما يساعدهم على تحقيق الأهداف المطلوبة، والتمكن من وضع مجموعة من الحلول المقترحة في حال واجهتهم مشاكل أثناء انجاز الأهداف المطلوبة.

تتميز ثقافة المنظمة بعدة خصائص، حيث أنها:

- تشمل مجموعة من العناصر التي تتفاعل معاً من أجل بناء ثقافة محددة يتم تطبيقها داخل بيئة المنظمة، وتشمل هذه الثقافة كافة الوسائل التي تساعد في تعزيز التواصل بين الأفراد.
- تعتبر ثقافة المنظمة من الوسائل التي تساعد النظام الإداري في المؤسسة، حيث تعزز فكرة توزيع الخبرات بين الأفراد بطريقة منظمة مما يساهم في المحافظة على تنفيذ العمل بأسلوب صحيح.
- تكفل الاستمرارية في تطبيق العمل، حيث أنها لا تتوقف مطلقاً عند نهاية العمل الرسمي، بل يستمر تأثيرها على كافة المكونات الداخلية والخارجية للمنشأة بشكل دائم.

- القابلية للتطور والتغير من خلال التأقلم مع التطورات الحديثة والتي تساهم في تقديم العديد من الوسائل التي تساعد في نمو العمل، وتطبيق مفهوم ثقافة المنظمة بنجاح.
- القابلية للتكيف مع كافة متطلبات بيئة العمل مما يؤدي إلى الوصول للعديد من النتائج التي تتلاءم مع طبيعة الأفراد والزملاء فيمحيط العمل المشترك.

تتضح أهمية ثقافة المنظمة في العديد من المجالات العملية والمهنية في مختلف القطاعات، حيث أنها:

- تعتبر دليلاً واضحاً وشاملاً للمديرين والموظفين فتساعدهم على صياغة مجموعة من الأفكار التي تتناسب مع طبيعة العمل في المؤسسة.
- تساعد في تنظيم قواعد التعامل السلوكي بين الموظفين داخل بيئة العمل الواحدة، وخصوصاً أنها تعتمد على فكرة تطبيق التعاون بينكافة الزملاء في العمل.
- تعتبر أداة من أدوات اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات.
- تعد عاملاً من العوامل المساعدة في استقطاب موظفين أكفاء للعمل في المؤسسة.

٥,٦. تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع.

قيم المنظمة تعتبر قواعد مشتركة بين أعضاء الفريق، وتتميز قيم المنظمة بعدة خصائص من أهمها:

١ - التعلم المستمر:

تدفع فكرة المشروع بتعريف ممارسات مرجعية مدعومة بأمثلة ناجحة، نحو الاطلاع الدائم على قصص النجاح في المشاريع الحكومية.

٢ - التواصل الفعال مع العملاء:

لن يمكننا تسويق هذه الممارسات بكونها (الأفضل) إن لم نتواصل بشكل مكثف ونكفي مع عملائنا المحتملين لفهم أمور منها:

- أوجه القصور في مشاريعهم السابقة والحالية
- توقعاتهم عما يعنيه وصف الممارسات في هذا المجال بالأفضل
- مدى توافق تصوراتهم مع نظام المنافسات السعودي

٣-الإبداع الرشيد:

ونعني هنا نوعاً من تحقيق التوازن بين (الامتثال) للنظام الحكومي، مع تطبيق ممارسات قادرة على (النجاح) بما:

- يحقق القيمة المضافة للمشروع
- مع عدم الإخلال بمتطلبات المُشرّع
- ومن المقترحات لقيم المنظمات التي من الممكن للمنظمة تبنيها:
- الأحاسيس وقوة الإرادة لها دوراً مهماً في التأثير على الإنتاجية.
- العلاقات الاجتماعية بين الأفراد لها نتائج إيجابية في أداء العمل.
- يجب حل المشكلات قبل الوصول إلى مستويات أكثر تعقيداً.
- المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق باتخاذ القرار، تخطيط، الإشراف، وغيرها.
- اعتماد المنظمة على تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية.
- استخدام منهجية البحث العلمي عند وضع الخطط المستقبلية.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.
- الاهتمام بالجوانب النفسية.
- لا شيء مجاني.
- العمل الجاد يقود للنجاح.
- استغلال الفرص.
- المسؤولية الذاتية.

٦. نقد وإدارة الذات Self-reflection and self-management

٦,١. سرد "٣" عادات سلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع .

٦,٢. دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها.

• العادة السلوكية الأولى: التسويف (Procrastination)

تظهر في تأخير بدء المهام الممنوعة بالعضو، تأخير إنجازها، أو تأخير تسليمها، وهي أحد أكثر العادات سلبية، أن يعمد الطالب إلى إرجاء فهم الأجزاء المناطة به والتحضير للبدء بها.

ولنا أن نورد الأسباب التالية لهذا السلوك:

• الاعتقاد بسهولة المهمة:

- إما لثقة ذاتية /خفية لصاحب المهمة بقدراته الشخصية.
- أو لضعف احتمالية صعوبتها عليه، بالنظر للثقة الخارجية الموكلة إليه من قبل مدير المشروع.

- كل هذا من شأنه أن يدفع نحو التلکؤ في الشروع بالعمل.
- ومن الممكن مواجهة هذه الأسباب جماعياً وفردياً، بالعمل على ما يلي:
- وضع معايير جماعية واضحة، لجودة العمل، والتقديم، والمراجعة.
- مقارنة الذات بالأقران المساوين أو الأفضل في مجال المهمة، من نفس فريق العمل أو فرق أخرى.

• التخوف من صعوبة المهمة:

- إما لضعف ثقة ذاتي /خفي من صاحب المهمة بقدراته الشخصية.
- أو لتعظيم حجم المهمة، بالنظر للمبالغة الخارجية من قبل مدير المشروع.
- كل هذا من شأنه أن يدفع نحو الشك في الكفاءة الذاتية.
- ومن الممكن مواجهة هذه الأسباب جماعياً وفردياً، بالعمل على ما يلي:
- تشجيع المهارات الإيجابية لدى كل فرد، وإسناد المهمة المناسبة لكل.
- استحضار النجاحات السابقة في مهام مشابهة، وتحفيز النفس بالإمكانية المشروعة لتكرار هذه النجاحات.

• العادة السلوكية الثانية: الاتكالية (Dependency)

تظهر في الاعتماد على بقية الأعضاء في تقسيم المهام، متابعتها، أو التذكير بتسليمها، وهي أحد أكثر العادات ضرراً بالمصالح العامة للفريق، أن يتَّكَل الطالب على زملائه لبدء المشروع، أو متابعتها، فضلاً عن إتمامه.

وتظهر الأسباب التالية لهذا السلوك:

• عدم الاهتمام بالمتابعة والتحكم:

- إما لإغفال هذا المنشط المهم في المشروع من قبل مدير المشروع.
 - أو لقلة اعتياد بعض الأعضاء على إنجاز المشاريع الجماعية.
- كل هذا من شأنه أن يخلق جوّاً اتكالياً ضمن فريق العمل، ويضعف حس الإلحاح sense of urgency والملكية الذاتية ownership.
- ومن الممكن مواجهة هذه الأسباب جماعياً وفردياً، بالعمل على ما يلي:
- إيلاء جزئية المتابعة والتحكم monitoring & control أهمية كبيرة كأحد أهم ممارسات إدارة المشاريع.
 - الاشتراك بين كافة أعضاء الفريق في وضع جدول العمل ومتابعته أسبوعياً بحيث تظهر النشاطات المترابطة (e.g. Finish-to-Start).

• استئثار قلة من الأعضاء بالعمل دون بقية الفريق:

- إما لعلاقة مسبقة جمعت هذه القلة.
- أو لغلبة طبع الانفتاح على القلة extroversion مقابل غلبة طبع الانطوائية على الباقين introversion.

- إن من شأن هذا أن يشجع انقسام الفريق لقسمين: قسم مبادر، وآخر اتكالي.
- ومن الممكن مواجهة هذه الأسباب جماعياً وفردياً، بالعمل على ما يلي:
- تشجيع الاستماع لكافة الأعضاء.
 - دفع الذات لإبداء الملاحظات بشكل مستمر وطرح الأفكار الفردية بالوسائل المختلفة.

• العادة السلوكية الثالثة: الفردانية المفرطة (Individualism)

تظهر في الاعتماد على الذات، والتنكر لكل اختلاف، فضلاً عن رفض التعاون مع بقية الأعضاء. أحد أكثر العادات تحدياً لروح التعاون، أن يكتفي الطالب بنفسه مفضلاً النأي بنفسه عن كل التقاطعات مع أعضاء الفريق.

وتلوح الأسباب التالية لهذا السلوك:

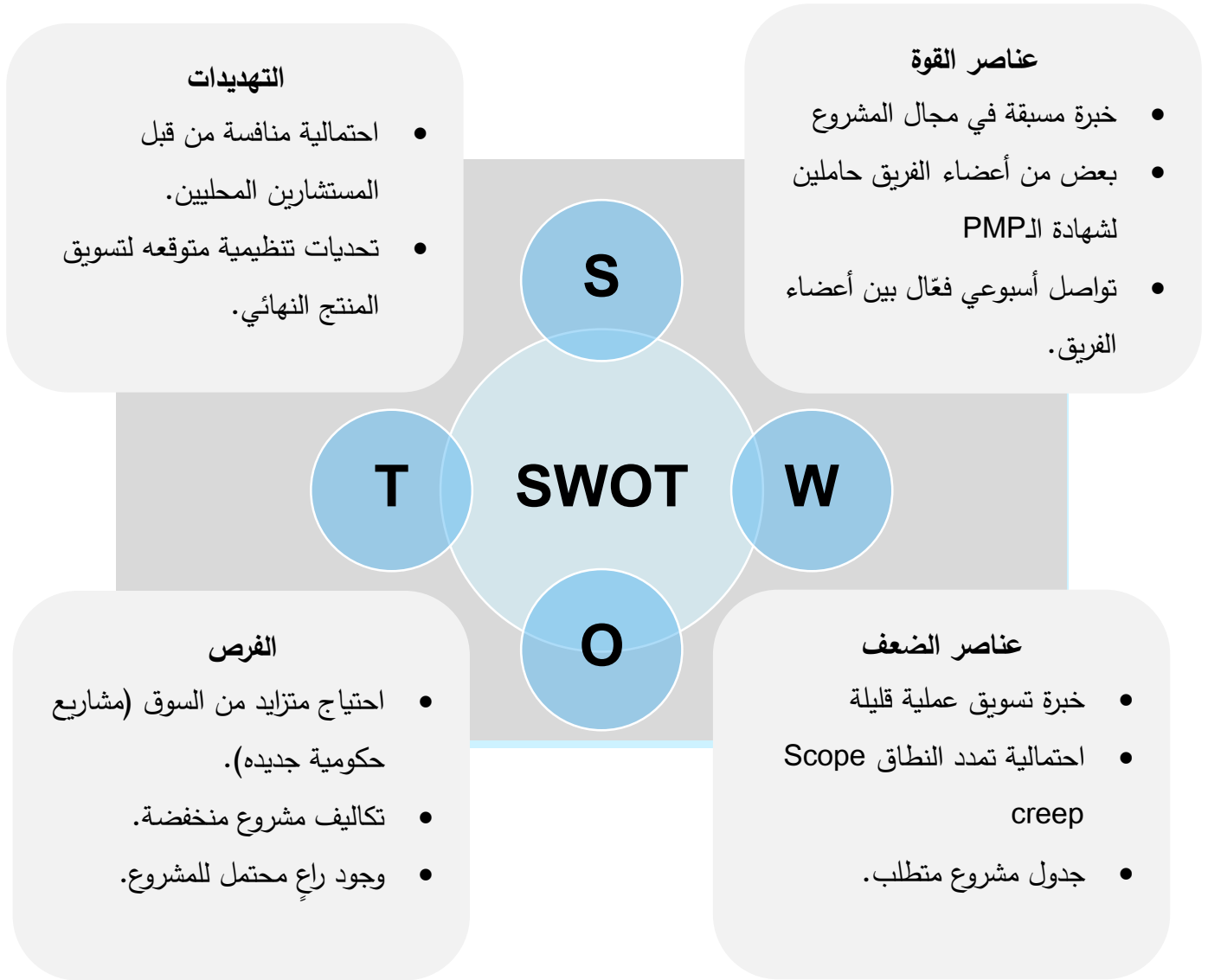
• الطبع المتأصل لدى الفرد:

- إما لرسوخ ذاتي لهذه الصفة.
- أو مكتسب جزاء سوء إدارة الفريق بممارسة المحاباة nepotism مثلاً.

• ضعف التواصل الجماعي:

- إما لقصور في الأدوات التقنية اللازمة لاستدامة هذا التواصل.
 - أو لضعف قيادة المشروع في تنمية الروح الجماعية، خصوصاً بين أعضاء فريق لم يسبق لهم العمل سوياً.
- كل هذا من شأنه أن يدفع الطالب دونما شعور منه لاختيار العمل وحيداً بغرض إنجاز العمل، بحسب التصور الذاتي للمستوى المطلوب.
- ومن الممكن معالجة هذه الأسباب جماعياً وفردياً، بالعمل على ما يلي:
- تنبيه الفرد لعلامات هذا السلوك، مع تبين آثاره السلبية على أداء الفريق بشكل عام.
 - الاعتراض على ممارسات الإدارة ذات النتائج العكسية.
 - الحرص الدائم على توفر التقنية اللازمة لإنشاء التواصل حسب الخطة communication plan خصوصاً في حال العمل عن بعد.
 - تبني النقاش الحر بين الأعضاء في الأوقات المناسبة عبر الوسائل المحفزة للتواصل الجماعي كالعصف الذهني brainstorming.

٦,٣. اجراء تقييم منهجي ذاتي باستخدام نموذج SWOT.



شكل (٤): تحليل SWOT

٧. النزاهة الشخصية والموثوقية Personal integrity and reliability

٧,١. تقديم "٣" سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية.

تعد النزاهة الشخصية والموثوقية من أهم عوامل نجاح المشاريع لدى مدير المشروع أو حتى المنظمات التي تحوي هذه المشاريع، فعندما يسود شعور فقدان النزاهة لا يمكن أن تتطور الثقة بين المعنيين في المشاريع ويتم إعاقة التقدم نحو إنشاء فرق العمل التي هدفها الوصول بالمشاريع الى بر الأمان، ان خلق بيئة مشاريع ناجحة وأمنة ليس بالشيء الصعب من خلال تطبيق الممارسات الجيدة لدى المعنيين في المشاريع.

إن النزاهة لا تعني بالأخص النزاهة المالية بالذات، بل لها عدة أوجه على سبيل المثال لا الحصر الصدق بين المعنيين في المشروع أنهم يفعلون ما يقولون إنهم سيفعلونه، ولأسباب التي ذكروها في الأصل، على سبيل المثال لسلوكيات سيئة ان مدير المشاريع لا يقوم ببناء الثقة مع العملاء من خلال عدم الوفاء بالاتفاقات أو عدم تقبل آراء العملاء، سيكتشف العملاء بسرعة ما إذا كان المدير لا يلبي احتياجاتهم ومتطلباتهم مما قد يؤثر على سمعة الشركة أو المنظمة، أيضا عدم مراجعة السياسات والإجراءات قبل بدء مهمة معقدة أو الصدق بشأن نسيان القيام بمهمة يعتبر من الأمثلة والممارسات الغير مقبولة.

كما ان مفهوم النزاهة "تعني الصدق وامتلاك مبادئ أخلاقية قوية"، ان الشخص الذي يتسم بالنزاهة يتصرف بشكل أخلاقي ويفعل الشيء الصحيح، حتى خلف الأبواب المغلقة، تعد النزاهة في إدارة المشاريع والعمل أمراً حيويًا لصنع القرار وخدمة العملاء وإدارة الفريق. من الأهمية بمكان أيضًا تقليل الأخطاء المكلفة، وتجنب النشاط غير القانوني، والحفاظ على القيم الأساسية للمؤسسة في المقدمة.

٧,٢. تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني ان وجد لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات.

عندما يسود شعور فقدان النزاهة لا يمكن أن تتطور الثقة بين المعنيين في المشاريع ويتم إعاقة التقدم نحو إنشاء فرق العمل التي هدفها الوصول بالمشاريع الى بر الأمان، ان خلق بيئة مشاريع ناجحة وأمنة ليس بالشيء الصعب من خلال تطبيق الممارسات الجيدة لدى المعنيين في المشاريع.

ومن العوامل أيضا التي تم تعريفها في كتاب PMBOK الموثوقية وعامل ذا أهمية قصوى لفريق إدارة المشروع وقائد المشروع حيه يمكن ان تؤدي الأخطاء في الموثوقية الى انخفاض الإنتاجية بشكل كبير، على وجه التحديد تشير الموثوقية إلى احتمالية أداء منتج معين بالطريقة التي كان من المفترض أن يؤديها في الجهود التي تم اعتبارها مطلوبة من هذا المنتج المعين خلال أو خلال فترة زمنية محددة مطلوبة. دائما ما يفضل العملاء المنتجات التي تتمتع بمستويات عالية من الموثوقية مفضلة لعدد كبير ومتنوع من الأسباب، أحد أهم أسباب ذلك هو أنه عندما تكون موثوقية المنتج أعلى أو أكبر، فإنها تسمح بهدر أقل للطاقة وتكرار أقل، وتسمح لمزيد من أعضاء فريق المشروع بالتركيز على جوانب إضافية من المشروع في وقت أقرب، كما ستتسبب المنتجات ذات الموثوقية المنخفضة في إهدار المزيد من الطاقة وزيادة التكرار.

٨. الاتصالات الشخصية Personal communication

٨,١. إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة.

الاسم	الوظيفة	داخلي/خارجي	مهمة العضو في المشروع	معلومات التواصل
مؤيد أبو الغيث جابر الحيدري	مدير المشروع	داخلي	تطوير نموذج التحقق	mam.444@hotmail.com
عبدالرحمن عبدالله محمد الحبشي	مدير إدارة المتابعة	داخلي	تطوير مؤشر قياس الأداء	Wonderfuljourney1410@gmail.com
علي حمد المطوع	مدير إدارة الموارد	داخلي	تطوير الهيكل التنظيمي	Eng.alialmotawa@gmail.com

Amal-salad-k@hotmail.com	نموذج مكتب المشاريع	داخلي	مدير إدارة المشاريع	أمل سعد رشيد الكثيري
Himowm@gmail.com	توزيع الموارد البشرية	داخلي	مدير إدارة التدريب	ابراهيم مبشر عوض حمزه
Syshh@live.com	نموذج القيادة	داخلي	مدير إدارة التنظيم	سالم يحي سالم الحربي
faisalaldhman@gmail.com	السلطة والمهام	داخلي	مدير إدارة المشتريات	فيصل مترك ظافر الشهري
rnoalshref@gmail.com	الامتثال والمعايير واللوائح	داخلي	مدير إدارة القياس	رنيم مطلق الأمير
eng.a.anzi@gmail.com	النزاهة الشخصية والسلوكية	داخلي	مدير إدارة المالية	عبدالرحمن مصارع رشيد العنزي
h.almehawess@gmail.com	العلاقات والارتباط	داخلي	مدير إدارة العلاقات	هيثم عبدالعزيز محمد المهوس

جدول رقم (١٠): سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة

٨,٢. تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال.

• **التواصل الشخصي:** التواصل بمعناه العام هو المشاركة والنقل مع الآخرين، وهو من الأهمية بمكان بحيث

لا غنى عنه لأي نشاط تنظيمي فردي أو جماعي. ويعتبر التواصل في أي منظمة من المنظمات همزة

الوصل الرابطة لهذه المنظمات لما تقوم به من مهام ووظائف تيسر العمل الإداري والفني، فالتواصل

الشخصي أساسيا في أي منظمة مهما كان حجمها، وأي قصور في نظام التواصل من شأنه أن يعطل أو

يؤخر سير الإدارات الأخرى، فهو عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل

الشفهية وغير الشفهية وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة.

طرفي الاتصال يمكن أن يكونا المؤسسة والعملاء، أو إدارة منظمة ما وأي من الأفراد المتعاملين معها،

سواء المشتري أو المورد أو كان هذا الشخص الذي يتم التعامل معه، ويترتب على هذا التعامل التأثير على

نشاط المنظمة أو المشروع أو الشركة أياً كان الكيان، ويعود هذا التأثير على المنظمة بنتائج إيجابية أو

سلبية، فمثلاً إذا تراتب على اتصال قسم التسويق بالعملاء زيادة حجم المبيعات فإن التأثير يكون إيجابياً.

وإذا تراتب مثلاً على اتصال قسم المشتريات بالمورد بهدف تخفيض قيمة المواد الخام الموردة، فنتج عن

ذلك نقص جودة المواد المستخدمة في الإنتاج، فإن النتيجة هنا تكون سلبية ويلزم تعديلها رعاية لمصلحة

المنظمة.

○ **أهميته:** إذا كان الاتصال هاماً في حياة الفرد العادي، فإن أهميته تزداد في حياة المنظمات صغيرها وكبيرها.

لأن الاتصال هنا يتعلق بعمل هذه المنظمات ويتم ترجمته إلى نتائج زيادة أرباح أو زيادة خسائر. حيث أن

معظم مشكلاتنا اليوم ليست في عالم الأشياء ولكن في عالم الأشخاص، وإن أكبر فشل للإنسان، كان وما

يزال، هو عدم القدرة على التعاون مع الآخرين وفهمهم، إنها مشكلة اتصال.

ويمكن قياس مدى أهمية التواصل الفعال عندما يتضح لنا أن التجارب أثبتت أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها ليس كافياً في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك شرح وافي وتفسير كامل لتوجهاتها مما يقطع الطريق على مروجي الشائعات أي القدرة على تحقيق اتصال فعال.

إن التطور والنمو الكبير في المنظمات واتساع أنشطتها وتزايد أحجامها وبالتالي ابتعاد قيادات الإدارات العليا عن الإدارات التنفيذية، أسهم بشكل كبير في زيادة الاهتمام بالاتصالات. أيضاً نجد أن العامل الأساسي الذي يجعل الاتصالات الشخصية تختلف عن أنواع الاتصالات الأخرى هو أن نجاح أو فشل الاتصالات الشخصية يؤثر على إنتاجية المنظمة.

لذلك لا يمكن أن يتم تنظيم أو إدارة دون اتصال، وبدون اتصال لا يوجد تنظيم، فإن للاتصال دور في جميع العمليات الإدارية، من تنظيم وتخطيط ورقابة وتنسيق واتخاذ قرار ولا عجب أن تعود أغلب المشكلات في المنظمات إلى سوء ممارسة الاتصالات الشخصية بين الإدارة والعاملين، أو بين الإدارة والعملاء. من خلال ما تقدم يتضح لنا أهمية التواصل الشخصي في المنظمات وبالأخص مع كبر حجم المنظمات وبعدها عن بعضها البعض (مثل الشركات الإقليمية والمتعددة الجنسيات) فالاتصال هو عصب العمليات الإدارية والتنظيمية، ومتطلب حتمي لأي تنظيم.

أيضاً يتضح لنا أن التواصل الشخصي لا بد له من قوانين ومبادئ تحكمه لتسييره بفعالية في الاتجاه الصحيح وتحقيق فاعليته، حيث أنه متى كان الاتصال واضحاً ويسهل انسياب المعلومات داخل قنوات التنظيم، فإن ذلك يساعد على رفع كفاءة الأداء في التنظيم.

• **التواصل الفعال:** يعرف التواصل الفعال بأنه أي تفاعل بين شخصين أو جهتين مختلفتين لأجل إيصال معلومات أو أفكار أو عواطف محددة، أو لتغيير المواقف وتحريك الجهات الأخرى تجاه تنفيذ حاجة ما.

فالتواصل الفعال هو التواصل القادر على إيصال أي رسالة أو معلومة أو طلب أو أمر ذي هدف وغاية بشكل سلس وبسيط، بحيث يتمكن كلا الطرفين من استيعاب الرسالة وتقبل كل ما يصدر عن الطرف الآخر من أفعال أو أقوال لأجل الهدف الذي جاء لأجله هذا الاتصال، وهو تواصل يتميز بأنه مريح ومجد لكل من الطرفين، ويساهم في تقويض جميع العقبات والحواجز بينهما، لكونه لا يتم إلا في أجواء من التصالح والتفاهم، ويتطلب جهد كل من الطرفين في إنجاحه.

○ **أهميته:** للاتصال الفعال أهمية كبيرة، تتمثل فيما يلي:

- توصيل أفكار ووجهات نظر الأفراد إلى جهات اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى الربط بين أفكار الأفراد ومراكز صنع السياسات والقرارات، مما يحقق المشاركة والانسجام.
- إكساب الفرد صفة الهدوء والتأني وسعة الصدر، مما يقوده إلى أن يكون حكيماً في إطلاق قراراته وأحكامه.
- اتخاذ قرارات صحيحة وإطلاق أحكام ملائمة وسليمة دون أن يكون هناك تعصب أو إجبار في الرأي.
- يعزى النجاح بحسب بعض الدراسات بنسبة ٧٥% منه إلى مهارات الاتصال والتواصل، و ٢٥% إلى إتقان مهارات العمل، ولأجل ذلك ارتبط نجاح المرء في حياته بمقدار تمكنه من مهارات الاتصال الفعال.
- العمل على نجاح العلاقات سواء أكانت على مستوى العائلة أو العمل أو غيرها.
- العمل على إكساب الفرد مهارات مهمة كالاستماع للطرف الآخر بمصادقية وحيادية، مما يجعل منه مؤثراً وقائداً ناجحاً.

- العمل على تقليل الخلافات والمشاكل وزيادة الصداقات في بيئة الفرد، لأن سوء الاتصال مع الناس هو ما يسبب الخلافات، والاتصال الفعال هو ما ينجح العلاقات.
- تسيير سلوك الأفراد وتوجيهها نحو الأمور المرغوب فيها.
- المواءمة والتقريب بين وجهات النظر والمفاهيم والأفكار وتوحيد أساليب العمل.
- الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة وتحويلها لمراكز اتخاذ القرارات.

٨,٣. تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي

• أشكال التواصل الشخصي

للتواصل الشخصي للمنظمات عدة أشكال منها:

- **التواصل الشفهي (اللفظي):** وهو ذلك الاتصال الذي يستخدم الألفاظ المنطوقة، المشتملة على كلمات أو جمل أو عبارات دالة على معنى مفيد، وتتكون منها الفكرة أو الموضوع الذي يريد المدير نقله للسامعين. ومن صور هذا الاتصال المحادثات والندوات والاجتماعات والمقابلات والبرامج التدريبية ويشمل أيضاً هذا النوع من الاتصال استخدام الهاتف في المنظمات. وتلجأ المنظمات إلى هذا النوع من الاتصال الذي يتسم بالسرعة عندما تتطلب الرسالة توضيحاً خاصاً للتأكد من إيصال المعنى الصحيح. ونرى أن فائدة هذا النوع من الاتصال أنه يعطي ردود فعل مباشرة ويسهل التفاعل الذي يسمح بتبادل جيد للأفكار وبالتالي اتصال فعال.

- **التواصل الكتابي:** وهو الاتصال الذي يستخدم كتابة الأفكار والمعلومات إما باستخدام الكلمات أو الرموز وتوزيعها للعاملين في المنظمة. والاتصال الكتابي سلاح ذو حدين، فقد يكون إيجابياً إذا اتسم بالدقة التعبيرية والوضوح وبالتالي يمكن اعتماده كوثيقة رسمية قانونية، وقد يكون سلبياً إذا لم يكن بالدقة

المطلوبة، ويكون عبء على المنظمة لحفظه وتكديسه في المخازن. ومن صور هذا النوع من الاتصال

التقارير والأوامر والتعليمات وكتيبات المنظمة وسياسات ولوائح المنظمة ودليل قوانين العاملين وغيره.

○ **التواصل الالكتروني:** وهي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة

الانترنت أو الانترنت أو الفاكس. فالاتصالات الالكترونية من الممكن أن تعزز نمو وفاعلية الاتصال

بين العاملين، إلا أنها من الممكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح إذا لم تكتب بطريقة واضحة مثل

الاتصالات الكتابية. ونرى أنه غالباً ما تكثر الاتصالات الالكترونية مع المنظمات الافتراضية التي

تستخدم التجارة الالكترونية لتحقيق الاتصال مع العاملين والمديرين والعملاء.

ونرى أن المستقبل هو للاتصالات الالكترونية خصوصاً في ظل تطبيق أغلب دول العالم المتقدم لمبادئ

الحكومة الالكترونية، لذا يجب على المنظمات الحكومية والخاصة مراعاة أهمية هذا النوع من الاتصالات

عن طريق تدريب جميع الموارد البشرية على استخدام التقنيات الحديثة، وجعلها واقعاً ملموساً من خلال

تبني سياسات حديثة للاتصال، تكون مواكبة للتطور التقني، وتتم عن قراءة جيدة للواقع والمستقبل الذي

يؤكد أن اليوم والمستقبل هو لهذا النوع من الاتصالات.

○ **التواصل الغير اللفظي:** وهي الاتصالات التي لا تستخدم الكلمات للدلالة على معانيها وإنما لغة غير

لفظية مثل الإشارات. فتعد مساحة الاتصالات غير اللفظية واسعة جداً فتعابير الوجه ولغة الجسد تعطي

انطباعات بحسب مغزاها فقد يستعمل المدير كما أوردا آل علي والموسوي قبضة يده ويضربها على

الطاولة للتأكيد على جدية الأمر. وابتسامة أحد المديرين لموظفه لأنه أدى عملاً جيداً تعد نوعاً من

الاتصال غير اللفظي.

• قنوات التواصل الشخصي

هناك أربع قنوات أساسية في عملية التواصل الشخصي وهي:

١. **التواصل من أعلى لأسفل (Downward Communication):** أي من الإدارة العليا للعالم

حيث تصل التوجيهات والقرارات والمعلومات من المدير إلى المرؤوسين. وتعتبر الاجتماعات الرسمية والقرارات المفاجئة ونشرات أهداف المنظمة من طرق الاتصال من أعلى لأسفل. فهذا النوع من الاتصالات الشخصية أساسي في أي تنظيم.

٢. **التواصل من أسفل لأعلى (Upward Communication):** أي من الإدارة الدنيا للعالم ومثال

هذه الاتصالات تقارير الأداء التي يكتبها المشرفين إلى الإدارة العليا ويهدف هذا الاتصال إلى زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة وإعطائهم فرصة لتوصيل صوتهم للإدارات العليا.

٣. **التواصل الأفقي (Horizontal Communication):** ويتم هذا النوع بين العاملين في الإدارات

والأقسام الأخرى داخل المنظمة، والتي لها نفس المستوى، وهو شائع وضروري في عملية التنسيق الضرورية للمنظمة.

٤. **التواصل المحوري (Diagonal Communication):** ويشمل هذا النوع من الاتصالات

العلاقات القائمة بين المدراء والعاملين في إدارات أخرى غير تابعة تنظيمياً لهم. أي أنه اتصال يأخذ شكلاً غير رسمي تنظيمي.

• عناصر عملية التواصل الشخصي

لكي تتم عملية التواصل الشخصي لا بد من توافر عدة عناصر أساسية وهي:

○ المرسل (sender) أو المصدر: وهو ذلك الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين معلوماته

أو أفكاره. وقد دلت الدراسات أن مصادر الاتصال الموثوق بها لها قدرة أكبر على التأثير من المصادر

الأخرى وأن محتويات الرسالة غالباً ما تفسر بناءً على القوائم بإرسالها.

○ الرسالة (message): وتعني الفكرة أو المعلومة من المرسل، إلى هؤلاء الذين يريد المرسل أن

يشاركهم أفكاره أو معلوماته. والاختيار الحسن لصياغة الرسالة ورموزها، من الأهمية بمكان لكل من

المرسل والمرسل إليه كما أن سوء الاختيار يقود إلى مشكلات عديدة.

○ قناة الاتصال (channel): وهي الوسيلة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل. فلا يمكن

لرسالة أن تنقل بواسطة الفراغ بل لا بد من وسيلة لنقل هذه الرسالة. لذا نرى أن الوسيلة الفعالة تفيد

في تحقيق الاتصال الفعال، إذا ما استخدمت كل وسيلة في مكانها الصحيح، وتتنوع الوسائل ما بين

كتابية وشفوية وتقنية أو الكترونية.

○ المستقبل (receiver): وهو ذلك الشخص الذي سوف يستلم الرسالة وقد يكون فرد أو جماعة قليلة

أو جمهور كبير في المنظمة. ولا شك أن عملية استقبال الرسالة كما يقول عبد الباقي وتفسيرها تخضع

لشخصية المستقبل وإدراكه وشخصيته.

○ التغذية الراجعة (feedback): وهي رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل، نتيجة عملية الاتصال،

مبيناً هل حققت الهدف المطلوب أم لا، وهو المتمم للضرورة لعملية الاتصالات بين المستقبل والمرسل.

فعملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة بل يجب التأكد من وصولها وفهمها بالشكل الصحيح لأن عملية قياس ردود الفعل تعتبر أهم عنصر في عملية الاتصال.

فمن معوقات الاتصال محدودية رد الفعل، لذلك نجد أن أحد المبادئ الأساسية لتحقيق أهداف الاتصال، هو إنشاء خط اتصال ذي اتجاهين وهو ما ليس معمولاً به في منظمات الدول النامية.

• أهداف عملية التواصل الشخصي:

تختلف أهداف عملية التواصل الشخصي تبعاً لطبيعة المنظمة وأهدافها الرئيسية إلا أن هناك أهداف أساسية في أغلب عمليات الاتصال وهي:

- **الإقناع:** إن الهدف من أي عملية تواصل ليس إيصال المعلومات والأفكار، كما يتبادر إلى الذهن فقط، إنما الهدف هو الإقناع، فأي عملية تواصل لا بد أن تهدف إلى الإقناع بأمر ما بطريقة أو بأخرى. ولذلك فإن كثيراً من القادة في المؤسسات يريدون أن يقدموا أفكار جديدة ويستخدمون الاتصال لإقناع الناس باتباع هذه الأفكار.
- **اطلاع المرؤوسين:** وتعتبر عن تعليمات الأهداف المطلوب تنفيذها، والتعرف على مدى التنفيذ والمعوقات، بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار.
- **مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية:** مثل وضع السياسات والخطط وتقسيم العمل والتوفيق بين جهود العاملين.
- **توفير المناخ الإيجابي:** الذي يرغب العاملين في توفيره من أجل قيادة وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمالية.

○ ربط المديرية والدوائر والأقسام: حيث يتم ربطها سوياً، وتنسيق وصول وتدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف.

من خلال ما تقدم يتضح لنا ارتباط أهداف التواصل الشخصي بجميع مراحل ووظائف المنظمات وخطته وأهدافه أيضاً، لذلك كان لازماً على المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها، أن تهتم بمقومات ومتطلبات التواصل الشخصي لكي يحقق الاتصال أهدافه في تلك المنظمات وتحقق المنظمات أهدافها.

● مقومات التواصل الشخصي

التواصل فن له مقوماته لذلك ورد في أدبيات الاتصالات الشخصية عدة مقومات ومبادئ للاتصال الفعال منها:

- أن تحتوي العملية على معلومات جديدة وإلا كانت مجرد اتصالات مزعجة لا طائل منها.
- تحديد الهدف المخطط له من عملية الاتصال، بأن يسأل المدير أو المسؤول نفسه ما الذي يريد توصيله، وإلى من يريد توصيله، لكي يستخدم الوسيلة والمدخل المناسب.
- إجادة فن الاستماع: حيث أن مؤسسة أبحاث الرأي الأمريكية بينت في دراساتها أن ٧٥% من المشرفين تنقصهم مهارة الاستماع، وأن قيامهم بالاستماع الجيد سيساعد على تدفق المعلومات وتوفير مناخ الثقة بين الطرفين المدير والمرؤوس.
- تنظيم الاتصالات الشخصية: يجب أن يكون هناك تنظيم سليم للاتصالات يكون مسؤولاً عن اقتراح وتنفيذ سياسة الاتصال في المنظمة، وأن يكون لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية [إدارة الاتصال]، ودورها في تحقيق فعالية الاتصالات في المنظمة".

- الوضوح والتوقيت المناسب: باستخدام الوسيلة المناسبة، فالإجراءات والتعاميم الضرورية لعقد اجتماع تقتض أن الهاتف أفضل من الخطابات الرسمية. وهنا يجب مراعاة السرعة، وهي وصول المعلومات في الوقت المناسب، وإلا فقدت المعلومات قيمتها، نتيجة التأخير وبالتالي التأثير السيئ على أهداف المنظمة.
- مبدأ أخذ المعلومات من مصدرها المباشر: من أجل فهم الرسائل بشكل صحيح وبموضوعية وفتح قنوات وطرق اتصاليه مباشرة بين القائد المنصت وبين مرؤوسيه.
- المتابعة: والتي تتم عن طريق التغذية الراجعة، وذلك من أجل التعرف على وجهة نظر الطرف الثاني، ومدى تمكنه من فهم المعلومات بطريقة صحيحة.

• معوقات التواصل الشخصي

- إن إدراك المديرين لمعوقات التواصل الشخصي يسهل عليهم معرفة هذه المعوقات وبالتالي تجاوزها لكي يتم تحقيق الاتصال الفعال ومن هذه المعوقات الآتي:
- معوقات شخصية: مثل عدم القدرة على التعبير الجيد واختيار ألفاظ مبهمة، والغموض وعدم إصغاء العاملين واختلاف قدراتهم ومداركهم العقلية نتيجة الفروق الفردية.
- معوقات تنظيمية: مثل كبر حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية، التي تنقل الرسالة مما يؤثر على وصول المعلومات بطريقة صحيحة، وعدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى غياب وضوح الاختصاصات والصلاحيات، أيضاً غياب السياسة الواضحة لنظام الاتصالات في المنظمة التي توضح أهداف الاتصالات الشخصية في المنظمة وتساعد على تحديد السلطة والصلاحيات والمسؤوليات وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية.

- معوقات بيئية: حيث أن درجة الحرارة والإضاءة وسوء التهوية ووجود الضوضاء تساعد على إعاقة الاتصال الفعال. لأن الحيز المكاني الضيق وبالأخص في الدوائر الحكومية مع كثرة المراجعين يعرقل الاتصال الفعال ويؤدي للتوتر.
- معوقات نفسية اجتماعية: مثل كون طرفي الاتصال من مجتمعات مختلفة، الأمر الذي يتطلب تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية، وذلك لرفع الحواجز النفسية والاجتماعية بين المديرين والعاملين، لتحقيق أهداف الاتصال.

٩. العلاقات والارتباط Relationships and engagement

٩,١. بناء مصفوفة الاتصال.

نوع التواصل	الغرض	طريقة التواصل	التكرار	الحضور/ التوزيع	المسؤول	المخرجات
اجتماع بداية المشروع	التعرف على أعضاء الفريق تحديد اسم المشروع	اجتماع عن بعد	مرة واحدة	فريق المشروع	مدير المشروع	عنوان المشروع
اجتماع فريق المشروع	توزيع ومناقشة المهام مراجعة نقد المشروع	اجتماع عن بعد	أسبوعي	فريق المشروع	مدير المشروع	جدول أعمال المشروع
تقديم المهام	تسليم المهام من فريق المشروع لمدير المشروع	البريد الإلكتروني	أسبوعي	فريق المشروع	فريق المشروع	مهام المشروع الأسبوعية
تقرير أسبوعي	تحديث المهام الموزعة لأعضاء الفريق	اجتماع عن بعد	أسبوعي	فريق المشروع	مدير المشروع	الجدول الزمني للمشروع
مراحل المشروع الرئيسية	مناقشة المرحلة الأولى والمرحلة الثانية من المشروع	اجتماع عن بعد	مرتين	فريق العمل	مدير المشروع	مستندات المشروع
إغلاق المشروع	مناقشة المنتج النهائي للمشروع	اجتماع حضوري	مرة واحدة	فريق العمل	مدير المشروع	إنهاء المشروع

جدول رقم (١١): مصفوفة الاتصال

٩,٢. عرض ٣ سيناريوات لنماذج خاطئة من التواصل

١. عدم الاستعداد الجيد.

إن عدم الاستعداد والتحضير المناسب للاجتماعات أو مناقشة التقارير يؤدي إلى الإحباط بين أفراد فريق العمل.

○ يجب على أعضاء الفريق الاستعداد الجيد وقراءة التقارير ومناقشتها بصورة لائقة.

٢. عدم الانفتاح على الآخرين.

في مجالات العمل الحديثة يوجد الكثير من الاختلافات بين اعراق العاملين وجنسياتهم ومختلف دياناتهم مما يجعل هناك بيئة ابداعية في العمل، إن عدم تفهم اختلافات الآخرين والمحاولة من الاستفادة منها يؤدي الى تواصل غير فعال بالمنظمة.

○ يجب على اعضاء فريق العمل حسن ادارة الاختلافات الثقافية وتقبلها والتعامل معها بذكاء اجتماعي.

٣. عدم إيضاح الفكرة.

خلال التواصل مع المعنيين في المشروع يجب أن تكون فكرتك واضحة ودقيقة وعدم اجتزاء الكلام او تعميمه، عدم تحديد الفكرة او المهمة يؤدي إلى ضياع وقت وجهد فريق العمل.

○ من الافضل ان تكون افكارنا ومهامنا واضحة ودقيقة فمثلا عند نهاية الاجتماع يتم سؤال الحضور هل يوجد شيء غير مفهوم؟ وتوضيحه والاتفاق عليه في محضر الاجتماع.

٩,٣. تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين assessment stakeholder matrix

المعنيين	غير مهتم	مقاوم	طبيعي	داعم	قائد
وزارة المالية	C		D		
قطاع المشاريع الحكومية	C		D		
مدراء المشاريع الحكومية وشبه الحكومية	C		D		
أعضاء فريق المشروع					C,D

جدول رقم (١٢): مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين

C	Current
D	Desired

١٠. القيادة Leadership

١٠,١ وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع.

إن القيادة هي عملية الإقناع أو لعب دور القدوة التي يقوم من خلالها شخص ما بحث مجموعة على السعي من أجل أهداف يتبناها القائد أو يتشاركها القائد وأتباعه. ومن مهامه أن يحرص على التواصل المباشر مع فريق العمل، وألا يدع الفريق يفقد تركيزه، ووضع رؤية واضحة وتحفيز الفريق للوصول لهذه الرؤية. تقديم الدعم المعنوي وخلق جو مناسب للعمل.

أسلوب القيادة يجب أن يتم اختياره على أساس ميزات الفريق، وما الذي يحاولون تحقيقه. القادة لديهم أسلوب "افتراضي" يفضلونه: قد لا يكون هذا مناسباً لفريقهم. يمكن أن يتسبب الإجهاد أو الظروف في أن يختار القادة الأسلوب الخطأ أو يعودون إليه. هناك ٧ أنماط رئيسية للقيادة وهي: القيادة التبعية، السلطوية، التدريبية، الديمقراطية، التفويض، المحدد السرعة والقيادة التحويلية.

○ نموذج القيادة المفضل لقيادة المشروع: هو نموذج القيادة التحويلية.

١٠,٢ تحديد أسباب التفضيل لذلك النموذج .

أسباب تفضيل أسلوب القيادة التحويلية:

- تنظر هذه القيادة بطريقة مختلفة عن بقية الأساليب. فالقائد الحقيقي بالنسبة إليها هو الذي يستطيع دمج قيم التابعين، وآمالهم، واحتياجاتهم وجمعها ضمن رؤية، ثم تشجيع التابعين وتمكينهم للسعي وراء هذه الرؤية، القائد التحويلي يفكر في تغيير العالم، حتى ولو على نطاق محدود. ويستطيع القائد تغيير أسلوبه بما يتناسب مع الموقف الذي أمامه.
- القيادة التحويلية هو أحد أكثر الأساليب المستخدمة. لديها النزاهة، تحدد أهدافاً واضحة، تشجع على اتخاذ خطوات واضحة للتواصل والتعبير. مفهوم القيادة التحويلية يتمثل في توفير رؤية والعمل في اتجاهها، بل هو يتضمن أيضاً عناصر التمكين، والاهتمام بالأشخاص، وحتى التركيز على المهام. فعمل القائد التحويلي لا ينحصر فقط في توفير الإلهام ثم الاختفاء، بل في أن يكون موجوداً، يوماً بعد يوم، وفي أن يقنع الناس بأنه يمكن بلوغ الرؤية، وأن يجدد التزامهم، وأن يعزز حماسهم. القادة التحويليين بين أفضل الممارسات وهم قادة موثوق بهم ويمكنهم تحفيز الآخرين.

- يتطلب الأسلوب التحويلي عددًا من المهارات المختلفة. وتركيزها الأساسي هو إحداث التغيير في أنفسنا، والآخرين والمجموعات، والمنظمات.
- القادة الذين يحفزون ويلهمون (يحولون) المتابعين لتحقيق نتائج غير عادية.
- إيجابيات هذا الأسلوب:

١. هذا النمط من القيادة يشجع ويحفز ويدعم أرباب العمل، في كثير من الأحيان الاعتراف والمكافأة الناس لعملهم الجيد.

٢. تعزيز الابتكار.

٣. جيد للفرق التي تعرضت للفشل مؤخرًا



شكل (٥): مبادئ أسلوب القيادة التحويلية.

١٠,٣. تقديم عدد "٥" مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع.

التحفيز هو الشيء الذي يحرك الشخص إلى العمل، ويستمر في مسار العمل الذي بدأ بالفعل. يذكر ظفر ورجا (2015) أن القيادة هي القدرة على تحفيز الآخرين للمساهمة في فعالية المجموعة ونجاحها. يسمح لك التحفيز كقائد بتحقيق أهدافك التنظيمية أو حتى تجاوزها. له ثلاثة عناصر أساسية، وهي الطاقة والجهد والمثابرة. هناك العديد من النظريات التي تتحدث عن التحفيز ورضا الموظفين مثل تسلسل ماسلو الهرمي للاحتياجات، ونظرية العامل الثاني لهيرزبرج، ونظرية ماكلياند للاحتياجات الثلاث.



شكل (٦): تحفيز

١ - نظام مكافآت الانجاز مالي وغير مالي:

تكون هناك مكافأة على الإنجاز اما ان شاء الله تكون بمقابل مالي او جهاز جديد. وتكون المكافأة غير مالية في بعض الحالات او عندما تكون الميزانية محدودة مثل منح اجازة استثنائية او دوام مرن وايضا تقديم اشتراك مجاني في اي برنامج يرغب به للموظف المميز.

٢ - إدارة الكتاب المفتوح:

إشراك الموظفين في اتخاذ قرارات مكان العمل من خلال فتح البيانات المالية وهذا يحفز الموظفين لاتخاذ قرارات أفضل ويصبحون أكثر قدرة على فهم الآثار المترتبة على قراراتهم والتأثير النهائي على المحصلة النهائية.

٣ - دورات تطويرية:

توفير منصة أو دورات حضورية هدفها تطوير الموظفين في البرامج المناسبة لهم حسب التخصصات مما يزيد مهاراتهم ويرفع الأداء الكلي للمنظمة. وينعكس التدريب على الموظف إيجابيا حيث يشعر باهتمام القائد به.

٤ - برنامج التعرف على الموظفين:

يعتبر محفز للموظفين من خلال توفير الاهتمام الشخصي عند القيام بعمل جيد، يمكن تهنئة الموظف بشكل خاص أو عام على عمل جيد أو إرسال ملاحظة مكتوبة بخط اليد أو تكريم أو رسالة بريد إلكتروني تقرأ بشيء إيجابي قام به الموظف.

٥ - حلقات السمنار التحفيزية:

لابد من ملائمة حلقات السمنار التحفيزية لروح وطبيعة المجموعة. تأكد من تعود المتحدث على نوع المجموعة الذي يخاطبها أو تخاطبها.. فالمجموعة المتحدة تحتاج إلى متحدث تحفيزي مدرب ومتحمس للقضية. ابحث عن فرد يستطيع مخاطبة حاجات المجموعة والتخطيط لها طبقاً لذلك. من الممكن أن تستجيب بعض المجموعات للمرح، وأخرى تستجيب بطريقة مختلفة غير المرح.

١١. العمل الجماعي Teamwork

١١,١. تصميم نموذج RACI لعدد ٣ إجراءات إدارية بالمشروع.

RACI											
#	الأعضاء/المهمة	مؤيد الحيدري	عبدالرحمن الحبشي	علي المطوع	رنيم الأمير	أمل الكثيري	هيثم المهوس	عبدالرحمن العنزي	إبراهيم حمزة	سالم الحربي	فيصل الشهري
1	توزيع مهام المشروع ومتابعتها	I			R						
2	إعداد النماذج ما قبل التعميد	I		A				R			
3	إعداد النماذج بعد التعميد	I		A			R				
4	متابعة جدول المهام	I			A					R	
5	تنسيق ملف المشروع	I	R			A			C		C
R	RESPONSIBLE										
A	ACCOUNTABLE										
C	CONSUTED										
I	INFORMED										

جدول رقم (١٣): مصفوفة RACI

١٢. الصراع والأزمات Conflict and crisis

١٢,١. تعريف الصراع والأزمات.

هي أحداث يمكن أن تدفع أو تعطل النشاط لقائد أو فريق أو المنظمة بأكملها وتتشأ من الخلافات بين أعضاء الفريق أو الأفراد سواء كان مصدرها لاختلافات شخصية، معتقدات فنية ومقايضات أداء، سياسات واجراءات إدارية، أولويات المشروع، موارد القوى العاملة أو لجدول زمنية أو غيرها.

في منظور المنظمات والهيئات ليست ضارة أو مفيدة في حد ذاتها ولكنها شيء حتمي ولا يمكن استبعادها من المنظمة أو المشروع والكثير من حالات الصراع يمكن اعتبارها محفزات لإيجاد طرق واساليب جديدة في تنفيذ الاعمال وتحديد مخرجاتها، لذا يجب على مدير المشروع ألا يكتم الصراع فتخسر المنظمة او المشروع فوائده وفي نفس الوقت لا يسمح بتفاقمه بحيث يصبح ضاراً ومدمراً لمخرجات المنظمة والمشروع.

الصراع والنزاعات يجب أن تكون مؤقتة ويجب احتواءها بأسرع وقت لكيلا تؤثر على سير الأعمال في المنظمة او المشروع.

ويتحكم في تحديد السيناريوهات المتوقعة في المشروع عدة عوامل من أهمها:

- كيف نشأ هذا الصراع في المشروع؟
- من هم أطرافه؟
- السبب الجذري في وجود الصراع؟
- كيف التعامل مع هذا الصراع، قبل ان يصبح أزمة؟
- وكيف تم حل هذا الصراع وماهي استراتيجية الحل؟
- وماهي القيم التي أكدت على افضلية هذا الحل؟

١٢,٢. تقديم ٣ سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع.

١٢,٣. تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية.

• السيناريو الأول:

بعد أن تم تجميع أعضاء الفريق لإعداد مشروع التخرج لمرحلة الماجستير طلب مدير المشروع من جميع الأعضاء المشاركة في تحديد المشروع الذي سوف يتم إنجازه وذلك عن طريق تقديم الافكار للمشاريع من قبل الاعضاء الموقرين مع مراعاة القيم والاولويات إلى الحاجة للمشروع وتنفيذه ومدى الاستفادة الاجتماعية منه،

وإظهار الفوائد لكل مشروع، وقد تم تقديم عدة أفكار لمشاريع رائدة ومفيدة جداً على المستوى العملي والعلمي، وهنا نشأ صراع حول اختيار المشروع.

وسبب نشأت هذا الصراع هو اختلاف خبرات الفريق واختلاف مستويات الخبرة بين أعضاء الفريق.

○ الاستراتيجية المثلى للتعامل مع هذا الصراع وسبب أفضليتها.

أداة التعامل مع الصراع لتوماس كيلمان (The Thomas-Kilmann conflict mode instrument): استراتيجية التعاون (Collaborating) وهي عمل الأطراف معاً على إيجاد حل مقبول لكل الأطراف، وكان سبب أفضليتها لأنها الاستراتيجية المثلى لفريق متعاون لبث شعور الرضا والثقة لكافة الأطراف لاستكمال عمليات المشروع، فتم التعامل مع هذا الصراع في اختيار المشروع بعدة شروط من قبل مدير المشروع وهي كالآتي:

١. إمكانية تنفيذه في إطار زمني محدد وميزانية محدده وذو قيمة فنية عالية.

٢. أن يكون مفيداً وذو مخرجات مهمة لحل مشكلة أو مشكلات معينة في قطاع محدد أو عدة قطاعات.

٣. أن يكون لدى صاحب الفكرة خبره كافيه ليتمكن من شرح فكرة المشروع لأعضاء الفريق.

٤. أن يكون فعالاً ليتم تنفيذه في الاطارات الزمنية والميزانية المحددة.

فبعد أن تم تحديد هذه الضوابط، تم تحديد أربعة مشاريع من مدير المشروع قادرة على العمل والاستفادة منها، وهنا كان الصراع الحقيقي حول اختيار المشروع، إذ اضطر مدير المشروع إلى اللجوء للطريقة التقليدية في تحديد الاختيار للحد من النزاع الموجود والصراع المحتوم وهي طريقة التعاون في إيجاد حل يرضي الكل في التصويت بين أعضاء فريق المشروع، حيث تم إنشاء نموذج الكتروني يشمل المشاريع المتنازع عليها ليتم التصويت عليها، ومن ثم تم اختيار المشروع وحل هذا الصراع بالطريقة الديمقراطية، حيث أن هذه الطريقة تم اعتمادها من قبل مدير المشروع بعد موافقة الأعضاء عليها لإرضاء الاقلية بتصويت الأغلبية، ولم يتم مشاركة أطراف من خارج المشروع في مرحلة البدء والتكوين .

• السيناريو الثاني:

عندما تم اختيار المشروع وهو أفضل الممارسات في إدارة المشاريع بالتوافق مع نظام المنافسات الجديد، تبادرت أول الصراعات في تحديد الاجراءات النظامية لإيجاد أفضل طريقة لتوحيد الممارسات مع اختلاف المدخلات اللازمة وتوحيد المخرجات المرجوه لذلك.

بحيث أنه يجب توحيد الممارسات مع اختلاف طبيعة المشاريع وتوحيد المخرجات للمشروع، من هذا المنطلق بدأ الصراع المصيري للممارسات وأطراف هذا الصراع كُثر جداً في تفاصيل المشاريع المتعددة، ولكن تم تحديدهم بناءً على أهميتهم وهم وزارة المالية ممثله بقطاع المنافسات والمشتريات وقطاع المشاريع الحكومية، وذلك لأنهم المعنيين في توحيد الممارسات وتوحيد المخرجات في النموذج النهائي.

والسبب الرئيسي في وجود هذا الصراع هو اختلاف الممارسات في إدارة المشاريع مما سبب في اختلاف المخرجات المأمولة بذلك، واختلاف المخرجات المقصود منه هو التغيير في المخرجات ويعود السبب الجذري في ذلك هو عدم توحيد الممارسات لإدارة المشاريع وعدم المتابعة المستمرة للتأكد من تطبيق الممارسات الصحيحة في تنفيذ المشاريع.

○ الاستراتيجية المثلى للتعامل مع هذا الصراع وسبب أفضليتها.

أداة التعامل مع الصراع لتوماس كيلمان (The Thomas-Kilmann conflict mode instrument): استراتيجية المواجهة/حل المشكلات (Confronting / Problem) Solving ، تم التعامل مع هذه الأزمة والصراع المتكرر من قبل فريق المشروع في تحديد المعنيين الأكثر أهمية والأعلى سلطة ليتم التعامل معهم وإيجاد طريقة لتوحيد الآراء أو التقارب فيها، ومن ثم الخروج بنموذج موحد لأفضل الممارسات في إدارة المشاريع عن طريق مذكرة تفاهم بين المعنيين الرئيسيين، ومن ثم التفاوض في إيجاد طرق وأساليب موحده ومتقاربة لسد الفجوة التي سببتها الممارسات العشوائية لمدراء المشاريع وضعف الرقابة الروتينية لتطبيق الممارسات. سبب أفضليتها كان في مساهمتها بتحديد المشكلة وتحليلها والدعم في اختيار الحل الأمثل لكافة أعضاء الفريق لتنفيذه.

• السيناريو الثالث:

بعد أن تم تجميع أعضاء الفريق لتقسيم متطلبات العمل للمشروع كان هناك صراع في الرغبة على العمل على جزئيات معينة دون غيرها وكان هناك بعض الجزئيات التي تم العزوف عنها.

○ الاستراتيجية المثلى للتعامل مع هذا الصراع وسبب أفضليتها.

أداة التعامل مع الصراع لتوماس كيلمان (The Thomas-Kilmann conflict mode instrument): استراتيجية المساومة/ التنازل (Comproming) وهي تقديم تنازلات من كل طرف للطرف الآخر لإيجاد حل متبادل يرضي الكل.

وفقاً لهذه الاستراتيجية تم تقسيم الجزئيات التي يرغب بها أكثر من عضو بأن يتم العمل عليها بالمشاركة من كل عضو لديه الرغبة في ذلك بمقابل مشاركة الأعضاء بالعمل على تلك الجزئيات التي تم العزوف عنها. سبب أفضلية هذا الحل لأنه الحل الأسرع والأفضل في إرضاء كل الأطراف للانتهاء من المشروع في الزمن المحدد وضمن الميزانية المحددة وأيضاً ضمن النطاق المحدد.

١٢,٤. عرض تحليل الأسباب الجذرية Root Cause Analysis.

بالاطلاع على سيناريوهات أحداث الصراع المذكورة ولعرض تحليل الأسباب الجذرية لها كان علينا العمل على تحديد المشكلة الحقيقية والسبب الجذري لكل صراع، تحليل المشكلة، تحديد الحلول قبل تنفيذ الحلول التي اتخذناها لكل سيناريو.

من خلال ذلك وجدنا أن الأسباب الجذرية لتلك السيناريوهات كانت تكمن في التالي:

- الاختلافات الشخصية ونقص المعلومات: تختلف الخلفية الثقافية في نطاق المشروع والمهارات والقدرات لدى أعضاء الفريق، لذلك قد ينشأ الصراع بسبب وجود فروق فردية حيث تختلف القدرة والموقف والدافع لكل عضو من أعضاء الفريق.
- عدم توافق الأدوار وفقاً لرغبة كل عضو والاعتماد المتبادل في المهام.
- عدم الوضوح في الغرض أو الأهداف والغايات والأدوار الجماعية والفردية.

١٣. الحنكة Resourcefulness

١٣,١. تطوير توزيع الموارد البشرية على المهام.

يتم توزيع مهام المشروع على الموارد البشرية على حسب الاتي:

١. مهمة إدارة المشروع

يتحمل مدير المشاريع مسؤولية إدارة وتخطيط المشاريع والإشراف على عمليات سيرها وذلك لضمان إنهاءها بالمدة اللازمة لها وبما يتناسب مع الميزانيات الموضوعة لها. وتتضمن مهامه الآتي:

- i إدارة نطاق العمل **Scope Management**: يتم تحديد نطاق العمل من خلال تحديد الأعمال التي سوف يتضمنها المشروع، والأعمال الأخرى التي لن تكون جزءاً من المشروع.
- ii إدارة الوقت **Time Management**: وتكون عن طريق إدارة العمليات المتعلقة بإتمام المشروع خلال وقت محدد، وذلك بتحديد الأنشطة وتتابعها وتقدير الموارد الخاصة بها والمدة اللازمة لتنفيذها، كما تتضمن تطوير الجدول الزمني وضبطه.
- iii إدارة الجودة **Quality Management**: وتتم عن طريق تحديد الطرق اللازمة للوصول إلى الدرجات الأقصى من المثالية والكمال في مجال المشروع مع الحفاظ على الاستدامة والبقاء.
- iv إدارة التكامل **Integration Management**: وتتم عن طريق تحديد وتعريف وتجميع وتنسيق عمليات وأنشطة الإدارة المختلفة الخاصة بالمشروع ضمن مجموعة عمليات إدارة المشاريع.

٢. مهمة الإدارة القانونية

يتولى المدير القانوني مهامًا واختصاصات عديدة، تتمثل في تنظيم جميع المسائل القانونية، وتقديم الاستشارات القانونية وفق الأنظمة واللوائح المعمول بها في نظام المنافسات السعودي، وإعداد العقود وصياغتها، بالإضافة إلى القيام بجميع الإجراءات النظامية اللازمة، كما تقوم بصياغة اللوائح الداخلية بطريقة تتفق مع الأنظمة.

٣. مهمة التخطيط

يقوم مدير التخطيط وضع خطط وآليات العمل الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، والمساهمة في تحقيق الأهداف من خلال الإشراف والمتابعة على جميع الأعمال التنفيذية في الخطة التشغيلية ذات الصلة بحدود المدة الزمنية المعلنة.

٤. مهمة إدارة التحكم

يتولى مسؤول قسم التحكم من التحقق من الأخطاء من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية. يتم ذلك لتقليل الانحراف عن المعايير والتأكد من تحقيق الأهداف المعلنة بالطريقة المرغوبة.

٥. مهام وحدة النماذج ما قبل التعميد

يتولى المسؤول من وحدة النماذج في مرحلة ما قبل التعميد مسؤولية اعداد ومراجعة جميع الخطوات والاجراءات من حيث نطاق وملائمة محتوى كراسة المنافسات بحيث ان تكون مناسبة بالنسبة للعرض المالي والعرض الفني والملائمة القانونية ويجب الا يكون هنالك معارضة للصلاحيات موضوع المنافسة الذي سيترتب بناء على هذه الكراسة.

٦. مهام وحدة النماذج ما بعد التعميد

يقوم المسؤول من وحدة النماذج في مرحلة ما بعد التعميد بمتابعه كافة الاجراءات الادارية والمالية من وقت صدور التعميد بحيث تشمل مهامه مراقبة النزاهة ومتابعة عملية فتح مظاريف الجهات المتقدمة للمنافسة ومعرفة مطابقة الجهات المتقدمة للاشتراطات ام لا، ويقوم بمتابعة سير مراحل المشروع وتقويم وتدوين الاخطاء لعرضها والاشراف ع تقويمها ومنع تعدي حدود الصلاحيات وعدم تحويل المشاريع لشركات بالباطن، كما يقوم بمتابعة اليات المشروع حتى يتم التسليم والانتهاء من المشروع.

٧. وحدة الجدول الزمني

يقوم المسؤول من الجدول الزمني بإنشاء قائمة بمدخلات المشروع وأنشطته ونواتجه، وعادةً ما يكون لها تواريخ معروفة للبدء والانتهاء. غالبًا ما يتم تقدير هذه البنود من خلال معلومات أخرى مدرجة في جدول المشروع لتخصيص الموارد والميزانية ومدة المهمة والأحداث المجدولة. يستخدم الجدول الزمني بشكل شائع في أجزاء تخطيط المشروع وأثناء إدارة المشروع ويعتبر جدول إدارة المشروع هو جزء أساسي من الوثائق لمدير المشروع والفريق بأكمله. وهو يحدد بالضبط ما يجب القيام به بأي ترتيب، ومن قبل من هو الدليل الذي يتبعه الفريق لإنجاز المشروع.

٨. وحدة التنسيق

يقوم مدير وحدة التنسيق بالتأكد من تحقيق العمل الجماعي وتحقيق وحدة العمل والتصرف في اتجاه أهداف المشروع ويستطيع مدير وحدة التنسيق أن ينمي هيكلًا من الجهود الجماعية والمشاركة بين المساعدين والمؤوسين ويضمن تحقيق وحدة التصرفات في اتجاه الهدف المشترك المنشود. وتمارس وحدة التنسيق دورًا هامًا في تحقيق أهداف المشروع ويتوقف على حسن التنسيق إنجاز الأهداف بأعلى درجة من الفعالية.

١٣,٢. تحليل أثر إجراء عملية Crashing وعملية Fast-tracking على الجدول الزمني وتمثيل الجدول بعد تنفيذ هذان الإجراءان.

التعاقب السريع (Fast tracking) هي إحدى الطرق المستخدمة لضغط الجدول الزمني للمشروع. يتم من خلالها إعادة جدولة الأنشطة المختلفة في المشروع بحيث يتم تنفيذها بشكل متزامن وذلك بهدف الانتهاء من تنفيذ المشروع في وقت أقل من الوقت المقرر بدون التأثير على نطاق المشروع (Project Scope)، مع الأخذ بعين الاعتبار أن هذه الطريقة قد تزيد من مخاطر المشروع. كما أنه لا يمكن استخدامها إلا مع الأنشطة التي يمكن أن تتداخل، ولا يمكن استخدامها مع الأنشطة التي تؤثر على تاريخ انتهاء المشروع بشكل مباشر كأنشطة المسار الحرج (Critical Path Activities)، أو الأنشطة التي تعتمد على بعضها البعض بشكل مباشر، كالأنشطة التي لا يمكن أن تبدأ إلا عند انتهاء نشاط آخر (Finish to Start)، ففي هذه الحالة لا يمكن بدأ النشاطين بشكل متوازي أو متزامن وذلك لاعتماد أحدهما على مخرجات الآخر ليبدأ.

تم اعتماد عملية التعاقب السريع (Fast crushing) لأنها الأنسب لتقليل زمن تنفيذ المشروع ومناسبتها لخطة المشروع بحيث أنها لا تؤثر على نطاق المشروع كما أن أنشطة المشروع تقبل التداخل.

لم يتم اعتماد ضغط زمن المشروع (Crushing) وذلك لأن ميزانية المشروع محدودة وغير قابلة لتغطية الفروقات الإضافية الناجمة من إدخال موارد إضافية للمشروع كما أن الميزانية الاحتياطية لا تغطي قيمة المنصرفة المضافة لذلك تم استبعاد هذه الطريقة.

- مرفق نموذج يوضح الالتزام الزمني لتنفيذ المشروع ومدته ١٢ شهر ووقت تسليم المشروع المتفق عليه هو ١٠ أشهر تم تطبيق طريقة التعاقب السريع (Fast tracking) لتقليل زمن المشروع.

يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	
												الربع الأول
												الربع الثاني
												الربع الثالث
												الربع الرابع

جدول رقم (١٤): نموذج يوضح الجدول الزمني لتنفيذ المشروع

- نموذج يوضح الالتزام الزمني لتنفيذ المشروع بعد تطبيق طريقة التعاقب السريع (Fast tracking) بحيث تم إنقاص شهرين من زمن تنفيذ المشروع وذلك للتقيد والالتزام بموعد تسليم المشروع ومدته ١٠ أشهر.

يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	
												الربع الأول
												الربع الثاني
												الربع الثالث
												الربع الرابع

جدول رقم (١٥): نموذج يوضح الجدول الزمني لتنفيذ المشروع بعد تطبيق التعاقب السريع (Fast tracking)

١٤. التفاوض Negotiation

١٤,١. تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض.

• تشكل الوعي

يجب أن يكون نوع من الفهم أو الاستيعاب من قبل الأطراف المعنية لمتطلبات كل منها للآخر على أرضية مشتركة، يتم الوصول الى نوع معين بالإحساس المشترك حسب نوع الاتفاق على حدة بحيث يتم الاجماع عليه مبدئياً، بعد ذلك تبدأ بؤادر ظهور اتجاهات متقاطعة مع الآخر بين الأطراف المعنية. كلما زاد الادراك والتعرف على القضايا التي ينبغي الاستقرار عليها في مرحلة المساومة لاحقاً، كلما بدأت ملامح الصفقة المتوقعة تدريجياً في الظهور.

• التقديم

يتم تقديم العروض والمقترحات من قبل أحد الأطراف المعنية او كليهم معاً بالنسبة للقضية محل النظر في الصفقة.

• المساومة

من أجل تحقيق ميزة نسبية لكل طرف، تبدأ عملية المفاوضات بين الأطراف المعنية بالقضية. تعتمد هذه المرحلة على مدى نضج الأشخاص الممثلين لكل طرف من الفريقين.

• التسوية

كلما زاد النضوج، كلما اقتربت اللحظة التي يتم فيها إدراك أن الاتفاق النهائي قد أصبح وشيكاً وفي متناول الجميع. مهلة الاستقرار على اتفاق، تسوية أو الوصول الى الصفقة المنشودة تبدأ بعد ذلك بحيث تتم في أسرع وقت ممكن بعيداً عن أي إمكانات لتشويه ما تم الوصول اليه آنفاً.

• الاتفاق

غالباً ما يتم صياغة إقرار الاتفاق كتابياً بحيث يكون متضمناً على تفاصيل قانونية تحفظ حقوق جميع الأطراف المعنية بشأن القضية المطروحة.

الخلاصة

يجدر التنبيه بأن الطريقة التي تمت تتضمن تناول هذه المراحل أو القواعد تختلف من موقف تفاوضي الى اخر حسب القضية، توقيتها ومدى أهميتها بالنسبة للمشروع. لا يمكن القول أنّ هذه المراحل يمكن أن تسير بشكل تتابع منطقي.

حيث أنه لا يمكن التنبؤ بأي تحرك أو ردة فعل مفاجئ أماماً أو الى الخلف تبعاً. بل من الممكن أن يسير أحد الأطراف المعنية بالتفاوض في أحد الجوانب سيراً منطقياً بدون العودة الى الخلف الى نهاية الصفقة. والعكس بالعكس. أخيراً، الرقابة الفعالة على عملية التفاوض يجب أن تبدأ من الوعي والفهم التام للمراحل سابقة الذكر من أجل عملية تفاوض سلسلة وفعالة.

٢، ١٤. إعداد عدد ٢ خطة للتفاوض.

• خطة أ

بعد عملية ترسية المشروع سواء كجزء من مشروع ضخم في حالة البرامج أو المحافظ، أو كجزء فرعي من مشروع على المقاول صاحب أفضل عرض، يتم فحص عرض السعر مقابل متوسط الأسعار ظاهرياً في المنطقة المحلية أو أقرب منطقة الى المشروع. ثم يُطلب منه إعداد ورقة أو تقرير موجز يحتوي على تبريرات أو مسوغات ارتفاع سعره عما هو موجود في السوق المحلي خلال مدة لا تتجاوز ٤٨ ساعة. يتم بعدها النظر في المسوغات وعمل بطاقة درجات أو تقييم لكل مسوغ من ناحية قانونية، تشغيلية، اقتصادية أو أي معيار تراه مناسباً لطبيعة المشروع ويتم مناقشتها مع صاحب العرض في اليوم الذي يليه، تبدأ عملية التفاوض بناءً على ما تم الاتفاق أو التوصل اليه من مناقشة بطاقة التقييم التي تم عملها من قبل لجنة العروض.

في حال لم يتم الاتفاق أو التسوية على سعر محدد أقل من المعروض في السوق من قبل المقاول، يتم إخطاره كتابياً أو إلكترونياً بعدم جدوى عرضه والتأسف له على عدم المضي قدماً مع عرض السعر الذي تم التفاوض عليه بعد التخفيض.

يتم عمل نفس الخطوات السابقة مع صاحب العرض الذي يليه حتى يتم الوصول الى السعر المحدد أو المتفق عليه كمتوسط في السوق المحلي. في حال عدم الوصول الى السعر المحدد، يتم النظر الى أقرب سعر الى متوسط السوق أو ما تم التوصل اليه وتتم مفاوضات الطرف المعني أو صاحب صلاحية تغيير السعر بضرورة رفع سقف السعر وذلك عن طريق عرض تقارير المسوغات وبطاقات التقييم بالنسبة لآخر عرض سعر.

في حال عدم الموافقة، تُلغى المنافسة لعدم جدوى المفاوضات بين الأطراف المعنية بالموضوع.

• خطة ب

بعد عملية ترسية المشروع سواءً كجزء من مشروع ضخم في حالة البرامج أو المحافظ، أو كجزء فرعي من مشروع - على المقاول صاحب أفضل عرض، وكانت قيمته تتجاوز المبالغ المعتمدة للمشروع، يُطلب منه إعداد ورقة أو تقرير موجز يحتوي على تبريرات أو مسوغات ارتفاع سعره عما هو موجود في كراسة المشروع خلال مدة لا تتجاوز ٧٢ ساعة.

يتم بعدها النظر في المسوغات وعمل بطاقة درجات أو تقييم لكل مسوغ من ناحية قانونية، تشغيلية، اقتصادية أو أي معيار تراه مناسباً لطبيعة المشروع ويتم مناقشتها مع صاحب العرض في اليوم الذي يليه. تبدأ عملية التفاوض بناءً على ما تم الاتفاق أو التوصل اليه من مناقشة بطاقة التقييم التي تم عملها من قبل لجنة العروض. في حال لم يتم الاتفاق أو التسوية على سعر محدد أقل أو مساوٍ للمبالغ المعتمدة للمشروع من قبل المقاول. يتم إخطاره كتابياً أو إلكترونياً بعدم جدوى عرضه والتأسف له على عدم المضي قدماً مع عرض السعر الذي تم التفاوض عليه بعد التخفيض.

يتم عمل نفس الخطوات السابقة مع صاحب العرض الذي يليه حتى يتم الوصول الى السعر المحدد أو المساوي للمبالغ المعتمدة للمشروع. في حال عدم الوصول الى السعر المساوي للمبالغ المعتمدة للمشروع، يتم النظر الى أقل سعر يتجاوز المبالغ المعتمدة وتتم مفاوضات الطرف المعني أو صاحب صلاحية تغيير السعر بضرورة رفع سقف السعر أو البند المعني بالزيادة وذلك عن طريق عرض تقارير المسوغات وبطاقات التقييم بالنسبة لآخر عرض سعر.

في حال عدم الموافقة على الأقل الغاء البند المراد رفع سعره، تُلغى المنافسة لعدم جدوى المفاوضات بين الأطراف المعنية بالموضوع.