



العيادات المتنقلة

اعداد	
2021206541	عبدالله علي الخميسي
2021204070	هشام سعيد الصحفي
2021206415	محمد علي المحمد
2021206547	فاطمة غازي بدوي
2021206504	نايف اللحيدان
2021206187	بيان محمد بن عفيف
2021206256	رضا الرصاصي
2021206338	عبدالعزیز الخرينق
2021206339	عبدالمحسن الخرينق
2021203910	عبدالله الشهري

بإشراف/ د. وليد سليمان
الفصل الدراسي الثاني
1443هـ - 2022 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

1.	الفصل الأول (الإستراتيجية)	9
1.1	الرؤية:	10
1.2	الرسالة:	10
1.3	الأهداف:	10
1.3.1	الهدف الرئيسي:	10
1.3.2	الأهداف الفرعية:	10
1.4	مؤشرات قياس الأداء Lag أو Lead:	11
1.5	ميثاق المشروع:	12
2.	الفصل الثاني (الحوكمة والهيكل والمنهجية)	13
2.1	الهيكل التنظيمي للفرق ووحدات المشروع:	14
2.2	الأسس العلمية والعملية المتبعة في تطوير الهيكل التنظيمي:	14
2.3	مكتب إدارة المشروع:	15
3.	الفصل الثالث (الالتزام والمعايير واللوائح)	16
3.1	نموذج الامتثال للتحقق من مخرجات المشروع قبل التسليم:	17
3.2	نموذج التحقق من انجاز مراحل المشروع:	17
3.3	سجل أصحاب المصلحة:	19
3.4	تحليل أصحاب المصلحة:	22
3.5	تمثيل أصحاب المصلحة في رسم بياني:	25
3.6	تعريف ثقافة المنظمة:	25
3.7	قيم المنظمات التي يمكن اعتمادها:	26
4.	الفصل الرابع (التأمل الذاتي وإدارة الذات)	27
4.1	السلوكيات الشخصية التي يمكن تؤثر على المشروع	28
4.2	دراسة السلوكيات الشخصية التي يمكن أن تؤثر على المشروع:	28
4.3	تحليل SWOT:	30
5.	الفصل الخامس (النزاهة الشخصية والموثوقية)	31
5.1	السلوكيات التي تتعارض مع النزاهة الأخلاقية:	32
5.2	التحليل المالي والاجتماعي والتقني للسلوكيات التي تتعارض مع النزاهة الأخلاقية:	32
6.	الفصل السادس (التواصل الشخصي)	33
6.1	التواصل الشخصي والتواصل الفعال:	34
6.1.1	التواصل الشخصي:	34
6.1.2	التواصل الفعال:	34

35	6.2 أشكال ونماذج وقنوات الاتصال الشخصي:
35	6.2.1 أشكال الاتصال الشخصي:
36	6.2.2 نماذج الاتصال الشخصي:
36	6.2.3 قنوات الاتصال الشخصي
37	6.3 مصفوفة التواصل:
39	6.4 بعض المشاكل التي قد يتم مواجهتها في الاتصالات
40	6.5 مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة:
41	7. الفصل السابع (القيادة)
42	7.1 نموذج القيادة الذي يفضل لقيادة المشروع وأسباب اختياره:
43	7.2 مقترحات لطرق التحفيز:
44	8. الفصل الثامن (فريق العمل)
45	8.1 مصفوفة توزيع المسؤوليات (RACI):
47	9. الفصل التاسع (الصراعات والأزمات)
48	9.1 الصراعات والأزمات:
49	9.2 سيناريوهات متوقعة لإحداث الصراع بالمشروع:
50	9.3 الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع الصراعات:
51	9.4 تحليل RCA:
52	10. الفصل العاشر (الموارد البشرية)
53	10.1 توزيع الموارد البشرية على المهام:
63	10.2 تحليل تأثير اجراء عملية Crashing & Fast-tracking:
64	11. الفصل الحادي عشر (التفاوض)
65	11.1 القواعد العامة لعملية التفاوض:
65	11.2 خطط التفاوض:
68	12. الفصل الثاني عشر (تصميم المشروع)
69	12.1 القيد الثلاثي للمشروع:
70	12.2 عوامل نجاح المشروع:
71	12.3 هيكل تجزئة العمل (WBS):
72	13. الفصل الثالث عشر (المتطلبات والأهداف)
73	13.1 مصفوفة تتبع المتطلبات:
74	13.2 التقنيات المستخدمة لجمع المتطلبات:
74	13.3 الهيكل الهرمي لأهداف المشروع:
75	14. الفصل الرابع عشر (النطاق)

76	14.1	بيان النطاق:
76	14.2	زحف النطاق:
78	14.3	تحليل المنتج:
80	15.	الفصل الخامس عشر (الوقت)
81	15.1	قائمة الأنشطة المدرجة في WBS:
81	15.2	العلاقات بين الأنشطة:
83	15.3	الرسم التخطيطي للمشروع والمسار الحرج:
85	15.4	مخطط جانث للمشروع:
86	16.	الفصل السادس عشر (الجودة)
87	16.1	نموذج DEMING للجودة:
89	16.2	نموذج SIPOC و LSHIKAWA:
90	17.	الفصل السابع عشر (التمويل)
91	17.1	هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع بالتوافق مع WBS:
92	17.2	تكاليف التأسيس الأصول الثابتة ومصاريف التشغيل:
92	17.3	مصادر رأس المال المشروع
94	18.	الفصل الثامن عشر (الموارد)
95	18.1	تسوية الموارد والتجانس:
97	19.	الفصل التاسع عشر (المشتريات)
98	19.1	عملية تنفيذ المشتريات واختيار المقاول:
100	20.	الفصل العشرون (التخطيط والتحكم)
101	20.1	نموذج محاضر الاجتماعات
102	20.2	قياس الأداء:
104	20.3	نموذج طلب التغيير:
105	21.	الفصل الواحد والعشرون (المخاطر والفرص)
106	21.1	التهديدات والفرص:
106	21.2	سجل المخاطر:
106	21.3	التحليل النوعي للمخاطر:
107	21.4	استراتيجيات الاستجابة للمخاطر:
108	22.	الفصل الثاني والعشرون (أصحاب المصلحة)
109	22.1	مصفوفة تقييم مشاركة أصحاب المصلحة:
110		المراجع:

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
11	مؤشرات قياس الأداء المنظور المالي	1-1
11	مؤشرات قياس الأداء منظور العملاء	1-2
11	مؤشرات قياس الأداء العمليات الداخلية	1-3
12	ميثاق المشروع	1-4
17	نموذج الامتثال	3-1
17	نموذج التحقق من انجاز مراحل المشروع	3-2
19	سجل أصحاب المصلحة	3-3
24	تحليل أصحاب المصلحة	3-4
32	تحليل السلوكيات التي تتعارض مع النزاهة الأخلاقية	5-1
37	مصفوفة التواصل	6-1
40	تقييم أصحاب المصلحة	6-2
42	نموذج القيادة الذي يفضل لإدارة المشروع	7-1
45	مصفوفة RACI	8-1
49	سيناريوهات الصراعات التي من الممكن تحدث بالمشروع	9-1
50	الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع الصراعات	9-2
63	الجدول الأساسي لأنشطة المشروع	10-1
63	استخدام fast tracking	10-2
63	استخدام crashing	10-3
73	مصفوفة تتبع المتطلبات	13-1
76	بيان نطاق المشروع	14-1
81	قاموس WBS	15-1
81	العلاقة بين الأنشطة	15-2
83	الأنشطة الأساسية للمشروع	15-3
91	تقسيم التكاليف	17-1
92	تكاليف الأصول الثابتة	17-2
92	مصاريف التشغيل	17-3

92	مصادر رأس المال	17-4
101	نموذج محضر الاجتماع	20-1
103	قياس الأداء	20-2
104	نموذج طلب التغيير	20-3
106	التهديدات والفرص	21-1
106	سجل المخاطر	21-2
106	التحليل النوعي للمخاطر	21-3
109	مصفوفة تقييم مشاركة أصحاب المصلحة	22-1

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
14	الهيكل التنظيمي	2-1
23	Power-Interest Grid	3-1
25	تمثيل أصحاب المصلحة	3-2
30	تحليل SOWT	4-1
49	سلم توكان	9-1
51	تحليل RCA	9-2
70	القيد الثلاثي	12-1
71	WBS	12-2
74	هرم الأهداف	13-1
77	النتائج المترتبة على زحف النطاق	14-1
83	المسار الحرج	15-1
87	نموذج DEMING للجودة	16-1
89	نموذج SIPOC	16-2
89	نموذج LSHIKAWA	16-3
91	هيكل تقسيم التكاليف	17-1
95	تسوية الموارد	18-1
96	تجانس الموارد	18-2

1. الفصل الأول (الإستراتيجية)

1.1 الرؤية:

أن نكون الشريك الأفضل للقطاع الصحي في سد الاحتياجات الأولية للمناطق الطرفية.

1.2 الرسالة:

تصميم وتنفيذ عيادات طبية متكاملة ومتطورة، لتقديم تجربة صحية متكاملة لممارسين الصحيين المؤهلين، وتمكينهم لخدمة الأفراد الذين يعيشون في المناطق النائية والبعيدة عن المنشآت الطبية ونشر الوعي الصحي فيما بينهم.

1.3 الأهداف:

1.3.1 الهدف الرئيسي:

توفير الخدمات العلاجية والتوعوية لمجموعة متنوعة من شرائح المجتمع التي تعوقهم ظروفهم عن علاج الأسنان لأسباب بدنية أو صحية، أو عدم توفر وسائل النقل، أو ظروف مادية أو عدم وجود المراكز الصحية القريبة منهم. وهو مشروع للعلاج والوقاية والتوعية، لأمراض الفم والأسنان التي تقدم خدماتها من خلال العيادات المتنقلة ووحدات طب الأسنان المحمولة.

1.3.2 الأهداف الفرعية:

- توفير فرص وظيفية للشباب وتقليل نسب البطالة وذلك يتوافق مع رؤية 2030.
- نشر الوعي بين المجتمع للحفاظ على صحة الاسنان وعلاجها باستمرار.
- الوصول للمناطق النائية وتقديم الخدمات اللازمة.
- تقليل التكاليف الانشائية للعيادات واستبدالها بالعيادات المتنقلة.

1.4 مؤشرات قياس الأداء Lag أو Lead:

الأهداف	Lead	Lag
المنظور المالي: يهتم هذا المنظور بالبيانات المالية الرئيسية مثل (الإيرادات، المصروفات، صافي الربح ... إلخ) والمبادرات المالية مثل (تقييمات المخاطر، بيانات التكلفة والعائد..... إلخ)		
تحسين عائد الاستثمار	إضافة ثلاثة أنواع عيادات بجانب عيادة طب الأسنان	مكاسب استثمار إيجابية
توسيع مصادر الإيرادات		نمو الإيرادات
تقليل التكاليف الإجمالية		تحقيق أقصى قدر من الأرباح

جدول (1-1)

الأهداف	Lead	Lag
منظور العملاء: رؤية الشركة من وجهة نظر العميل. سيبحث العملاء غير الراضين عن موردين آخرين لتلبية احتياجاتهم. رضا العملاء هو مؤشر رئيسي يمكنه التنبؤ بالخسارة المحتملة في المستقبل.		
زيادة رضا العملاء	المزيد من إدارة الحساب	درجة رضا العملاء
زيادة وعي الشركة	عدد المؤتمرات	العملاء يتصلون بنا
تقليل تناقص العملاء	تحسين خدمة العملاء	عدد الزبائن

جدول (1-2)

الأهداف	Lead	Lag
منظور العمليات الداخلية: القدرة على تحديد مدى جودة سير العمل وما إذا كانت المنتجات و / أو الخدمات تلبي احتياجات عملائها وتتوافق مع أهداف الشركات.		
ابتكار خدمات مبتكرة	دورة تطوير المنتج	عائدات الخدمة الجديدة
تحسين قاعدة المعرفة	عدد المقالات المقدمة	الاستفادة من قاعدة المعرفة
تقليل المشاكل التشغيلية	الساعات التي قضاها مع العميل	معدل خطأ المنتج

جدول (1-3)

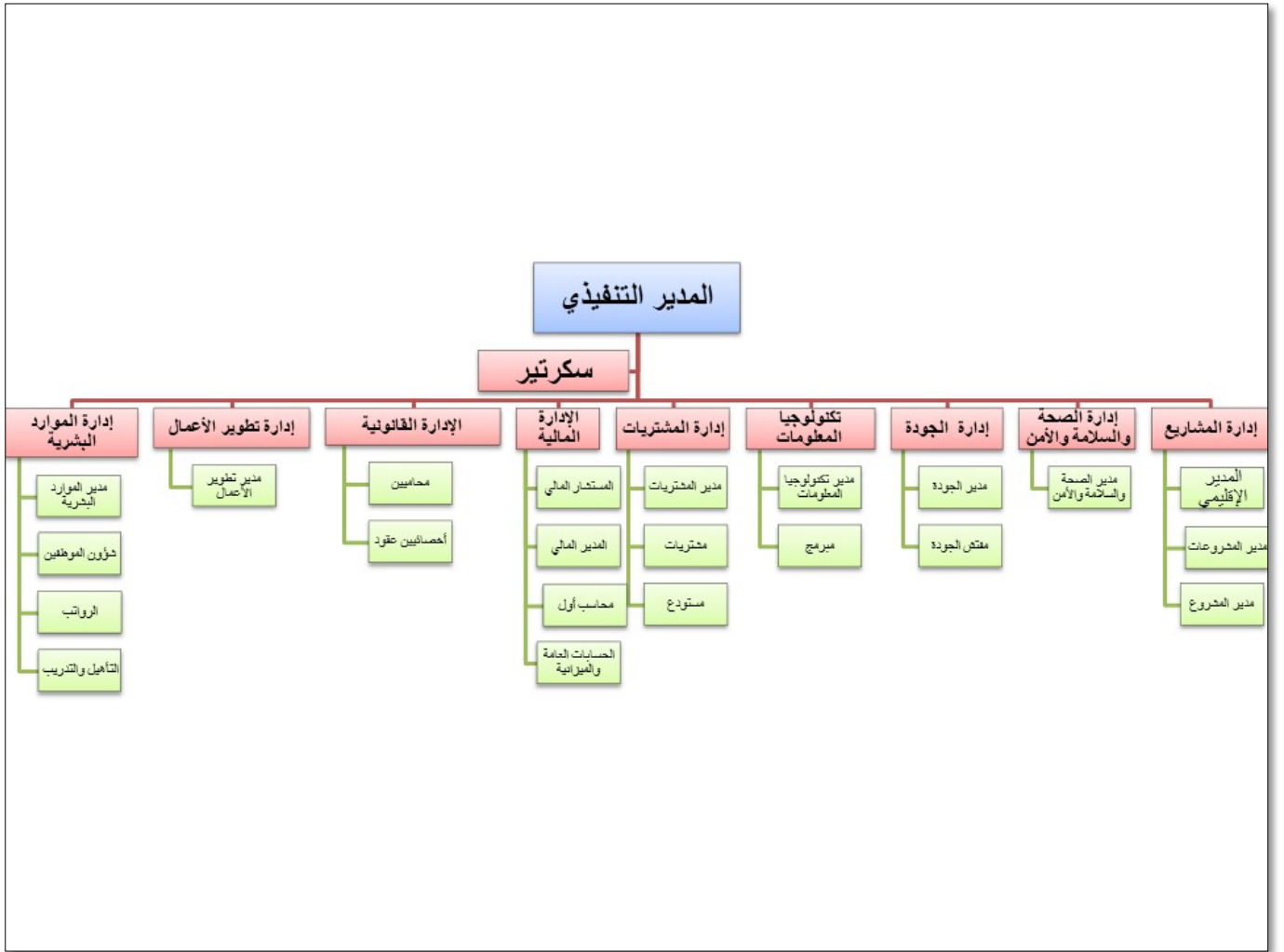
1.5 ميثاق المشروع:

العيادات المتنقلة	اسم المشروع
تجهيز عيادات متنقلة للطواقم الطبي متخصصة في مجال طب الأسنان تهدف الى إيصال الخدمة العلاجية الى المناطق النائية	وصف المشروع
توفير رعاية صحية وخدمات طبية للأشخاص الذين يجدون صعوبة في الوصول اليها ومساعدة خريجي الطب ممن ليس لديهم قدرة مالية لفتح عيادة	الحاجة من المشروع
- سد جزء من العجز لوصول الخدمات الطبية للمناطق النائية - نشر الوعي الصحي من خلال الاستشارات الطبية - المساهمة في حل مشكلة البطالة	أهداف المشروع القابلة للقياس ومعايير النجاح
متطلبات مكانية: - مكاتب اداره - سيارة مجهزة بالمعدات الطبية اللازمة الموارد البشرية: - كادر اداري تراخيص: - ترخيص من وزارة الصحة للمنشأة الصحية - ترخيص من الهيئة السعودية للتخصصات الطبية للممارسة المهنة قاعدة بيانات: - وجود نظام الكتروني لتوثيق معلومات المريض بالملف الصحي	المتطلبات العامة للمشروع
توفير عيادات متنقلة مجهزة بالمعدات الطبية لتقديم الرعاية الصحية للأسنان في المناطق النائية	التسليمات / المخرجات
- وجود عطل في المعدات الطبية ونقص المستلزمات الطبية - صعوبة الوصول الى بعض المناطق النائية - التأخر في اصدار التراخيص اللازمة للمشروع	الأخطار العامة للمشروع
تاريخ بدء المشروع 2022-8-15	مدة المشروع
تاريخ الانتهاء من المشروع 2023-1-31	
3,541,500 ريال سعودي	الميزانية العامة
محمد المحمد (تمويل المشروع وتخويل مدير المشروع)	اسم وصلاحيه راعي المشروع
م/ عبد الله الخميس	مدير المشروع المعين
a.khamesi@hotmail.com	البريد الإلكتروني
0537555069	رقم الجوال

جدول (1-4)

2. الفصل الثاني (الحوكمة والهيكل والمنهجية)

2.1 الهيكل التنظيمي للفرق ووحدات المشروع:



شكل (2-1)

2.2 الأسس العلمية والعملية المتبعة في تطوير الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي يتشكل في حال جمعنا عدة اشخاص للقيام بمهمة محددة او للوصول لهدف معين، حيث ان الهيكل التنظيمية تتشكل بطريقة قيامهم بالعمل المطلوب. ويذكر أيضا بان نجاح المؤسسات تعتمد على مدى كفاءة هذا التنظيم.

حيث ان الهياكل التنظيمية تتحدد من قبل الإدارة اثناء تشكيل عوامل المشروع للوصول للأهداف بشكل أفضل.

وفي مشروعنا الحالي قد اخترنا ان يكون الهيكل التنظيمي هو ال الهيكل الوظيفي فهو يجمع كل تخصص وظيفي في إدارة منفردة فكل قسم هناك إدارة مستقلة بحد ذاتها ومتصلة بهدف واحد وهو إنجاز المشروع كإدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية، وإدارة الصيانة ،وغيرها. يميز هذا النظام انه نظام

اقتصادي لا حيث ان الشركة تعتمد على مركز صيانة واحد ومخزن واحد فكل شي يعد مركزياً، وكما ان هذا الهيكل يساعد الموظفين على اكتساب الخبرة من زملائهم بسبب عملهم في إدارة واحده.

2.3 مكتب إدارة المشروع:

مكتب إدارة المشاريع وهو يعد المحور الأساس لضبط العمليات وتشكيل المنهجيات المستخدمة والنماذج اللازمة لذلك بهدف ضمان جودة سير عمل المشروع وفق أفضل الممارسات الدولية بإدارة المشاريع . يتمثل مكتب إدارة المشاريع بعدة أنواع متفاوتة حسب مستوى التحكم في سير عمل المشروع وإدارته. وفيما يلي توضيح لنماذج مكاتب المشاريع:

أ. الداعم: ويتم في توفير الاستشارات والدعم لفريق عمل إدارة المشاريع بالمنظمة. ويجدر ان ننوه بان الاستشاري لا يتخذ قرار في تنفيذ الخطط او تغييرها.

ب. الموجه: ويتم في توفير الاستشارات والمساندة بما في ذلك من مراقبة مؤشرات الأداء للمشروع والتوجيه وتوفير المستندات والقوالب اللازمة والتي توحد سير العمل على مختلف مراحل حياة المشروع. وكون المكتب يلعب دور الموجه ذلك لا يعني بان له صلاحيات اتخاذ القرار.

ج. المتحكم: وهو من يتولى عملية إدارة المشروع بشكل كامل من حيث التواصل مع أصحاب المصلحة وإدارة الخطط والموارد والميزانيات والمخاطر والمراقبة والتصحيح ومن ثم التسليم. وهنا نستطيع القول بان هذا النوع من إدارة مكتب المشاريع يمكن ان يولى صلاحيات اتخاذ القرار.

اختيار إدارة مكتب المشاريع يعتمد على عدة عوامل متعلقة بالطبيعة المشروع، وظروفه واهداف المنظمة والسوق.

وفي مشروع العيادات المتنقلة تم اختيار نمط مكتب إدارة المشاريع المتحكم وذلك بما يتناسب مع حجم المشروع الحالي وبيئية الأنشطة الصحية التي تتطلب مستوى عالي من الإجراءات والبرتوكولات من اجل توفير الرعاية الصحية اللازمة للمجتمع .

يوفر هذا النمط من مكتب إدارة المشاريع النماذج والقوالب والارشادات والمعايير والمتطلبات الموحدة والازمة لنجاح عمل المشروع في تناسق تام. والذي بدوره يسهل عملية المراقبة والتحكم على مستوى دورة حياة المشروع ومرحلة التشغيل التي تليها.

3. الفصل الثالث (الالتزام والمعايير واللوائح)

3.1 نموذج الامتثال للتحقق من مخرجات المشروع قبل التسليم:

اسم المشروع	عيادات متنقلة	
المنفذ		
تاريخ البداية		
تاريخ النهاية		
المخرجات		
هل تلبى المخرجات نطاق المشروع		
المسؤول		
الملاحظات		
الاعتمادات	المدقق الداخلي	مدير المشروع

جدول (3-1)

3.2 نموذج التحقق من انجاز مراحل المشروع:

المرحلة	المهمة	مدى إنجازها		
		ممتاز	مقبول	مرفوض
١. البدء	١.١ تحديد مفهوم العيادات المتنقلة			
	١.٢ توفير طاقم طبي مختص لديه القدرة على الزيارات المنزلية للمرضى			
	١.٣ اعداد ميثاق المشروع			
	١.٤ اعداد سجل الافتراضات للمشروع			
	١.٥ اعداد قائمة أصحاب المصلحة			
	١.٦ تحليل أصحاب المصلحة و مدى تأثيرهم على المشروع			
٢. التخطيط	٢.١ مناقشة وتحديد نطاق عمل المشروع			
	٢.٢ اعداد خطة إدارة نطاق المشروع			
	٢.٣ جمع المتطلبات			
	٢.٤ اعداد هيكل العمليات WBS والذي يغطي تعريف وترتيب وتقدير العمليات بالمشروع			
	٢.٥ اعداد خطة إدارة الجدول الزمني للمشروع			
	٢.٦ اعداد الجدول الزمني			
	٢.٧ اعداد الخطة المالية للمشروع			
	٢.٨ تحديد ميزانية المشروع			
	٢.٩ اعداد خطة إدارة الجودة للمشروع			
	٢.١٠ تعريف التنظيمات والتشريعات وكذلك الاستبيانات المطلوبة بما يضمن جودة عمليات المشروع ومخرجاته			

			٢.١١ اعداد خطة الموارد	
			٢.١٢ تحديد الموارد المطلوبة ومصادر توفيرها	
			٢.١٣ اعداد خطة المشتريات	
			٢.١٤ تحديد قوائم المشتريات والموردين	
			٢.١٥ اعداد خطة قنوات التوصل بالمشروع	
			٢.١٦ اعداد خطة إدارة المخاطر بالمشروع	
			٢.١٧ تكوين سجل إدارة المخاطر	
			٢.١٨ اعداد خطة إدارة أصحاب المصلحة	
			٢.١٩ اعداد خطة إدارة التغيير	
			٢.١٩ اعداد خطة إدارة المشروع والتي تشمل جميع الخطط السابقة والمستندات والتراخيص والاتفاقيات مع أطراف المشروع الداخلية والخارجية.	
			٣.١ إدارة ومتابعة تنفيذ عمليات المشروع	٣. التنفيذ
			٣.٢ مراقبة سير عمل المشروع وفقا للخطط والمخرجات المطلوبة	
			٣.٣ إدارة جودة العمليات والخرجات للمشروع	
			٣.٤ إدارة ومتابعة الموارد	
			٣.٥ إدارة ومتابعة وتطوير فريق العمل	
			٣.٦ إدارة وضبط قنوات التواصل	
			٣.٧ تطبيق معايير الاستجابة للمخاطر	
			٣.٨ متابعة تطبيق إجراءات الامن والسلامة	
			٣.٩ متابعة وتنفيذ عمليات المشتريات	
			٣.١٠ إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة	
			٤.١ متابعة وضبط عمليات التنفيذ	٤. المراقبة والتحكم
			٤.٢ متابعة وإدارة المتغيرات	
			٤.٣ متابعة وضبط عمليات التنفيذ مع نطاق العمل	
			٤.٤ متابعة وضبط العمليات مع الجدول الزمني	
			٤.٥ متابعة وضبط العمليات مع ميزانية المشروع	
			٤.٦ متابعة وضبط الموارد	
			٤.٧ مراقبة أداء المشروع	
			٤.٨ مراقبة المخاطر المحتملة والحلول دون وقوعها	
			٤.٩ مراقبة وضبط قنوات التواصل	
			٤.١٠ المتابعة مع أصحاب المصلحة	
			٥.١ اغلاق مراحل المشروع	٥. الاغلاق
			٥.٢ توثيق الدروس المستفادة	
			٥.٣ توثيق النتائج والمخرجات	
			٥.٤ استكمال كافة الاعمال الورقية والمستندات المطلوبة لأغلاق المشروع	
			٥.٥ ارفقة سجلات المشروع	
			٥.٦ استكمال كافة الاعمال اللازمة لأغلاق المشروع	

جدول (2-3)

3.3 سجل أصحاب المصلحة:

م	الاسم	الوصف	التصنيف	التوقعات	معلومات التواصل	طريقة التواصل
1	مجلس الضمان الصحي	جهة حكومية تُعنى باعتماد المنشآت الصحية الجديدة	خارجي	اعتماد طلب الاعتماد بعد استكمال الوثائق	info@cchi.gov.sa 920001177	الإيميل
2	وزارة الصحة	الجهة الحكومية المعنية بالتراخيص	خارجي	اعتماد طلب الاعتماد بعد استكمال الوثائق	937	الزيارة أو الاتصال
3	وزارة التجارة	الجهة الحكومية المعنية بإصدار السجلات التجارية	خارجي	اعتماد طلب الاعتماد بعد استكمال الوثائق	CS@mc.gov.sa	الإيميل
4	الممارسين الصحيين الجدد	الأطباء المستفيدون	خارجي	قبول دعوات التفاوض والاستماع لفكرة المشروع	فريق التسويق والعلاقات العامة	الإيميل
5	KAHRAMANKAZAN ANKARA	مورد تابع لشركة ambulancemed	خارجي	توفير الشاحنات وتصميمها بأعلى المعايير وأفضل التسعيرات	info@ambulancemed.com +90 312 381 23 98 +90 554 969 50 08	الجوال

6	شركة مشبك	مورد يقدم خدمات التصميم والتطوير الرقمي	خارجي	تصميم نظام الفوترة والضريبة والموقع الإلكتروني	hi@meshbak.sa	الإيميل
7	شركة نصّ	مورد يقدم خدمات إعداد الآليات الداخلية والمحتوى التسويقي	خارجي	الآليات الداخلية والعقود والمحتوى التواصل	506316443	الجوال
8	الاستشاريين	الأطباء الحاصلون على شهادة التصنيف المهني/الصحي من هيئة التخصصات الصحية ولديهم رغبة بتقديم خدماتهم عبر المشروع	خارجي	قبول دعوات التفاوض والاستماع لفكرة المشروع	فريق التسويق والعلاقات العامة	الإيميل
9	كيانات القطاع الطبي الخاص	تقديم خدماتهم المتخصصة عبر المشروع	خارجي	قبول دعوات التفاوض والاستماع لفكرة المشروع	فريق التسويق والعلاقات العامة	الإيميل
10	الإدارة العليا	الأشخاص ذوي الصفة الاعتبارية والتنفيذية	داخلي	إعداد الخطط والميزانية العامة	السكرتير	الخطابات
11	إدارة المشاريع	الإدارة المعنية بالمشاريع الجارية والمحتملة	داخلي	توفير الأطر الخاصة بالمشاريع وكذلك متابعتها	التواصل الداخلي	الإيميل
12	إدارة الصحة والسلامة والأمن	الإدارة المعنية بكل ما يتعلق بالصحة والسلامة والأمن	داخلي	تجربة الوسائل الموجودة والتأكد من فاعليتها	التواصل الداخلي	الإيميل

الإيميل	التواصل الداخلي	متابعة أداء الإدارات وتحسين تجربة العميل	داخلي	الإدارة المعنية باشتراطات ومعايير الجودة	إدارة الجودة	13
الإيميل	التواصل الداخلي	تجربة التقنيات والتأكد من فاعليتها	داخلي	الإدارة المعنية بتقنية المعلومات	تكنولوجيا المعلومات	14
الإيميل	التواصل الداخلي	متابعة الموردين ومراقبة الأوامر وتنفيذ عمليات الشراء	داخلي	الإدارة المعنية بالمشتريات	إدارة المشتريات	15
الإيميل	التواصل الداخلي	مراجعة التقارير المالية، وتدقيق الحسابات، وتحضير التنبؤات المالية، وإعداد المسيرات.	داخلي	الإدارة المعنية بالشؤون المالية	الإدارة المالية	16
الإيميل	التواصل الداخلي	متابعة قانونية العقود والعمليات والتعاقدات والتراخيص اللازمة	داخلي	الإدارة المعنية بالشؤون القانونية	الإدارة القانونية	17
الإيميل	التواصل الداخلي	تحديد الفرص التجارية الجديدة، وتحسين الخدمات المقدمة	داخلي	الإدارة المعنية بتطوير الأعمال	إدارة تطوير الأعمال	18

		داخلياً وخارجياً				
الإيميل	التواصل الداخلي	تأمين الموارد	داخلي	الإدارة المعنية بالموظفين	إدارة الموارد البشرية	19
الواتساب	الرسائل النصية/الواتساب	الاستجابة للتواصل	خارجي	الفئة المستفيدة من المشروع "المستفيد النهائي"	المرضى	20
الجوال	التواصل الداخلي 0537555069	إدارة المشروع لتحقيق اهدافه	داخلي	الشخص المسؤول عن إدارة المشروع وفريقه	مدير المشروع	21
الإيميل	التواصل الداخلي	فهم المهام والآليات اليومية	داخلي	الأشخاص العاملون في المشروع	فريق المشروع	22

جدول (3-3)

3.4 تحليل أصحاب المصلحة:

هي عملية تحديد أصحاب المصلحة ومستوى اهتمامهم وتأثيرهم على المشروع.

أهمية تحليل أصحاب المصلحة:

1. توضيح كل المصالح لأصحاب المصلحة الذي قد تؤثر بهم المنظمة او تتأثر بها.
2. المساعدة في معالجة النزاعات او القضايا في وقت مبكر.
3. اكتساب التوافق المبكر بين جميع أصحاب المصلحة بشأن الأهداف والخطط عبر جمعهم في اجتماعات

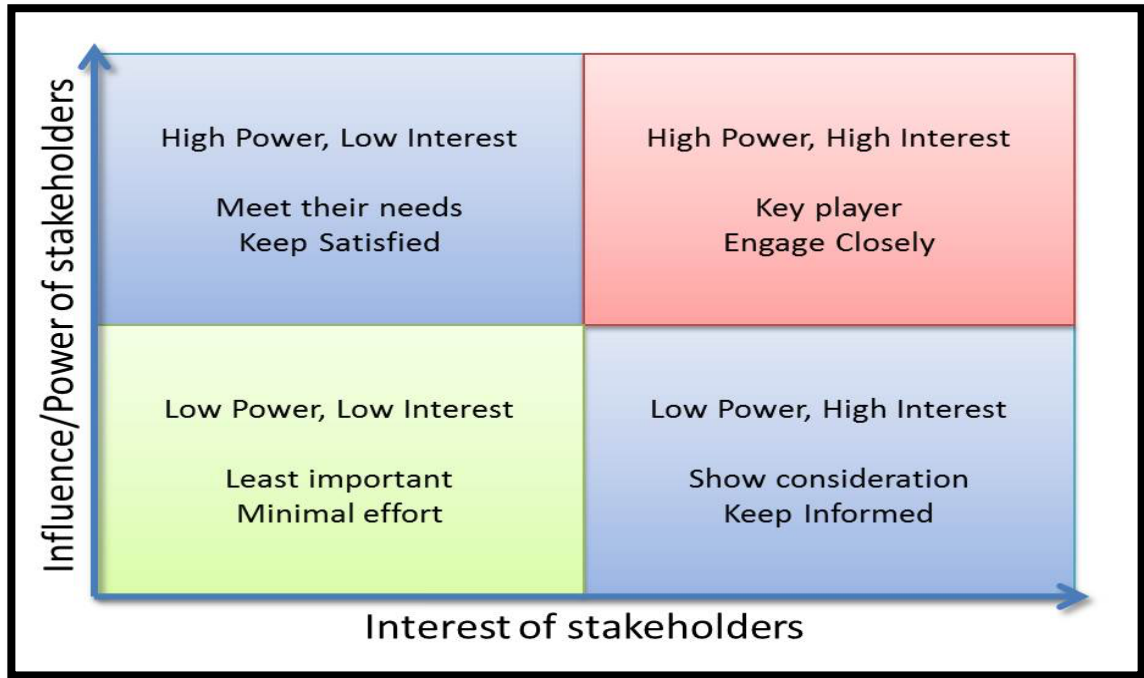
4. يحدد الأشخاص الرئيسيين المستفيدين من عملية توزيع المعلومات اثناء مرحلة تنفيذ المشروع.

الطريقة المستخدمة لتحليل اصحاب المصلحة:

أولاً: تحديد أصحاب المصلحة وهم الأفراد المتأثرون بالمشروع أو لديهم تأثير وسلطة عليه.

ثانيا: تصنيف أصحاب المصلحة حسب تأثيرهم واهتمامهم عن طريق استخدام شبكة السلطة والاهتمام
Power- Interest Grid والتي تصنف أصحاب المصلحة الى فئات:

1. افراد ذو سلطة قوية واهتمام كبير بالمشروع.
2. افراد ذو سلطة قوية واهتمام ضئيل بالمشروع.
3. افراد ذو سلطة ضعيفة واهتمام كبير بالمشروع.
4. افراد ذو سلطة ضعيفة واهتمام ضئيل بالمشروع.



شكل (3-1)

ثالثاً: فهم أصحاب المصلحة الرئيسيين ومعرفة شعورهم ونظرتهم تجاه المشروع

نظرتهم تجاه المشروع			مدى اهتمامهم بالمشروع	مدى تأثيرهم على المشروع	أصحاب المصلحة
مقاوم	محايد	داعم			
	✓		عالي	منخفض	مجلس الضمان الصحي
		✓	عالي	عالي	وزارة الصحة
✓			منخفض	عالي	وزارة التجارة
		✓	عالي	عالي	مدير المشروع
		✓	عالي	عالي	فريق المشروع
✓			منخفض	عالي	الممارسين الصحيين الجدد
		✓	عالي	عالي	KAHRAMANKAZAN ANKARA
	✓		منخفض	عالي	شركة مشبك
	✓		منخفض	عالي	شركة نصّ
✓			منخفض	عالي	الاستشاريين
✓			منخفض	عالي	كيانات القطاع الطبي الخاص
		✓	عالي	عالي	الإدارة العليا
		✓	عالي	عالي	إدارة المشاريع
	✓		منخفض	عالي	إدارة الصحة والسلامة والأمن
		✓	عالي	منخفض	إدارة الجودة
		✓	منخفض	عالي	تكنولوجيا المعلومات
		✓	عالي	عالي	إدارة المشتريات
		✓	عالي	عالي	الإدارة المالية
		✓	عالي	عالي	الإدارة القانونية
✓			منخفض	منخفض	إدارة تطوير الأعمال
		✓	عالي	عالي	إدارة الموارد البشرية
	✓		عالي	منخفض	المرضى

جدول (3-4)

3.5 تمثيل أصحاب المصلحة في رسم بياني:



شكل (3-2)

3.6 تعريف ثقافة المنظمة:

تعتمد قرارات المنظمات وسلوك أفرادها على الثقافة المتبعة داخل المنظمة وهو ما أكدته أ.د. نعمة الخفاجي حيث استهل قائلاً "إن ثقافة المنظمة مرآة عاكسة لحقائق متصلة بمسار نشأة المنظمة وتطورها"، وبين أن السير الوظيفية لمدراء المنظمة يأترون أيضاً على تشكل ثقافتها. حيث أننا سنعمل على بناء ثقافته داخلية قوية مبنية على الصدق والأمانة والتعاون وهذه العوامل ستدفع المنظمة للنمو والتطور وستساعد أيضاً على جذب الكوادر والحفاظ عليهم، وهذا سيساعد على بناء شخصيه تميز المنظمة عن غيرها، المنظمات التي تمتلك ثقافته قوية تكون أكثر نجاحاً من غيرها من المنظمات ضعيفة الثقافة.

والثقافة القوية داخل المنظمة تساعد على توجيه سلوك الأفراد ليتطابق مع الثقافة الداخلية للمنظمة.

3.7 قيم المنظمات التي يمكن اعتمادها:

1. الجودة
2. التطوير
3. الابداع والابتكار
4. المرونة والاستمرارية
5. الثقة

4. الفصل الرابع (التأمل الذاتي وإدارة الذات)

4.1 السلوكيات الشخصية التي يمكن تؤثر على المشروع

تواجه إدارة المشاريع بعض التحديات التي تتعلق بسلوك العاملين داخل بيئة العمل حيث تعد السلوكيات التي يقومون بها من العوامل التي يمكنها التأثير بشكل مباشر على المشروع ومن هذه السلوكيات ما يلي :

1. التأخر في تسليم المهام المسندة له

يواجه في بعض الأحيان إدارة المشروع وجود أحد أعضاء الفريق يتأخر في تسليم المهام التي تم إسنادها إليه مما يؤثر ذلك بشكل سلبي على المشروع ككل وأيضا يمكن أن يتأخر العمل وتسليم المشروعات الخاصة بالعملاء ويتسبب ذلك في وقوع بعض الخسائر المادية والاقتصادية، بسبب تأخر الشركة في التسليمات مع الموردين والعملاء ويكون ذلك له عدة أسباب تؤدي إلى هذا التصرف السلوكي داخل فريق العمل

2. عدم حضور الاجتماعات الأسبوعية

يوجد أحيانا بعض الأشخاص لا يقدرّون قيمة العمل والوقت الخاص به لذلك لا يهتمون بحضور الاجتماعات التي يتم انعقادها لعرض بعض الأمور الهامة الخاصة بالمشروع اعتقادا منهم أن تلك الاجتماعات يمكن أن تهدر الوقت الخاص بهم في أداء الأعمال والمهام الأساسية المسندة لهم وتعد هي أحد المشكلات السلوكية التي تواجه بعض أعضاء الفريق في بعض الأحيان داخل المشروع مما تؤثر هذه المشكلة على سير الأعمال بشكل صحيح وعدم نجاح عملية الاتصال بين أعضاء الفريق التي تعد من أهم الأهداف داخل المشروع

3. عدم التوافق مع أعضاء الفريق الآخرين

يواجه بعض أعضاء الفريق مشكلة عدم التوافق مع الفريق حيث لا يستطيع هذا الشخص التساير مع الآخرين مما ينعكس ذلك على روح العمل وأيضا على نجاح المشروع ويؤثر أيضا على الجودة الإنتاجية للإدارة بشكل كامل ويؤدي أيضا إلى التأثير على فريق العمل بشكل كبير بسبب الكثير من المشاحنات التي تنشأ أثر هذه المشكلة

4.2 دراسة السلوكيات الشخصية التي يمكن أن تؤثر على المشروع:

1. مشكلة التأخر في تسليم المهام المسندة له

- أسباب:

عدم قدرة الشخص على إنجاز المهام في موعدها المحدد، زيادة الأعباء على هذا الشخص عن القدرات الخاصة به، انعدام التحفيز والمكافآت داخل بيئة العمل

- حلول:

- يستطيع المشروع التغلب على هذه المشكلة من خلال القيام بما يلي :
- القيام بالتعرف على الأسباب التي تؤدي إلى قيام هذا الشخص بالتأخر في مواعيد التسليم
- وضع مجموعة من الأهداف التي يجب تحقيقها وأن يتم تحديد موعد إلزامي لكي تيم فيه تسليم جميع المهام المخولة له
- وضع مجموعة من العواقب والجزاءات للشخص الذي يقوم بمثل هذا السلوك

2. عدم حضور الاجتماعات الأسبوعية

- أسباب:
- عدم تنظيم الوقت لدى الموظف الذي يعاني من هذه المشكلة، الشعور بالقلق والرغبة في تجنب حضور الاجتماعات حيث يمكن أن يكون هذا الشخص قلق بسبب الأداء الخاص به في العمل مما يجعله يرغب في عدم الحضور، ضعف المهارات الاجتماعية التي تتعلق بشخصية العضو داخل فريق العمل، بعض الظروف الصحية أو الاجتماعية
- حلول:

- ضرورة الاهتمام بالمشكلات التي يعاني منها أعضاء الفريق
- التقليل من النقد الشخصي داخل الاجتماعات
- ضرورة القيام بمنح الثقة لجميع أعضاء الفريق للتغلب على تلك المشكلات

3. عدم التوافق مع أعضاء الفريق الآخرين

- أسباب:
- اختلاف الطرق والأساليب التي يتم استخدامها في العمل بينه وبين الأشخاص الآخرين، وجود بعض الاختلافات الثقافية والاجتماعية، وجود بعض أشكال التنافس بين أعضاء الفريق
- حلول:

- وضع بعض البرامج التي تلزم الفريق بالتعامل مع بعضهم البعض
- استخدام بعض الوسائل التقنية الحديثة لزيادة وسهولة الاتصال بين أعضاء الفريق
- حل المشكلات السلبية وبعض مشكلات التمر داخل الفريق

4.3 تحليل SWOT:

نقاط القوة • الخبرات المتنوعة • خدمة العملاء • جودة المنتج • خدمات ما بعد البيع	نقاط الضعف • التدفقات النقدية • الحوكمة الإدارية • قلة الموردين • دراسة السوق والمغيرات • التسويق
الفرص • توجه الدولة لدعم وتخصيص القطاع الصحي • ارتفاع معدل الطلب على الخدمات الطبية • توجه جهات التمويل الى دعم الشركات الناشئة • توجه المستشفيات والعيادات لتبني الفكرة	التهديدات • التشريعات المستحدثة • المنافسة • دخول استثمارات خارجية بالقطاع

شكل (4-1)

5. الفصل الخامس (النزاهة الشخصية والموثوقية)

5.1 السلوكيات التي تتعارض مع النزاهة الأخلاقية:

1. إساءة استخدام وقت العمل

يتكاسل بعض الموظفين عن أداء مهامهم اليومية بإضاعة الوقت كالانشغال بالحديث مع بعضهم أو بالهاتف وترك المهام تتكدس مما يسبب زيادة لتكلفة انجاز العمل لأنه يستغرق وقتاً أطول من المتوقع.

2. السرقة

هناك من يستغل نفوذه لسرقة أموال المنشأة أو تسيير مناقصات لا تتوافق مع المعايير الداخلية واخذ عمولات لصالحهم.

3. المحسوبية

وهي إعطاء مهمه لشخص غير متمكن لعمل مهمه بسبب العلاقة الشخصية مع العلم ان هذا الشخص لا يمتلك الخبرة ولا المعرفة لإنهاء المهمة على أكمل وجه وهذا يؤثر سلباً على بيئة العمل لعلم الموظفين بأن المناصب والمهام لا تعطى بالجهد، بل بالعلاقات الشخصية.

5.2 التحليل المالي والاجتماعي والتقني للسلوكيات التي تتعارض مع النزاهة

الأخلاقية:

السلوك	التأثير		
	المالي	الاجتماعي	التقني
إساءة استعمال وقت العمل	زيادة تكاليف انجاز العمل	يتباطأ الموظفين في انجاز الاعمال	
السرقة	تقليل الأرباح للشركة بشكل مستمر	عدم الشعور بالاستقرار الوظيفي	زيادة وتعقيد الأمور التقنية بسبب كثرة السرقات
المحسوبية	عدم الاستفادة من المقترحات التي من الممكن تحسين الوضع المالي للشركة	عدم تقبل بيئة العمل والصعوبة في طرح المقترحات	عدم المبادرة في تحسين سير العمل

جدول (5-1)

6. الفصل السادس (التواصل الشخصي)

6.1 التواصل الشخصي والتواصل الفعال:

6.1.1 التواصل الشخصي:

هو العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر من خلال الرسائل اللفظية وغير لفظية.

تكمّن أهمية الاتصال الشخصي في أنها تساعد على الاستمرار في تبادل الآراء والمعلومات والخبرات بين الأشخاص في نفس فريق العمل أو بين الأقسام الأخرى مما يؤدي إلى بناء وتقوية العلاقات بين الموظفين وتحقيق الأهداف العامة للشركة والتوصل إلى قرارات مشتركة.

ويتميز الاتصال الشخصي بعدة خصائص منها:

1. أنه يهدف أساساً إلى التفاهم بين المرسل والمستقبل وعليه يجب أن يستجيب المستقبل للرسالة.
2. يعتبر عملية موجهة نحو هدف التعبير عن وجهة نظر معينه.
3. يعد عملية ديناميكية أي أنه قابل للتطور والنمو.

6.1.2 التواصل الفعال:

هي إحدى المهارات التي يكتسبها الفرد بحيث يكون قادراً على توصيل أفكاره وآرائه إلى شخص أو جمهور معين بطريقة يضمن بها أن يقتنع الشخص المستهدف بما يقوله أو يعبر عنه.

الاتصال الفعال يعتبر من المهارات المهمة داخل منظمات العمل التي تسعى إلى تحقيق الأهداف وخلق بيئة عمل مترابطة وناجحة، فسوق العمل يعتمد على إرسال واستقبال العديد من الرسائل اليومية التي يجب أن تصل بشكل صحيح وواضح لإنجاح العمل.

من خصائص الاتصال الفعال:

1. الوضوح والإيجاز: يجب أن تكون الرسالة التي يريد الشخص إيصالها للمتلقى بسيطةً واضحةً دقيقةً ومختصرةً.
2. الاستماع الجيد والفهم: يجب أن يكون المتلقى مستمعاً جيداً ومتيقظاً ليفهم كل تفاصيل الرسالة ويفسرها جيداً.
3. الذكاء العاطفي: يجب أن يكون المتكلم قادراً على الوصول إلى عواطف المتلقى والتأثير عليها.

6.2 اشكال ونماذج وقنوات الاتصال الشخصي:

6.2.1 أشكال الاتصال الشخصي:

• التواصل الشفوي:

عندما يتم التعبير عن الرسالة من خلال الكلمات الشفوية أو الكلمات المنطوقة، يقال إنها اتصال شفهي. يمكن أن تتم إما من خلال محادثة وجهاً لوجه أو من خلال أي وضع إلكتروني مثل الهاتف أو الهاتف الخليوي أو الاتصال الداخلي وما إلى ذلك. تعتبر وسيلة الاتصال هذه أكثر موثوقية لأنه يمكن للمرسل الحصول على التعليقات بسرعة ومن مزاياه:

1. أسرع ويوفر الوقت.
2. يؤسس لمسة شخصية ويؤدي إلى فهم أفضل.
3. اقتصادية أو أقل تكلفة مقارنة بالاتصال الكتابي.
4. مرن ويمكن تغيير الرسائل لتناسب احتياجات واستجابة المتلقي.

مساوئ الاتصال الشفوي:

1. إنه أقل موثوقية.
2. لا يقدم أي سجل للرجوع إليه في المستقبل.
3. لا يوفر وقتاً كافياً للتفكير قبل توصيل الرسالة.

• التواصل الكتابي:

عندما يتم التعبير عن الرسالة من خلال الكلمات المكتوبة، فإنها تُعرف بالاتصال الكتابي. يمكن التعبير عنها حتى من خلال المجموعات والرسوم البيانية والرسوم البيانية والصور مع أو بدون كلمات. في هذا النوع من الاتصال، تتم مشاركة المعلومات مع المتلقي عن طريق الكتابة أو الرسم. إنها وسيلة الاتصال الرسمية. عادة، يتم نقل المعلومات التي يجب الاحتفاظ بها لفترة طويلة للرجوع إليها في المستقبل عن طريق الاتصال الكتابي.

مزايا الاتصال الكتابي:

1. تميل إلى أن تكون كاملة، وواضحة، ودقيقة، وصحيحة.
2. إنه يميل إلى تقليل سوء الفهم والصراعات والنزاعات.
3. يتم اعتباره كدليل قانوني من قبل المحاكم.

مساوئ الاتصال الكتابي:

1. إنه باهظ الثمن.
2. قد يتم تفسيره بطريقة مختلفة من قبل أشخاص مختلفين.

3. يميل إلى عدم الفعالية وعدم الإعجاب في حالة الصياغة السيئة.

6.2.2 نماذج الاتصال الشخصي:

1. نموذج شانون ويفر: كان كل من شانون ويفر مهندسين لمختبرات هاتف بيل. كانت مهمتهم التأكد من أن جميع كابلات الهاتف وموجات الراديو تعمل بكامل طاقتها. لقد طوروا نموذج شانون ويفر ، والذي يُعرف أيضًا باسم نموذج الاتصال الخطي (Shannon & Weaver، 1963) كما يتضح من اسمه ، اعتقد العلماء أن الاتصال حدث بطريقة خطية ، حيث يقوم المرسل بترميز الرسالة من خلال قناة إلى جهاز استقبال يقوم بفك تشفير الرسالة. ردود الفعل ليست فورية. ومن الأمثلة على الاتصال الخطي الصحف والراديو والتلفزيون.

2. نموذج لاسجود وشرام: يعتبر نموذج شران الاتصال كعملية بين المشفر ووحدة فك التشفير. الأهم من ذلك ، أن هذا النموذج يفسر كيفية تفسير الناس للرسالة. جادل شران بأن خلفية الشخص وخبرته ومعرفته هي عوامل تؤثر على التفسير. إلى جانب ذلك ، يعتقد شران أن الرسائل تنتقل عبر وسيط. أيضًا ، ستكون وحدة فك التشفير قادرة على إرسال ملاحظات حول الرسالة للإشارة إلى استلام الرسالة. وقال إن الاتصال غير مكتمل ما لم يكن هناك ردود فعل من المتلقي. وفقًا لنموذج شران ، يعد التشفير وفك التشفير أمرًا حيويًا للتواصل الفعال. أي اتصال لا يحدث فيه فك التشفير أو لا تحدث التغذية الراجعة ليس فعالاً أو كاملاً.

3. نموذج Berlo SMCR: أنشأ 23 (1960) David K. Berlo نموذج SMCR للاتصال. SMCR تعني المرسل ، الرسالة ، القناة ، المستقبل. يصف نموذج Berlo المكونات المختلفة لعملية الاتصال. وجادل بأن هناك ثلاثة أجزاء رئيسية من كل الاتصالات ، وهي المتحدث والموضوع والمستمع. وأكد أن المستمع يحدد معنى أي رسالة.

6.2.3 قنوات الاتصال الشخصي

المقصود بقناة الاتصال: عندما تتواصل الشركات مع عملائها، يشار إلى الوسيط الذي يتواصلون من خلاله على أنه قناة اتصال. تشمل الأمثلة: البريد الإلكتروني أو الهاتف أو قنوات الوسائط الاجتماعية مثل Facebook أو WhatsApp أو حتى برامج الدردشة الآلية. الحيلة هي استخدام أي منها وكيفية دمجها فيما تفعله.

6.3 مصفوفة التواصل:

#	صاحب المصلحة	معلومات التواصل	طريقة التواصل	الوقت/التكرار	المرسل/المسؤول
1	مجلس الضمان الصحي	info@cchi.gov.sa 920001177	الإيميل أو الاتصال	مرة سنوياً	محمد
2	وزارة الصحة	937	الزيارة أو الاتصال	مرة سنوياً	محمد
3	وزارة التجارة	CS@mc.gov.sa	الإيميل أو الاتصال	مرة سنوياً	محمد
4	مدير المشروع	التواصل الداخلي ٠٥٣٧٥٥٥٠٦٩	الاجتماع الصباحي	يومياً عند ص10 الساعة	عبدالمحسن
5	فريق المشروع	التواصل الداخلي	الإيميل	مرتين أسبوعياً	عبدالله
6	الممارسين الصحيين الجدد	فريق التسويق والعلاقات العامة	الإيميل أو الاجتماع	بداية كل أسبوع	محمد
7	KAHRAMANKAZAN ANKARA	info@ambulancemed.com factory@ambulancemed.com +90 312 381 23 98 +90 554 969 50 08	الجوال أو الإيميل	يومياً عند م5 الساعة	عبدالمحسن
8	شركة مشبك	hi@meshbak.sa	الإيميل	بداية كل أسبوع	بيان
9	شركة نصّ	0506316443	الجوال	بداية كل أسبوع	بيان
10	الاستشاريين	فريق التسويق والعلاقات العامة	الإيميل	بداية كل أسبوع	محمد
11	كيانات القطاع الطبي الخاص	فريق التسويق والعلاقات العامة	الإيميل	بداية كل أسبوع	محمد
12	الإدارة العليا	السكرتير	الخطابات	نهاية كل ربع سنة	عبدالله
13	إدارة المشاريع	التواصل الداخلي	الإيميل أو الاجتماع الصباحي	صباح كل يوم	عبدالله
14	إدارة الصحة والسلامة والأمن	التواصل الداخلي	الإيميل أو الاجتماع الصباحي	صباح كل يوم	عبدالله
15	إدارة الجودة	التواصل الداخلي	الإيميل أو الاجتماع الصباحي	صباح كل يوم	عبدالله
16	تكنولوجيا المعلومات	التواصل الداخلي	الإيميل أو الاجتماع الصباحي	صباح كل يوم	عبدالله
17	إدارة المشتريات	التواصل الداخلي	الإيميل أو الاجتماع الصباحي	صباح كل يوم	عبدالله
18	الإدارة المالية	التواصل الداخلي	الإيميل أو الاجتماع الصباحي	صباح كل يوم	عبدالله
19	الإدارة القانونية	التواصل الداخلي	الإيميل أو الاجتماع الصباحي	صباح كل يوم	عبدالله
20	إدارة تطوير الأعمال	التواصل الداخلي	الإيميل أو الاجتماع الصباحي	صباح كل يوم	عبدالله

		الاجتماع الصباحي			
عبدالله	صباح كل يوم	الإيميل او الاجتماع الصباحي	التواصل الداخلي	إدارة الموارد البشرية	21
محمد	بعد نهاية كل زيارة	الواتساب	الرسائل النصية/الواتساب	المرضى	22

جدول (6-1)

6.4 بعض المشاكل التي قد يتم مواجهتها في الاتصالات

يمثل مشروع عيادة أسنان متنقلة أحد المشاريع الخدمية، حيث تقدم خدمة صحية علاجية للجمهور بالقرب من أماكن إقامتهم ، تستعين الإدارة خلال تنفيذ هذا المشروع بقنوات الاتصال على مستوى عدة هناك عدة أشكال يمكن ان تعوق الاتصال الفعال وبالتالي تعرقل تحقيق أهداف المشروع يمكن سرد السيناريوهات التالية لإيضاحها:

• السيناريو الأول:

عجز الإدارة عن توفير معلومات صريحة للعملاء، حيث يتم في هذا السيناريو تقديم معلومات مبالغ فيها عن الخدمة المقدمة أو توفير وعود معينة للجمهور بهدف ترويج المشروع في حين يصعب على الإدارة تحقيق تلك الوعود على أرض الواقع مثل : الإعلان عن أسعار للخدمة وعدم الالتزام بالسعر المعلن عنه .

• السيناريو الثاني:

فشل الاتصال بين الأطباء والإدارة، يعتبر تقديم تقرير من الأطباء للإدارة عن سير العمل في المشروع من أهم المعطيات التي تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات صحيحة في المرحلة التالية ، أعمال الاتصال بين الأطباء باعتبارهم العنصر الأساسي في تنفيذ المشروع وبين الإدارة يعمل على خلق فجوة تتسع كلما تم تجاهل الاتصال والتكامل بين كلا منهما ،على سبيل المثال : ان يطلب عملاء العيادة من الأطباء شكل معين من الخدمة الطبية ويعمل الأطباء إيصال الرسالة الى الإدارة بهدف التنسيق معهم لتحقيق أهداف العملاء.

• السيناريو الثالث:

إهمال التغذية المرجعية عن الأداء، يحتاج الموظفين في المشروع للحصول على تغذية مرجعية بصورة مستمرة عن أداء المشروع بهدف تطوير الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة المشروع في حالة اعتماد الإدارة على بيانات ايجابية على مدار الوقت وتجاهل إشارات الإنذار باستمرار سوف يؤدي ذلك الى فشل المشروع

6.5 مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة:

Stakeholder	Unaware	Resistant	Neutral	Supportive	Leading
مجلس الضمان الصحي				c	
وزارة الصحة				c	
وزارة التجارة	c			d	
مدير المشروع					C
فريق المشروع					C
الممارسين الصحيين الجدد	c				
KAHRAMANKAZAN ANKARA			c		
شركة مشبك			c		
شركة نص			c		
الاستشاريين	c			d	
عيادات القطاع الخاص	c			d	
الإدارة العليا				c	
ادارة المشاريع				c	
ادارة الصحة والسلامة والامن			c		
ادارة الجودة					c
تكنولوجيا المعلومات				c	
ادارة المشتريات					c
الادارة المالية					c
الادارة القانونية				c	
ادارة التطوير				c	
ادارة الموارد البشرية			c	d	
المرضى	c			d	

جدول (6-2)

7. الفصل السابع (القيادة)

7.1 نموذج القيادة الذي يفضل لقيادة المشروع وأسباب اختياره:

تكمُن أهمية قيادة إدارة المشروع كونها سبب لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، كما تساهم القيادة المثلى للمشروع في تعزيز ثقافة الأداء والإنجاز والنجاح.. حيث يساهم القائد بتحفيز فريقه ودفعه نحو إكمال المطلوب منهم، بالطريقة والوقت والجهد الأمثل.

على جانب صنع القرار	الوصف	أسباب الاختيار
ديموقراطي	سيتم استخدام هذا النمط الذي يدعو الفريق ويتيح لهم عملية صنع القرار، ويعرف أيضاً هذا النمط بالأسلوب التشاركي أو الاستشاري.. وعادة ما ينتج عنه قرار جيد، لكنه يجعل الأقلية المعارضة ساخطة أحياناً، من المهم أن يتواصل القائد مع الجميع للتأكد من الالتزام بالنتائج التي رآها الأغلبية.. هذا النمط مناسب لنا في الفترات الأولى لإطلاق المشروع، حيث إنه أكثر سلمية، ويشرك الأطراف ذات العلاقة/المصلحة في وضع بصمة لهم.	(1) خلق بيئة عمل ديناميكية (2) زيادة الإنتاجية (3) الابتكار (4) بناء فريق قوي وقادر على اتخاذ القرارات
على جانب الأنشطة	الوصف	أسباب الاختيار
التمكين/الممكن	سيتم على جانب الأنشطة منح أعضاء الفريق السلطة التي تناسب خبراتهم، ومهاراتهم.. للقيام بوظائفهم وأدوارهم، وتمكينهم بالوسائل والموارد والخبرات التي تسهل عليهم المهمة.. سيكون هذا النمط مشابه لدور المدرب، ولكنه أكثر تركيزاً على جانب التعليم، فقط سيكون تركيزه على التأكد من نضج الأعمال، وصحة وجهتها، ومستوى تقدمها وتوافرها.	تعزيز الأعضاء على التفكير وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وابداعية وتحويل أفكارهم إلى حقيقة
على جانب الأنماط الشخصية	الوصف	أسباب الاختيار
القيادة التحويلية	سيتم على جانب الأسلوب الشخصي والنمط الفردي للقائد تطبيق أسلوب القيادة التحويلية.. الذي يخدمنا في إلهام الفريق برويتنا المشتركة لمستقبل المشروع، مع تعزيز خلق الابتكار وروح التجربة وخوض الغمار الجديدة وإدارة التغيير، مع الاهتمام بالمشاعر الفردية، الدفع والإلهام، ونشر التأثير.	(1) فريق عمل واحد (2) اشراك الأعضاء في صنع القرارات التنظيمية (3) اشراك الأعضاء في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية

جدول (7-1)

7.2 مقترحات لطرق التحفيز:

التحفيز هو مجموعة من الوسائل المادية والمعنوية التي تقدمها المؤسسة لأفرادها لتحفيزهم وتشجيعهم على تحقيق الأهداف ورفع الكفاءة وزيادة انتاج العمل.

ومن أهم الطرق المستخدمة لتشجيع العاملين في المشروع هي:

1. توفير بيئة عمل مناسبة ومريحة:

وذلك يتم عن طريق توفير جميع العناصر المكونة لبيئة العمل بشكل مناسب ومريح، مما يؤدي لراحة الموظف النفسية داخل بيئة العمل وخلق بيئة ايجابية ليؤثر ذلك مباشرة على تحسين الإنتاجية والكفاءة.

2. اشراك الأعضاء في وضع برامج العمل:

من الأمور التي تساهم في تحفيز الموظفين هي عن طريق مشاركتهم في وضع خطة العمل لتطوير مهاراتهم وابرار مواهبهم، والاستماع الى الاقتراحات والأفكار المتعلقة بالمشروع والعمل على تنفيذها وتحقيقها من خلال قيام كل موظف بالمهام الموكلة اليه.

3. مساعدة الموظفين على التقدم والنمو:

الحاق الموظفين بدورات وبرامج تدريبية لتعزيز قدراتهم والاهتمام بالنمو الشخصي لكل فرد له أهمية كبيرة في جعل الموظف يشعر بالتقدير وبذلك يؤدي المهام المطلوبة منه بكفاءة عالية.

4. تمكين العاملين:

من اهم طرق التحفيز التي تؤدي الى شعور الموظفين بأنهم موثوق بهم وبقدراتهم من خلال تفويض واسناد المهام المهمة لهم وتوفير جميع الموارد التي يحتاجونها لإنجاز عملهم.

5. تقديم المكافآت:

تقديم المكافآت سينعكس بشكل إيجابي على الموظف ويدفعه الى تقديم المزيد من الإنجازات ويتم ذلك عند قيام الموظف ببذل مجهود لتحقيق النجاح للمشروع أو تقديم أفكار جديدة تحسن طريقة العمل.

8. الفصل الثامن (فريق العمل)

8.1 مصفوفة توزيع المسؤوليات (RACI):

كل مشروع له مجموعة من المقاييس الإدارية التي تساهم في تقييمه وإدارته بطريقة ناجحة ومن أهم هذه المقاييس:

1. إدارة نطاق العمل الخاص بالمشروع.
2. إدارة الوقت المخصص بتنفيذ المشروع.
3. إدارة التكلفة الخاصة بالمشروع.
4. إدارة جودة المشروع.
5. إدارة الموارد البشرية الخاصة بالمشروع.
6. إدارة التواصل بين فئات المشروع.
7. إدارة المخاطر الخاصة بالمشروع.
8. إدارة المشتريات اللازمة للمشروع.
9. إدارة تكامل بين مراحل المشروع.
10. إدارة التطوير.

لتحقيق أفضل النتائج باستخدام نموذج المسؤوليات يجب تحديد المراحل الأساسية لكل مشروع طبقاً لنوع النشاط الذي يقوم به المشروع والوقت المناسب لتنفيذ المشروع والهدف المراد تحقيقه من المشروع والميزانية المتاحة للمشروع وعدد الأفراد القائمين بتنفيذ المشروع ودور كل فرد في أفراد فريق العمل ومسؤوليات الأفراد العاملين في المشروع.

قسم الشؤون القانونية				قسم الموارد البشرية				قسم الشؤون المالية				وصف المهمة
مدير المؤسسة	مدير الإدارة	مدير القسم	الموظفين	مدير المؤسسة	مدير الإدارة	مدير القسم	الموظفين	مدير المؤسسة	مدير الإدارة	مدير القسم	الموظفين	
I	C	A	R									إعداد خطة العمل الإدارية

I	R	A	C									تحديد سياسات المشروع
I	R	A	C									التأكد من اعتماد السياسات المقترحة عالميا
I	C	A	R									إبلاغ السياسات لباقى الأقسام
								I	C	A	R	إعداد الخطة المالية للمشروع
								I	C	A	R	إعداد الميزانية الخاصة بالمشروع
								I	C	R	A	إدارة المخاطر المالية الخاصة بالمشروع
								I	C	A	R	إعداد خطة المشتريات
				I	A	R	C					تعيين الموظفين
				I	C	A	R					تحديد خطة التدريب الوظيفي
				I	C	A	R					تطبيق برنامج التدريب
				I	A	R	C					تحديد هيكل الاجور
				I	A	R	C					تحديد الوقت اللازم لكل مهمة

جدول (8-1)

9. الفصل التاسع (الصراعات والأزمات)

9.1 الصراعات والأزمات:

المشاريع دائماً ما تتطلب تشكيل فريق، وغالباً ما يكون عناصر هذا الفريق قد عملوا معاً سابقاً وقد يعملون تحت ضغط لإنهاء المشروع بأقرب وقت، مما قد يسبب حدوث صراعات داخلية لا يمكن تفاديها وقد تكون هناك اختلاف في وجهات النظر بسبب اختلاف المرجعيات والاهداف لكل شخص. وقد يتسبب ذلك بتقليل الحماس، قلة الابداع والإنتاج.

لذلك يجب على مدراء المشاريع عدم التغاضي عن المشاكل حتى لا تتفاقم ويجب حلها بأقرب وقت، حيث ان عدم حل المشكلة بوقتها قد يجعلها تتفاقم ويصعب السيطرة عليها لاحقاً، مما يؤدي الى زيادة التكاليف والموارد. وعلى الجانب الآخر، يستحسن ان يقوم المدراء بتبني الأفكار التي تساعد على حل المشكلات بوقت مبكر.

هناك عوامل عديدة تثير الصراعات والأزمات داخل المنشأة وأهمها:

- الازمة المالية:

تحصل غالباً عندما تفقد المنشأة قيمتها السوقية وعدم تمكنها من سداد مديونياتها وهذه حسيطة لقلّة الطلب على المنتج او الخدمة المقدمة.

- ازمة تقنية:

في هذا العصر غالبية المنشآت تعتمد على التقنية بشكل او بآخر لذلك فعند حدوث مشاكل تقنية قد تتأثر المنشأة، ويعتمد حجم التأثير بحجم اعتمادها على التقنيه والحلول البديلة لاي حدث قد يحول بينها وبين استخدام التقنية بالشكل المطلوب.

- أزمات طبيعية:

هي من الازمات التي لا يمكن التنبؤ بها ولا بالحد منها، ولكن يجب الاستعداد ووضع حلول تساعد علي تخفيف الأثر الذي قد تسبب به هذه الازمه، من الأمثلة على ذلك : انتشار وباء، الزلازل والفيضانات.



شكل (9-1)

9.2 سيناريوهات متوقعة لإحداث الصراع بالمشروع:

الصراع	السيناريو
الاختلاف في الأهداف بين الأقسام	موظفي خدمة العملاء/المالية يعملون على تسجيل المواعيد بغرض زيادة الأرباح مما يزيد العبء وامكانيات الطبيب المعالج .
الاختلافات الشخصية	حينما تلقي الإدارة باللوم على الأطباء لعدم امكانياتهم استقبال المواعيد بسبب نقص المعلومات المقدمة لهم من خدمة العملاء
صراع بين المشروع والجهات الخارجية	ويكون بسبب شروط تعاقدية او مواصفات خاصة لتوريد المواد على سبيل المثال اختلاف جودة المواد المقدمة من قبل الموردين مما يؤثر سير عمل المشروع .

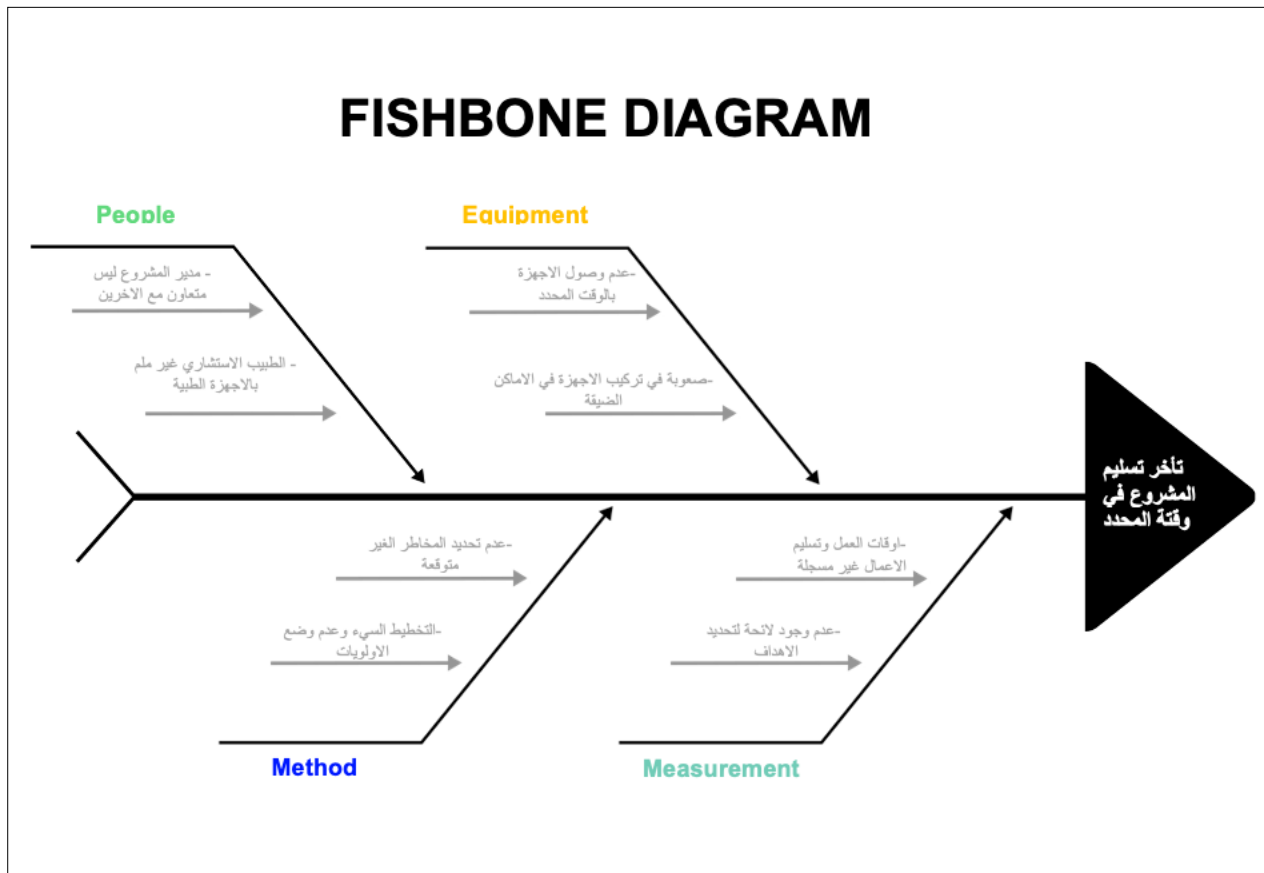
جدول (9-1)

9.3 الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع الصراعات:

الصراع	استراتيجية حل الصراع	مؤشرات القياس
الاختلاف في الأهداف بين الأقسام	• توعية افراد المنظومة برؤية وقيم ورسالة المنظمة • توحيد الجهود نحو تحقيق اهداف المنظمة • عقد اجتماعات دورية داخلية بالقسم وخارجية بين الأقسام لمتابعة ومطابقة ما تم إنجازه بخطط اهداف الأقسام والمنظمة. • تبني ثقافة لا خاسر بالنقاشات • الإشادة بداء الأقسام وتحفيزها • المراقبة والمتابعة لمنع حدوث الصراع	• مؤشر قياس المهام المنجزة والمحقة للأهداف • مؤشر أداء الاجتماعات الدورية والذي يهتم بقياس مدة الاجتماع وعدد المهام الناتجة
الاختلافات الشخصية	• نشر وتوعية فرق العمل على التعايش وتقبل الثقافات المختلفة في سبيل تحقيق اهداف مشتركة • استخدام أدوات تقنية متلائمة مع طبيعة المشروع وفرق العمل وذلك لتوضيح المهام بشكل آلي • نشر ثقافة الشفافية بين افراد المجموعة • الانصات لفهم المشكلة • تحفيز الفريق على التعاون والمشاركة	• مؤشر أداء المهام المنجزة • مؤشر الاختلاف / المهام
صراع بين المشروع والجهات الخارجية	• تعزيز ثقافة الانتماء للمنظمة وإظهار مستوى الوعي والإنجازات • تقليص الفجوات بين الأطراف • بناء العلاقة المتينة • مشاركة الأهداف • مشاركة النجاحات	

جدول (9-2)

9.4 تحليل RCA:



شكل (9-2)

10. الفصل العاشر (الموارد البشرية)

10.1 توزيع الموارد البشرية على المهام:

• المدير التنفيذي:

منصب المدير التنفيذي يعد من الرتب الإدارية العليا الحساسة في الشركة، ويرمز له بالرمز الوظيفي CEO اختصاراً لـ Chief Executive Officer ، وعمله يتمحور في الأمور التطبيقية المتعلقة بخطط الشركة ومشاريعها والإشراف على تنفيذها في أكمل وجه، فالمدير التنفيذي يدير ويشرف على تنفيذ كل عمل هدفه تحقيق الإنتاج الرئيسي الذي أسست الشركة من أجله.

- المهام الوظيفية:

1. تقييم أعمال الموظفين :للمدير التنفيذي الحق الكامل في تقييم مستوى الإنجازات التي يقدمها كل موظف في الشركة، ومن صلاحياته إعطاء الملاحظات عليها.
2. تكليف الموظفين بالأعمال:حيث يستطيع المدير التنفيذي توجيه الأعمال للموظفين وتقسيمها بينهم بما يراه مناسباً، وتكليف كل موظف بعمل معين بعد وضع تقدير لمدى قدرة ذلك الموظف على إتمام العمل المطلوب منه.
3. إصدار الأوامر لرؤساء الأقسام:يوجه المدير التنفيذي مدراء الأقسام المختلفة المتواجدة في الشركة بحيث يوضح لهم ماهية صلاحياتهم في التصرف مع الموظفين وما الأمور التي يجب الرجوع إليه فيها، ويطلب منهم التقارير المختلفة المتعلقة بأعمال القسم والملفات الموجودة فيه وغيرها.
4. إصدار بعض القرارات المالية:كصرف مبالغ مالية تلزم أثناء القيام بتنفيذ الخطط الموضوعة وإنجاز الأعمال
5. عقد الاجتماعات بما أن المدير التنفيذي يتحمل مسؤولية عدد كبير من المهام داخل الشركة فهو يستطيع عقد الاجتماعات المختلفة مع الفريق الذي يديره
6. إصدار الأوامر حول كيفية تنفيذ الأعمال :فالمدير التنفيذي هو الذي يرسم المخطط الذي ستجرى وفقه عمليات التنفيذ في الشركة، فيقسم المهام بين الموظفين ويرتب خطوات تطبيق الخطط ويوجه الملاحظات عن كيفية بدأ العمل وإنهائه.
7. نقل الموظفين بين الأقسام المختلفة :فمن حق المدير التنفيذي تقدير المكان المناسب لكل موظف في الشركة وبالتالي إصدار القرار الذي من شأنه وضع العامل في القسم المناسب لمؤهلاته وقدراته أو نقله من قسم لآخر.

• السكرتير:

وهو الشخص الذي يوفر كافة سبل المساعدة والدعم لجميع أقسام الشركة وعلى وجه الخصوص القسمين الإداري والتنفيذي.

- المهام الوظيفية:

1. طباعة الخطابات وأرشفتها
2. استلام وتسليم المعاملات
3. تنظيم الاجتماعات والحجوزات وتنظيم المواعيد والمهام اليومية للمدير المسؤول.
4. تفويض الأعمال الخفيفة للآخرين
5. الترحيب الجيد بالضيوف والعملاء
6. تحديد مواعيد المقابلات
7. تحضير قاعات الاجتماعات والمؤتمرات.
8. كتابة وطباعة التقارير الإدارية بشكل دوري
9. تخفيف الأعباء عن المدراء
10. تحضير الوثائق والمستندات والتعديل عليها وتنظيمها
11. معالجة الاتصالات الهاتفية
12. استلام البريد اليومي
13. كتابة النتائج والتوصيات التي تخرج عن الاجتماعات وطباعتها ومتابعة تنفيذها

• المدير الإقليمي:

يشرف المديرون الإقليميون على العمليات التجارية للمؤسسة في منطقة جغرافية محددة، حيث سيكون المدير الإقليمي مسؤولاً عن قيادة وإدارة العمليات اليومية، وذلك لتحقيق أهداف العمل وزيادة الربحية.

- المهام الوظيفية:

1. تحقيق أهداف العمل وأهداف الإيرادات
2. الإشراف على العمليات اليومية وإدارة الميزانيات وتحديد أهداف الأداء
3. تعيين المديرين العاملين وتدريبهم ودعمهم بالإضافة إلى إجراء تقييمات أداء منتظمة

4. تطوير وتنفيذ خطط الأعمال والتسويق والإعلان
5. إدارة العلاقات الداخلية والخارجية مع أصحاب المصلحة والتفاوض على العقود
6. تخطيط وتقييم وتحسين العمليات لتكون فعالة وفعالة من حيث التكلفة
7. ضمان توافق المنتجات والخدمات مع المعايير التنظيمية والجودة
8. التأكد من اتباع معايير وإجراءات الشركة
9. إعداد وتقديم كشوفات وتحليلات وتقارير شهرية وربع سنوية وسنوية عن العمليات والمالية.

• مدير المشروع:

الشخص الذي يؤدي الإدارة اليومية للمشروع نيابة عن مالك المشروع ويتخذ القرارات نيابة عن العميل

- المهام الوظيفية:

وهو الذي يتولى بدء المشروع والتخطيط والتنفيذ والتحكم وإغلاق المشروع، وذلك باستخدام تقنيات وأساليب إدارة المشروع

• مدير الصحة والسلامة والأمن:

إن مديري السلامة مسؤولون عن تطوير وتنفيذ وإدارة إجراءات وسياسات الصحة والسلامة في مكان العمل، حيث تشمل واجباتهم إجراء عمليات تدقيق السلامة، وإجراء دورات تدريبية على السلامة، وخلق مبادرات لتقليل ومنع الحوادث في الموقع، كما يقدم مديرو السلامة أيضاً تقارير السلامة السنوية إلى الإدارة، وفي هذا الدور سيكون مسؤولاً عن إنشاء والإشراف على بروتوكولات الصحة والسلامة للشركة، والتأكد من إبلاغ الموظفين بشكل صحيح فيما يتعلق بالتأهب للطوارئ، واستخدام معدات الحماية وبروتوكول الحوادث.

• مدير الجودة:

وظيفة مدير الجودة هو المسؤول الأول عن جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بما يلبي متطلبات العملاء ويقوم مدير الجودة أو مدير ضمان الجودة لفحص المنتج النهائي للتأكد من أنه تم إنشاؤه وفقاً للمعايير القانونية وبما يلبي توقعات العملاء وكذلك تحتاج الوظيفة إلى الالتزام والدقة في التعامل ومراقبة التفاصيل الدقيقة ولذلك تتطلب الوظيفة المعرفة الشاملة بالعملاء المحتملين والحاليين وكذلك

المنافسين، وتحديد متطلبات المواد الخام أو المنتجات الوسيطة للموردين والهدف من الوظيفة هو المساعدة على سمعة المؤسسة ومن خلال ضمان قدرة المنتجات والخدمات.

• مفتش الجودة:

يقوم مفتش الجودة بمراقبة جودة المنتجات أو المواد الواردة والصادرة للشركة. حيث يُعرف أيضًا باسم مفتش مراقبة الجودة، وهو مكلف بإجراء الاختبارات وتحليل القياسات والإشراف على عمليات الإنتاج. كما يعملون في خطوط التجميع أو أقسام الإنتاج. وبصفته مفتشًا للجودة سيلتزم بقواعد السلامة الخاصة بالمؤسسة ويشرف على عملية الإنتاج لضمان تلبية جميع منتجاتنا لتوقعات الجودة. حيث سيقوم مفتش الجودة المختار بإجراء تقييمات منتظمة للمنتج وتسجيل نتائج الاستقصاء، والتوصية بإدخال تحسينات على عملية الإنتاج.

• مدير تكنولوجيا المعلومات:

هو المسؤول عن الإشراف على شبكات وبرمجيات المؤسسة وتشمل الوظيفة على جميع الأجهزة والأنظمة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات ومراقبة البنية التحتية للشبكات وحل مشكلات الأنظمة المختلفة ويجب أن يكون مدير تقنية المعلومات على اطلاع دائم بالحلول أنظمة حماية البيانات بما يضمن للمؤسسة أنظمة أمنية ومتسقة وموثقة.

• المبرمج:

تشمل مسؤوليات مبرمج الحاسوب، إدارة أداء النظام، تقديم الدعم الفني، مراجعة وتحديث البرامج الحالية، استكشاف الأخطاء وإصلاحها، دعم هندسة البيانات، إصدار التقارير، تطوير البرامج الداخلية وتخفيف المخاطر المحتملة، حيث ستساعد خبرته في حرفة البرمجة المنظمة في زيادة الكفاءة والخدمة من خلال إنشاء وصيانة وتبسيط أنظمة وبرامج الحوسبة لدينا .

• مدير المشتريات:

مدير المشتريات هو المسؤول عن إمداد المؤسسة بالمنتجات والخدمات بما يناسب ميزانية المؤسسة ويقوم بوضع استراتيجيات مختلفة لإيجاد فرص شراء بأسعار مناسبة وجودة مناسبة كما يقوم بالتواصل مع الموردين للوصول إلى أفضل الأسعار فهو المسؤول الأول عن خفض نفقات المشتريات في المؤسسة بما يساعد على نمو المؤسسة وتقديم جودة عالية في الخدمات والمنتجات.

- المهام الوظيفية:

1. استخدام استراتيجيات مناسبة لشراء احتياجات المؤسسة بأسعار مناسبة.
2. اكتشاف الموردين وبدء التعاقد وعمل شراكات تجارية وتنظيمية.
3. التفاوض مع البائعين لتأمين شروط جودة وسعر مناسب.
4. الموافقة على طلب السلع والخدمات اللازمة من الأقسام المختلفة.
5. وضع اللمسات الأخيرة على تفاصيل شراء الطلبات والتسليم.
6. فحص واختبار العقود الحالية والتأكد من مواعيد تجديد العقود.
7. متابعة المتطلبات وتقديم التقارير الخاصة بالمشتريات والمتطلبات.
8. التعاون مع الإدارات المختلفة لضمان وضوح المتطلبات والميزانيات.
9. بناء وتطوير قسم المشتريات ووضع خطط الشراء ورسم السياسات والإجراءات.

• قسم المشتريات:

1. استخدام استراتيجيات مناسبة لشراء احتياجات المؤسسة بأسعار مناسبة.
2. اكتشاف الموردين وبدء التعاقد وعمل شراكات تجارية وتنظيمية.
3. التفاوض مع البائعين لتأمين شروط جودة وسعر مناسب.
4. الموافقة على طلب السلع والخدمات اللازمة من الأقسام المختلفة.
5. وضع اللمسات الأخيرة على تفاصيل شراء الطلبات والتسليم.

• قسم المستودع :

1. إدارة المستودع بشكل استراتيجي وفقاً لسياسات الشركة ورؤيتها.
2. الإشراف على عمليات الاستلام والتخزين والتوزيع والصيانة.
3. تخطيط الإعداد وضمان الاستخدام الأمثل للمساحات المتاحة.
4. التنسيق والمتابعة على تنفيذ السياسات التشغيلية بشكل جيد.
5. استلام المواد الموردة وتسليم نسخة وفق الإرسالية لدائرة المشتريات.
6. توثيق المواد الداخلة إلى المستودع والخارجة منه.

7. ترتيب المواد الأولية بالشكل الصحيح داخل المستودعات ووضع بطاقة بيان عليه بحيث يسهل الوصول إليها دون عناء.

8. التأكد من سلامة التخزين في المستودعات ووجود وسائل السلامة ضد الحريق

• المستشار المالي

هو المسؤول عن تقديم المشورة الاستراتيجية عبر مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات المالية وتقييم الصورة المالية الشاملة للعميل وفهم احتياجاتهم ووضع خطة مالية قوية وكذلك توجيه العملاء نحو قرار مالي مربح وآمن وتحتاج الوظيفة القدرة على البحث في السوق بشأن المنتجات والخدمات المتاحة ، وتحديد احتياجات العملاء ، وتصميم الاستراتيجيات المالية.

- المهام الوظيفية:

1. تقديم المشورة الاستراتيجية عبر مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات المالية.
2. تقييم الصورة المالية الشاملة للعميل وفهم احتياجاتهم مع وضع خطة مالية قوية.
3. توجيه العملاء نحو قرار مالي مربح وآمن وأقل خطورة.
4. بناء قاعدة عملاء وتطوير علاقات قوية تساعد على التعاون.
5. البحث عن فرص بيع صناديق الاستثمار والأسهم والسندات وغيرها لتلبية حصص المبيعات.
6. الإشراف على مسار الخطة المالية وتحديثها إذا لزم الأمر لضمان تحقيق الأرباح.

• المدير المالي

هو المسؤول عن ضمان استخدام رأس المال والموارد الخاصة بالمؤسسة بشكل صحيح وكذلك الإشراف على إنشاء نماذج للتنبؤ وتقييم المخاطر في الاستثمارات وضمان تحقيق اللوائح القانونية لقسم المحاسبة ولكي يتميز المدير المالي في وظيفته يجب ان يكون لديه الخبرة الكافية في صياغة الاستراتيجيات المالية وإدارة فريق المحاسبة داخل المؤسسة لتحقيق زيادة في الأرباح

- المهام الوظيفية:

1. الحرص على توفير المعلومات المالية وتفسيرها.
2. متابعة كافة التغيرات الخاصة بالتشريعات واللوائح المالية.
3. رصد كافة التدفقات النقدية والمساهمة بتوقع الاتجاهات المستقبلية وتحليل التغيرات وتقديم المشورة.

4. متابعة الفرص المناسبة لتقليل التكاليف المالية.
5. الاهتمام بإدارة النظم الخاصة بالمحاسبة المالية.
6. إعداد خطط العملية الاستراتيجية ذات الأجل الطويل

• محاسب أول

1. إعداد الأصول ، والمسؤولية ، وإدخالات حساب رأس المال عن طريق تجميع وتحليل معلومات الحساب.
2. يوثق المعاملات المالية عن طريق إدخال معلومات الحساب.
3. يوصي الإجراءات المالية من خلال تحليل الخيارات المحاسبية.
4. يلخص الوضع المالي الحالي من خلال جمع المعلومات ؛ إعداد الميزانية العمومية ، بيان الأرباح والخسائر ، وغيرها من التقارير.
5. يدعم المعاملات المالية عن طريق مراجعة الوثائق.
6. يحافظ على الضوابط المحاسبية عن طريق إعداد والتوصية بالسياسات والإجراءات.

• قسم الحسابات العامة والميزانية :

1. إعداد تنظيم الحسابات والالتزام بأسس التوجيه المحاسبي ومراجعة توجيه القيود المحاسبية الخاصة بجميع عمليات المؤسسة طبقاً للأسس والقواعد المحاسبية السليمة وفقاً لدليل الحسابات المالية المعتمد
2. إعداد المراكز المالية الدورية والميزانية العمومية والحسابات الختامية للمؤسسة طبقاً للأصول والقواعد المحاسبية وأحكام النظام المعتمد للمؤسسة في المواعيد المحددة لها.
3. تتبع التزامات المؤسسة وحقوقها لدى الغير والعمل على تسويتها بتحصيل المستحقات أو تسديد الالتزامات في المواعيد المناسبة.
4. إعداد الإقرارات الضريبية والرد على ملاحظات مصلحة الضرائب بشأنها وذلك في المواعيد المقررة والاشتراك في مناقشة أوجه الخلاف في مراحل نظرها.

• محامين

1. إعداد المستندات القانونية ومتابعة إجراءاتها

2. إعطاء النصائح القانونية والمساعدة في إيجاد الحلول
3. ترأس جلسات التفاوض في فض مشاكل النزاعات
4. مراجعة القضايا وتحليلها ومحاولة الحصول على الأدلة والبراهين للتبرئة أو الإدانة
5. التواجد في جلسات المحاكم والترافع أو الادعاء

• أخصائيين العقود :

1. إعداد العقود بالتنسيق مع الأطراف والجهات المعنية في الإدارة العامة للاستشارات القانونية فيما يخص البنود والأمور القانونية.
2. تطوير وتحديث العقود فيما يتعلق بالخدمات الإضافية أو بحذف أي من الخدمات المتفق عليها في العقد الأصلي وفقا للسياسات والإجراءات المتبعة في الشركة
3. توقيع العقود بالتنسيق مع الجهات المعنية في الشركة والاحتفاظ بالنسخ الأصلية من العقود المبرمة.
4. متابعة فترات صلاحية العقود لتحديد مواعيد تجديدها عندما يقتضي الأمر وذلك بالتنسيق مع الاطراف والجهات المعنية وبعد ضمان التزام موردو الخدمات ببند العقد والتأكد من مستوى الخدمات المقدمة.

• مدير تطوير الأعمال

مدير تطوير الأعمال هو المسؤول عن تحسين وتطوير أداء المؤسسة من خلال تعزيز العلاقات مع العملاء والموردين وكذلك يعمل على تحسين الأرباح واعداد الخطط الاستراتيجية وتحديد الأسواق المناسبة وتقديم الاقتراحات لدخول أسواق جديدة وتحسين سمعة المؤسسة وجذب العملاء من خلال تحسين أداء الإدارات المختلفة.

- المهام الوظيفية:

1. تحديد الفرص التجارية الجديدة بما في ذلك الأسواق الجديدة.
2. التواصل مع المسؤولين في المؤسسات والشركات المختلفة.
3. جذب العملاء المتوقعين وإجراء المكالمات التسويقية.
4. التواصل مع العملاء بشكل مباشر وعبر الانترنت.
5. فهم احتياجات العملاء وتحديد المنتجات والخدمات المناسبة.
6. تحديد الأهداف بشكل واضح وتحديد إجراءات التطوير وتحسين الأعمال.

• مدير الموارد البشرية:

1. وضع خطة الموارد البشرية
2. المساهمة في عمل المقابلات مع المرشحين بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية.
3. إدارة ملفات العاملين فيما يختص بالتعيين والتدريب والتأمين والمغادرات وترصيد الإجازات.
4. تطبيق التعليمات والإجراءات المعتمدة والصادرة من إدارة الموارد البشرية.
5. العمل على إجراء التقييم اللازم لكل الموظفين وبالوقت المحدد وفق توجيهات إدارة الموارد البشرية.
6. إعداد كشف الرواتب الشهري لكافة العاملين
7. المشاركة في تدريب العاملين أو التوصية بانتدابهم للدورات التدريبية.

• قسم شؤون الموظفين :

يعد موظفو شؤون العاملين أحد أفراد الطاقم الإداري بالشركة ويلتزم بتنظيم العلاقة بين إدارة الشركة والموظفين، فهو يوجه ويخطط وينظم الإجراءات الإدارية الخاصة بالشركة. ويعمل كذلك على رسم السبل الخاصة بتعيين وتوجيه الموظفين وتنمية مهاراتهم، ويركز على تطوير الإجراءات العمل الإداري بالشركة ومحاولة تحسينها لرفع معنويات وثقة الموظفين في الشركة التي يعملون فيها.

- المهام الوظيفية:

1. النظر في طلبات التوظيف المقدمة من الأقسام وتحديد المتطلبات والمعايير الخاصة بتعيين الموظفين والتحقق من تطابق هذه المعايير.
2. إعداد وتنظيم وثائق وملفات الموظفين وتجهيز العقود
3. تخطيط وتحديد الإجراءات الإدارية التي تربط بين النظام الإداري للشركة وبين الموظفين العاملين فيها
4. التحسين الدوري والتطوير من الإجراءات الإدارية داخل الشركة
5. التأكد من التزام الموظفين بكافة الإجراءات والسياسات والقوانين الداخلية للشركة

• قسم الرواتب

1. إعداد وصيانة أنظمة الرواتب.

2. إدخال جميع الإجازات ومباشرات العمل في النظام.
3. عمل جميع المستحقات الخاصة بالإجازات أو نهاية الخدمة.
4. إعداد كشوفات الرواتب ومراجعتها في الوقت المحدد.
5. استخراج جميع التقارير الخاصة بكل ما هو متعلق في الرواتب.
6. التنسيق مع قسم المحاسبة في حال إعداد الرواتب.
7. تبسيط وتوثيق إجراءات التعويض.
8. مراجعة كشوف المرتبات والتأكد من دقة جميع المبالغ وتواريخ الدفع.

● قسم التأهيل والتدريب:

1. إنشاء وتنفيذ استراتيجيات وبرامج التعلم.
2. تقييم احتياجات التنمية الفردية والتنظيمية لدى المؤسسة.
3. تنفيذ أساليب تعليمية متنوعة على مستوى المؤسسة مثل التدريب داخل القاعات والتدريب عبر الإنترنت.
4. تصميم وتقديم دورات التعلم الإلكتروني وورش العمل والدورات التدريبية المتنوعة.
5. تقييم نجاح خطط التطوير ومساعدة الموظفين على الاستفادة القصوى من فرص التعلم.
6. مساعدة المديرين على تطوير أعضاء فريقهم من خلال المسار الوظيفي.
7. تتبع الميزانيات والتفاوض على العقود.
8. توظيف والإشراف على تدريب المتخصصين في قسم التدريب والتطوير.

10.2 تحليل تأثير اجراء عملية Crashing & Fast-tracking:

الجدول الاساسي: لإكمال المشروع (١٦٩ يوم)

٩	الإجراءات النظامية
٩٥	الكيان
٤٠	التصميم والتنفيذ
٣٢	إدارة العلاقات
٢٥	التشغيل

جدول (10-1)

عند استخدام Fast tracking

يمكننا تقليل المدة ب ٨ أيام وذلك عن طريق العمل ب خطوتين جميعا دون الانتظار وذلك قد يتسبب في بعض المشاكل المستقبلية لحياة المشروع.

٩	الإجراءات النظامية
٩٥	الكيان
٣٢	التصميم والتنفيذ
٣٢	إدارة العلاقات
٢٥	التشغيل

جدول (10-2)

عند استخدام Crashing

يمكننا اضافة بعض الخبراء والمختصين، ولكن سوف تكون هناك زيادة في التكلفة وهذا قد يؤثر على سير المشروع مستقبلا أيضا تم تقليل المدة ب ١٥ يوم

٩	الإجراءات النظامية
٨٠	الكيان
٤٠	التصميم والتنفيذ
٣٢	إدارة العلاقات
٢٥	التشغيل

جدول (10-3)

11. الفصل الحادي عشر (التفاوض)

11.1 القواعد العامة لعملية التفاوض:

التفاوض هو عملية يمكن من خلالها حل النزاعات بمختلف أنواعها أو انشاء اتفاقيات بين الافراد والجماعات.

ومن أهم قواعد التفاوض ما يلي:

1. المعرفة وجمع المعلومات:

قبل البدء بعملية التفاوض يجب الاستعداد لها بجمع المعلومات والبيانات حول الموضوع لكسب عملية التفاوض.

2. الاستماع:

الاصغاء وإتاحة الفرصة امام كل طرف لقول ما لديه والحرص على ان يكون الاصغاء مقرونا بمحاولة الفهم.

3. فوز الطرفين:

نتيجة المفاوضات يجب ان تشتمل على مكاسب للطرفين وان نجاح المفاوضات هو النصر الحقيقي لكليهما ولا ينبغي لاي من الطرفين ان يسعى الى التباهي بانه قد حقق نصرا على نظيره المقابل.

4. التوصل الى حل وسط يرضي الطرفين:

هذه القاعدة ضرورية لإجراء معظم المفاوضات بنجاح. حتى أكثر المساومين مهارة يجب عليهم تقديم تنازلات من اجل الحصول على نتائج ناجحة.

5. الاستعداد لتقديم عروض مختلفة:

عند تقديم عروض أو احتمالات مختلفة، يمكنك في هذه الحالة توفير الكثير من الوقت خلال عملية المفاوضة، وزيادة فرصة أن تتم الموافقة على أحد الخيارات التي طرحتها.

11.2 خطط التفاوض:

يعتبر التفاوض أحد المهارات التي تتمكن إدارة المشروعات من خلالها الوصول إلى التسوية اللازمة لحل بعض النزاعات لذلك لابد أن تتوفر هناك بعض المهارات للقيام بعملية التفاوض ومن أهم هذه المهارات هو التخطيط أو وضع الخطط اللازمة لعملية التفاوض الخاصة بإدارة المشاريع حتى يتم التمكن من الوصول إلى الاتفاق الذي يرضي جميع الأطراف وتعتبر عملية التخطيط هامة لكي يتم الأخذ بعين الاعتبار النتائج

التي تبعت عملية التفاوض وذلك على المدى البعيد, لذلك لا بد من امتلاك المهارات التي تتعلق بالتخطيط لأنها لها أثر كبير على العملية الخاصة بالتفاوض ويعطى الخاصة بالعملية التفاوضية عبارة عن البنود الخاصة بالاتفاقية وأيضا العقود التي يتم من خلالها توضيح سير الأعمال

الخطوة الأولى : التركيز على الاحتياجات الخاصة بالعملاء

يعد وضع خطة التركيز على احتياجات العملاء لإتمام عملية التفاوض من أهم الخطط التي يتم وضعها من قبل إدارة المشروعات وذلك يتم عن طريق هذه الخطة التعرف العقبات و التحديات التي يمكن أن تواجه العملاء وكيف سوف تقوم الخدمة التي تقدمها إدارة المشاريع بإشباع الاحتياجات الخاصة بالعملاء, مما يفيد ذلك بتشجيع العملاء على الحصول على خدمات المشروع, ولا بد أثناء هذه الخطة التركيز أثناء عملية التفاوض على التخلل لمجموعة من التأثيرات النفسية لكي يضمن إدارة المشروع بإتمام الصفقة التي تمت عليها المفاوضة, الجدير بالذكر أن التركيز على الاحتياجات الخاصة بالعملاء تعد أحد الخطط والاستراتيجيات البديلة التي يتم استخدامها في عملية التفاوض وذلك للرغبة في تحقيق الأهداف التي تم وضعها, كما أن هذه الخطة من أفضل الوسائل المستخدمة لكي تستطيع الشركة أن تحصل على الصفقات المختلفة لأن من أهم العناصر للمشروع هو الحصول على رضا العميل الذي يتم من خلاله زيادة الطلب على الحصول على الخدمات الخاصة بالمشاريع المختلفة ويجب القيام بوضع الأطر المختلفة التي يريدها العملاء مثل السعر والعروض الخاصة به بالإضافة إلى ذلك نوع الخدمات التي سوف يتم العمل عليها وأهم النقاط يجب التركيز على عامل الوقت الذي يجعل العميل لديه حافز كبير في إتمام الصفقة والبدء في المشروع الخاص به

الخطوة الثانية : استخدام التقنيات التي تتعلق بالمساومة

يوجد هناك بعض التقنيات التي تقوم إدارة المشروعات باستخدامها للمساومة أثناء العملية التفاوضية وذلك لانتهاز الفرص لكي يتم الاتفاق بين جميع الأطراف لإتمام الصفقات الخاصة بالمشروع ومن تلك التقنيات ما يلي:

1. القيام بعملية الإغلاق المباشر:

يتم القيام بعملية الإغلاق بشكل مباشر مما يجعل العميل يرتبك في الإدلاء بالقرار الخاص به كما أنه يمكن من خلال استخدام هذا الأسلوب أثناء التفاوض بعدم منح الفرصة للرفض بالصفقة من قبل العميل

2. إغلاق بشكل افتراضي:

وهو أحد الأساليب الناجحة حيث يتم فرض تقديم الخدمات لأحد العملاء الآخرين وإخبار العميل بذلك مما يعمل على المساومة فيشعر في هذه الحالة أنه سوف يخسر تلك الصفقة مما يعمل ذلك على انتهاء العميل للفرصة واتخاذ القرار سريعا بعقد الاتفاق مع إدارة المشروعات, وتعد هذه التقنية عبارة عن افتراضات مميزة يتم القيام بها من قبل المسئول عن التسويق للمشروعات

3. الإغلاق بشكل اختياري:

يعد هذا النوع من الأساليب التي تستخدم في عملية المساومة حيث أنه أهد التقنيات التي تضم كلا من الإغلاق بشكل مباشر وأيضا الإغلاق بشكل غير مباشر ويضم الكثير من الخيارات, كما أنها من التقنيات التي تؤدي إلى شعور العميل بالراحة وذلك من ناحية العروض التي يتم تقديمها من قبل إدارة المشاريع حيث يتم استخدام بعض الاستراتيجيات التي تعمل على الضغط على العميل

12. الفصل الثاني عشر (تصميم المشروع)

12.1 القيد الثلاثي للمشروع:

القيد الثلاثي للمشروع هو نظرية كلاسيكية مرتبطة بإدارة المشروعات تم وضعها من قبل المختصين ورواد العملاء، تهدف الى توضيح او تلخيص الهدف من المشروع والعوائد المتوقعة على العملاء في ظل ثلاث محاور رئيسية وهي:

التكلفة: ويقصد بها السعر المتوقع ان يتم إنفاقه في سبيل تأسيس المشروع وتشغيله او الميزانية التي سوف يتم تخصيصها لإنتاج السلع والخدمات المفترض أن ينتجها ويقدمها للمشروع.

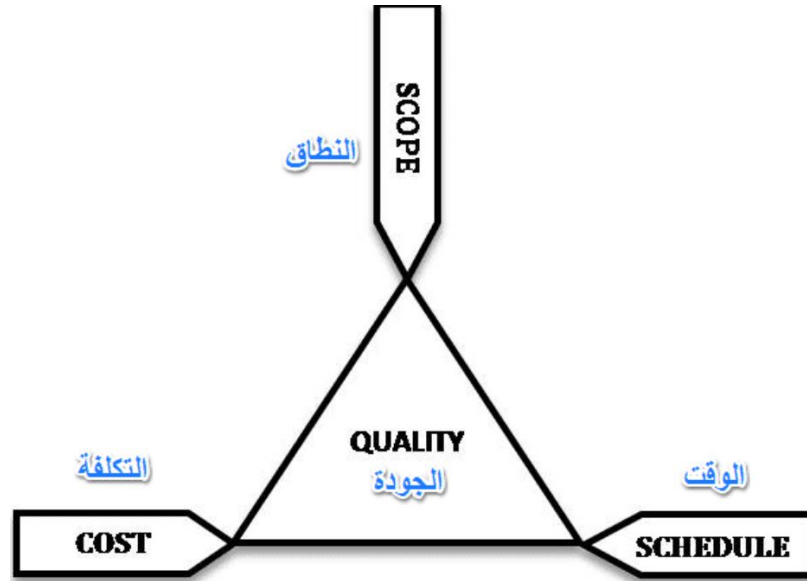
النطاق: وهو مجال عمل المشروع والخدمة التي سوف يقدمها للعملاء

الوقت: الوقت المطلوب لإنجاز المشروع وبدء التشغيل.

والقيود الثلاثة تساهم بشكل مباشر في تحقيق جودة الخدمة أو السلعة المقدمة للعملاء كنتيجة لتشغيل المشروع.

أهمية تحديد القيود الثلاثة:

- تساعد في تحديد الجدول الزمني اللازم لإنجاز المشروع
- تجنب المخاطرة
- تحديد الميزانية والتنبؤ بها
- العمل على توفير رأس المال اللازم
- اختيار الأمثل لنطاق المشروع والقدرة على تحديد مدى ملائمة النطاق لفئة العملاء المستهدفة
- تحديد الأولويات وإيجاد البدائل
- تحديد العلاقة بين القيود الثلاثة ومدى تأثيرها على بعضها البعض.

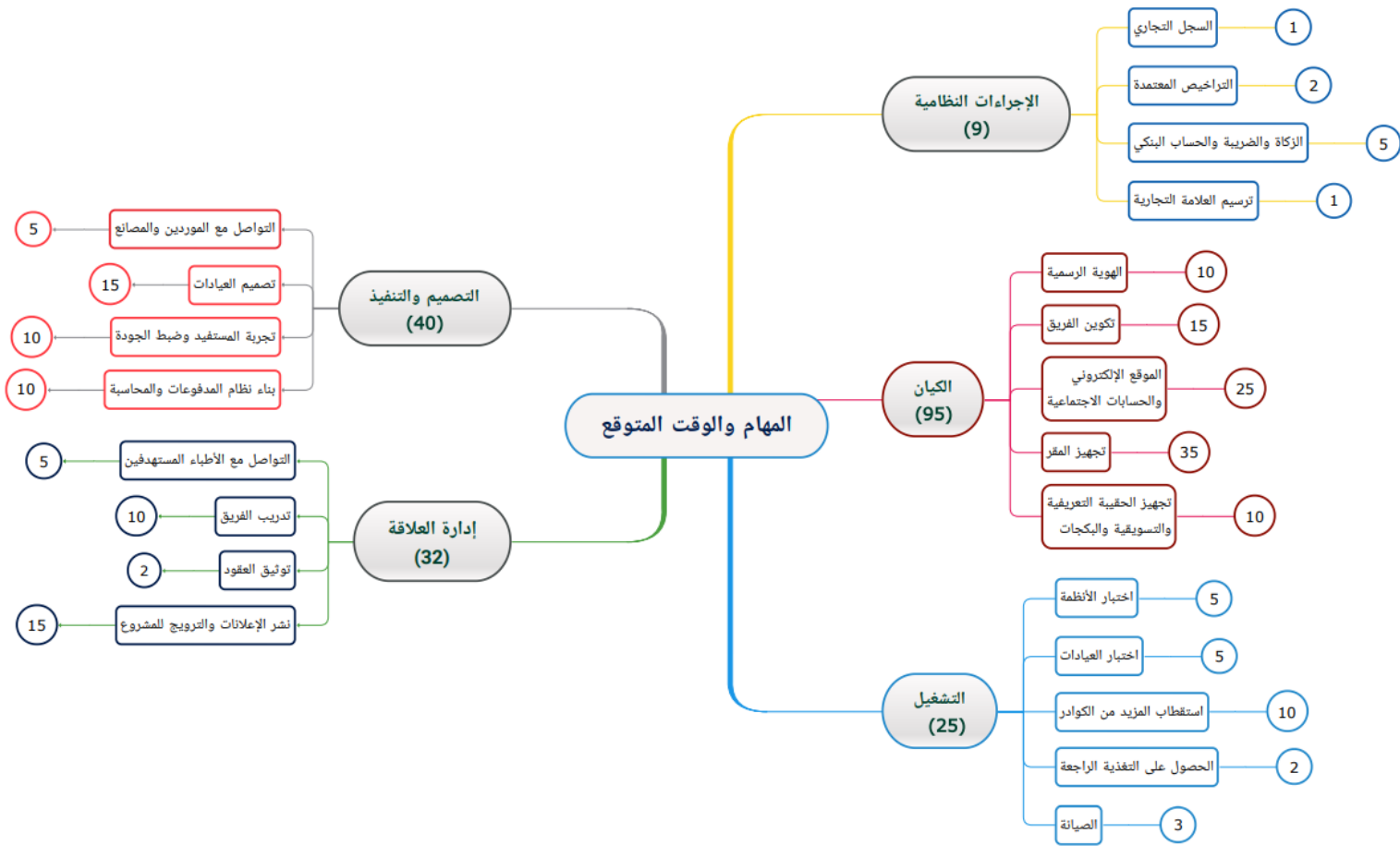


شكل (12-1)

12.2 عوامل نجاح المشروع:

1. **التخطيط :** التخطيط هو من اهم العوامل الرئيسية لنجاح اية مشروع، ومن مميزاته انه يساعد على وضوح الرؤية للإدارة وللموظفين وبذلك يعرف كل شخص موقعه ومهامه بسهولة. كذلك التخطيط يساعد على وضوح الهدف والرؤية على مدى الأشهر والسنوات القادمة، ومن مميزاته أيضا انه يساعد على تلافي العوائق او التخفيف من الأثر الناتج عن هذه العوائق حيث ان التخطيط المعد بدقه وبحرفيه من اهم عوامل نجاح أي مشروع.
2. **فجوة في السوق :** لا يمكن لمشروع ان ينشأ بدون وجود حاجه وكذلك العيادة المتنقلة، لافتقار السوق لمثل هذه الخدمات التي تساعد على الوصول للعميل حيث وجد والخدمات التي يحتاجه دون عناء الاصطفاف والازدحام او قطع مسافات بعيدة في غالب الأحيان.
3. **المميزات :** ما يجعل أي مشروع او خدمه ناجحة هي الميزات التي تميزها عن غيرها من مشاريع كالموقع، الخدمة وكفاءة المنتج ومن الأمثلة على ذلك والتي سيتم التركيز عليها هي الموقع، حيث ان الموقع من اهم المميزات التي يحرص التاجر على اختيارها بشكل دقيق، وهذه الميزة تفردنا عن غيرنا بان باستطاعتنا التنقل واختيار الموقع المناسب في وقت معين وحسب الطلب.

12.3 هيكل تجزئة العمل (WBS):



شكل (12-2)

13. الفصل الثالث عشر (المتطلبات والأهداف)

13.1 مصفوفة تتبع المتطلبات:

هي شبكة تربط بين متطلبات المنتج من مصادرها الأصلية إلى التسليمات التي تحقق تلك المتطلبات.

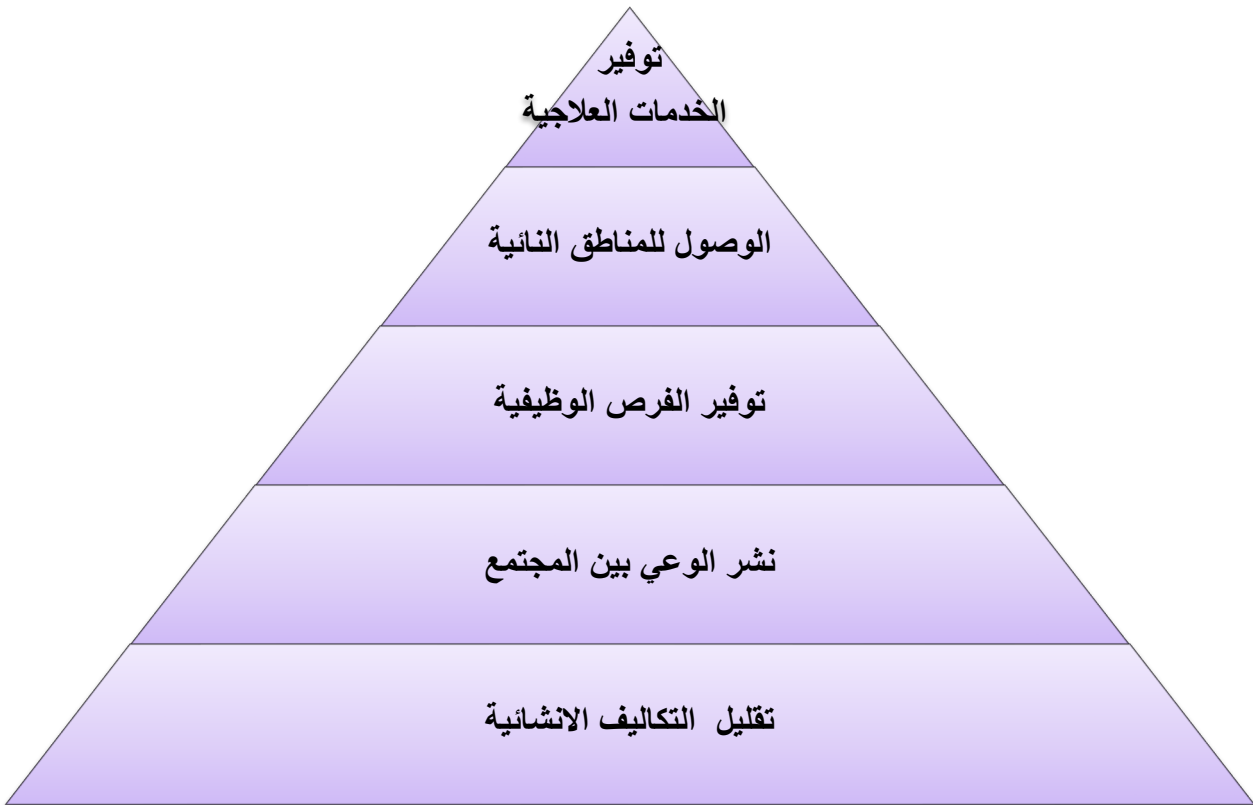
مصفوفة تتبع المتطلبات							
اسم المشروع: العيادات المتنقلة. وصف المشروع: تجهيز عيادات متنقلة للطواقم الطبي متخصصة في مجال طب الأسنان تهدف إلى إيصال الخدمة العلاجية إلى المناطق النائية.							
الرقم	المتطلب	مالك المتطلب	الهدف	المواصفات	التصميم	التنفيذ	الاختبار
1	العمل على إصدار التصاريح اللازمة	وزارة الصحة- الهيئة السعودية للتخصصات الطبية	الحصول على الرخص	اكتمل	اكتمل	قيد التنفيذ	
2	تصميم المشروع	المكتب الهندسي	تصميم مميز يتوافق مع المشروع للمكاتب الإدارية والعيادات المتنقلة	اكتمل	اكتمل	اكتمل	
3	التعاقد مع الموردين	إدارة المشتريات	توفير الاحتياجات اللازمة والموارد لكل مرحلة من مراحل المشروع	اكتمل	اكتمل	قيد التنفيذ	
4	تحديد تكلفة المشروع وتمويل وتسديد المستحقات	الإدارة المالية	تحديد تكلفة المشروع وتمويلها وضبط المصروفات	اكتمل	لم يبدأ بعد	لم يبدأ بعد	
5	التسويق للمشروع	التسويق والعلاقات العامة	التسويق والإجابة على الاستفسارات من الجمهور	اكتمل	اكتمل	قيد التنفيذ	
6	التوظيف	الموارد البشرية	توظيف الكفاء من الطاقم الطبي والإداري	اكتمل	اكتمل	قيد التنفيذ	
7	نظام الكتروني	تكنولوجيا المعلومات	لتوثيق معلومات المريض بالملف الصحي	اكتمل	لم يبدأ بعد	لم يبدأ بعد	

جدول (13-1)

13.2 التقنيات المستخدمة لجمع المتطلبات:

- جلسات العصف الذهني
- الاجتماعات الدورية
- مستندات تحليل اعمال المشروع ومتطلبات النظام
- دراسة وتحليل المشاريع المماثلة بالسوق

13.3 الهيكل الهرمي لأهداف المشروع:



شكل (13-1)

14. الفصل الرابع عشر (النطاق)

14.1 بيان النطاق:

وصف النطاق	- تجهيز سيارات يتم تزويدها بكافة المعدات والمستلزمات الطبية. - وجود نظام اليكتروني لتوثيق معلومات المريض بالملف الصحي. - استقطاب الممارسين الصحيين عن طريق فريق التسويق والعلاقات العامة. - اصدار التراخيص اللازمة من وزارة الصحة.
مخرجات المشروع	- توفير الخدمات العلاجية. - توفير فرص وظيفية للتقليل من نسبة البطالة. - الوصول الى المناطق النائية وتقديم الخدمات اللازمة.
معايير القبول	- اقبال الأطباء على المشروع ورضاهم بالخدمات والمعدات المتوفرة. - اقبال المرضى وثقتهم بالخدمات المقدمة.
استثناءات المشروع	- عيادة متنقلة تقتصر على طب الأسنان وسوف يتم ادراج باقي التخصصات في مشروع لاحق. - طريقة التواصل الحالية عن طريق الاتصال الهاتفي وسوف يتم إضافة تطبيق أو موقع في مشروع لاحق.
القيود	- وجود عطل في المعدات الطبية ونقص المستلزمات الطبية. - صعوبة الوصول إلى بعض المناطق النائية. - التأخر في اصدار التراخيص اللازمة للمشروع.
الافتراضات	فريق الدعم سوف يكون متوفر في حال حدوث عطل في المركبة أو الأجهزة الطبية.

جدول (14-1)

14.2 زحف النطاق:

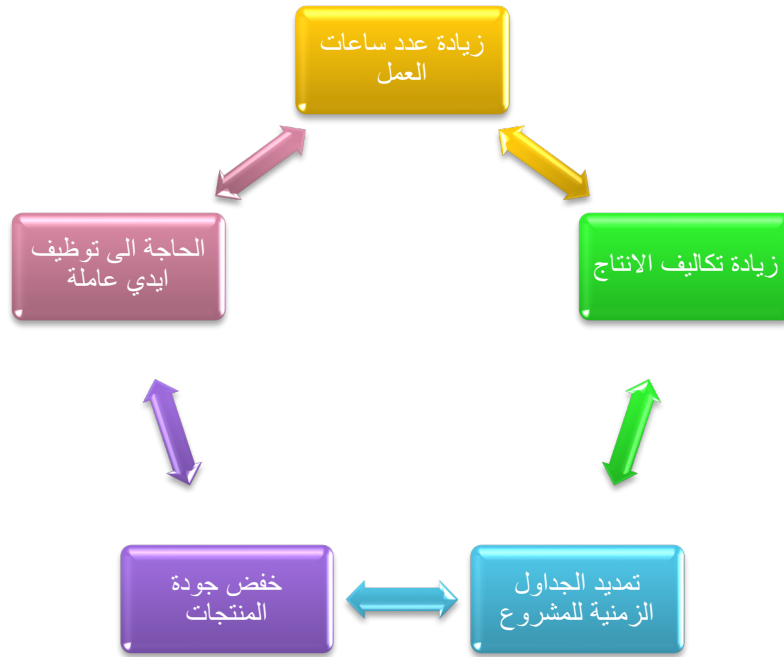
يعتبر زحف او اتساع النطاق ظاهر من الظواهر التي تحدث في ادارة المشاريع، في مرحلة متأخرة من بدء المشروع وتتمثل في اضافة ميزات وخصائص جديدة للمنتجات او السلع او الخدمات التي ينتجها المشروع والتي تعتبر غير مدرجة ضمن النطاق الاساسي للمشروع الذي تم تحديده عند بدء التشغيل.

أسباب اتساع او زحف النطاق:

- زيادة طلب العملاء لخدمات ومنتجات اضافية بسعر ارخص
- غياب الدراسات المالية والتحليل المالي خاصة في حالة اضافة خطوط انتاج جديدة

- غياب التخطيط والتنبؤ
- السماح بالتواصل المباشر بين العميل وفرق العمل
- غياب تحديد للنطاق الفعلي الاساسي للمشروع
- وجود فجوة بين الواقع والتوقعات المرجوة من تشغيل المشروع.

النتائج المترتبة على زحف او اتساع النطاق:



شكل (14-1)

علاج زحف المشروع:

- عمل دراسة جدوى مفصلة قبل الشروع في فتح خطوط انتاج جديدة
- دراسة استجابة العملاء حول المنتجات والخدمات المقدمة
- توظيف فرق مختصة بخدمة العملاء تعمل كقنوات اتصال بين العملاء و باقي فرق العمل في المشروع
- تحليل اراء العملاء حول الخدمات المقدمة
- اجراء دراسات السوق باستمرار

14.3 تحليل المنتج:

المنتج قد يكون اما خدمه او منتج وهدفه إيجاد حل لمشكلة العميل ولكل منتج هناك حياة عمريه ولا يمكن التنبؤ بمدتها، ولكن يجب ان نكون مستعدين للتغيير. وعلى الجانب الاخر، المشروع هو عملية تنفيذ الفكرة بشروط معينه ويتضمن ذلك العديد من الخطوات التي يجب ان تؤخذ بعين الاعتبار مثل الوقت ، والميزانية والأشخاص الذين سيقودون هذا المشروع.

ولو تطرقنا الى تحليل المنتج فسنرى ان هنالك أدوات تستخدم لتحديد نطاق المنتج والتي تساعد على تحديد خصائصه ومواصفاته والوظائف التي سيجدها.

هنا نسأل انفسنا عن مدى فاعلية الخدمات التي نقدمها وهل هي فعلا تقدم مميزات تختلف عن المنافسين حيث ان الهدف هو علاج المرضى في كل مكان وفي أي وقت.

لذلك فقد قسمنا إدارة وتحليل المنتج الى عدة مراحل:

رسم خارطة طريق : في هذه المرحلة يتم فيها إيضاح الرؤية القريبة والاهداف المستقبلية ووجود خارطة واهداف يساعد فريق العمل علي وضوح الرؤية والعمل على تحقيق الأهداف.

إدارة الأفكار: في هذه المرحلة يتم بلورة الأفكار التي تساعد علي تطوير المنتج والخطط الإنتاجية والعملية وغالباً ما تكون هناك اجتماعات دوريه للعصف الذهني لجمع الأفكار التي تساهم في رفع المنتجات والخدمات.

تحديد الأولويات: يجب ان يكون الفريق مطلع على الأولويات التي تخفف من التكاليف المبدئية لاي مشروع مبتدئ لخفض التكلفة والعمل أولا على نجاح المشروع قبل التفكير بالأهداف الثانوية التي قد تؤثر علي ميزانية المشروع والمشروع لا يكون بحاجة في الفترة الحالية

التفاصيل والمواصفات: ويتم هنا معرفة ودراسة تصرف العميل لصنع المنتج حسب حاجته المتوقعة ويتم التعديل عليه تباعا ومعرفة المدة المحددة ليكون جاهزا للاستخدام.

• تصميم المنتج: وبعد دراسة تصرفات العملاء المتوقعة يتم بعد ذلك انتاج المنتج بما يتواءم مع حاجة العميل والتعديل عليه حسب ردة فعل العميل الى ان يصل الى الشكل النهائي.

• اختبار المنتج: لك منتج مراحل للوصول لشكل النهائي يخبر فيها أدائه ومدى فاعليته وقلت الأخطاء فيه.

- تسويق المنتج: غالبا ما توكل هذه المهمة في الشركات المبتدئة لطرف ثالث ويكون في هذه الحالة شركة تسويق تختصر الصعوبات للوصول الى العميل المستهدف من خلال خبرة هذه الشركات في الفئات المستهدفة.
- اراء العملاء: وهذه المرحلة تبلور تصميم المنتج وتساعد على تطويره من خلال ملاحظات العملاء بعد تجربة المنتج.

15. الفصل الخامس عشر (الوقت)

15.1 قائمة الأنشطة المدرجة في WBS:

task no.	task description	duration	start date	finish date	dependency	task statues	remaining duration	resources	planned cost
A	عيادات	201	01/01/2023	21/07/2023					
1	الإجراءات النظامية	9	01/01/2023	10/01/2023					
1.1	السجل التجاري	1	01/01/2023	02/01/2023		complete			3825
1.2	التراخيص المعتمدة	2	02/01/2023	04/01/2023	السجل التجاري	complete			3325
1.3	الزكاة والضريبة والحساب البنكي	5	04/01/2023	09/01/2023		complete			4325
1.4	تسليم العلامة التجارية	1	09/01/2023	10/01/2023	التراخيص المعتمدة	complete			3525
2	الكيان	95	10/01/2023	15/04/2023					
2.1	الهوية الرسمية	10	10/01/2023	20/01/2023	تسليم العلامة التجارية	in progress	7		14000
2.2	تكوين الفريق	15	20/01/2023	04/02/2023	الهوية الرسمية	in progress	5	HR maneger	699000
2.3	الموقع الإلكتروني والحسابات الاجتماعية	25	04/02/2023	01/03/2023	الهوية الرسمية	in progress	8	programers, computers	100000
2.4	تجهيز المقر	35	01/03/2023	05/04/2023	الهوية الرسمية	in progress	9	labours, equipment, engineers	600000
2.5	تجهيز الحقيبة التعريفية والتسويقية والبكجات	10	05/04/2023	15/04/2023	تجهيز المقر	in progress	6		100000
3	التصميم والتنفيذ	40	15/04/2023	25/05/2023					
3.1	التواصل مع الموردين والمصانع	5	15/04/2023	20/04/2023	تجهيز الحقيبة التعريفية والتسويقية والبكجات	in progress	3	workers	1320000
3.2	تصميم العيادات	15	20/04/2023	05/05/2023	تجهيز المقر	in progress	3	designers	60000
3.3	تجربة المستفيد وضبط الجودة	10	05/05/2023	15/05/2023	تصميم العيادات	not started	10	engineers	100000
3.4	بناء نظام المدفوعات والمحاسبة	10	15/05/2023	25/05/2023	تجربة المستفيد وضبط الجودة	no started	10	accounters	100000
4	إدارة العلاقات	32	25/05/2023	26/06/2023					
4.1	التواصل مع الأطباء المستفيدين	5	25/05/2023	30/05/2023	تصميم العيادات	in progress	3	secretary	30000
4.2	تدريب الفريق	10	30/05/2023	09/06/2023	التواصل مع الأطباء المستفيدين	in progress	5	doctors	15000
4.3	توثيق العقود	2	09/06/2023	11/06/2023	تدريب الفريق	complete		lawyers	18500
4.4	نشر الإعلانات والترويج للمشروع	15	11/06/2023	26/06/2023	توثيق العقود	in progress	7	marketing spcialests	100000
5	التشغيل	25	26/06/2023	21/07/2023					
5.1	اختبار الأنظمة	5	26/06/2023	01/07/2023	توثيق العقود	in progress	2	engineers	60000
5.2	اختبار العيادات	5	01/07/2023	06/07/2023	اختبار الأنظمة	in progress	3	doctors	60000
5.3	استقطاب أمزيد من الكوادر	10	06/07/2023	16/07/2023	اختبار العيادات	not started	10		100000
5.4	الحصول على التغذية الراجعة	2	16/07/2023	18/07/2023	نشر الإعلانات والترويج للمشروع	not started	2		20000
5.5	الصيانة	3	18/07/2023	21/07/2023		not started	3	engineers	30000
									3,541,500

جدول (15-1)

15.2 العلاقات بين الأنشطة:

المسلسل	المهمة	الوقت المتوقع "أيام عمل"	العلاقة بين الأنشطة
1	الإجراءات النظامية	9	نهاية إلى بداية (FS)
1.1	السجل التجاري	1	
1.2	التراخيص المعتمدة	2	
1.3	الزكاة والضريبة والحساب البنكي	5	
1.4	ترسيم العلامة التجارية	1	
2	الكيان	95	نهاية إلى بداية (FS)
2.1	الهوية الرسمية	10	
2.2	تكوين الفريق	15	
2.3	الموقع الإلكتروني والحسابات الاجتماعية	25	

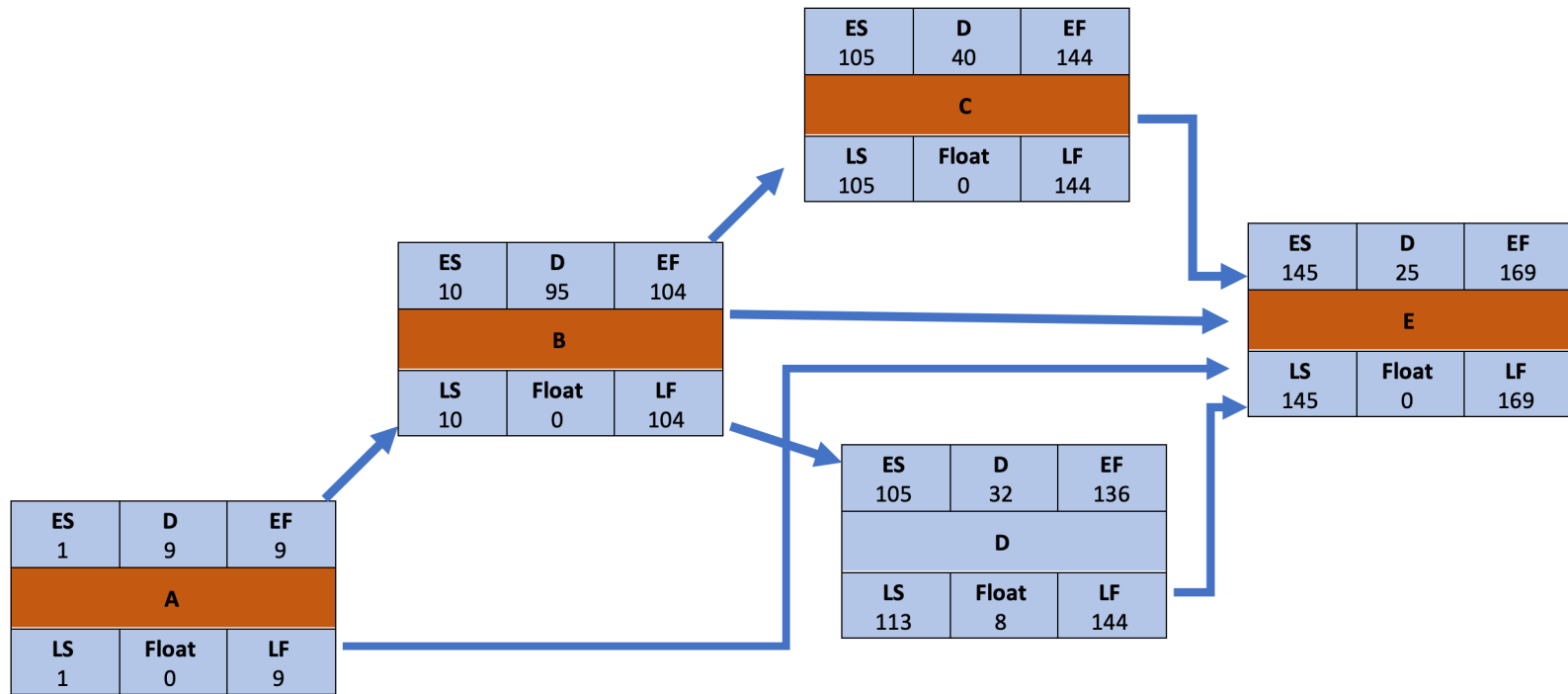
	35	تجهيز المقر	2.4
	10	تجهيز الحقيبة التعريفية والتسويقية والبكجات	2.5
نهاية إلى بداية (FS)	40	التصميم والتنفيذ	3
↓	5	التواصل مع الموردين والمصانع	3.1
	15	تصميم العيادات	3.2
	10	تجربة المستفيد وضبط الجودة	3.3
	10	بناء نظام المدفوعات والمحاسبة	3.4
نهاية إلى بداية (FS)	32	إدارة العلاقة	4
↓	5	التواصل مع الأطباء المستهدفين	4.1
	10	تدريب الفريق	4.2
	2	توثيق العقود	4.3
	15	نشر الإعلانات والترويج للمشروع	4.4
نهاية إلى بداية (FS)	25	التشغيل	5
↓	5	اختبار الأنظمة	5.1
	5	اختبار العيادات	5.2
	10	استقطاب المزيد من الكوادر	5.3
	2	الحصول على التغذية الراجعة	5.4
	3	الصيانة	5.5

جدول (2-15)

15.3 الرسم التخطيطي للمشروع والمسار الحرج:

الزمن	النشاط السابق	الوصف	الأنشطة الرئيسية Key) (Activities
9	-	الإجراءات النظامية	A
95	A	الكيان	B
40	B	التصميم والتنفيذ	C
32	B	إدارة العلاقة	D
25	A,B,C,D	التشغيل	E

جدول (15-3)



شكل (15-1)

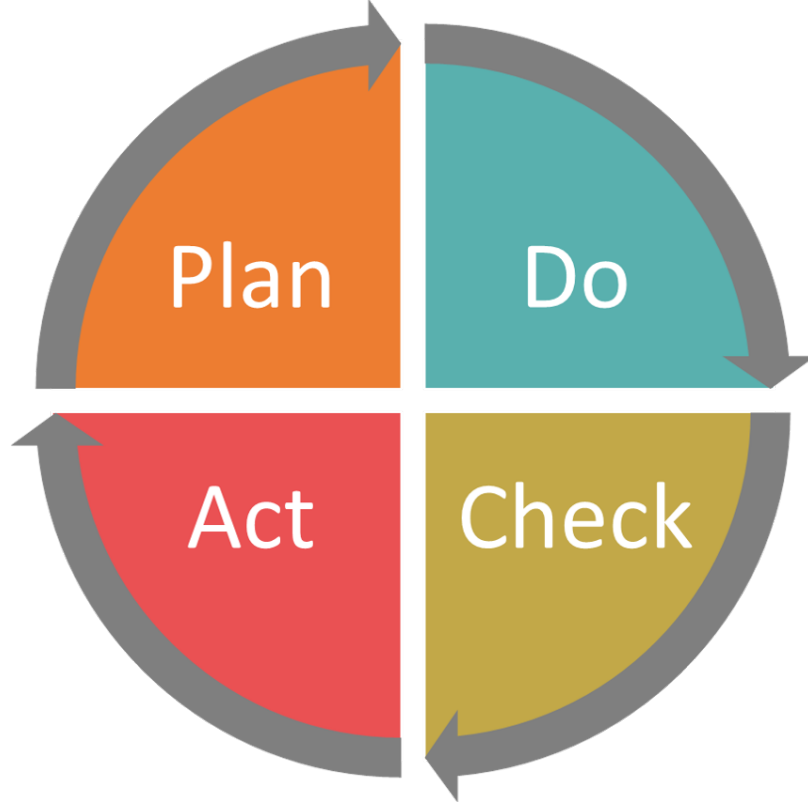
15.4 مخطط جانت للمشروع:

لفتح الملف من خلال الرابط:

https://drive.google.com/file/d/1JyrO7cWBDnsdUpvSyZFVQ_WkAmA_dWsh/view?usp=sharing

16. الفصل السادس عشر (الجودة)

16.1 نموذج DEMING للجودة:



شكل (16-1)

/Plan

تتضمن هذه المرحلة الأولية تحديد هدف أو غرض ، وصياغة نظرية ، وتحديد مقاييس النجاح ، ووضع خطة موضع التنفيذ. في هذه المرحلة ، نحدد الأهداف والعمليات اللازمة لتحقيق النتائج وفقاً للمخرجات المتوقعة. من خلال تحديد توقعات المخرجات ، يعد اكتمال المواصفات ودقتها جزءاً من التحسين المستهدف.

/Do

في مرحلة DO ، يتم تنفيذ مكونات الخطة (مثل صنع منتج). ينصب التركيز على تنفيذ الخطة وتنفيذ العملية وصنع المنتج في النهاية.

/Check

الآن ، ندرس النتائج الفعلية (التي تم قياسها وتجميعها في DO) ومقارنتها بالنتائج المتوقعة (الأهداف أو الأهداف من الخطة) لتحديد أي اختلافات. نحن نبحث عن الانحرافات في التنفيذ عن الخطة ونبحث أيضاً عن مدى ملاءمة واكتمال الخطة لتمكين التنفيذ ، أي "افعل".

/ACT

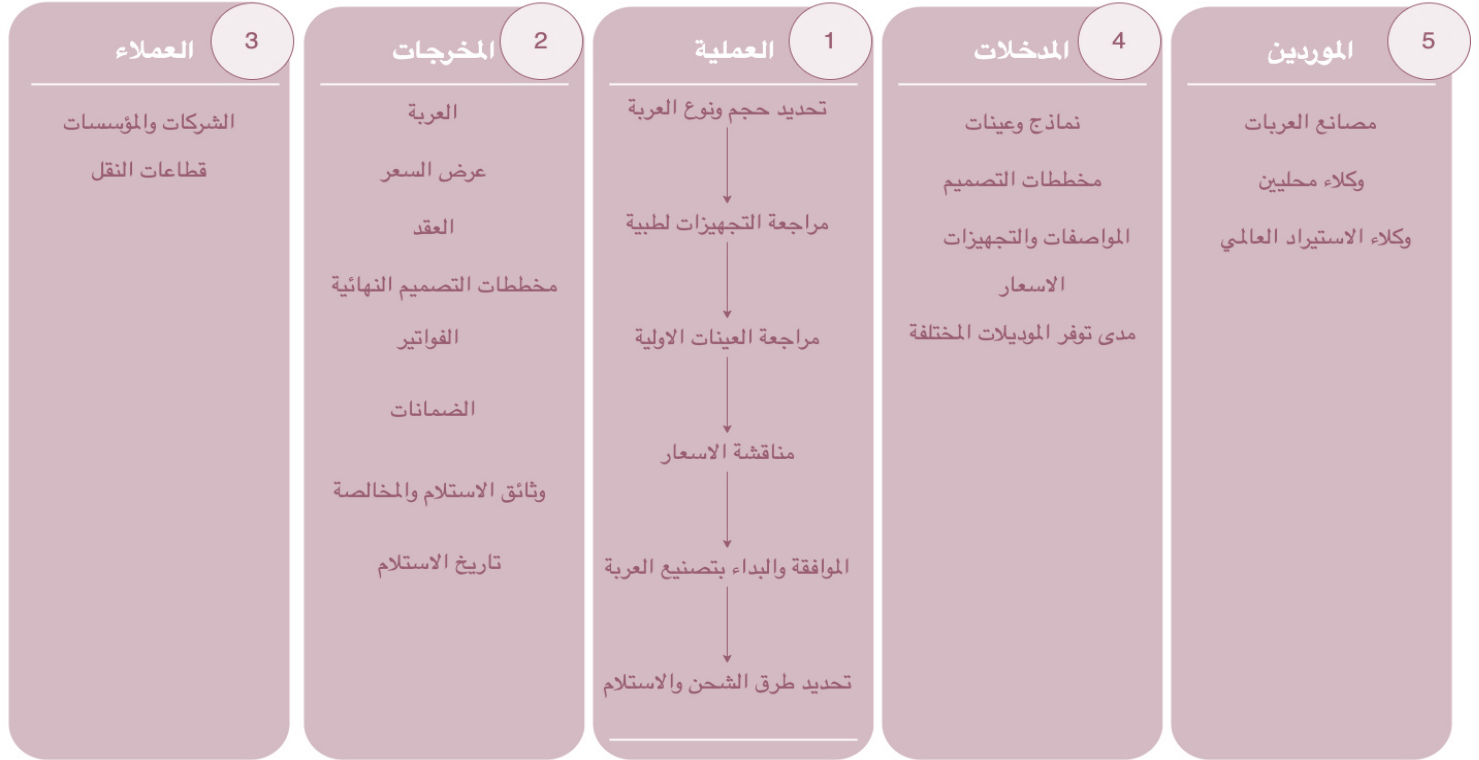
إذا أظهر التحقق أن الخطة التي تم تنفيذها في DO هي تحسين للمعيار السابق (خط الأساس) ، فسيصبح هذا هو المعيار الجديد (خط الأساس) لكيفية تصرف المنظمة للمضي قدماً (يتم سن معايير جديدة). إذا أظهر التحقق أن الخطة التي تم تنفيذها في DO لم تعد تحسناً ، فسيظل المعيار الحالي (خط الأساس) في مكانه.

في كلتا الحالتين ، إذا أظهر CHECK شيئاً مختلفاً عما هو متوقع (سواء كان أفضل أو أسوأ) ، فهناك المزيد من التعلم الذي يجب القيام به.

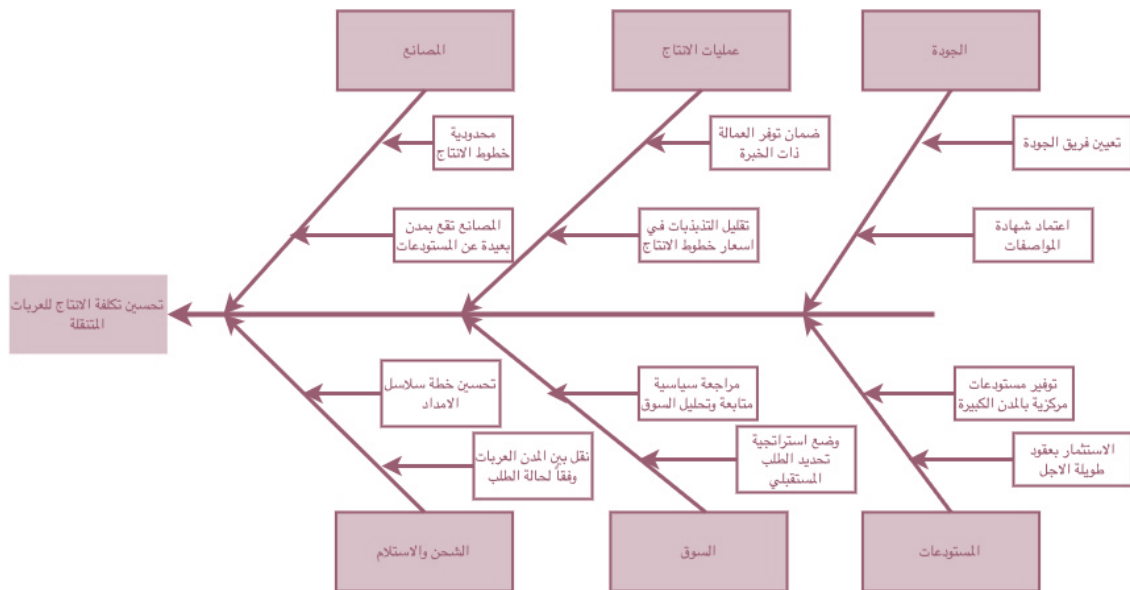
لاحظ أن دورة Deming هي عملية تكرارية ، لذلك بعد ACT ، نعود مرة أخرى إلى PLAN. بمرور الوقت ، سوف نحقق التحسين المستمر في الجودة. في كل مرة نقوم فيها بتجديد الدورة ، تكون منظمنا في مستوى أعلى من الجودة. سيؤدي تنفيذ الدورة مرة أخرى إلى توسيع معرفتنا بشكل أكبر.

16.2 نموذج SIPOC و LSHIKAWA:

نموذج سايبوك لتصميم عربة العيادة المتنقلة



شكل (16-2)



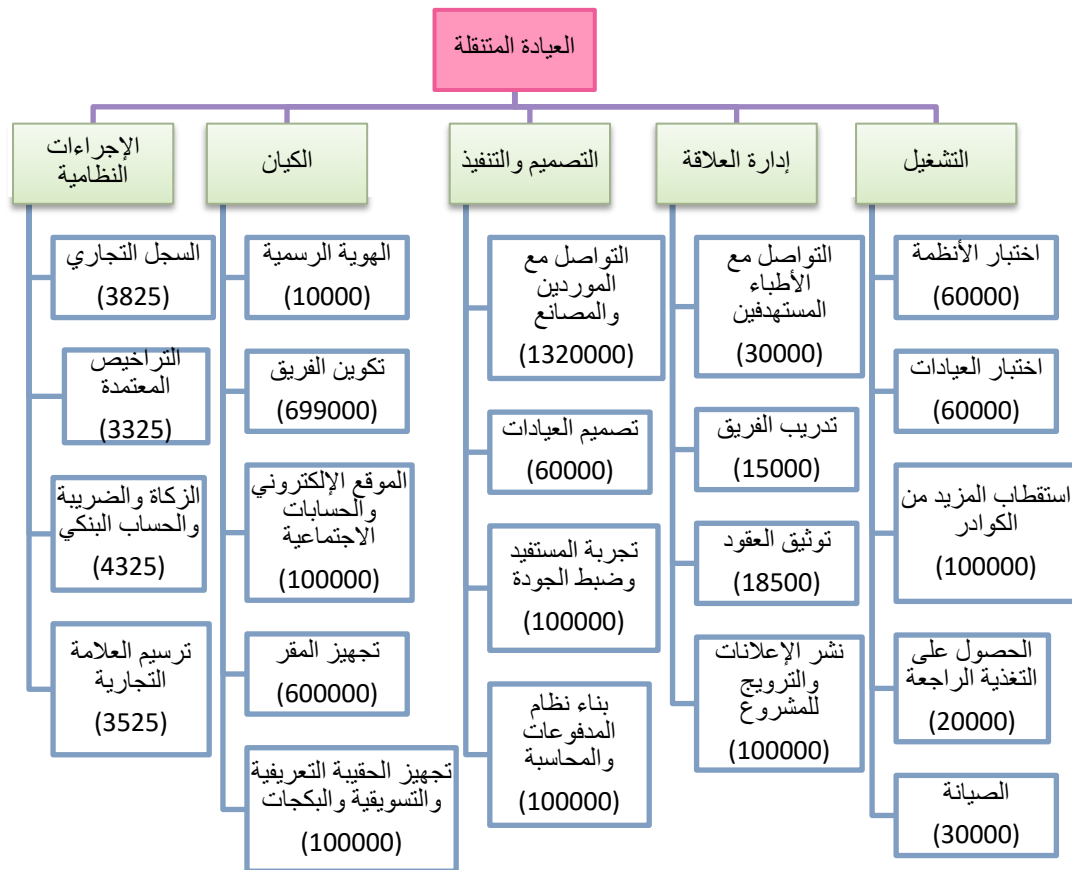
شكل (16-3)

17. الفصل السابع عشر (التمويل)

17.1 هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع بالتوافق مع WBS:

task no.	task description	duration	start date	finish date	dependency	task status	remaining duration	resources	planned cost
A	عيادات	201	01/01/2023	21/07/2023					
1	الإجراءات النظامية	9	01/01/2023	10/01/2023					
1.1	السجل التجاري	1	01/01/2023	02/01/2023		complete			3825
1.2	التراخيص المعتمدة	2	02/01/2023	04/01/2023	السجل التجاري	complete			3325
1.3	الزكاة والضريبة والحساب البنكي	5	04/01/2023	09/01/2023		complete			4325
1.4	تسليم العلامة التجارية	1	09/01/2023	10/01/2023	التراخيص المعتمدة	complete			3525
2	الكيان	95	10/01/2023	15/04/2023					
2.1	الهوية الرسمية	10	10/01/2023	20/01/2023	تسليم العلامة التجارية	in progress	7		14000
2.2	تكوين الفريق	15	20/01/2023	04/02/2023	الهوية الرسمية	in progress	5	HR manager	699000
2.3	الموقع الإلكتروني والحسابات الاجتماعية	25	04/02/2023	01/03/2023	الهوية الرسمية	in progress	8	programers, computers	100000
2.4	تجهيز المقر	35	01/03/2023	05/04/2023	الهوية الرسمية	in progress	9	labours, equipment, engineers	600000
2.5	تجهيز الحقيبة التعريفية والتسويقية والبكجات	10	05/04/2023	15/04/2023	تجهيز المقر	in progress	6		100000
3	التصميم والتنفيذ	40	15/04/2023	25/05/2023					
3.1	التواصل مع الموردين والمصانع	5	15/04/2023	20/04/2023	تجهيز الحقيبة التعريفية والتسويقية والبكجات	in progress	3	workers	1320000
3.2	تصميم العيادات	15	20/04/2023	05/05/2023	تجهيز المقر	in progress	3	designers	60000
3.3	تجربة المستفيد وضبط الجودة	10	05/05/2023	15/05/2023	تصميم العيادات	not started	10	engineers	100000
3.4	بناء نظام المدفوعات والمحاسبة	10	15/05/2023	25/05/2023	تجربة المستفيد وضبط الجودة	not started	10	accounters	100000
4	إدارة العلاقات	32	25/05/2023	26/06/2023					
4.1	التواصل مع الأطباء المستفيدين	5	25/05/2023	30/05/2023	تصميم العيادات	in progress	3	secretary	30000
4.2	تدريب الفريق	10	30/05/2023	09/06/2023	التواصل مع الأطباء المستفيدين	in progress	5	doctors	15000
4.3	توثيق العقود	2	09/06/2023	11/06/2023	تدريب الفريق	complete		lawyers	18500
4.4	نشر الإعلانات والترويج للمشروع	15	11/06/2023	26/06/2023	توثيق العقود	in progress	7	marketing spcialests	100000
5	التشغيل	25	26/06/2023	21/07/2023					
5.1	اختبار الأنظمة	5	26/06/2023	01/07/2023	توثيق العقود	in progress	2	engineers	60000
5.2	اختبار العيادات	5	01/07/2023	06/07/2023	اختبار الأنظمة	in progress	3	doctors	60000
5.3	استقطاب المزيد من الكوادر	10	06/07/2023	16/07/2023	اختبار العيادات	not started	10		100000
5.4	الحصول على التغذية الراجعة	2	16/07/2023	18/07/2023	نشر الإعلانات والترويج للمشروع	not started	2		20000
5.5	الصيانة	3	18/07/2023	21/07/2023		not started	3	engineers	30000
									3,541,500

جدول (17-1)



شكل (17-1)

17.2

تكاليف التأسيس الأصول الثابتة ومصاريف التشغيل:

الأصول الثابتة	الاصـل	القيمة	الاهلاك بالسنوات
1	ارض مستودع	300,000.00 SAR	1
2	الحقوق الملكية، الهوية	10,000.00 SAR	1
5	السيارات	200,000.00 SAR	5
3	الآلات والمعدات	100,000.00 SAR	7
4	الأثاث	60,000.00 SAR	3
اجمالي الأصول الثابتة		670,000.00 SAR	

جدول (17-2)

مصاريف التشغيل قبل الافتتاح			
1	رواتب الموظفين ما قبل الافتتاح	538,000 SR	
2	دفع رسوم التأمين الصحي (مقدم سنة)	180,000 SR	
3	المخزون	20,000 SR	
4	المصاريف القانونية والمحاسبية	10,000 SR	
5	مبلغ الأيجار (مقدم 6 اشهر)	18,500 SR	
6	الموردين	1,320,000 SR	
7	مصاريف التسويق قبل الافتتاح	200,000 SR	
8	الرخص الحكومية	15,000 SR	
9	مصاريف تأسيس أخرى	100,000 SR	
10	تصميم وتطوير الموقع الإلكتروني	100,000 SR	
11	مصاريف صيانة المعدات	30,000 SR	
اجمالي مصاريف التشغيل قبل الافتتاح		2,531,500 SAR	

جدول (17-3)

3,541,500

القيمة المالية المخططة لإنجاز اعمال المشروع (BAC)

17.3

مصادر رأس المال المشروع

مصادر رأس المال لبدأ المشروع		النسبة من رأس المال	المبلغ الإجمالي	نسبة الفائدة	مدة السداد (بالأشهر)	الدفعات الشهرية
1	مدخرات شخصية للملاك	62%	2,201,100			
2	قرض بنك	38%	1,340,400	4%	300	7075.13
اجمالي مبلغ رأس المال			3,541,500	اجمالي الدفعات الشهرية		7075.13
تم تغطية رأس المال بالكامل (متوازن)						

جدول (17-4)

عند انقضاء ٢٠٪ من مدة المشروع تم صرف مبلغ ٧٠٠,٠٠٠ ريال وتم الانتهاء بنسبة ١٨٪ من أعمال المشروع لتحليل القيمة المكتسبة للمشروع:

$$PV = 20\% * BAC = 0.2 * 3,541,500 = 708,300$$

$$AC = 700,000$$

$$EV = 18\% * BAC = 0.18 * 3,541,500 = 637,470$$

$$SV = EV - PV = 637,470 - 708,300 = -70,830$$

$$CV = EV - AC = 637,470 - 700,000 = -62,530$$

$$SPI = EV / PV = 637,470 / 708,300 = 0.9$$

$$CPI = EV / AC = 637,470 / 700,000 = 0.91$$

عند انقضاء ٥٠٪ من مدة المشروع تم صرف مبلغ ١,٦٥٠,٠٠٠ ريال وتم الانتهاء بنسبة ٤٠٪ من أعمال المشروع لتحليل القيمة المكتسبة للمشروع:

$$PV = 50\% * BAC = 0.5 * 3,541,500 = 1,725,750$$

$$AC = 1,650,000$$

$$EV = 40\% * BAC = 0.40 * 3,541,500 = 1,416,600$$

$$SV = EV - PV = 1,416,600 - 1,725,750 = -309,150$$

$$CV = EV - AC = 1,416,600 - 1,650,000 = -233,400$$

$$SPI = EV / PV = 1,416,600 / 1,725,750 = 0.82$$

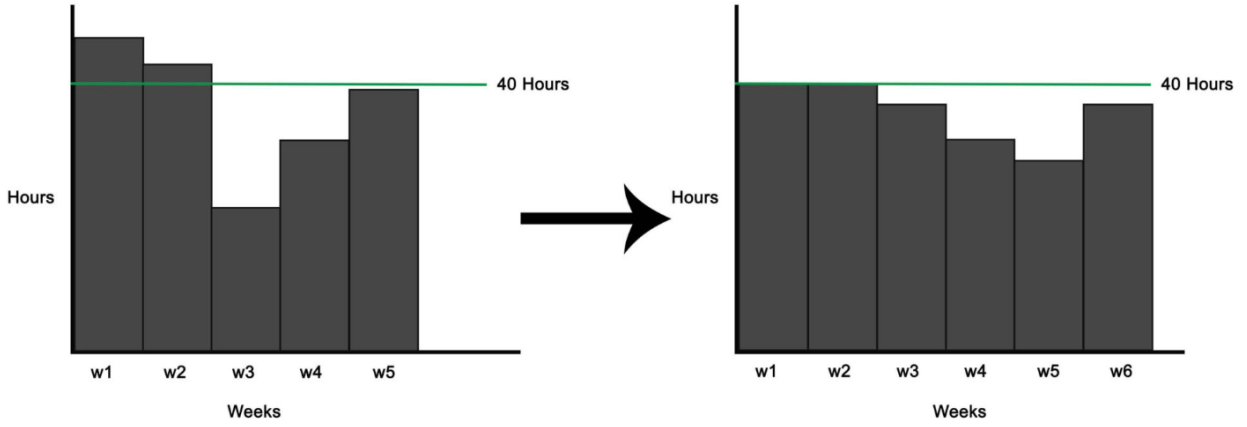
$$CPI = EV / AC = 1,416,600 / 1,650,000 = 0.86$$

18. الفصل الثامن عشر (الموارد)

18.1 تسوية الموارد والتجانس:

من النادر ان تكون جميع الموارد متوفرة في المشروع حسب الجدول المحدد لها لأنهاء المشروع، ولو افترضنا ان جميع الموارد متوفرة فانه يجب على مدير المشروع ان يستخدم الموارد بشكل يساعد عل تخفيض التكلفة على الشركة.

تسوية الموارد



Resource Leveling

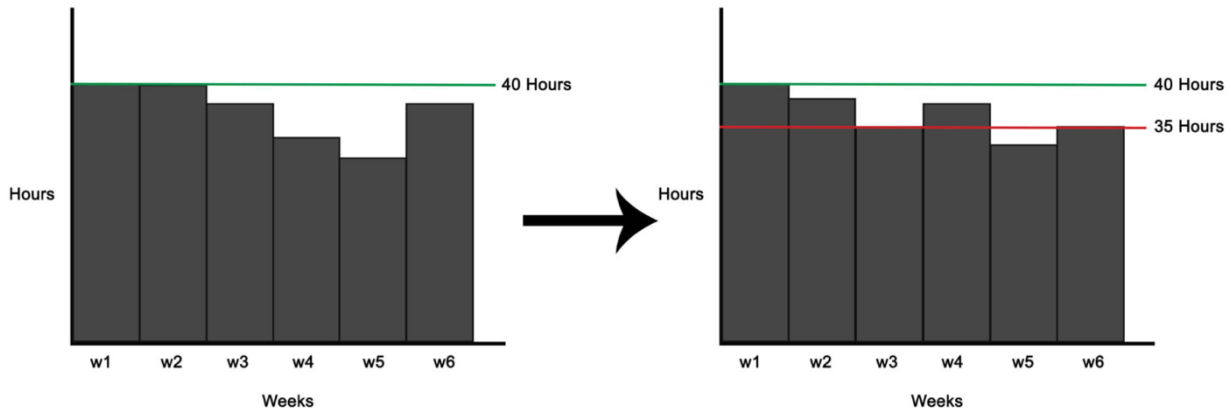
شكل (18-1)

وتستخدم تسوية الموارد حينما لا نمتلك الموارد الكافية ووجب علينا تمديد تسليم المشروع.

بإمكاننا استخدام تقنية تسوية الموارد حينما:

- عدم توفر احد الموارد الهامه لفترة معينة.
- عدم توفر احد الموارد الهامه في وقت محدد.
- حينما نحتاج مشاركة المارد مع مشروع اخر.
- حينما يتجاوز طلب المورد على العرض.

تجانس الموارد



Resource Smoothing

شكل (18-2)

وتستخدم تقنية تجانس المارد حينما نحسن من استخدام الموارد، ولكن لا يمكننا تجاوز الجدول المحدد للمشروع.

19. الفصل التاسع عشر (المشتريات)

19.1 عملية تنفيذ المشتريات واختيار المقاول:

يقصد بعملية تنفيذ المشتريات أو التعاقد على المشتريات بأنها عقد اتفاقيات قانونية بين المقاولين والموردين تنص على تزويد المشروع بالمواد الخام والخدمات اللازمة لتشغيل المشروع .
تتضمن العملية مجموعة من المراحل بداية من طلب الحصول على المواد أو السلع والخدمات اللازمة لتشغيل المشروع حتى وصول المنتج المطلوب .

العوامل التي تؤثر على عملية تنفيذ المشتريات:

- حجم المنظمة
- أنشطة المنظمة
- الهيكل التنظيمي
- اختصاص ومجال العمل
- اللوائح والقوانين المرتبطة بالصناعة

خطوات ومراحل عملية تنفيذ المشتريات:

1. تحديد ورصد احتياجات المنظمة من السلع والمواد الخام والخدمات اللازمة لتفديد المشروع
2. انشاء طلب الشراء من قبل المدير او موظف في المنظمة و من ثم مراجعته من قبل قسم المشتريات لاستصدار الموافقة عليـة وعند الموافقة على الطلب يصبح أمر شراء وفي حالة رفض الطلب يقوم قسم المشتريات بإعادة الطلب الى مقدم الطلب سواء المدير او الموظف الذي اقدم عليه مع ذكر أسباب الرفض
3. اختيار المقاول : وفي هي هذه المرحلة تقوم المنظمة باختيار البائعين او الموردين الذين سوف تتعامل معهم بهدف تزويدها بالمواد الخام و السلع و الخدمات الأساسية لتشغيل المشروع واختيار افضل المقاولين من خلال امتلاك المنظمة لقائمة بأفضل موردي السلع و الخدمات او يقوم قسم المشتريات بأرسال رسائل بريد الكترونية الى الموردين المحتملين للحصول على عروض أسعار منهم و المقارنة بينها و اختيار أفضلها و قد تتمكن المنظمة من خلال التعامل المستمر مع أحد موردي الخدمات والسلع من تموين شراكة طويلة الأمد بما يوفر تحقيق مصالح واهداف كلا الطرفين و من خلاله يضمن المشروع من التعامل مع مورد يحقق مستوى معين من الجودة في كل مرة .

وتعتبر الشركات والمنظمات انه هناك مجموعة من العوامل التي تميز الموردين عن بعضهم البعض وليس فقط السعر التنافسي هو السبب الذي يجذب رواد المشاريع ومسؤول المشتريات ومن تلك العوامل:

- سهولة التواصل
 - الالتزام بمواعيد التسليم
 - السمعة الطيبة والالتزام بالأخلاقيات
 - جودة السلع وجودة الخدمات والمقدمة
 - ملائمة المقاول لسد احتياجات المشروع وفقا للمعايير الموضوعة من قبل إدارة المشروع
 - خدمات ما بعد البيع
 - الموثوقية
4. التفاوض مع المقاول المختار: يتم في هذه المرحلة عرض تفاصيل التعاقد بين الطرفين مثل الأسعار و مواعيد التسليم و مواصفات المنتجات وغيرها من العناصر حتي يتم إيضاح و تأكيد كافة التفاصيل للمورد او المقاول كما يتم إيضاح الجزاءات الواقعة على الطرفين في حالة الاخلال ببند التعاقد
5. بعد الاتفاق على كافة التفاصيل في العقد يتم انهاء طلب الشراء والبدء في عملية تنفيذ المشتريات مع التأكيد على الموظف المسؤول بمتابعة أوقات التسليم و الاشراف على سلامة و جودة المنتجات و مدى مطابقتها للمعايير المتفق عليها
- تعتبر إدارة المشتريات في المشروع من اهم الإدارات و الأقسام والتي يقع على عاتقها التأكيد على توفير احتياجات المشروع من السليhle و الخدمات اللازمة لتنفيذ المشروع ، بالنسبة لمشروع عيادة الاسنان المتنقلة فان المشروع يستلزم تجهيزات طبية و مواد معقمة و خدمات تعقيم و نظافة و أجهزة طبية و متابعة دورية مش شركة صيانة الأجهزة الطبية لضمان الحفاظ على مستوى خدمة نقدم للعملاء الحاليين و المحتملين .

20. الفصل العشرون (التخطيط والتحكم)

20.1 نموذج محاضر الاجتماعات

محضر اجتماع رقم () مشروع العيادات المتنقلة		
مكان الاجتماع		
تاريخ الاجتماع		
المشاركون		
مباحث الاجتماع		
م	المباحث	القرار
1		
2		
3		
4		
5		
التوصيات :		
-		
-		
-		

جدول (20-1)

20.2 قياس الأداء:

تعد مؤشرات الأداء إحدى تقنيات قياس نجاح أداء المشروع، ومن خلالها يتم التعرف على قدرتنا على تحقيق أهدافنا المحددة من خلال استراتيجيتنا، ويتم قياسها بناءً على معايير تحددها طبيعة مهام ونشاطات المشروع.

كما أن قياس هذه المؤشرات تستخدم عدة طرق فنية أو إدارية وتقنية لتحديد هذه المؤشرات في قياس الأداء وأعمال هذه الشركات أو المؤسسات، وتعتبر مؤشرات الأداء الرئيسية في منشآت الأعمال اليوم مؤشرات قيمة لتقييم التقدم المتحقق بشكل سريع باتجاه أهداف يمكن قياسها.

خصائصها:

- قابلة للقياس
- كمية
- مرتبطة بهدف استراتيجي

من الممكن أن تكون:

- مرتبطة بترتيب معين
- مرتبطة بنسبة مئوية
- مرتبطة بمؤشر
- مرتبطة بعدد
- مرتبطة بتصنيف

الجانب	الهدف	المؤشر/للعام الأول
اجتماعي	توفير فرص وظيفية للشباب وتقليل البطالة بما يخدم رؤية 2030	توفير فرص وظيفية في العيادات المتنقلة لعدد 10 أطباء شهرياً.
اجتماعي	نشر الوعي بين المجتمع للحفاظ على صحة الأسنان وعلاجها باستمرار	نشر عدد 5 مقالات توعوية كل ثلاثة أشهر + عقد 10 لقاءات جماهيرية خلال العام.
العملاء	الوصول للمناطق النائية وتقديم الخدمات اللازمة	الوصول لمنطقة نائية واحدة بين كل 5 رحلات.
العملاء	تقليل التكاليف الإنشائية للعيادات واستبدالها بالعيادات المتنقلة	إقناع عدد 4 أطباء أو مستثمرين بالتوسع في عياداتهم واستخدام العيادات المتنقلة.
مالي	استرداد رأس المال والمصروفات التشغيلية	الوصول لنسبة تغطية قدرها 30 بالمئة خلال العام الأول.
مالي	إضافة تخصصات جديدة بجانب الأسنان	إضافة تخصص 1 بجانب الأسنان خلال العام الأول.
الإجراءات الداخلية	تقليل المشاكل التشغيلية	الوصول لسرعة استجابة عالية ورضا عالي قدره 90 بالمئة، وتقليل المشاكل التشغيلية بنسبة 95 بالمئة خلال العام الأول.
الكوادر	تطوير الكوادر البشرية وبناء القادة	عقد 5 دورات تطويرية خلال العام الأول، وإعداد 2 قائد جديد بنهاية العام.

جدول (20-2)

20.3 نموذج طلب التغيير:

Project Details:	
Project Name:	
Request #:	Date of Request:
Requested By:	
Request Description:	
Reasons for this Change Request:	
Options considered to implement the change:	
Impact of each option (Cost, Scope, Schedule, Quality):	
Chosen solution:	
Approval Signature(s) and Date(s):	

جدول (20-3)

21. الفصل الواحد والعشرون (المخاطر والفرص)

21.1 التهديدات والفرص:

المخاطر	الفرص
عدم وجود دعم مالي تمويلي	زيادة الدخل الشهري
خسارة المستثمرين	تنوع مصادر الدخل للفرد
تعثر المشروع	طرح اسهم مستقبلية
الخوف من خوض التجربة	استقطاب مستثمرين للتوسع
عدم الثقة بالمجال الخاص	طرح فرص وظيفية لسوق العمل
التوجه للأمان الوظيفي	تقليل نسب البطالة
	توسع الخبرة العملية

جدول (21-1)

21.2 سجل المخاطر:

Risk identification			Risk analysis data		Risk Evaluation	Risk Treatment	
Risk ID	Risk Description	Category	Impact	Probability	Priority	Response	Risk Owner
1	نقص المستلزمات الطبية	Resource Risk	High	Low	Medium	عمل لائحة بجميع المستلزمات الطبية والكميات اللازمة	Project manager
2	عطل في الأجهزة الطبية	Technical Risk	High	High	High	صيانة دورية للأجهزة	Engineer
3	عطل في السيارة	Technical Risk	High	High	High	صيانة دورية للسيارة	Engineer
4	طرق غير مؤهل الوصول إليها بالسيارة	Operational Risk	High	Low	Low	التعاون مع الشؤون البلدية والتبليغ بالطرق غير المؤهلة لتحسينها	Project manager
5	التأخر في إصدار التراخيص اللازمة	Legal Risk	High	Medium	Medium	الالتزام باكمال المتطلبات للجهة المعنية لإصدار التراخيص في وقتها	Lawyer
6	عدم اقبال الأطباء على المشروع	Business Risk	High	Low	Medium	تغيير طرق التسويق والعمل على تحسينها	Marketing Specialist
7	تأخر تقدم المشروع بسبب الأمطار والسيول	Natural Disatser	Medium	Low	Low	صيانة دورية للسيارة والأجهزة وتخصيص مكان مؤهل للتخزين	Project manager

جدول (21-2)

21.3 التحليل النوعي للمخاطر:

التأثير	عالي	- نقص المستلزمات الطبية - طرق غير مؤهل الوصول إليها بالسيارة - عدم اقبال الأطباء على المشروع	التأخر في إصدار التراخيص اللازمة	- عطل في الأجهزة الطبية - عطل في السيارة
	متوسط	تأخر تقدم المشروع بسبب الامطار والسيول		
	منخفض			
		منخفضة	متوسطة	عالية
الاحتمالية				

جدول (21-3)

21.4 استراتيجيات الاستجابة للمخاطر:

المخاطر وعدم اليقين بالنتيجة هما وجهان لعملة واحدة، وتقترح خمس استراتيجيات للاستجابة على المخاطر:

- **التجنب Avoid :** فعندما نتجنب فعل شيء معين لتلافي مخاطر هذا العمل، وبهذا نتأكد من عدم حدوث هذا التأثير من الأساس لتجنبنا ما يؤدي الي الوقوع فيه.
- **التخفيض Reduce:** وهذا يحدث عندما نتأكد من وجود خطر لذلك نعمل على تخفيض اثره بشتى الطرق حتى لا يثقل لحد الكامل من التأثير وبذلك يعطل سير المشروع.
- **النقل Transfer:** وهنا ننقل مهمة تقليل المخاطر الى طرف ثالث كشركة التأمين، فعند حدوث عاصفة مثلاً نستطيع تلافي الخطر، ولكن نستطيع ان نؤمن تعويض التلفيات جراء حدوث العاصفة.
- **القبول Accept:** بعض المخاطر لا يمكن تجنبها ولا تخفيفها لذلك لا يسعنا الا قبولها وعادة ما تكون هذه المخاطر خفيفة التأثير ولا نحتاج لتعامل معها مما قد يكون سببا في اضاعة الوقت والموارد.
- **المخاطرة take Risk:** في الاستجابات للمخاطر السابقة كانت ردود الفعل لمخاطر متوقعة، ولكن هنا يكون اخذ المخاطرة إيجابيا كاستثمار في الشركات الناشئة فالاستثمار فيها يكون ذو خطر عالي ولكن النتيجة في حال نجاح المشروع مجزية.

22. الفصل الثاني والعشرون (أصحاب المصلحة)

22.1 مصفوفة تقييم مشاركة أصحاب المصلحة:

Stakeholder	Unaware	Resistant	Neutral	Supportive	Leading
مجلس الضمان الصحي				c	
وزارة الصحة				c	
وزارة التجارة	c			d	
مدير المشروع					C
فريق المشروع					C
الممارسين الصحيين الجدد	c				
KAHRAMANKAZAN ANKARA			c		
شركة مشبك			c		
شركة نص			c		
الاستشاريين	c			d	
عيادات القطاع الخاص	c			d	
الإدارة العليا				c	
ادارة المشاريع				c	
ادارة الصحة والسلامة والامن			c		
ادارة الجودة					c
تكنولوجيا المعلومات				c	
ادارة المشتريات					c
الادارة المالية					c
الادارة القانونية				c	
ادارة التطوير				c	
ادارة الموارد البشرية			c	d	
المرضى	c			d	

جدول (22-1)

المراجع:

- Helmy, H. B. (2006). Organization Structures: Theory and Design, Analysis and Prescription. Springer Science & Business Media.
- Ghuman, K. A. A. K. (2022). Management: Concepts, Practice & Cases (1st ed.). MC GRAW HILL INDIA.
- ابراهيم العدلي. (2018). فن الإدارة الحديثة (زهران لنشر والتوزيع).
- Think Insights September 4, 2018 Stakeholder Analysis: Interest – Influence matrix., viewed June 15, 2022,
- Smith, L. W. (2000). Stakeholder analysis: a pivotal practice of successful projects. Paper presented at Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Houston, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute
- مجموعة يازوري لنشر والتوزيع (الطبعة الأولى). (2020). أ.د. نعمة الخفاجي. ثقافة المنظمة
- فؤاده البكري. العلاقات العامة و تغيير الثقافة في المنظمات (2014) المنهل (الطبعة الأولى)
- Ethical & Unethical Behavior Examples in Workplace. (2020). Form plus Blog.
- Team, H. C. (2022, May 23). Interpersonal Communication Definition, Importance and Must-Have Skills. Haiilo.

• Dimbleby, Richard and Graeme Burton. More Than Words: An Introduction to Communication. New York: Routledge, Third Edition, 1998.

• What Is Effective Communication? Skills for Work, School, and Life. (2022).

• سعدات، م. ف. م. (2020). كتاب مهارات الاتصال الفعال

• Jason S. Wrench, Narissra M. Punyanunt-Carter & Katherine S. Thweatt

• Social Science LibreTexts

• A Project Manager's Book of Forms: A Companion to the PMBOK Guide

• عويضة، إيهاب أحمد. (2008). أثر الرضا الوظيفي علي الولاء التنظيمي لدي العاملين في المنظمات الأهلية في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ،كلية التجارة ، غزة ، فلسطين.

• جمعه، محمود حسن ، نوري ،حيدر شاكر ، و ياسين ،حمزة حميد. (2019). تأثير تطبيقات الهندسة البشرية في السعادة الوظيفية عن طريق الرضا الوظيفي : بحث استطلاعي في كلية الهندسة المستنصرية. مجلة تنمية الرافدين، 124، 43-63.

• 23 Ethical & Unethical Behavior Examples in Workplace. (2020). Formplus Blog.

• Jason S. Wrench, Narissra M. Punyanunt-Carter & Katherine S. Thweatt

- A Project Manager's Book of Forms: A Companion to the PMBOK Guide
- (Project Management Leadership Styles (Plus Tips 6
- مجلة هارفارد بزنس ريفيو العربية
- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية
- Reis, E. (2022, June 10). 11 Effective Ways To Motivate Employees in 2022. Lifehack.
- Original Author Removed At Request Of Original Publisher. (2019, August 30). Chapter 6: Designing a Motivating Work Environment – Organizational Behaviour. Pressbooks.
- Fontanella, C., 2022. 8 Types of Crisis Your Company Could Face (and Protect Against). [online] Blog.hubspot.com
- Villax, C. & Anantatmula, V. S. (2010). Understanding and managing conflict in a project environment. Paper presented at PMI® Research Conference: Defining the Future of Project Management, Washington, DC. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- نورهان السيد عبد الغفار، (٢٠١٦)، قياس الآثار المحاسبية لبطاقة قيم المشروع في تدعيم تقارير الأداء المالي المجلة العلمية للدراسات التجارية.

- عيسات، سمية، (٢٠١٨)، دور الاتصال في فاعلية التطوير التنظيمي داخل المنظمة، الجامعة بيلدا.
- زبيدة بن مبروك ، أسماء بنت زاوي، (٢٠١٨)، دور أساليب الاتصال في التيسير الإداري دراسة ميدانية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة ، جامعة المسيلة.
- M. (2020, November 8). *How to Negotiate: The 5 Stages of the Negotiation Process*. Masterclass
- A. (2016, June 14). *Negotiation Rules – Bargaining Process | The Contracting Education Academy*. The Contracting Education Academy |.
- بورحلة منجنة (2018)، أهمية التحليل الشبكي في المفاضلة بين الوقت والتكلفة والجودة لإنجاز المشروع، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- الدليل المعرفي لإدارة المشروعات الطبعة السادسة
- M. (2020, November 8). *How to Negotiate: The 5 Stages of the Negotiation Process*. MasterClass.
- (2016, June 14). *Negotiation Rules – Bargaining Process | The Contracting Education Academy*. The Contracting Education Academy
- AK Hassan(2019) , the effects of project triple constraint on Malaysia building projects, social sciences and humanities
- M AJMAL, M KHAN,(2019),exploring factors behind project scope – creep stakeholder's perspective, international journal of managing projects in business.
- Usmani, F. (2022, January 5). *Resource Leveling vs Resource Smoothing*. Parsadi.
- H plantiga, H Voordijk, (2020) , clarifying strategic alignment in the oublec procurement process, international journal of public sector management.
- Carol Williams. (2021, June 30). *5 risk response strategies you will have to consider after assessing risks*. Carol Williams. Retrieved August 12, 2022