

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

Project Management Institute.

- الدرس الثالث

• اتباع التنظيم لتحسين أداء المشاريع

• تجهيز فريقك لضمان النجاح

الإصدار الثاني | إصدار يونيو 2024

سنتناول في هذه الجلسة ما يلي:

3 أ المعنيون

3 ب دور راعي المشروع

3 جـ دور مدير المشروع

3 د فريق المشروع

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

3 أ المعنيون

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.



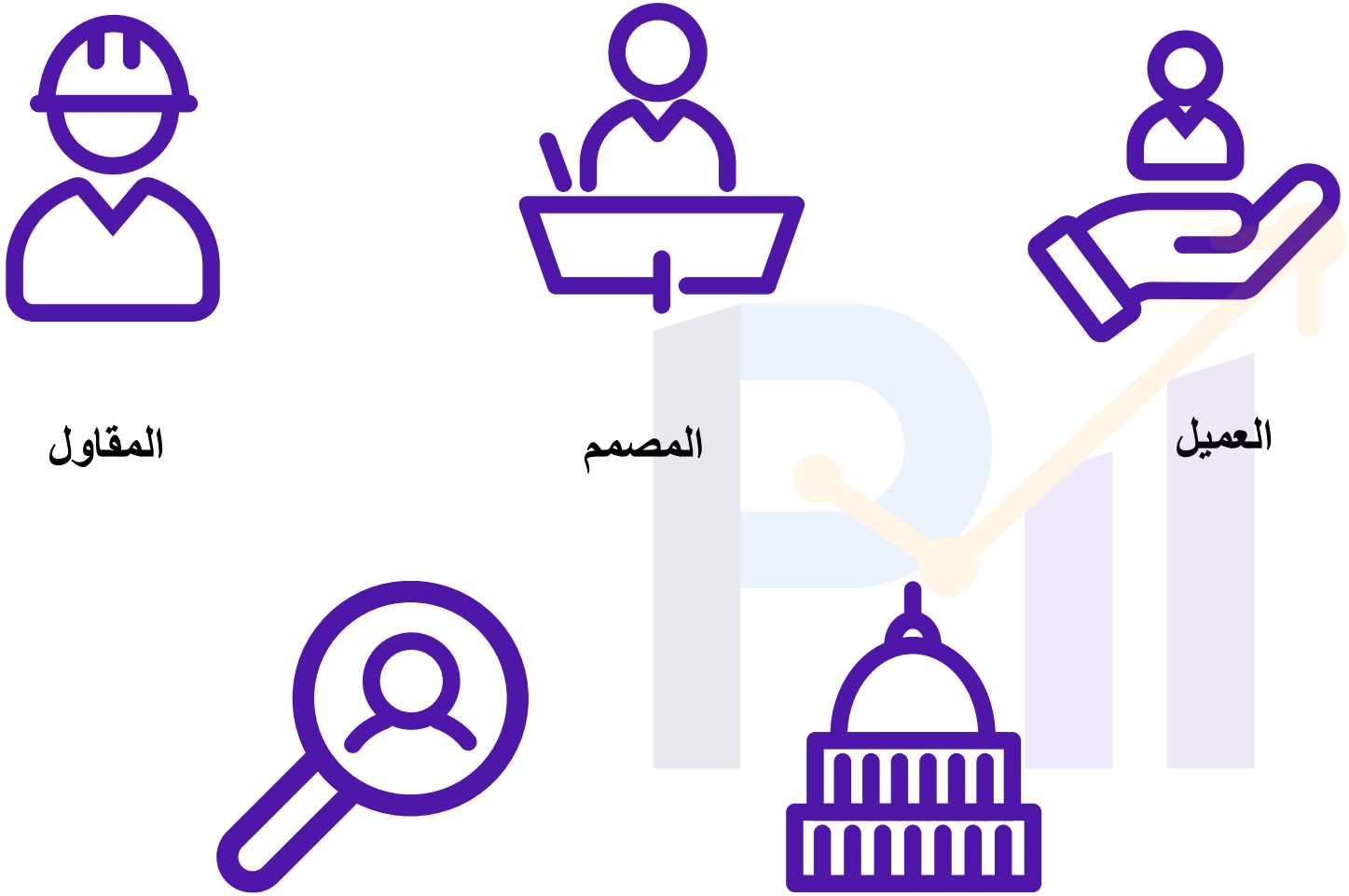
من هم المعنيون؟

شخص أو مجموعة أو منظمة قد تؤثر أو تتأثر أو ترى أنها ستتأثر بأي من قرار أو نشاط أو نتيجة لأحد المشاريع أو البرامج أو محافظ المشاريع

فكر في أحد مشاريعك الأخيرة، حدد المعنيين بالمشروع وقم بوصف دور كل منهم.

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

من المدرجة أسماؤهم في القائمة؟



© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

المعنيون بالمشروع

هل يمكنك التفكير في أمثلة للعملاء الداخليين والخارجيين أو المستخدمين النهائيين؟

الأساسي

مدير المشروع

فريق إدارة المشروع
(يسهل أعمال المشروع)
راعي المشروع
مساعد/منسق المشروع
الجدول الزمني
غير ذلك

فريق المشروع
(يطور المنتج أو الخدمة)
مالك المنتج
أعضاء الفريق

المورد
الهيئة التنظيمية
العميل
المستخدم النهائي

الخارجي

مالك العملية
مدير العملية
مدير المنتج
العميل
المستخدم النهائي

الداخلي

ع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
وفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

3 ب راعي المشروع

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

دور راعي المشروع

- **يصدق على**المشروع
- **يحدد رؤية المشروع وأهدافه** (ميثاق المشروع)
- **يدافع عن** المشروع
- **يوفر مسارًا خاصًا لتصعيد** الإشكالات



© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

مسؤوليات راعي المشروع



هو عملية طلب المساعدة في حل تهديد خارج نطاق المشروع أو يتجاوز صلاحيات سلطة مدير المشروع.

- تيسير اتخاذ القرارات على المستوى التنفيذي
- المساعدة في تأمين الموارد (التمويل وأعضاء الفريق)
- ضمان موافقة المشاريع لأهداف العمل
- التعامل مع الإشكالات أو الفرص التي تقع خارج سلطة فريق المشروع **التصعيد**
- مراقبة نتائج المشروع بعد الإغلاق لضمان تحقيق منافع الأعمال

الدليل المعرفي لإدارة المشاريع دليل *PMBOK®* الطبعة السابعة. الملحق (X2)

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

3 جـ دور مدير المشروع



© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

دور مدير المشروع

الشخص الذي تُعيّنه المنظمة المنفذة ليقود الفريق ***المسؤول*** *عن تحقيق أهداف المشروع.*

قد يكون لدى الفرق التي تتبع الأسلوب الرشيق (Agile) شخص يقوم بدور مدير المشروع أو قائد الفريق أو مدرب إسكرام.



- يُعين بشكل مثالي خلال مرحلة **بدء** للمشروع
- مسؤوليات رئيسية تتعلق **ببدء المشروع وتخطيطه وتنظيمه وتنفيذه والتحكم فيه وإعداد تقاريره وإغلاقه وتكامله**

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

أدوار مدير المشروع

التيسير هو مهارة تُستخدم لقيادة مجموعة مجتمعة أو توجيهها نحو استنتاج ناجح، مثل اتخاذ قرار أو التوصل إلى حل.



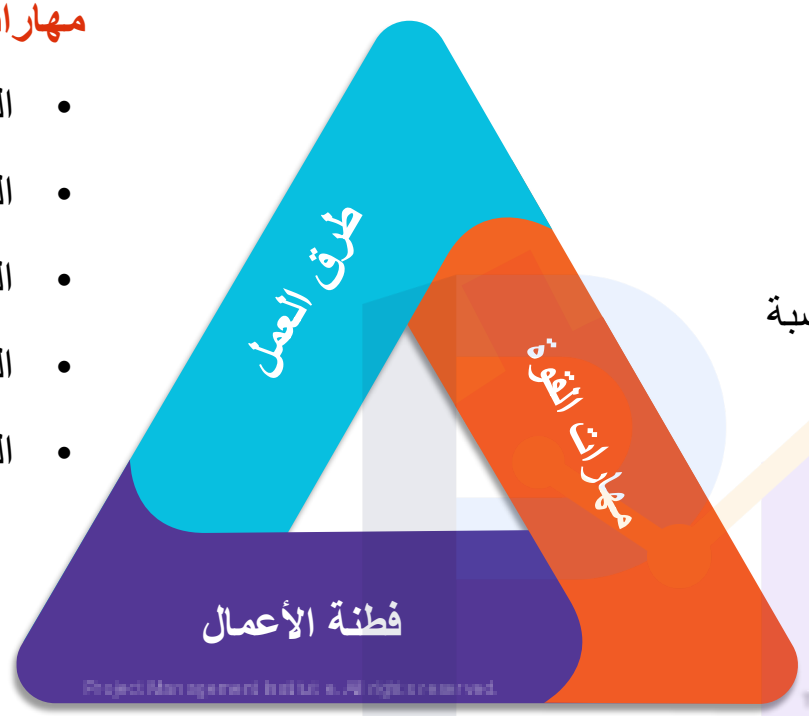
- القائد
- حلقة التواصل
- الوسيط (إدارة النزاعات)
- القائم على حل المشكلات
- المتفاوض
- المدرب
- **الميسر**
- ... وفي بعض الأحيان **قد يكون أحد أعضاء الفريق** الذين يعملون ضمنالفريق

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

مثلث مواهب معهد إدارة المشاريع®

طرق العمل

- إدارة المشروع التقني
- استخدام الأدوات المناسبة في الوقت المناسب



مهارات القوة

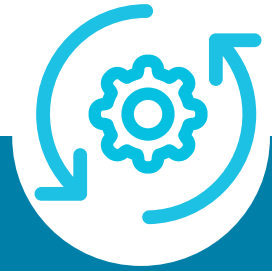
- القيادة التعاونية
- التواصل
- العقلية الإبداعية
- التوجيه لتحقيق أغراض معينة
- التعاطف

فطنة الأعمال

- الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأعمال
- تنمية مهارات اتخاذ القرار الفعال

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

تحقيق القيمة من خلال إدارة المشاريع



طرق العمل

- الجدول الزمني
- البيانات المالية
- سجل الإشكالات
- مصفوفة المخاطرة
- خطط العمل
- إجراءات ضمان الجودة
- الدروس المستفادة



فطنة الأعمال

- التنسيق مع راعي المشروع
- تطبيق إستراتيجية تهدف إلى تعظيم قيمة الأعمال
- الرسالة
- الإستراتيجية
- الأهداف والغايات
- المنتجات والخدمات



مهارات القوة

- وضع رؤية واضحة والحفاظ عليها
- استخدام التفكير النقدي
- تشجيع الآخرين
- المهارات الشخصية
- مهارات التواصل
- مهارات التفاوض

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

مهارات القيادة الأساسية



- **التعاون بفعالية** مع فريق المشروع
- تيسير **تشكيل الفرق ورفع مستوى أدائها**
- الإلمام **بأساليب القيادة** الصحيحة وتطبيقها
- **تشجيع** أعضاء الفريق
- **تطبيق إدارة النزاعات** ضمن الفريق وبين جميع المعنيين

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

القيادة أم الإدارة؟

القيادة *هي إرشاد الآخرين لتحقيق النتائج*

الإدارة-التعامل مع المهام أو توجيهها؛ ممارسة التحكم التنفيذي أو السلطة التنفيذية

الإرشادات

- تكييف أسلوب القيادة مع الحالات والمعنيين
- فهم ديناميكيات الأفراد والفرق والعلاقات في العمل
- استخدام الوعي السياسي والذكاء العاطفي
- اكتساب القدرات القيادية من خلال الخبرة وبناء العلاقات وبدء المبادرات

كلاهما ضروري

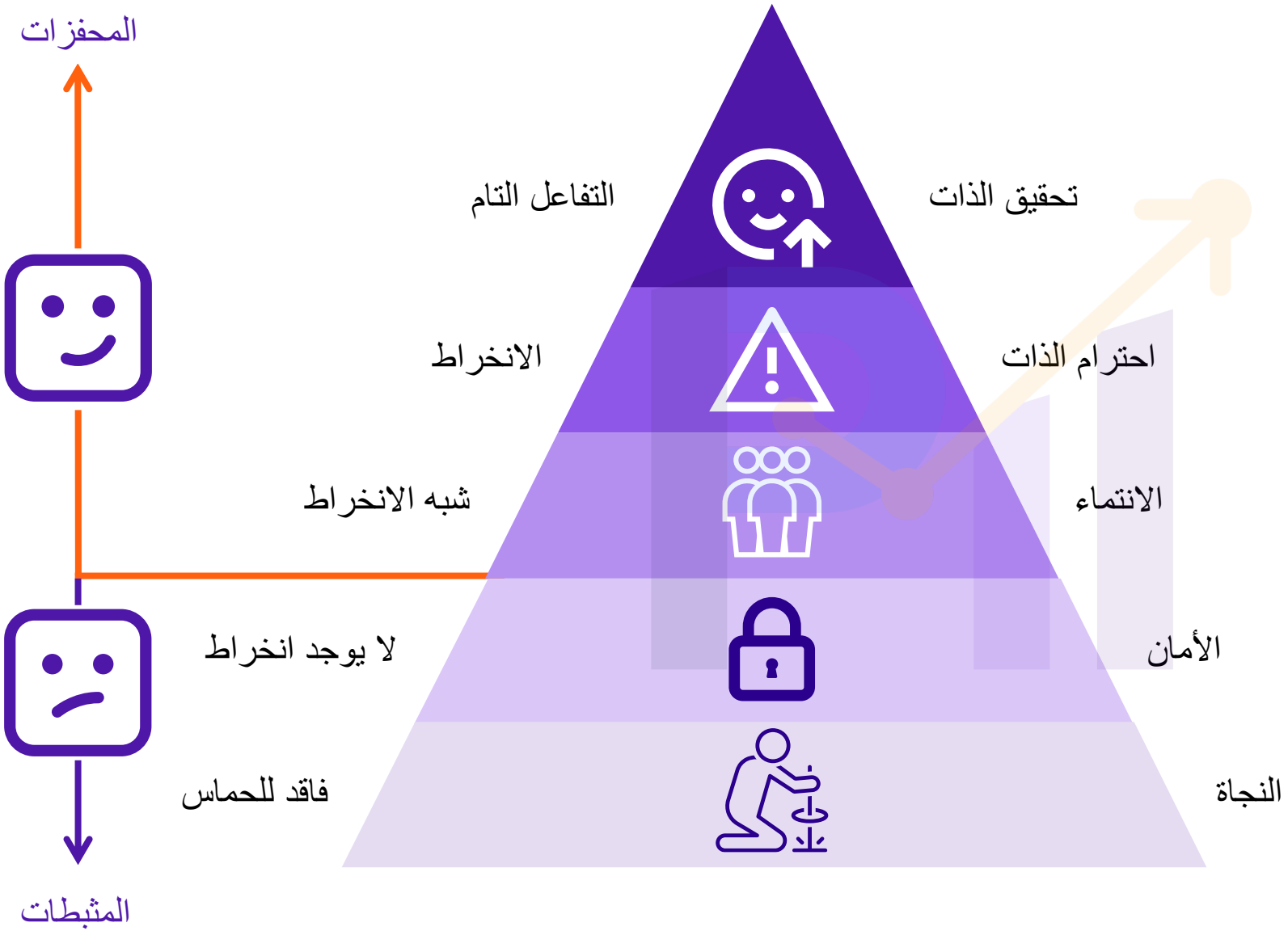
© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

أساليب القيادة

القيادة المباشرة	التسلسل الهرمي؛ يتخذ مدير المشروع جميع القرارات الخاصة بالمشروع	
القيادة الاستشارية	يضع القائد آراء الآخرين في الاعتبار، ولكنه يتخذ القرارات بنفسه	
القيادة القائمة على الحالات	يتغير الأسلوب ليتناسب مع سياق العمل ونضج/خبرة الفريق	
القيادة الخادمة	القيادة بالقدوة	
فريق العمل ذاتي التنظيم	يعمل الفريق بشكل مستقل **نموذج مركزي** • يمارس جميع أعضاء الفريق النشاطات القيادية • المساءلة تُسند عادة لشخص واحد (مثل قائد الفريق أو مدرب إسكرام)	**النموذج اللامركزي (الموزع)** يتولى أعضاء الفريق مسؤولية المهام بالتناوب، مما يعزز التواصل والتعاون والمشاركة بشأن المهام المطلوبة منهم

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

هرم ماسلو للاحتياجات الإنسانية



Maslow, A.H. (1970). *التشجيع والشخصية* (الطبعة الثانية). Harper & Row.

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

عوامل الرضا الوظيفي (المحفزات)	عوامل عدم الرضا الوظيفي العوامل الأساسية
تحسين هذه العوامل لزيادة الرضا الوظيفي	تحسين هذه العوامل للحد من عدم الرضا الوظيفي
• العمل نفسه • التقدير • الحالة الوظيفية • المسؤولية • النمو الشخصي • فرص الترقية • الأداء والإنجاز	• الراتب • ظروف العمل • مساحة العمل الواقعية • العلاقات بين الزملاء وبعضهم • العلاقة بين الموظف والمشرف • جودة المشرف • السياسات والقواعد



Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man.* Cleveland: World Publishing.

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

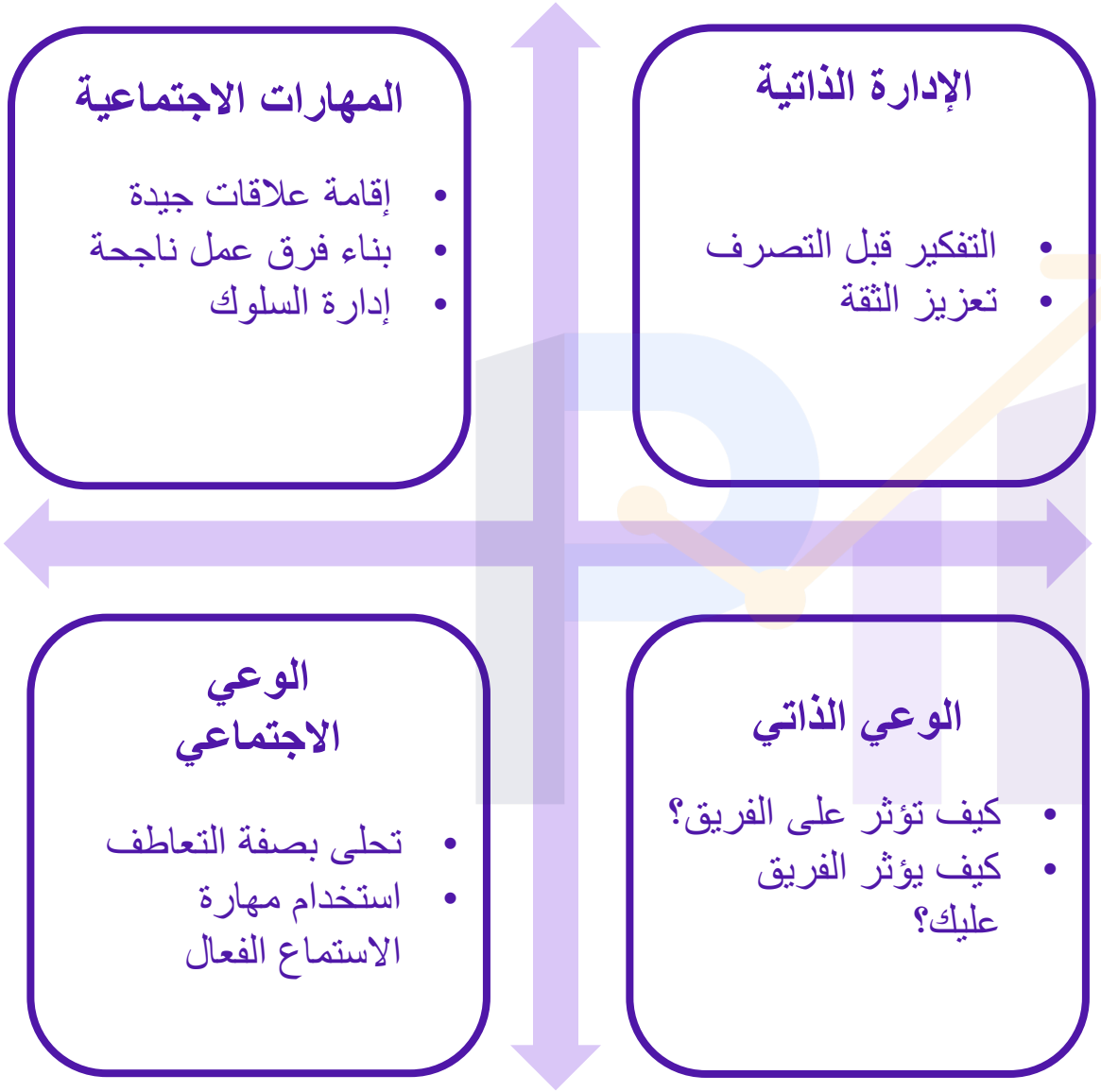
الذكاء العاطفي (EI)



هو القدرة على تحديد المشاعر الشخصية للفرد والأشخاص الآخرين وتقييمها وإدارتها، بالإضافة إلى المشاعر الجماعية لمجموعات متعددة من الأشخاص

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

المجالات الرئيسية للذكاء العاطفي



© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

3 د فريق المشروع



© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.



كيفية أداء الفريق بأعلى كفاءة

- توضيح **الأدوار والمسؤوليات**
- تحديد **عمليات وآليات التواصل**
- وضع **الإجراءات والأنظمة**
- **تعزيز الاعتماد المتبادل بين** أعضاء الفريق الواحد
- تكوين فريق من أصحاب **المهارات المتكاملة**
- غرس**روح الفريق الواحد** (الوحدة)

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع® PMI.



هدفنا هو مساعدة كل فرد على الوصول إلى أقصى طاقته

- هل يتطور أعضاء فريق المشروع **على المستوى الفردي**
- هل يتبادل أعضاء فريق المشروع **التحديات بشكل إيجابي ومثمر**؟
- هل أصبحوا أكثر قدرة على **اتخاذ القرارات بأنفسهم**؟

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

العوامل التي تساهم في تكوين الفرق ذات مستوى أداء عالٍ



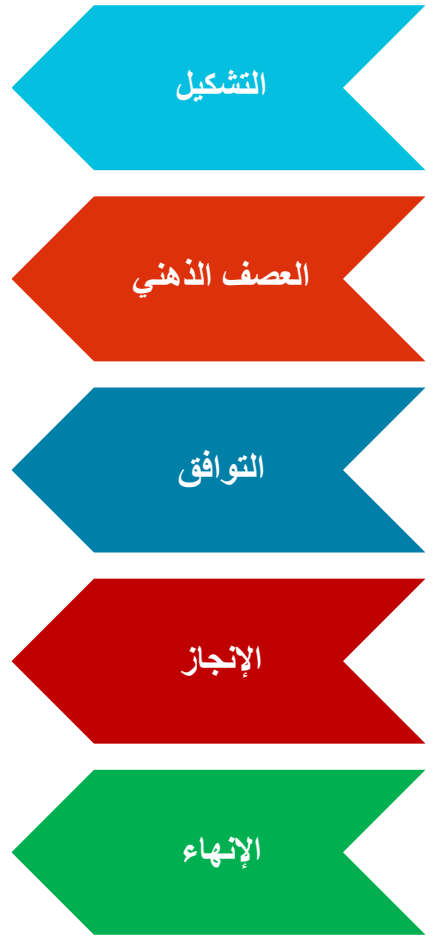
- **فهم مشترك** ومسؤولية مشتركة عن أهداف المشروع
- **التواصل الصريح**
- **الثقة-**هل يشعر أعضاء الفريق بالأمان عند التعبير عن أفكارهم المختلفة؟
- **التعاون** هل يعمل أعضاء الفريق معًا لتحقيق غاية محددة؟
- **القدرة على التكيف** هل يستطيع الفريق التأقلم بسهولة مع التغيير؟
- **المرونة** هل يمكن للفريق تجاوز الفشل بسرعة؟
- **التقدير** هل نحتفي بالتميز ونقدر الجهود بإنصاف؟

- **تمكين** الأفراد والفريق، هل يمتلك الأفراد والفريق السلطة لاتخاذ القرارات بشأن أفكارهم؟
- **وحدة الموقع** (إن أمكن)، لتعزيز الترابط بين أعضاء الفريق
- **عدد محدود لأعضاء الفريق**، تؤكد الأبحاث أن العدد المثالي يتراوح بين 3 و8 أعضاء.
- **أعضاء فريق يجمعون بين التخصصات المتنوعة والمهارات العامة**، يجب أن يكون لكل شخص مهارات متعددة بالإضافة إلى مهارة أساسية متخصصة

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

مراحل توكمان لتطور الفريق



يجتمع أعضاء الفريق ويبدؤون في إظهار الثقة في بعضهم البعض.

يبدأ أعضاء الفريق في إظهار آرائهم والتعامل مع الإشكالات التي تظهر.

يبدأ الفريق بالعمل بفعالية عالية، دون القلق حول الأمور الشخصية أو إشكالات التحكم.

يعمل الفريق بأفضل شكل ممكن، ويتعاونون ويتواصلون ويحلون خلافاتهم بسهولة.

يكمل أعضاء الفريق يكمل الأعضاء مهامهم المحددة وينتقلون إلى المهمة التالية أو المشروع التالي.

المصدر: د. بروس توكمان

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

اختبارات المعرفة

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

السؤال الأول

من الذي يتأثر إيجابًا أو سلبًا بالنتائج المحتملة للمشروع؟



.1 الراعي

.2 المعني

.3 العميل

.4 مالك المنتج

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

السؤال الثاني

أي من الآتي يقوم بإصدار قوالب المستندات الموحدة ويشرف على إدارة المشاريع ويراجع مستندات المشاريع للتأكد من أنها تتبع معايير المنظمة؟

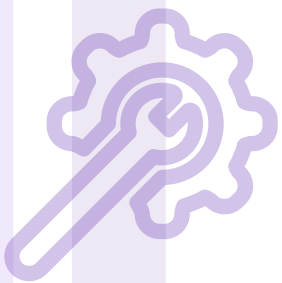


.4
مكتب إدارة المشاريع

.3
اللجنة التوجيهية



.2
مجلس ضمان الجودة



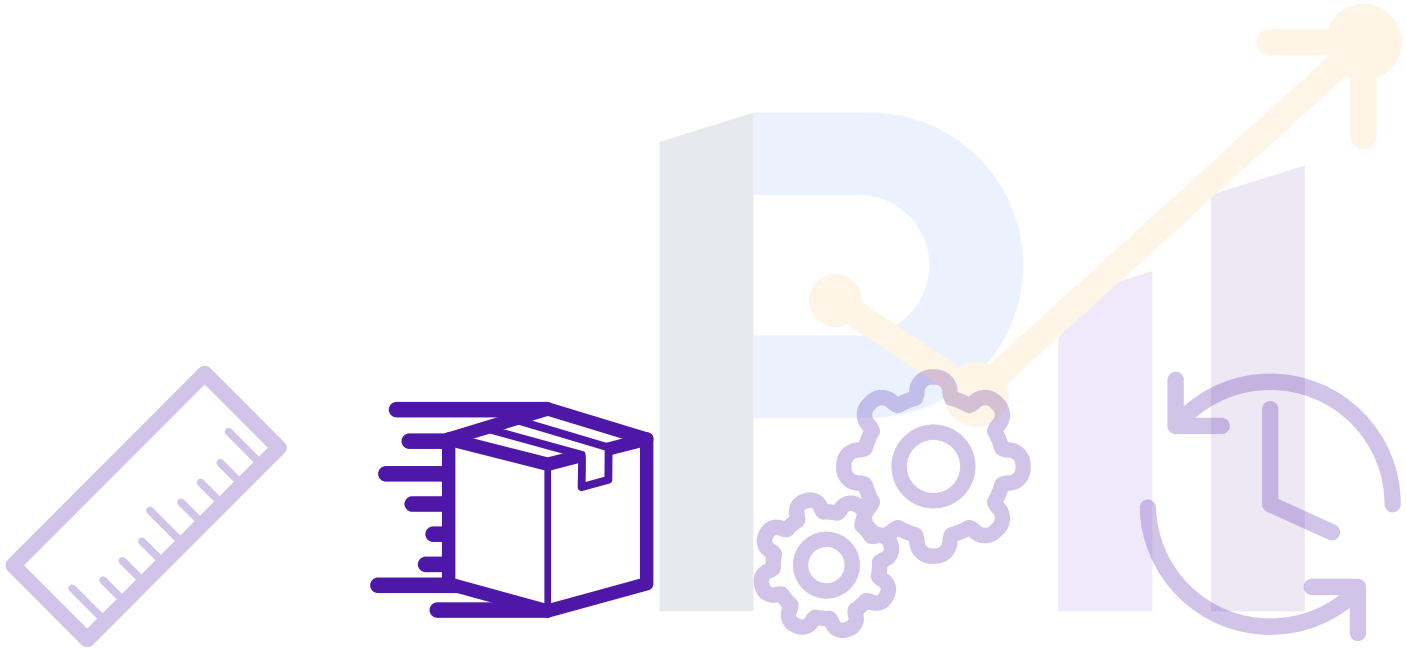
.1
وحدة الاختبار



© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

السؤال الثالث

في أي مرحلة من مراحل توكمان للتطور، لا يحتاج الفريق إلى إشراف يذكر أو لا يحتاجه على الإطلاق؟



.1 التشكيل

.2 العصف الذهني

.3 الإنجاز

.4 القياس

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

الختام

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.



الملخص

3 أ المعنيون

3 ب دور راعي المشروع

3 جـ دور مدير المشروع

3 د فريق المشروع

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

التالي:
نهج التطوير ودورة الحياة

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.