



## مشروع نبض

### فريق همّة

| الرقم الجامعي | الاسم               | م  |
|---------------|---------------------|----|
| 2021206146    | احلام محمد راجحي    | 1  |
| 2021206213    | الجوهرة فهد ال صالح | 2  |
| 2021206095    | تغريد محمد محسن     | 3  |
| 2021206143    | توفيق سعيد الغامدي  | 4  |
| 2021206189    | خالد ظاهر سعود      | 5  |
| 2021206105    | رغد محمد الدوسري    | 6  |
| 2021206096    | عبدالسلام محمد محسن | 7  |
| 2021206116    | عبدالله سعود محمد   | 8  |
| 2021206136    | منيرة صالح الغرير   | 9  |
| 2021206179    | ندى سعد السبيعي     | 10 |

بإشراف/ د. وليد سليمان

الفصل الدراسي الثالث

1443هـ - 2022 م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## فهرس المحتويات

### الإستراتيجية.....6

1.1.1 الرؤية .....6

1.1.2 الرسالة .....6

1.1.3 تطوير وتحديد الأهداف بنموذج smart .....6

1.1.4 تطوير و تحديد مؤشرات الأداء Lead or Lag .....7

1.1.5 تطوير و إعداد نموذج ميثاق المشروع .....8

### الحوكمة و الهياكل و العمليات.....11

1.2.1 تطوير الهيكل التنظيمي لوحداث و فرق المشروع .....11

1.2.2 تحديد الأسس العلمية و العملية المعتمدة في تطوير الهيكل .....12

1.2.3 تحديد نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع مع تحديد السبب .....15

### الامتثال والمعايير و اللوائح.....16

2.1.1 تصميم نموذج امتثال قبل استلام مخرجات المشروع .....16

2.1.2 تطوير نموذج التحقق Check List لكل مرحلة من مراحل المشروع الثلاث ( بدء- تخطيط – تنفيذ - إغلاق) .....18

### السلطة والاهتمام.....20

2.2.1 تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم .....20

2.2.2 تطوير شبكة(القوة /الاهتمام) وشبكة (التأثير/القوة) .....22

2.2.3 استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة .....24

### ثقافة المنظمة وقيمها.....25

2.3.1 تعريف لثقافة المنظمة .....25

2.3.2 تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن تبنيها من خلال المشروع .....26

### نقد و إدارة الذات.....27

3.1.1 سرد "3"عادات سلوكية شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع .....27

3.1.2 دراسة السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها .....27

3.1.3 إجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT .....28



## 29 ..... النزاهة الشخصية و الموثوقية

- 3.2.1 تقديم "3" سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية. .... 29
- 3.2.2 تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني أن وجد لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات. .... 29

## 30 ..... الإتصالات الشخصية

- 3.3.1 إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة. .... 30
- 3.3.2 تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال ..... 32
- 3.3.3 تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي ..... 35
- 3.3.4 بناء مصفوفة الاتصال ..... 37
- 3.3.5 عرض ( 3 سيناريوهات ) لنماذج خاطئة من التواصل ..... 38
- 3.3.6 تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين ..... 39

## 40 ..... القيادة

- 4.1.1 وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع ..... 40
- 4.1.2 تحديد أسباب التفضيل لذلك النموذج. .... 41
- 4.1.3 تقديم "5" مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع ..... 41

## 44 ..... العمل الجماعي

- 4.2.1 تصميم نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية بالمشروع ..... 44

## 45 ..... الصراع والأزمات

- 4.3.1 تعريف الصراع و الأزمات ..... 45
- 4.3.2 تقديم ثلاث سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع ..... 45
- 4.3.3 تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع و تحديد سبب الأفضلية ..... 46
- 4.3.4 عرض تحليل الأسباب الجذرية. Root Cause Analysis ..... 47

## 49 ..... المراجع



## قائمة الجداول

|         |                                                                               |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 7.....  | جدول رقم (1) قياس مؤشرات الأداء Lead                                          |
| 8.....  | جدول رقم (2) نموذج ميثاق المشروع                                              |
| 16..... | جدول رقم (3) نموذج امتثال قبل تسليم مخرجات المشروع                            |
| 18..... | جدول رقم (4) تعريف مراحل المشروع                                              |
| 18..... | جدول رقم (5) نموذج التحقق Check List لمراحل المشروع                           |
| 20..... | جدول رقم (6) سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم                                |
| 22..... | جدول رقم (7) شبكة (القوة/الاهتمام) وشبكة (التأثير/القوة)                      |
| 23..... | جدول رقم (8) سجل المعنيين وبيان الاهتمام والتأثير                             |
| 27..... | جدول رقم (9) دراسة السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية علاجها                     |
| 30..... | جدول رقم (10) إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة                      |
| 35..... | جدول رقم (11) تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي                        |
| 38..... | جدول رقم (12) بناء مصفوفة الاتصال                                             |
| 39..... | جدول رقم (13) تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين                    |
| 42..... | جدول رقم (14) تقديم عدد "5" مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع |
| 44..... | جدول رقم (15) تصميم نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية بالمشروع                 |
| .....   |                                                                               |

## قائمة الأشكال

|         |                                                          |
|---------|----------------------------------------------------------|
| 11..... | شكل رقم (1) تطوير الهيكل التنظيمي لوحدة و فرق المشروع    |
| 12..... | شكل رقم (2) التنظيم الوظيفي                              |
| 13..... | شكل رقم (3) التنظيم المصفوفي الضعيف                      |
| 13..... | شكل رقم (4) التنظيم المصفوفي القوي                       |
| 13..... | شكل رقم (5) التنظيم المصفوفي المتوازن                    |
| 14..... | شكل رقم (6) التنظيم القائم على المشروعات                 |
| 24..... | شكل رقم (7) استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة |
| 28..... | شكل رقم (8) إجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT    |
| .....   |                                                          |

## تمهيد

تماشياً مع برنامج التحول للقطاع الصحي في رؤية 2030 نقدم منتج يحسن الوصول إلى خدمات الرعاية الصحية الأولية من خلال توفير التقنية الرقمية للشرائح المستفيدة خلال الربع الأول من السنة الأولى للمشروع.

### 1. الإستراتيجية

الرؤية والرسالة من العناصر المهمة جداً في التخطيط الاستراتيجي. ومن المهم الحرص على صياغتها بشكل ملائم وصحيح وموائم لاستراتيجيات الحكومة بالنسبة للقطاع الخاص، وهما لا يتغيران بشكل دوري بعد صياغتهما ولكن قد يتم التعديل عليهما عند بداية الدورة الجديدة للتخطيط الاستراتيجي كل ثلاث سنوات على الأقل ، لذلك يجب الحرص على صياغتها جيداً، ومرحلة صياغة الرؤية والرسالة تعرف بمرحلة "من" في عملية التخطيط الاستراتيجي وذلك بعد عملية التحضير لمشروع الخطة الاستراتيجية. فهي تحدد كينونة الجهة و "من" هي.

#### 1.1.1 الرؤية:

تقديم مشروع رائد يعطي الحل الأمثل لمتابعة الشرائح المستفيدة من هم بحاجة لمتابعة مستمرة , و بناء القدرات اللازمة لتطوير طرق العناية خارج المنشأة الطبية مما يوفر الأمان للمستفيدين .

#### 1.1.2 الرسالة :

رسالتنا هي تحسين جودة الرعاية الطبية في مجتمعنا بالالتزام بتقديم منتج ذو كفاءة عالية و قيمة تنافسية جيدة .

#### 1.1.3 تطوير وتحديد الأهداف بنموذج SMART :

- تحسين خدمات الرعاية الصحية الأولية بنسبة 10٪ خلال السنة الأولى.
- العمل على اتمتة ملفات المرضى بنسبة 30٪ خلال السنة الأولى .
- خفض تكدس حجز مواعيد المرضى بنهاية السنة الأولى بنسبة 30٪.
- خفض عدد الحالات الطارئة بما يقارب 25٪ نهاية عام 2025.
- الوصول الى 300 ألف مستفيد بنهاية عام 2025.

## 1.1.4 تطوير وتحديد مؤشرات للأداء Lead أو Lag :

يمكن تعريف الـ (Lag) و (Leads) باعتبارها أدوات قياس، يتم استخدامها في تنظيم الجداول الزمنية للعمليات التي تركز عليها المشاريع المختلفة، بحيث تساعد الـ (Lag) و (Leads)، على الربط بين مراحل المشروع المختلفة، وصولاً إلى بناء الحلقة الكلاسيكية الشاملة للمشروع، مع الربط بين الهياكل المتتالية، ورسم ملامح الكسب والتطوير لأي مؤسسة أو جهة مهتمة.

وينظر إلى الـ (Leads) باعتبارها التعجيل، أما الـ (Lags) فينظر إليها باعتبارها التأخير في المشروع، بحيث يحظى التعجيل بالعلامة السالبة (-)، أما التأخير فيحظى بالعلامة الموجبة (+) في كل مشروع.

| الهدف الاستراتيجي | مؤشر القياس                        | وحدة القياس         | دورية القياس | دورة القياس    | المبادرات الاستراتيجية                                                                             |
|-------------------|------------------------------------|---------------------|--------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A1                | زيادة مستوى الرعاية الصحية الأولية | الخدمات الصحية      | %            | السنة الأولى   | خلق ميزة حصرية ذات طابع طبي وتحقيقها لتحسين مستوى الرعاية الصحية الأولية.                          |
| B1                | أتمتة الملفات للمرضى               | ملفات المرضى        | %            | السنة الأولى   | انشاء قاعدة بيانات تتيح للمرضى الانتقال بين المستشفيات دون أوراق.                                  |
| C1                | تقليل حجوزات المواعيد              | عدد المواعيد        | %            | السنة الأولى   | تقديم خدمة تتميز بطابع جوهري مختلف عن بقية الخدمات المقدمة من المنظمات الأخرى .                    |
| D1                | خفض عدد الحالات الطارئة            | انخفاض نسبة الوفيات | %            | السنة الأولى   | تقنية ربط المؤشرات الحيوية للمستفيد بشكل مباشر مع المستشفى عن طريق التنبيه قبل وصوله لمرحلة الخطر. |
| E1                | زيادة مستخدمي الساعة               | نسبة المستخدمين     | عدد          | السنتين الأولى | تقديم منتج ذو ميزة تنافسية.                                                                        |

جدول رقم (1) قياس مؤشرات الأداء Lead

وفي حالة كان هناك تعثر في تحقيق أهداف المشروع فإنه يتم بدء مرحلة الـ lag بتشكيل لجنة للتدقيق والمراقبة لاستماع آراء المستفيدين ورفع التوصيات لتعديل الأخطاء وضمان تحقيق الأهداف في الدورة القياسية ، وعمل استبانة لمعرفة مقدار رضا المستفيد لكل ربع سنة.

## 1.1.5 تطوير وإعداد نموذج ميثاق المشروع :

ويتم تعريف هذه العملية إنشاء الوثيقة Charter Project التي ترخص البدء لمشروع محدد، وتدعم مديره بالصلاحيات في استخدام موارد المنشأة لصالح هذا المشروع، والفائدة الرئيسية من هذه العملية هو توضيح معالم المشروع حدوده وإنشاء سجله من الإدارة ، ويجب التحقق من موائمة استراتيجية المشروع مع استراتيجية المنشأة كما أنه لا يمكن اعتبار ميثاق المشروع عقداً ؛ لأن العقود عادة تحتوي على تفاصيل مالية كأسعار وخصوم وغيرها.

### ميثاق المشروع

| اسم المشروع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | نبض           | تاريخ الإعداد | 21/5/2022 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|-----------|
| مدير المشروع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | تغريد العماري | مالك المشروع  | فريق همة  |
| <b>وصف المشروع</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |               |               |           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ساعة لتتبع حالة المستفيد عن بعد تكون متصلة مع مركز المراقبة بالمستشفى والوصي عليه لمعرفة الحالة الصحية في حال حدوث أي اضطراب طارئ يستدعي التدخل يقوم التطبيق بإرسال التنبيهات لجوال الوصي ومركز المراقبة لاتخاذ الاجراءات اللازمة والإسعافات الأولية في الوقت المناسب لحين وصول سيارة الإسعاف.</li> <li>الفئة المستهدفة : الشرائح المستفيدة سواء مرضى أو أصحاب مهتمين بمتابعة صحتهم .</li> <li>تقنية المشروع: تعتمد على تغطية المنطقة بشبكة الـ 5 جي G5 بحيث يكون اتصال الساعة على مدار 24 ساعة خلال الأسبوع.</li> </ul> |               |               |           |
| <b>Case Business الحاجة من المشروع</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |               |               |           |
| عمل ساعة الكترونية تقيس الخصائص الحيوية للمستفيد ويستطيع الطبيب من المستشفى متابعة حاله دون حضوره والتنبيه في حال وجود خطر في عدم انتظام المؤشرات الحيوية لديه.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |               |               |           |
| <b>اهداف المشروع</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |               |               |           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>تحسين خدمات الرعاية الصحية الأولية بنسبة 10٪ خلال السنة الأولى.</li> <li>العمل على اتمتة ملفات المرضى بنسبة 30٪ خلال السنة الاولى .</li> <li>خفض تكس حجز مواعيد للمرضى بنهاية السنة الاولى بنسبة 30٪.</li> <li>خفض عدد الحالات الطارئة بما يقارب 25٪ نهاية عام 2025.</li> <li>الوصول الى 300 الف مستفيد بنهاية عام 2025.</li> </ul>                                                                                                                                                                                      |               |               |           |

## متطلبات المشروع

- الموافقات الرسمية والتراخيص.
- الشركة المصنعة للساعة.
- مكونات التطبيق ( قائمة الخدمات ، التنبيهات ، الرسائل، قائمة الاعدادات ).
- تحديد قنوات الاتصال والربط من وإلى مركز المراقبة.
- متطلبات انشاء مركز المراقبة داخل المستشفى ( يشمل مركز البيانات ونظام الذكاء الاصطناعي والتنبيهات والنسخ الاحتياطي ).
- اختبار أمان وقدرة التطبيق والمنصة والمركز ضد التهديدات الالكترونية والمخاطر الغير متوقعة.

## مخرجات المشروع

- ساعة متابعة خارج المستشفى .
- تطبيق المتابعة والربط بين أجهزة المستفيدين والساعة بمنصة المراقبة .
- منصة المراقبة داخل المستشفى .

## المخاطر الأولية

- حالة تغطية المنطقة واستقرار الاتصال الدائم مع مركز المراقبة .
- الكوارث الطبيعية والتي تكون خارج نطاق العنصر البشري ( كالعواصف الرملية – الحرائق ).
- فقدان الاتصال بين الساعة ومركز المراقبة بسبب ( عطل برمجي – تلف الساعة – فقدان المعلومات بسبب سوء الاستخدام).
- بعد موقع المستشفى ومركز المراقبة من المرضى المعنيين بالمشروع .
- انقطاع الكهرباء.

## معايير القبول

- القيام بجميع الأعمال الخاصة بالمشروع حسب معايير القبول لدى وزارة الصحة.
- توفير جميع الوسائل اللازمة لبناء المشروع حسب الخطة الزمنية المقترحة للمشروع.
- إبقاء العميل على اطلاع مباشر حول المشروع و ما يتم تنفيذه في مركز المراقبة ومركز "الطوارئ" ومركز البيانات والنسخ الاحتياطي بتقارير أسبوعية.



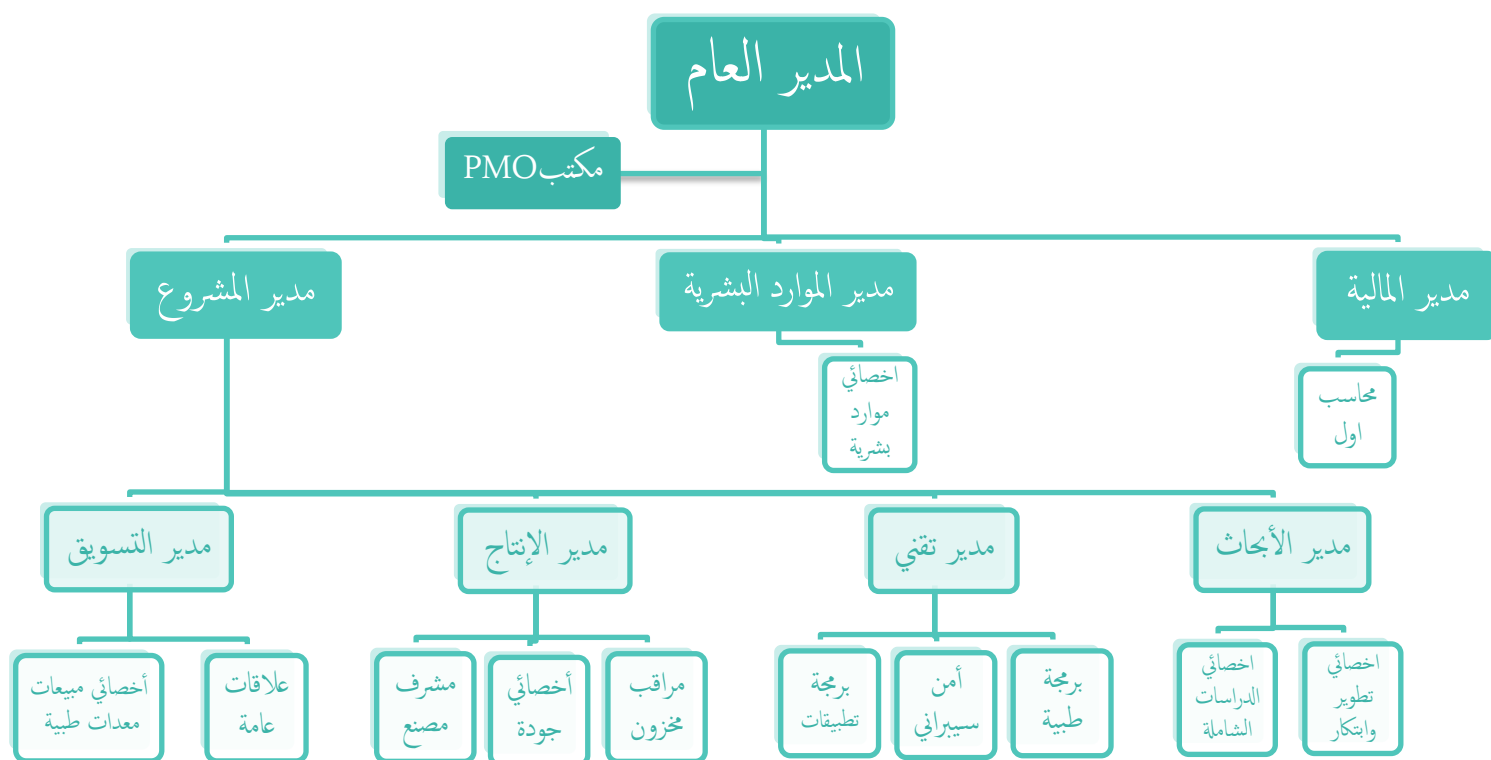
| مدة المشروع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                           |                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------------|
| 21/05/2022                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | تاريخ بدء المشروع         |                                |
| 01/01/2024                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | تاريخ انتهاء المشروع      |                                |
| ملخص الميزانية التقديرية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                           |                                |
| 4,000,000                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | التكلفة الإجمالية للمشروع |                                |
| اعضاء فريق المشروع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                           |                                |
| مدير العام - مكتب PMO- مدير المشروع - مدير الموارد البشرية - مدير المالية - مدير الانتاج - مدير تقني - مدير التسويق<br>مدير الابحاث - أخصائي برمجة تطبيقات - أمن سيبراني - اخصائي تطوير وابتكار - اخصائي علاقات عامه - اخصائي<br>مبيعات معدات طبية - مشرف مصنع - اخصائي الجودة - مراقب مخزون - أخصائي برمجة طبية - أخصائي الدراسات<br>الشاملة.                                               |                           |                                |
| مستوى سلطة مدير المشروع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                           |                                |
| ♦ إدارة ميزانية المشروع .<br>♦ اختيار فرق العمل والوسائل اللازمة لتنفيذ المشروع حسب الخطة .<br>♦ اتخاذ جميع القرارات اللازمة لجدول المشروع الزمني .<br>♦ وضع جميع معايير الجودة والمؤشرات اللازمة للمشروع ومعايير القبول.<br>♦ يلتزم بالاتفاق مع الممثل الرسمي للعميل حول التغييرات المنفذة على المشروع ويكون بناء على طلب رسمي موثق<br>حال إحداث أي تغييرات حول المتطلبات الأساسية للمشروع. |                           |                                |
| الموافقات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                           |                                |
| مدير المشروع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | مالك المشروع              | الممثل الرسمي لمكتب الاستشارات |
| تغريد العماري                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | فريق همة                  |                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                           |                                |

جدول رقم (2) نموذج ميثاق المشروع



## 2. الحوكمة و الهياكل والعمليات

### 1.2.1 تطوير الهيكل التنظيمي لوحدة و فرق المشروع:



شكل رقم (1) تطوير الهيكل التنظيمي لوحدة و فرق المشروع

## 1.2.2 تحديد الأسس العلمية والعملية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل :

تعتبر صحة الهيكل التنظيمي دليل على نضج المؤسسة , كذلك يعد ضعف الهيكل التنظيمي أو عدم فهم الموظفين في المؤسسة له تحدياً كبيراً لأغلب العاملين في قطاع المؤسسات الربحية أو غير الربحية.

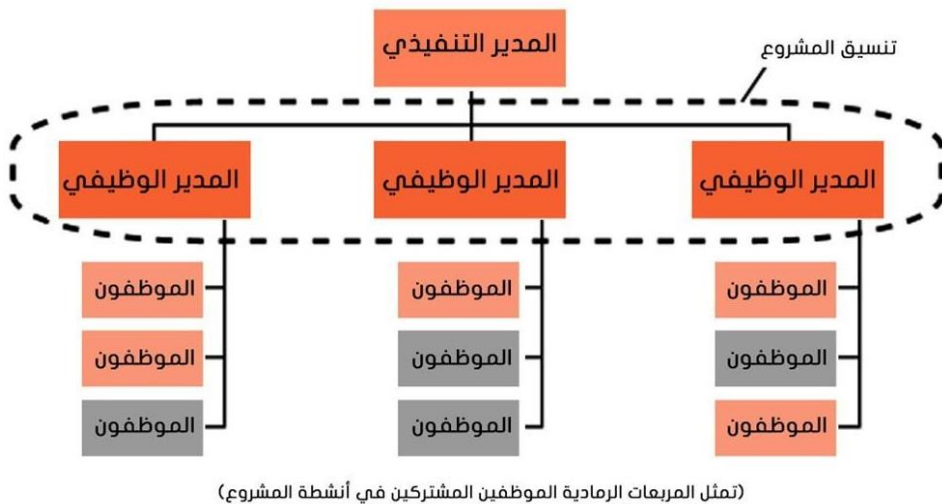
### أنماط التنظيمات الوظيفية :

المنظمات عبارة عن ترتيبات منظمة للكيانات (أشخاص أو أقسام) تهدف إلى تحقيق غرض قد ينطوي على القيام بالمشروعات، تؤثر ثقافة وأسلوب المنظمة على أسلوب تنفيذ المشروعات بها.

يعد الهيكل التنظيمي من العوامل البيئية المؤثرة في المشروع والذي قد يؤثر على إتاحة الموارد وعلى أسلوب تنفيذ المشروعات، وتتراوح الهياكل التنظيمية من هيكل وظيفي إلى هيكل قائم على المشروعات مع مجموعة متنوعة من الأقسام.

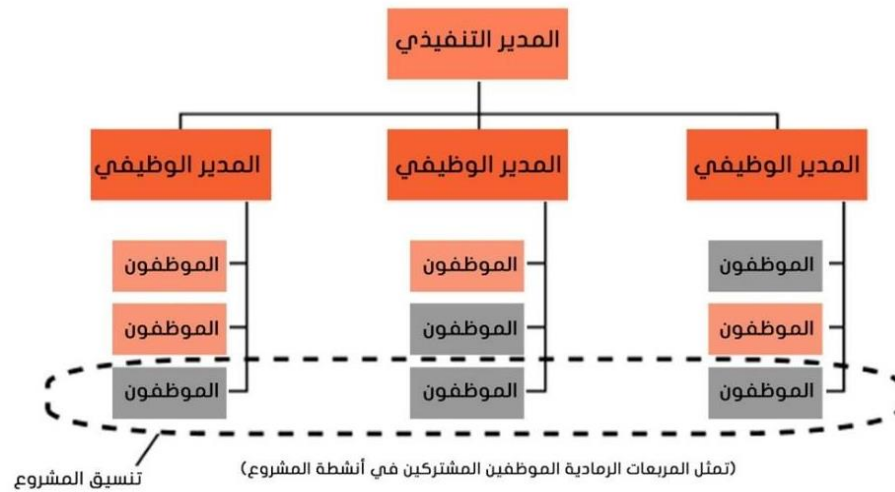
### التنظيم الوظيفي الكلاسيكي ( Functional Structure )

الموضح في الشكل (2) عبارة عن تسلسل هرمي يكون الموظف فيه رئيس واحد محدد. ويتم تجميع أعضاء فريق العمل حسب التخصص مثل إدارة المشاريع، إدارة المعلومات، المالية، التخطيط، والتسويق والموارد البشرية، والمحاسبة، على المستوى العلوي، ويمكن تقسيم التخصصات مرة أخرى إلى مجموعة فرعية في وحدات وظيفية مركزة، ويقوم كل قسم في التنظيم الوظيفي بأعمال المشروع المنوطة به بصورة مستقلة عن الأقسام الأخرى.

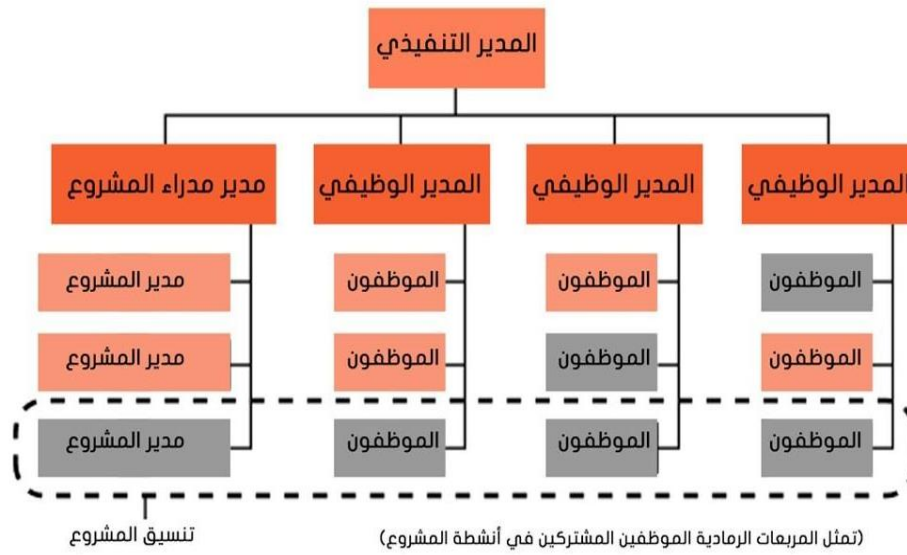


شكل رقم (2) التنظيم الوظيفي

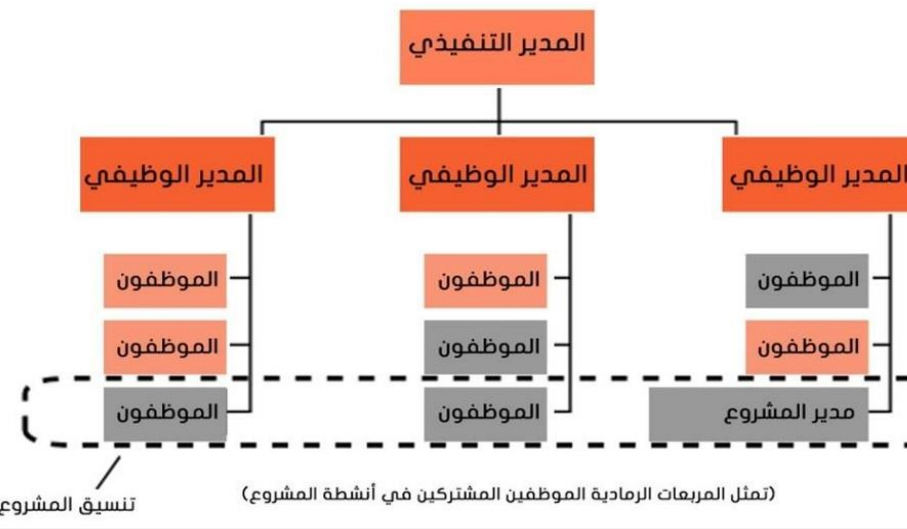
**التنظيمات المصفوفية (Matrix Structure)** كما هو موضح في الأشكال (3) - (4) - (5) تعكس مزيج من السمات المعروفة بها التنظيمات الوظيفية والتنظيمات القائمة على المشروعات. يمكن تصنيف التنظيمات المصفوفية كتنظيمات ضعيفة أو متوازنة أو قوية حسب مستوى السلطة والتأثير بين المديرين الوظيفيين ومديري المشروعات.



شكل رقم (3) التنظيم المصفوفي الضعيف



شكل رقم (4) التنظيم المصفوفي القوي



شكل رقم (5) التنظيم المصفوفي المتوازن

## التنظيمات المصفوفية الضعيفة (Weak Matrix)

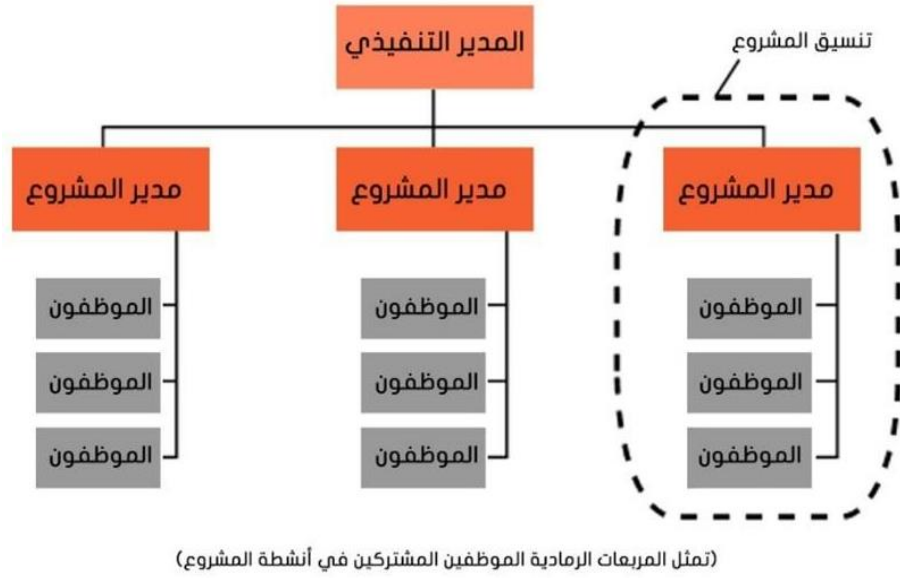
تتسم بعدة خصائص يتسم بها التنظيم الوظيفي ولا يتعدى دور مدير المشروع عن كونه منسق أو منجز أعمال. يعمل منجز أعمال المشروع (Project Expediter) كمساعد فريق عمل ومنسق اتصالات. وليس له دور باتخاذ أو تفعيل قرار. يتمتع منسق المشروع (Project Coordinator) بنفوذ يسمح له باتخاذ بعض القرارات، وتولي بعض السلطات، ويرأسه أحيانا مدير ذو درجة وظيفية أعلى.

## التنظيمات المصفوفية القوية (Strong Matrix)

تتسم بالعديد من الخصائص التي يتسم بها التنظيم القائم على المشروعات، ويكون فيها مديري مشروعات بنظام الدوام الكامل يحظون بسلطة كبيرة وموظفين إداريين بنظام الدوام الكامل معنيين بالمشروع.

## التنظيم المصفوفي المتوازن (Balance Matrix)

يدرك الحاجة إلى مدير مشروع إلا أنه لا يمنح مدير المشروع كامل السلطة على المشروع وتمويله. توفر الجداول (3) و (4) و (5) مزيدا من التفاصيل حول الهياكل التنظيمية المصفوفية المتنوعة.



شكل رقم (6) التنظيم القائم على المشروعات

## التنظيم القائم على المشروعات (Projectized Structure)

هو على النقيض من التنظيم الوظيفي (Structure) كما هو موضح في الشكل (6). في التنظيم القائم على المشروعات يتم حصر أعضاء فريق العمل في موقع واحد. ويتم تسخير أغلب موارد المنظمة في أعمال المشروع، ويتوفر لدى مديري المشروعات قدر كبير من السلطة والاستقلالية. وكثيراً ما تتم الاستعانة بأساليب التعاون الافتراضية لتحقيق الفوائد الحاصلة من فرق المحصورة في موقع واحد. تشمل التنظيمات القائمة على المشروعات على وحدات تنظيمية تسمى الأقسام، ولكن قد تخضع أو توفر خدمات دعم للمشروعات المتنوعة.

تتضمن العديد من المنظمات جميع هذه الهياكل على مستويات متنوعة، ويشار إليها في الغالب باسم التنظيم المركب (Composite Structure)، قد يقوم التنظيم الوظيفي بتشكيل فريق مشروعات خاص للتعامل مع مشروع حيوي. وقد يتسم مثل هذا الفريق بعدة خصائص من الخصائص الموجودة في فرق المشروعات في التنظيم القائم على المشروعات. قد يشمل الفريق موظفين من مختلف الأقسام الوظيفية بنظام الدوام الكامل، وقد يقوم بوضع مجموعته الخاصة من إجراءات التشغيل، وقد يعمل حتى خارج هيكل الإشراف القياسي والرسمي أثناء المشروع. علاوة على ذلك، قد تقوم المنظمة بإدارة أغلب مشروعاتها باستخدام مصفوفة قوية، ولكن تسمح بإدارة المشروعات الصغيرة بواسطة الأقسام الوظيفية.

تشمل العديد من الهياكل التنظيمية مستويات استراتيجية وتشغيلية وإدارة متوسطة. وقد يتفاعل مدير المشروع مع جميع المستويات الثلاثة تبعاً لعوامل مثل: أنظمة إدارة المشروعات، قدرة المعنيين على التأثير بالمشروع، الاتصالات التنظيمية، درجة نضج إدارة المشروعات

يمكن من خلال هذا التفاعل الوقوف على خصائص المشروع مثل: درجة سلطة مدير المشروع، إتاحة الموارد وإدارتها، الكيان المتحكم في موازنة المشروع، دور مدير المشروع، تشكيل فريق المشروع. قد تبدأ إحدى المنظمات كمنظمة من نمط قبل البيروقراطية وتتطور لإحدى الهياكل التنظيمية المذكورة.



**في مشروع نبض** قد تم إختيار التنظيم المركب (Composite Structure) وسبب اختياره انه بالتسلسل الهرمي Functional structure يتم جمع فريق العمل حسب التخصص ولكل فريق عمل مدير مباشر و التنظيمات المصفوفية القوية strong matrix تضمن لنا سلطة قوية لمدير المشروع و تم وضع مكتب ال PMO في قمة الهيكل ليكن له كامل الصلاحية في إدارة المشروع.

### 1.2.3 تحديد نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع مع تحديد السبب :

أنواع مكاتب إدارة المشاريع ( PMO على أساس معايير PMI )

#### 1- الداعم Supportive PMO ( مستوى تحكم منخفض- Low Control )

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

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

#### 2- المسيطر Controlling PMO (مستوى تحكم متوسط –Moderate Control)

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

#### 3- الموجه Directive PMO (مستوى تحكم مرتفع -High Control)

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

**في هذا المشروع تم اختيار مكتب الموجه Directive PMO (مستوى تحكم مرتفع -High Control) وذلك للأسباب التالية:**

- لتقديم الاستشارات اللازمة عند الحاجة لها
- تقديم معلومات حول المنتج
- تقديم المعلومات و الدعم الفني اللازم على مدار الوقت
- تدريب العملاء على الاستخدام الأمثل للمنتج
- الحصول على جميع المعلومات لمن يمتلك المنتج
- التنسيق بين الشركة والمصنع في التصنيع
- إدارة الإنتاج
- مراقبه وفحص الجودة
- اعداد البحوث والدراسات
- تطوير المنتج والابتكار
- المراقبة التقنية وحل المشاكل
- التأكد من تطبيق معايير إدارة المشروع

### 3. الامتثال والمعايير واللوائح

#### 2.1.1 تصميم نموذج امتثال قبل استلام مخرجات المشروع:

| الهدف                                                    | المسؤول       | الأنشطة                                                                                                                                                                                                                            | ينطبق<br>(نعم - لا) | تاريخ التحقق | ملاحظات |
|----------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------|---------|
| تطوير وإعداد نموذج ميثاق المشروع                         | مدير المشروع  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الاجتماع مع الفريق لتحديد أسس ميثاق المشروع.</li> <li>- تعريف لأعضاء الفريق ,الميزانية ,المخاطر الأولية والصلاحيات المطلوبه للمشروع.</li> </ul>                                           |                     | 29/05/2022   |         |
| تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم                  | مدير المشروع  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تسجيل أصحاب المصلحة الداخليون والخارجيون</li> <li>- دراسة وتطوير شبكة(القوة /الاهتمام) وشبكة (التأثير/القوة)</li> </ul>                                                                   |                     | 04/06/2022   |         |
| تنفيذ منصة المراقبة وكفاءه اتصالها مع الساعه             | مدير تقني     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- العمل على جودة تحملها لضغط المستفيدين ، واستقبال المؤشرات والتنبيهات .</li> </ul>                                                                                                         |                     | 25/10/2022   |         |
| البدء في تصنيع الساعه من قبل المصنّع الخارجي .           | مدير الانتاج  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الاهتمام بالمواد المستخدمه في التصنيع للساعة لتجنب اي حساسية للجلد.</li> <li>- دراسه كفاءه شحن الساعه والعمل على اطاله مدتها على ان تبقى بكامل جدوتها لقياس المؤشرات للمستفيد.</li> </ul> |                     | 29/12/2022   |         |
| اختبار تصميم الساعه للحصول على التصميم المريح للمستفيد . | اخصائي الجودة | <ul style="list-style-type: none"> <li>- عمل التجارب للوصول الى التصميم المناسب .</li> <li>- تقييم استخدامها لفترة زمنية وتسجيل اي ملاحظات .</li> </ul>                                                                            |                     | 30/1/2023    |         |

|  |            |  |                                                                                                                             |                          |                                                                    |
|--|------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------|
|  | -          |  | - العمل على سرية معلومات المستفيدين وتحديثها بشكل دوري في المنصة .                                                          | الامن السيبراني          | الحرص على أمان معلومات المستفيدين.                                 |
|  | 15/02/2023 |  | - العمل مع شركات الاتصالات وذلك لبحث اسهل السبل لعملية استدامة الاتصال للخدمات المقدمة .                                    | مدير تقني                | الحفاظ على مستوى اتصال الساعة لمركز المراقبة .                     |
|  | 01/02/2023 |  | - عمل الاختبارات لتحديد فعاليه الساعه في فحص المستفيد عن بعد .                                                              | اخصائي برمجة طبية        | اختبار جودة قياس الساعه للمؤشرات الحيوية                           |
|  | -          |  | - وذلك عبر المشاركة مع أوصياء المرضى وطلاب المدارس والجامعات<br>- عمل مطبوعات و استبيانات لقياس مدى تحقيق الاهداف المرجوة . | اخصائي علاقات عامه       | العمل على مبادرات مجتمعية موسمية للتنوعية الصحية وزيادة المستفيدين |
|  | -          |  | - التوجه الحالي للثورة الصناعية الرابعة باستخدام آليات الذكاء الاصطناعي .                                                   | اخصائي التطوير والابتكار | العمل على ابتكار الحلول الموثوقة والتي تواكب العصر الحديث.         |
|  | -          |  | - التوقيع مع شركة للبحوث والتطوير في المجال الطبي والابحاث .                                                                | مدير الابحاث             | توسيع دائرة الابحاث لرفع مستوى الجودة للمنتج .                     |

جدول رقم (3) نموذج امثال قبل تسليم مخرجات المشروع

## 2.1.2 تطوير نموذج التحقق Check List لكل مرحلة من مراحل المشروع الثلاث (بدء- تخطيط – تنفيذ - إغلاق) :

| الموضوع          | العمليات                                                                                                                                |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| البدء            | تجرى هذه العمليات لتحديد مشروع جديد أو مرحلة جديدة في مشروع موجود بالفعل عن طريق الحصول على تصريح البدء في ذلك المشروع أو تلك المرحلة.  |
| التخطيط          | هي تلك العمليات اللازمة لإنشاء نطاق المشروع وتحسين أهدافه وتحديد مسار العمل المطلوب لتحقيق الأهداف التي يتم تنفيذ المشروع من أجلها.     |
| التنفيذ          | هي تلك العمليات التي تؤدي لإتمام العمل المحدد في خطة إدارة المشروع لتحقيق مواصفات المشروع.                                              |
| المتابعة والتحكم | تلك العمليات المطلوبة من أجل تتبع ومراجعة وضبط تقدم وأداء المشروع، وتحديد المجالات التي تتطلب إحداث تغييرات بالخطة، وبدء تلك التغييرات. |
| الإغلاق          | تلك العمليات التي يتم القيام بها لإنهاء كافة الأنشطة في جميع "مجموعات العمليات" ليتم إغلاق المشروع أو المرحلة بصفة رسمية.               |

جدول رقم (4) تعريف مراحل المشروع

### مراحل المشروع وتحققها :

| لا | نعم | المراد التحقق منه                                                                                |   |
|----|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|    | ✓   | إجراء دراسة جدوى لمعرفة متطلبات المشروع.                                                         | 1 |
|    | ✓   | تحديد عمق واتساع المشروع.                                                                        | 2 |
|    | ✓   | تحديد المنتج أو الخدمة المراد تقديمها.                                                           | 3 |
|    | ✓   | تحديد أصحاب المصلحة في المشروع.                                                                  | 4 |
|    | ✓   | تطوير حالة العمل ومقارنة التكاليف والفوائد المحتملة للمشروع، لتحديد ما إذا كان يتحرك إلى الأمام. | 5 |

مرحلة البدء

| المراد التحقق منه |   | نعم                                                                                                                                                       | لا |
|-------------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| مرحلة التخطيط     | 1 | إنشاء خطة مشروع، وتحديد الجدول الزمني للمشروع بما في ذلك مراحل المشروع والمهام التي يتعين تنفيذها والقيود المحتملة.                                       |    |
|                   | 2 | إنشاء مستندات سير العمل أو خرائط العملية، وتصور المخطط الزمني للمشروع من خلال رسم المعالم الرئيسية.                                                       |    |
|                   | 3 | تقدير الميزانية وإنشاء خطة مالية، واستخدام تقديرات التكلفة لتحديد مقدار الإنفاق.                                                                          |    |
|                   | 4 | توقع المخاطر.                                                                                                                                             |    |
| المراد التحقق منه |   | نعم                                                                                                                                                       | لا |
| مرحلة التنفيذ     | 1 | إنشاء المهام وتنظيم مهام سير العمل.                                                                                                                       |    |
|                   | 2 | إحاطة أعضاء الفريق بالمهام، من خلال شرح المهام لأعضاء الفريق، وتوفير التوجيه اللازم بشأن كيفية استكمالها، وتنظيم التدريب المتعلق بالعملية إذا لزم الأمر . |    |
|                   | 3 | التواصل مع أعضاء الفريق والعملاء والإدارة العليا .                                                                                                        |    |
|                   | 4 | مراقبة جودة العمل .                                                                                                                                       |    |
|                   | 5 | إدارة الميزانية ومراقبة الإنفاق والحفاظ على المسار الصحيح من حيث الأصول والموارد .                                                                        |    |
| المراد التحقق منه |   | نعم                                                                                                                                                       | لا |
| مرحلة الإغلاق     | 1 | تحليل أداء المشروع، وما إذا كانت أهداف المشروع قد تحققت .                                                                                                 |    |
|                   | 2 | تحليل أداء الفريق، وتقييم كيفية أداء أعضاء الفريق، بما في ذلك ما إذا كانوا قد حققوا أهدافهم إلى جانب توقيت وجودة العمل .                                  |    |
|                   | 3 | توثيق انتهاء المشروع، والتأكد من أن جميع جوانب المشروع قد اكتملت مع عدم وجود نهايات مفتوحة، وتقديم التقارير إلى أصحاب المصلحة الرئيسيين .                 |    |
|                   | 4 | إجراء مراجعات بعد التنفيذ، وإجراء تحليل نهائي للمشروع.                                                                                                    |    |

جدول رقم (5) نموذج التحقق Check List لمراحل المشروع

#### 4. السلطة والاهتمام

##### 2.2.1 تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم :

| المعنيين                        | المجموعة | التواصل   | الإهتمام | التأثير |
|---------------------------------|----------|-----------|----------|---------|
| الممول / مالك المشروع           | داخلي    | مباشر     | مرتفع    | مرتفع   |
| المدير العام                    | داخلي    | مباشر     | مرتفع    | مرتفع   |
| مكتب إدارة المشروع              | داخلي    | مباشر     | مرتفع    | مرتفع   |
| المدراء والتففيذين              | داخلي    | مباشر     | مرتفع    | مرتفع   |
| أعضاء فريق المشروع              | داخلي    | مباشر     | مرتفع    | مرتفع   |
| المصمم                          | خارجي    | مباشر     | مرتفع    | متوسط   |
| المصنع                          | خارجي    | مباشر     | مرتفع    | متوسط   |
| العملاء                         | خارجي    | مباشر     | مرتفع    | مرتفع   |
| المنافسين                       | خارجي    | غير مباشر | مرتفع    | مرتفع   |
| الدائنين                        | خارجي    | مباشر     | مرتفع    | متوسط   |
| شركة إستضافة الموقع             | خارجي    | مباشر     | مرتفع    | مرتفع   |
| شركة إستضافة تطبيق              | خارجي    | مباشر     | مرتفع    | مرتفع   |
| هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات | خارجي    | مباشر     | منخفض    | مرتفع   |
| الهيئة السعودية للملكية الفكرية | خارجي    | غير مباشر | منخفض    | مرتفع   |
| المجتمع                         | خارجي    | غير مباشر | متوسط    | مرتفع   |



|       |       |       |       |                             |
|-------|-------|-------|-------|-----------------------------|
| مرتفع | مرتفع | مباشر | خارجي | وزارة الصحة                 |
| مرتفع | منخفض | مباشر | خارجي | وزارة التجارة               |
| مرتفع | منخفض | مباشر | خارجي | التأمينات الاجتماعية        |
| مرتفع | منخفض | مباشر | خارجي | الزكاة و الدخل              |
| مرتفع | منخفض | مباشر | خارجي | مجلس الضمان الصحي           |
| مرتفع | منخفض | مباشر | خارجي | وزارة الموارد البشرية       |
| مرتفع | منخفض | مباشر | خارجي | صندوق تنمية الموارد البشرية |
| مرتفع | منخفض | مباشر | خارجي | مقيم-قوى                    |

جدول رقم (6) سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم

## 2.2.2 تطوير شبكة (القوة/الاهتمام) وشبكة (التأثير/القوة):

شبكة السلطة/الاهتمام أو شبكة السلطة/النفوذ أو شبكة التأثير/النفوذ ، تدعم كل من تلك التقنيات تصنيف المعنيين طبقاً لمستوى صلاحيتهم (السلطة) ومستوى الإهتمام بشأن نتائج المشروع (الاهتمام) والقدرة على التأثير على نتائج المشروع (النفوذ) أو القدرة على إحداث تغيير على تخطيط أو تنفيذ المشروع ، تصميم شبكة التأثير و الأهتمام لأصحاب المصلحة .

**التأثير :** هي القوة التي يتمتع بها أصحاب المصلحة على المشروع والتحكم بالقرارات التي يتم اتخاذها او تسهيل تنفيذها والتأثير السلبي على المشروع ويتم إعداد التصنيف حسب قوة التأثير وتقسيمها حسب التصنيف التالي :

**1 غير مؤثر 2 تأثير قليل 3 تأثير معتدل 4 تأثير قوي**

**الإهتمام :** تشير إلى الأولوية التي تمنحها لتلبية إحتياجات وإهتمامات أصحاب المصلحة من خلال المشروع وتم إعداد التصنيف حسب مدى أهميتها وتقسيمها حسب التصنيف التالي :

**1 غير مهتم 2 مهتم قليلاً 3 مهتم 4 مهتم جداً**

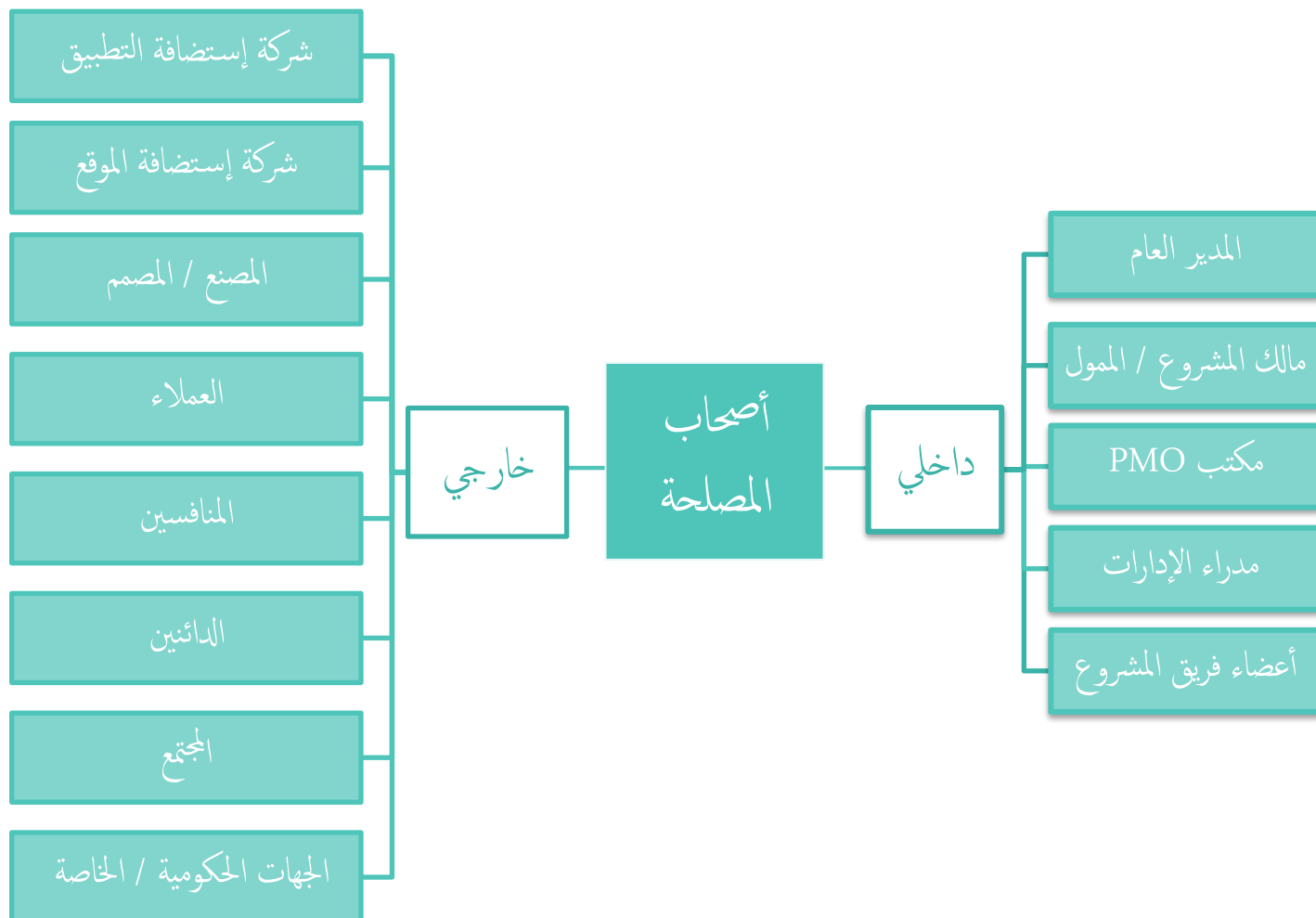
|             |              |                                                                                                                                                      |                                                                          |                                   |                                                                                                        |
|-------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تأثير مرتفع | 4            | وزارة التجارة<br>التأمينات الاجتماعية<br>الزكاة والدخل<br>مجلس الضمان الصحي<br>وزارة الموارد البشرية<br>صندوق تنمية الموارد<br>البشرية<br>مقيم - قوى | هيئة الاتصالات وتقنية<br>المعلومات<br>الهيئة السعودية للملكية<br>الفكرية | العملاء<br>المجتمع<br>وزارة الصحة | الممول / مالك المشروع<br>المدير العام<br>مكتب PMO<br>مدراء الإدارات<br>أعضاء فريق المشروع<br>المنافسين |
|             | 3            | الدائنين                                                                                                                                             |                                                                          |                                   | شركة إستضافة الموقع<br>شركة إستضافة التطبيق                                                            |
| تأثير منخفض | 2            |                                                                                                                                                      |                                                                          |                                   | المصنع<br>المصمم                                                                                       |
|             | 1            |                                                                                                                                                      |                                                                          |                                   |                                                                                                        |
|             |              | 1                                                                                                                                                    | 2                                                                        | 3                                 | 4                                                                                                      |
|             | إهتمام منخفض |                                                                                                                                                      |                                                                          | إهتمام مرتفع                      |                                                                                                        |

جدول رقم (7) شبكة (القوة/الإهتمام) وشبكة (التأثير/القوة)

| المعنيين                        | المجموعة | التواصل   | الإهتمام | التأثير |
|---------------------------------|----------|-----------|----------|---------|
| الممول / مالك المشروع           | داخلي    | مباشر     | 4        | 4       |
| المدير العام                    | داخلي    | مباشر     | 4        | 4       |
| مكتب إدارة المشروع              | داخلي    | مباشر     | 4        | 4       |
| المدراء والتنفيذيين             | داخلي    | مباشر     | 4        | 4       |
| أعضاء فريق المشروع              | داخلي    | مباشر     | 4        | 4       |
| المصمم                          | خارجي    | مباشر     | 4        | 2       |
| المصنع                          | خارجي    | مباشر     | 4        | 2       |
| العلاء                          | خارجي    | مباشر     | 3        | 4       |
| المنافسين                       | خارجي    | غير مباشر | 4        | 4       |
| الدائنين                        | خارجي    | مباشر     | 1        | 3       |
| شركة إستضافة الموقع             | خارجي    | مباشر     | 4        | 3       |
| شركة إستضافة تطبيق              | خارجي    | مباشر     | 4        | 3       |
| هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات | خارجي    | مباشر     | 2        | 4       |
| الهيئة السعودية للملكية الفكرية | خارجي    | غير مباشر | 2        | 4       |
| المجتمع                         | خارجي    | غير مباشر | 3        | 4       |
| وزارة الصحة                     | خارجي    | مباشر     | 3        | 4       |
| وزارة التجارة                   | خارجي    | مباشر     | 1        | 4       |
| التأمينات الاجتماعية            | خارجي    | مباشر     | 1        | 4       |
| الزكاة و الدخل                  | خارجي    | مباشر     | 1        | 4       |
| مجلس الضمان الصحي               | خارجي    | مباشر     | 1        | 4       |
| وزارة الموارد البشرية           | خارجي    | مباشر     | 1        | 4       |
| صندوق تنمية الموارد البشرية     | خارجي    | مباشر     | 1        | 4       |
| مقيم-قوى                        | خارجي    | مباشر     | 1        | 4       |

جدول رقم (8) سجل المعنيين وبيان الإهتمام والتأثير

## 2.2.3 استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة :



شكل رقم (7) استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة



## 5. ثقافة المنظمة وقيمتها

### 2.3.1 تعريف لثقافة المنظمة:

تعرف ثقافة المنظمة بأنها القيم الأخلاقية التي يتميز بها الأفراد الذين يعملون معاً، ويحرصون على تطبيق نظام محدد في تنظيم عملهم داخل بيئة العمل مما يساعدهم على تحقيق الأهداف المطلوبة، والتمكّن من وضع مجموعة من الحلول المقترحة في حال واجهتهم مشاكل أثناء إنجاز الأهداف المطلوبة.

#### وتكمن أهميتها في مايلي :

- رفع قدرة المنظمة على التغيير والسير مع التطورات التي تحدث في المنظمات من حولها.
- تحديد السلوك الوظيفي المتوقع من الأفراد العاملين في المنظمة، وتحديد طبيعة علاقاتهم ببعضهم وعلاقاتهم مع العملاء.
- تتميز بالصدقة و المساعدة بين العاملين ، فيسود جو الأسرة المتعاونة ، و توفر المنظمة الثقة و المساواة و التعاون و يكون التركيز على الجانب الانساني.
- تحديد طريقة اللبس للموظفين واللغة التي يتواصلون بها.
- الحفاظ على إستقرار المنظمة.
- تعدّ الثقافة التنظيمية عنصراً مساعداً ومؤيداً لإدارة المنظمة وتساعد على تحقيق طموحاتها وأهدافها.
- الحث على الابتكار في العمل وتجنب الروتين والطاعة العمياء.
- توجيه الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة، والعمل على تنظيم أعمالهم، وإنجازاتهم وعلاقاتهم ببعضهم.
- إستقطاب العاملين الطموحين والمبدعين والمطلوبين لتحقيق أهداف المنظمة.
- العمل على تأكيد رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض كما تساعد المنظمة في توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة و الإستجابة السريعة للملائمة لإحتياجات العملاء و مطالب الأطراف ذوي العلاقة بها ، مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض و عدم التاكيد بفاعلية تمكّنها من تحقيق رسالتها و اهدافها.
- تسهيل مهام الإدارة والتخفيف من حالات اللجوء إلى الإجراءات الرسمية لتحقيق الموظفين للسلوكيات المطلوبة منهم.



## 2.3.2 تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن تبنيها من خلال المشروع:

### القيم التَّظيمية:

هي اتفاقيات مشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، ومهم أو غير مهم، وتسود بين أعضاء المنظمة على اختلاف المستويات والوظائف.

### المقترحات لقيم المنظمة التي تبناها المشروع :

#### 1. المسؤولية

تحديد مسؤوليات والتزامات العاملين والإدارات على كل المستويات بالمشروع، مما يضمن معرفة الجميع للمسؤوليات والواجبات التنفيذية المنوطة بهم، ومن ثم تقديم أعلى مستوى من الاداء .

#### 2. السلامة

تعزيز قدرات العاملين لتصبح مؤسسة عالية الموثوقية توفر الرعاية الآمنة.

#### 3. التركيز على الفئة المستهدفة

نضع احتياجات العملاء المرضى في المقام الأول. ويتحقق ذلك عند إشراك العملاء والمرضى في اتخاذ القرارات عبر التواصل بصراحة وأمانة، ومن شأن ذلك تحقيق تجربة عملاء عالمية المستوى.

#### 4. التميز

نعمل على تميّز المنتج الطبي وتفرده من خلال توفير قراءات فائقة الدقة وتجربة العميل مُرضية للغاية..

#### 5. التعاون

نتعاون ونتشارك مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية لتحقيق خدمة عالمية المستوى في المجالات التقنية والطبية الحديثة .  
وندعم المجتمع من خلال أنشطة المسؤولية الاجتماعية للتأثير إيجابيا على المجتمع والبيئة.

## 6. نقد وإدارة الذات

### 3.1.1 سرد "3" عادات سلوكية شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع:

عند إعداد المشروع لابد ان تواجه بعض السلوكيات التي تعيق تنفيذ المشروع من قبل الطالب مما يؤثر سلباً ومن هذه السلوكيات :

- 1- عدم الالتزام بالمدة الفعلية لإنجاز المهمة الموكلة للطالب.
- 2- التحيز في الرأي وعدم تقبل آراء الفريق والخروج عن الآداب.
- 3- ضعف التواصل مع فريق المشروع ومعرفة المستجدات في سير العمل.

### 3.1.2 دراسة السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها :

وندرس هنا بعض اسباب هذي السلوكيات التي تحدث من الطالب والبحث عن كيفية علاجها أو تقليل أثرها:

| السلوكيات                                                     | الأسباب                                                                                                                | كيفية علاجها                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. عدم الالتزام بالمدة الفعلية لإنجاز المهمة الموكلة للطالب.  | - عدم تقدير أهمية المهام وأثرها على المشروع.<br>- التسويف من قبل الطالب والتأجيل المتكرر.                              | - توعية الطالب عن أهمية المهام وترابطها وأثرها على نتيجة المشروع.                                                                                                                             |
| 2. التحيز في الرأي وعدم تقبل آراء الفريق والخروج عن الآداب.   | - تعود الى مشاكل شخصية أو عملية للطالب في الحياة اليومية.                                                              | - تعزيز روح التعاون ومشاركة الآراء بين أعضاء الفريق برسالة يومية أو مقطع تحفيزي.                                                                                                              |
| 3. ضعف التواصل مع فريق المشروع ومعرفة المستجدات في سير العمل. | - الإكتال على بقية أعضاء المجموعة في التنفيذ.<br>- التزام الطالب بوظيفة أو مسؤوليات تمنعه من الانجاز في الوقت المناسب. | - تحديد موعد أسبوعي لمناقشة المهام والمرونة في تحديد الوقت.<br>- إسناد مهام فردية مع تحديد وقت تسليم أسبوعي.<br>- إرسال لدكتور المادة بإعطاء تنبيه للطالب وفي حال تكرار ذلك سيحرم من المادة . |

جدول رقم (9) دراسة السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية علاجها

### 3.1.3 إجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT:

هي خطة تحليل إستراتيجي في عدة مجالات كإدارة الأعمال والتسويق والتنمية البشرية وغيرها. وينقسم هذا التحليل كما كتبت حروفه الأربعة باللغة الإنجليزية إلى S-W-O-T ويمكن تعريفها كما يلي:

- القوة Strengths : عناصر القوة في المشروع والتي تميزه عن غيره من المشاريع.
- الضعف Weaknesses : نقاط الضعف في المشروع .
- الفرص Opportunities: وهي التي يمكن أن تأتي من خارج المشروع لزيادة المبيعات ولزيادة الأرباح.
- التهديدات Threats : وهي التي يمكن أن تأتي من خارج المشروع وتسبب اضطرابات للمشروع .



شكل رقم (8) إجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT



## 7. النزاهة الشخصية والموثوقية

### 3.2.1 تقديم "3" سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية :

- الإنتقام
- الرشوة
- إفشاء المعلومات السرية

### 3.2.2 تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني أن وجد لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات:

#### ➤ الانتقام

قد يأخذ الانتقام صوراً متنوعة، منها التهديد أو التخويف أو المضايقة أو التحرش أو التتمر أو الإهانة أو تغيير مسؤوليات العمل وظروفه بصورة سلبية، أو إثارة مشكلات ضد شخص بصورة كيدية أو بسوء نية.

**مالي :** ضعف الولاء وعدم رضا الموظفين مما ينعكس على الأداء الوظيفي فيؤثر ذلك على النتائج المالية وتحقيق الأرباح.

**اجتماعي :** ممارسة السلطة بطريقة خاطئة مما يجعل بيئة العمل طاردة ومنفرة للموظفين.

**تقني :** التهديد بتهكير الموقع الخاص بالمشروع .

#### ➤ الرشوة

**مالي :** تدمير الموارد المالية للمشروع اما بعدم تنفيذ الأعمال بالشكل المطلوب مما يستدعي دفع تكاليف أكثر مستقبلاً، وجود اهمال أو تسريب معلومات أو بيانات سرية.

**اجتماعي :** حذر ديننا الإسلامي من الرشوة في عدة مواضع من تقديمها أو إستلامها وذلك لما فيه من المفسدة في عدة جوانب وعدم إستقامة الأمور، إنتشار الرشوة في المجتمع يؤدي إلى إنتشار الإهمال واللامبالاة والتسيّب، وضعف الولاء والانتماء ونحوها

**تقني :** تسريب معلومات سرية تخص العملاء، عدم تنفيذ الجوانب التقنية كما هو مخطط له.

#### ➤ إفشاء المعلومات السرية

**مالي :** خلق منافسين في سوق العمل، إنتقال الأفكار المطروحة لخلق ميزة تنافسية إلى منافسين آخرين وتطبيقها مما يترتب على ذلك ذهاب العملاء إلى المنافس الآخر.

**اجتماعي :** عدم ثقة العملاء في الشركة وخسارة سمعة الشركة.

**تقني :** خلق تنافس كبير مما يترتب على ذلك إستفادة المنافسين من قواعد البيانات المحفوظة لدى الشركة.

## 8. الإتصالات الشخصية

### 3.3.1 إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة:

| الاسم | المركز الوظيفي       | الدور                 | معلومات الاتصال | المتطلبات                                                               |
|-------|----------------------|-----------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------|
|       | مالك المشروع         | ملاك المشروع          | مباشر           | ممول                                                                    |
|       | المدير العام         | رئيس المشروع          | مباشر           | وضع أنظمه وضوابط للرقابة والإشراف العام عليها                           |
|       | مكتب إدارة المشروع   | تطوير وإدارة ودعم     | مباشر           | التحكم وإدارة المشروع ومتابعته                                          |
|       | مدراء الادارات       | مدراء الأقسام         | مباشر           | ضمان دقة وسلامة أنظمة وضوابط المشروع                                    |
|       | أعضاء فريق المشروع   | الموظفين              | مباشر           | تنفيذ اللوائح والمهام وتطبيق الأنظمة على المشروع                        |
|       | شركة إستضافة التطبيق | مزودو الخدمة          | مباشر           | إستضافه التطبيق في متجر التطبيقات (android-iOS)                         |
|       | شركة إستضافة الموقع  | مزودو الخدمة          | مباشر           | إستضافة ملفات الموقع وتحمل نقل البيانات بسرعه عالية وتأمينه من الإختراق |
|       | المصنع               | توفير المواد المصنعه  | مباشر           | استخدام افضل المواد لضمان الجودة                                        |
|       | المصمم               | الهيكل تصميم الخارجي  | مباشر           | إنشاء تصميم مناسب للخدمات المقدمة في الساعة                             |
|       | العملاء              | المستفيدون            | غير مباشر       | شراء وإستخدام المنتج                                                    |
|       | المنافسين            | المشاريع المنافسه     | غير مباشر       | إحراز تميز وأختلاف عن المنافسين                                         |
|       | الدائنين             | دعم مالي              | مباشر           | توفير المال من مؤسسات وبنوك وأفراد                                      |
|       | المجتمع              | المهتمون              | غير مباشر       | الدعم الغير مباشر                                                       |
|       | وزارة الصحة          | مرخص وعمل محتمل وداعم | مباشر           | منح التراخيص                                                            |

|                                    |                                                      |           |                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| هيئة الاتصالات<br>والمعلومات       | توفير ودعم الشبكات                                   | مباشر     | توفير بيانات الاتصال الافضل                                                                                                                                                                                                               |
| الهيئة السعودية للملكية<br>الفكرية | مانحوا التراخيص                                      | غير مباشر | حماية فكرة المشروع وحقوق الملكية                                                                                                                                                                                                          |
| وزارة التجارة                      | مانحوا التراخيص                                      | غير مباشر | تنظيم التجارة في المملكة (إصدار تراخيص الغرف<br>التجارية وفروعها ومتابعتها)                                                                                                                                                               |
| التأمينات الاجتماعية               | تنظيم العلاقة العمالية<br>بين العامل و صاحب<br>العمل | غير مباشر | توفر الحماية الاجتماعية والمظلة التأمينية في<br>المملكة العربية السعودية وتغطي موظفي الدولة،<br>وتقوم على تنفيذ نظام التأمينات الاجتماعية وفروعه<br>ولوائحه التنفيذية ونظامي التقاعد وفقاً لأحكام<br>الأنظمة التنظيمات الصادرة بهذا الشأن |
| الزكاة و الدخل                     | تحصيل                                                | غير مباشر | تعمل الهيئة على جباية الزكاة وتحصيل الضرائب<br>والرسوم الجمركية من المكلفين.                                                                                                                                                              |
| مجلس الضمان الصحي                  | الامن الصحي                                          | غير مباشر | الوقاية وتعزيز جودة وكفاءة الخدمات الصحية<br>لمستفيدي الضمان الصحي.                                                                                                                                                                       |
| وزارة الموارد البشرية              | دعم سوق العمل                                        | غير مباشر | تحسين إنتاجية وأداء القوى العاملة و دعم<br>إصلاحات سوق العمل وتطبيقها و رفع مستوى<br>الامتثال في سوق العمل                                                                                                                                |
| صندوق تنمية الموارد<br>البشرية     | إعداد وتطوير قيادات<br>المنشآت في المملكة            | غير مباشر | تقديم الإعانات من أجل تأهيل القوى العاملة<br>الوطنية، وتدريبها وتوظيفها في القطاع الخاص<br>والقطاع غير الربحي.                                                                                                                            |
| مقيم-قوى                           | تسهيل إنجاز الخدمات                                  | غير مباشر | منصات حكومية توفر خدمات تتيح إنجاز جميع<br>الخدمات المرتبطة بالعمل بسهولة و أتمتة كاملة.                                                                                                                                                  |

جدول رقم (10) إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة



### 3.3.2 تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال :

#### الاتصال الشخصي والاتصال الفعال :

**الاتصال الشخصي** هو عملية تفاعل مستمر ومباشر بين القائم بالاتصال والمستقبل، يتم من خلالها تبادل المعلومات والآراء - والاتجاهات بين طرفي الاتصال؛ مما يؤدي في النهاية إلى التأثير على المستقبل لتحقيق هدف ما

#### خصائص الاتصال الشخصي :

##### 1/ المرونة

يتميز الاتصال الشخصي بتوافر درجة عالية من المرونة، تلك المرونة التي يتاح بمقتضاها تغيير الأسلوب أو اتجاه المناقشة خاصة حينما يواجه مقاومة من جانب الجمهور المستهدف. وتزيد المرونة من كفاءة هذا النمط الاتصالي في تحقيق درجة عالية من الإقناع، الذي ينبغي أن يكون هو الأساس في تغيير مواقف الأفراد تجاه الأفكار المستحدثة

##### 2/ رجع الصدى

يتميز الاتصال الشخصي بأن رجع الصدى فيه عاجل وفوري ومباشر ومحسوس، بحيث يساعد هذا التأثير المرتد على تحقيق التناغم بين المرسل والمستقبل خلال الموقف الاتصالي. ومن هنا يتوافر في الاتصال الشخصي ميزة حدوث الاتصال في اتجاهين، من المرسل إلى المستقبل والعكس.

#### متطلبات الحصول على رجع الصدى :

- ان يخبر المتحدث الجمهور أنه حريص على معرفة رد فعلهم .
- أن يقطع المتحدث وقتاً محدداً يخصص لمعرفة رجع الصدى.
- أن يحدد المتحدث النقاط التي يريد أن يعرف رد فعل الجمهور تجاهها .
- أن يراقب المتحدث الاستجابات غير اللفظية للجمهور .
- أن يوجه المتحدث الأسئلة للمستمعين .
- أن يستخدم المتحدث العبارات التي تشجع على إبداء الآراء .

##### 3 / الاستعانة بقيادة الرأي

يمثل قادة الرأي إحدى المتغيرات الأساسية في عملية التأثير الشخصي، حيث إنهم يعتبرون ركيزة مهمة في نقل المعلومات للجمهور عن طريق الاتصال الشخصي. وقادة الرأي هم الأشخاص الذين يمارسون تأثيراً كبيراً على غيرهم من الأفراد في مواقف معينة، لا بد لهم فيها من القيام بالاتصال المباشر بالتابعين؛ حتى يتمكنوا من تحقيق أهدافهم والقيام بأدوارهم في عملية التنمية.



## عناصر الاتصال الشخصي :

يوجد أربعة عناصر رئيسية للاتصال الشخصي

**المرسل** هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، التي يريد أن يؤثر في الآخرين بها ليشاركوه في أفكاره وأحاسيسه واتجاهات معينة التي تكون من ابتكاره أو من ابتكار غيره مثلما يفعل المعلمون

**الرسالة** هي نتيجة عملية الترميز وهي تعبر عن أهداف المصدر سواء كان لفظية أو غير لفظية، والترميز يقصد به ترجمة أفكار المصدر، إلى مجموعة منظمة من الرموز أي إلى لغة تعبر عن هدف المصدر

**الوسيلة** هي القناة أو القنوات أو المنهج الذي تمر من خلالها أو تنقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل، أي أنها عبارة عن قنوات للاتصال ونقل المعرفة

**المستقبل** هي الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة التي يقوم المرسل في إيصالها وإرسالها، فالصديق حينما يستمع إلى صديقه والطالب حينما يستمع إلى زميله في غرفة الصف، والجمهور الذي تستمع وتشاهد التلفاز، جميع هؤلاء يعتبرون مستقبلين، لأنهم يستقبلون الرسالة

## التواصل الفعال :

أن كنت تعمل أو تتواجد في مكانٍ يتطلب منك التواصل المباشر والمستمر مع الناس، فإنَّ أهم المهارات التي يجب أن تمتلكها هي الاتصال الفعال ففي كثيرٍ من الأحيان، عندما نحاول التواصل مع الآخرين، قد يُفهم ما نقوله بطريقة خاطئة، الأمر الذي ينتج عنه مشاكل، سواء في المنزل أو المدرسة أو العمل، لذا يجب علينا أن نكون على درايةٍ بتقنية الاتصال الفعال، وكيف نضمن إيصال أفكارنا إلى الشخص المستهدف بطريقةٍ صحيحةٍ

فنقول ان التواصل الفعال هو إحدى المهارات التي يكتسبها الفرد بحيث يكون قادرًا على توصيل أفكاره وآرائه ورسائله إلى شخصٍ أو جمهورٍ معينٍ بطريقةٍ يضمن بها أن يقتنع الشخص المستهدف بما يقوله أو يعبر عنه، وهو أكثر من مجرد تبادل رسائل بين الأفراد؛ فهو يرتبط بالعواطف والنوايا التي تقع خلف هذه الرسائل، بالإضافة إلى قدرة الشخص على نقل هذه الرسائل بشكلٍ واضحٍ وبسيطٍ، وأن يفهم كل ما يقوله الشخص المقابل ويشعره بأنّه يستمع له ويفهم ما يقوله.

**الاتصال الفعال فنٌّ ومهارةٌ تمّ تطويره بعد ممارسةٍ وخبرةٍ مستمرةٍ للوصول إلى أهم المهارات المطلوبة، لكل من المتكلم والمتلقي، من أجل إتمام عملية اتصال فعال مؤثرة، من هذه المهارات:**

- **الوضوح والاختصار:** يجب أن تكون الرسالة التي يريد الشخص إيصالها للمتلقي بسيطةً واضحةً دقيقةً ومختصرةً.
- **الاستماع الجيد والفهم:** يجب أن يكون المتلقي مستمعًا جيدًا ومتيقظًا ليفهم كل تفاصيل الرسالة ويفسرها جيدًا.
- **الذكاء العاطفي:** يجب أن يكون المتكلم قادرًا على الوصول إلى عواطف المتلقي والتأثير عليها.



- **الكفاءة الذاتية:** يجب أن يؤمن المتكلم بقدراته على تحقيق أهدافه.
- **الثقة بالنفس:** يجب أن يثق المتكلم بنفسه ليعزز قيمة الرسالة التي يرسلها.
- **الاحترام:** يجب أن تحترم الرسالة قيم المتلقي وأرائه وأفكاره.
- **لغة الجسد الجيدة:** تساعد لغة الجسد في تعزيز الاتصال الفعال بما تتضمنه من إيماءات وتعابير وجه وتواصل بصري.
- **انتقاء الوسيلة الصحيحة للاتصال:** تلعب الوسيلة التي يتم عبرها الاتصال دورًا كبيرًا في فعاليتها، وتُحدد تبعًا للحالة وأولوية الرسالة ووجهة نظر المستلم.
- **تقديم الملاحظات:** يعتمد نجاح الاتصال على كلا الجانبين، لذا يجب على الشخص أن يتلقى الرسائل ويقدم ملاحظاته عليها، ليظهر للآخر وجهة نظر مختلفة عن وجهة نظره.

### أهمية الاتصال الفعال :

- تبرز أهمية الاتصال الفعال بما يقدمه من فوائد ومزايا تساعد الفرد على بناء شخصيته وإنجاح أعماله وتحقيق أهدافه، من هذه الفوائد:
- **بناء الثقة مع الآخرين:** يفيد الاستماع الجيد للآخرين وتبني وجهات نظرهم في تعزيز الثقة بينهم، ويساعد في اتخاذ قرارات مناسبة لكل شخص منهم، الأمر الذي سيعزز الثقة ضمن الفريق وسيجعل الجميع مطالبًا بالوفاء لواجباته ومسؤولياته لإنجاح الفريق.
  - **الحد من المشاكل:** يلعب الاتصال الفعال دورًا هامًا في حل المشاكل والحد من حدوثها، عن طريق المحافظة على الهدوء وسماع جميع وجهات النظر، ثم إيجاد حل مناسب للجميع.
  - **الوضوح:** يساعد الاتصال الفعال الفرد في تقديم توقعات وأهداف واضحة لفريقه، وتقديم آراء مفيدة لإعادة الفريق إلى الطريق الصحيح.
  - **إنشاء علاقات جيدة:** يحسن الاتصال الفعال العلاقات بين الأفراد، حيث يفيد الاستماع الجيد للآخرين وتقديم النصائح والآراء حول مشاكلهم في تعزيز الاحترام المتبادل بينهم وبين المستمع.
  - **تحسين الإنتاجية:** عندما يفهم جميع أعضاء الفريق مهامهم ويطلعون على مهام الآخرين، سيكون بإمكانهم التركيز أكثر على عملهم، وتفادي المشاكل ضمن العمل، مما يحسن من إنتاجيتهم.
  - **تعزيز بناء الفريق:** إن كان جميع أعضاء الفريق قد اكتسبوا مهارات الاتصال الفعال، فإن ذلك سيجعلهم أكثر قدرة على الاعتماد على بعضهم البعض، والعمل بيد واحدة لإتمام المهام الموكلة إليهم، مما يزيد من المشاعر الإيجابية ويعزز العلاقات بينهم، ويرفع الروح المعنوية للفريق.

### 3.3.3 تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي:

يتم تحديد قنوات التواصل الفعال مع الجهات المعنية لضمان مشروعنا ناجحاً، وغالباً يتم وضع خطة التواصل قبل بداية أي مشروع. وهناك عدة طرق للتواصل في المجموعة الداخلية والمجموعة الخارجية كما هو موضح بالجدول التالي:

| المجموعة الداخلية     | طريقة التواصل 1                    | طريقة التواصل 2   | طريقة التواصل 3                   | طريقة التواصل 4 | طريقة التواصل 5 |
|-----------------------|------------------------------------|-------------------|-----------------------------------|-----------------|-----------------|
| الممول / مالك المشروع | الاجتماعات<br>( حضوري – إفتراضي )  | البريد الإلكتروني | الخطابات الرسمية                  | ورش العمل       | الاتصال         |
| المدير العام          | الاجتماعات<br>( حضوري – إفتراضي )  | البريد الإلكتروني | الخطابات الرسمية                  | ورش العمل       | الاتصال         |
| مكتب إدارة المشروع    | الاجتماعات<br>( حضوري – إفتراضي )  | البريد الإلكتروني | الخطابات الرسمية                  | ورش العمل       | الاتصال         |
| مدراء الإدارات        | الاجتماعات<br>( حضوري – إفتراضي )  | البريد الإلكتروني | الخطابات الرسمية                  | ورش العمل       | الاتصال         |
| أعضاء فريق المشروع    | الاجتماعات<br>( حضوري – إفتراضي )  | البريد الإلكتروني | الخطابات الرسمية                  | ورش العمل       | الاتصال         |
| المجموعة الخارجية     | طريقة التواصل 1                    | طريقة التواصل 2   | طريقة التواصل 3                   | طريقة التواصل 4 | طريقة التواصل 5 |
| المصمم                | الاجتماعات<br>( حضوري – إفتراضي )  | البريد الإلكتروني | ورش العمل                         | الاتصال         |                 |
| المصنع                | الاجتماعات<br>( حضوري – إفتراضي )  | البريد الإلكتروني | الخطابات الرسمية                  | الاتصال         |                 |
| العملاء               | الإعلانات بمواقع التواصل الاجتماعي | البريد الإلكتروني | الرسائل النصية                    | الاتصال         |                 |
| المنافسين             | البريد الإلكتروني                  | الخطابات الرسمية  | الاجتماعات<br>( حضوري – إفتراضي ) | الاتصال         |                 |
| الدائنين              | الاجتماعات<br>( حضوري – إفتراضي )  | البريد الإلكتروني | الخطابات الرسمية                  | الاتصال         |                 |

|                                 |                                    |                                    |                      |                                    |         |
|---------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|----------------------|------------------------------------|---------|
| شركة استضافة الموقع             | الاجتماعات<br>( حضوري – إفتراضي )  | البريد الإلكتروني                  | الخطابات الرسمية     | ورش العمل                          | الإتصال |
| شركة استضافة التطبيق            | الاجتماعات<br>( حضوري – إفتراضي )  | البريد الإلكتروني                  | الخطابات الرسمية     | ورش العمل                          | الإتصال |
| هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات | الاجتماعات<br>( حضوري – إفتراضي )  | البريد الإلكتروني                  | الخطابات الرسمية     | الإتصال                            |         |
| الهيئة السعودية للملكية الفكرية | الاجتماعات<br>( حضوري – إفتراضي )  | البريد الإلكتروني                  | الخطابات الرسمية     | الإتصال                            |         |
| المجتمع                         | الإعلانات بمواقع التواصل الاجتماعي | البريد الإلكتروني                  | الرسائل النصية       |                                    |         |
| وزارة الصحة                     | الاجتماعات<br>( حضوري – إفتراضي )  | البريد الإلكتروني                  | الموقع الرئيسي للجهة | الاتصال بخدمة العملاء والدعم الفني |         |
| وزارة التجارة                   | الاجتماعات<br>( حضوري – إفتراضي )  | البريد الإلكتروني                  | الموقع الرئيسي للجهة | الاتصال بخدمة العملاء والدعم الفني |         |
| التأمينات الاجتماعية            | الموقع الرئيسي للجهة               | الاتصال بخدمة العملاء والدعم الفني | الخطابات الرسمية     |                                    |         |
| الزكاة والدخل                   | الموقع الرئيسي للجهة               | الاتصال بخدمة العملاء والدعم الفني | الخطابات الرسمية     |                                    |         |
| مجلس الضمان الصحي               | الموقع الرئيسي للجهة               | الاتصال بخدمة العملاء والدعم الفني | الخطابات الرسمية     |                                    |         |

|  |  |  |                                    |                      |                           |
|--|--|--|------------------------------------|----------------------|---------------------------|
|  |  |  | الإتصال بخدمة العملاء والدعم الفني | الموقع الرئيسي للجهة | وزارة الموارد البشرية     |
|  |  |  | الإتصال بخدمة العملاء والدعم الفني | الموقع الرئيسي للجهة | صندوق تنمية موارد البشرية |
|  |  |  | الإتصال بخدمة العملاء والدعم الفني | الموقع الرئيسي للجهة | مقيم-قوى                  |

جدول رقم (11) تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي

### 3.3.4 بناء مصفوفة الاتصال :

#### إنشاء مصفوفة الاتصالات :

مصفوفة الاتصالات هي جزء من خطة الاتصال القابلة للتحقيق، إنه ببساطة جدول يحدد قائمة أصحاب المصلحة ويفصل نوع اتصالات المشروع التي سيتم استخدامها والتردد الذي سيتم تسليمه، كما أنه يحدد شكل التسليم.

#### لماذا نحتاج إلى مصفوفة اتصالات ؟

##### 1/ تحسين التواصل عبر الإدارات :

عندما يتم وضع جميع عناصر المشروع هناك مباشرة في مستند مصفوفة ، يتم توصيل الجميع ويعرفون ما يجري، ونتيجة لذلك ، أصبح من السهل كثيراً على أعضاء الفريق في الإدارات المختلفة التواصل والعمل معا .

##### 2/ استخدام أكثر كفاءة للموارد:

عندما يتمكن أعضاء الفريق من تحديد من يفعل ما يفعله بسرعة، يمكنهم الحصول على الحق في إصلاح مشكلة، وهذا يعني المزيد من الوقت لتصحيح المشاكل ووقتاً أقل في محاولة معرفة من تتحدث إليه أو ما هي حالة المشروع، هذا ما يحدث عندما تفتح قنوات الاتصال.

##### 3/ اتخاذ قرارات أسرع :

يملك أصحاب المصلحة والقادة جميع المعلومات التي يحتاجونها في جميع الأوقات ، لذا فإن عملية صنع القرار أكثر سلاسة وأكثر كفاءة وأسرع إذا كانت الموافقات لا تزال مختلفة ، فيمكنك التأكد من أنها لأسباب تتعلق بالموافقة - وليس بسبب مصفوفة الاتصالات.

| وسيلة التواصل                    | الغرض                                                                    | طريقة التواصل     | التردد        | المعنيين بالتواصل                             | المسؤول                           | النتائج                                                          |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| اجتماع بداية المشروع             | تقديم المشروع.<br>مراجعة الأهداف والغايات.                               | حضور              | مره واحدة فقط | فريق المشروع<br>مالك المشروع<br>أصحاب المصلحة | مدير المشروع                      | جدول الاعمال                                                     |
| اجتماعات فريق المشروع            | حالة المشروع                                                             | حضور / افتراضي    | اسبوعي        | فريق المشروع                                  | مدير المشروع                      | جدول الاعمال<br>الجدول الزمني للمشروع<br>مراجعة سير عمل المشروع  |
| اجتماعات التصميم الفني والإبداعي | مناقشة ومراجعة التحديات والحلول التقنية والتصميمية.                      | حضور / افتراضي    | عند الحاجة    | الفريق التقني<br>فريق الابحاث<br>فريق مبدع    | القيادة الفنية<br>القيادة التقنية | الجدول الزمني للمشروع<br>الوصول الى تصميم وتقنية مواكبة للتحديات |
| الاجتماعات الشهرية لحالة المشروع | تحديث القيادة بشأن حالة المشروع                                          | حضور / افتراضي    | شهري          | مدير المشروع<br>أصحاب المصلحة                 | مدير المشروع                      | عرض شرائح<br>الجدول الزمني للمشروع                               |
| تقارير حالة المشروع              | تقرير مفصل عن حالة المشروع بما في ذلك التقدم الغعال والتكاليف والتحديات. | البريد الإلكتروني | ربع سنوي      | فريق المشروع<br>مالك المشروع<br>أصحاب المصلحة | مدير المشروع                      | تقرير حالة المشروع<br>الجدول الزمني للمشروع                      |

جدول رقم (12) بناء مصفوفة الإتصال

### 3.3.5 عرض ( 3 سيناريوهات ) لنماذج خاطئة من التواصل:

1. رفع تقرير لمالك المشروع بمعلومات غير دقيقة أو واضحة للمشروع .
2. إعطاء فريق الأبحاث التوجيهات للفريق التقني دون ذكر التفاصيل التي من الممكن تؤثر في سير المشروع .
3. تحديد مدير الانتاج تاريخ محدد لمدة التصنيع ويتم التأخر عنه و يسبب ذلك تعطيل بالجدول الزمني للمشروع .

### 3.3.6 تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين:

- يساعد تحليل أصحاب المصلحة على توضيح مهام المنظمة والغايات التي تسعى للوصول إليها، التي يمكن ذكرها كالاتي:
- الوضع الحالي لأصحاب المصلحة C .
  - الوضع المخطط أن يصلوا له أصحاب المصلحة D .

| أصحاب المصلحة                   | قيادي | داعم | حيادي | غير مدرك | معارض |
|---------------------------------|-------|------|-------|----------|-------|
| الممول / مالك المشروع           | C     | D    |       |          |       |
| المدير العام                    | D     | D    |       |          |       |
| المدراء والتنفيذيين             |       | D    | C     |          |       |
| مكتب إدارة المشروع              | C     | D    |       |          |       |
| أعضاء فريق المشروع              |       | D    | C     |          |       |
| شركة استضافة التطبيق            |       | D    |       | C        |       |
| شركة استضافة الموقع             |       | D    |       | C        |       |
| المصنع                          |       | D    |       | C        |       |
| مختبروا المشروع                 |       | D    |       | C        |       |
| العملاء                         |       |      | D     | C        |       |
| المنافسين                       |       |      | D     | C        |       |
| وزارة الصحة                     |       | D    |       | C        |       |
| الدائنين                        |       | C    | D     |          |       |
| المجتمع                         |       |      | D     | C        |       |
| الهيئة السعودية للملكية الفكرية |       | D    |       | C        |       |
| المصمم                          |       |      | D     | C        |       |
| التأمينات الاجتماعية            |       | D    |       | C        |       |
| وزارة التجارة                   |       | C    | D     |          |       |
| الزكاة والدخل                   |       | C    | D     |          |       |
| مجلس الضمان الصحي               |       | C    | D     |          |       |
| وزارة الموارد البشرية           |       | D    | C     |          |       |



|  |   |   |   |  |                             |
|--|---|---|---|--|-----------------------------|
|  | D |   | C |  | صندوق تنمية الموارد البشرية |
|  | D |   | C |  | مقيم- قوى                   |
|  |   | D | C |  | هيئة الاتصالات والمعلومات   |

جدول رقم (13) تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين

## 9. القيادة

### 4.1.1 وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع:

#### تعريف أساليب القيادة :

هو السلوكيات التي يستخدمها القادة للتفاعل مع موظفيهم، وذلك يتضمن كل شيء، بما في ذلك كيف يحسنون فريقهم، يوجهونه، يمتحنون الأهداف.

#### وهناك أساليب في القيادة منها :

#### 1. القيادة المتبصرة

يحرك القائد المتبصر الموظفين نحو رؤية مشتركة، والأمر لا يتعلق بكيفية الوصول إلى الهدف، وإنما يتعلق بجعل الموظفين يفهمون إلى أين تريد منهم الوصول، وهذا الأسلوب أكثر فعالية في الحالات التي يحتاج فيها الأمر إلى توجيه جديد.

هذا الأسلوب يعزز الاستقلالية، كما أنه يسمح للموظفين بالابتكار والتجربة للوصول إلى الهدف.

#### 2. القيادة الموجهة

أسلوب هذه القيادة بتوجيه الموظفين لتحسين عملهم، وتعتبر الاجتماعات الخاصة من الأشياء التي يبرع فيها المديرون الذين يستخدمون القيادة الموجهة.

#### 3. القيادة المتناغمة

يتصرف المدير الذي يتبع هذا الأسلوب في القيادة كشخص متناغم، حيث ينشئ الروابط في الشركة، ويركز على جعل مكان العمل أكثر تناغمًا بحيث يعرف الجميع فيه بعضهم البعض جيدًا ويعملون معًا بشكل جيد.



#### 4. القيادة الديمقراطية

تعني القيادة الديمقراطية إيجاد توافق بين المجموعة تجاه النتيجة، ويُستخدَم هذا الأسلوب في القيادة بشكل أفضل عندما لا تكون متأكدًا بنسبة 100% من الاتجاه الذي عليك اتخاذه كقائد، وترغب بالحصول على حكمة المجموعة لمساعدتك على اتخاذ القرار.

#### 5. القيادة الاستبدادية

يحكم القائد المستبد بالخوف، ويكون في العادة باردًا وقاسيًا، غالبًا ما يكون هذا الأسلوب في القيادة ذا تأثيرات سلبية على بيئة الشركة وغير فعال إلى حد كبير، ويجب استخدامه في حالات الأزمات فقط. لكن حتى في تلك الحالات، قد لا يكون أفضل أسلوب يمكن اتباعه، بشكل عام .

وقد تم اختيار القيادة الموجهة لمشروع نبض .

### 4.1.2 تحديد أسباب التفضيل لذلك النموذج:

قمنا باختيار هذا النمط من القيادة ( الموجهة ) للأسباب التالية :

- تعزيز التقدم .
- عقد لقاءات أو اجتماعات دورية .
- مساعدة الموظفين على التطور في دورهم الوظيفي، وتتحداهم ليتفوقوا على أنفسهم مع تزويدهم بالأدوات، والنصيحة والدعم الذي يحتاجون إليه للنجاح.
- توجيه الموظف لما يجب أن يفعله في كل خطوة، وإرشاده نحو نسخة محسنة من نفسه ليشارك في الفريق بأفضل شكل ممكن، ويحقق في الوقت نفسه أهدافه الشخصية.

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

دائمًا ما يحتوي أي فريق أو مؤسسة على أفراد مبتكرين يجلبون أفكارًا مفيدة وجديدة طوال الوقت، وتعد هذه الأفكار بذور الابتكار وأساس المنتجات والخدمات الجديدة، التي تمكن بعض الشركات من أن تتفوق على منافسيها. ولأن الأبحاث النفسية تشير إلى أن الموظفين المبتكرين يختلفون عن باقي الأشخاص من ناحية الشخصية والقيم والقدرات، فمن المهم تحقيق أقصى استفادة من قدراتهم وتجنب الأسباب التي تؤدي إلى تراجع مستوى أدائهم .

| م | المقترح                     | الشرح                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | تطبيق الحد المناسب من الضغط | <p>- أظهرت الأبحاث أن العمل في بيئة عمل بها ضغوط كثيرة يمكن أن يقلل من إنتاجية الموظفين، إلا أن الأمر عندما يتعلق بزيادة الإنتاج الإبداعي فإن تطبيق القدر المناسب من الضغوط قد يكون أمرًا جيدًا.</p> <p>- تشير الأدلة العلمية إلى أن عدم وجود الضغوط الكافية قد يؤدي إلى نقص الحافز لدى الموظفين وأن زيادة الضغوط قد تتسبب في توتر وإجهاد الموظفين مما يقلل إنتاجيتهم.</p> <p>- لذلك من المهم أن يفرض المديرين ضغوطًا بطريقة معتدلة ومتوازنة، من خلال تحديد حدود الموارد والإنتاج المتوقع ودعم العملية الإبداعية.</p> |
| 2 | مكافأة المبتكرين            | <p>- ليس هناك معنى من أن تقوم الشركات بتشجيع الموظفين على الابتكار ثم مكافأة الأشخاص على تنفيذ ما يُطلب منهم، لأن ذلك سوف يُحبط الموظفين المبتكرين ويشعرهم بعدم الاكتراث لأفكارهم .</p> <p>- على عكس ذلك إذا قامت الشركات بتحفيز الموظفين على جلب أفكار جديدة والتفكير خارج الصندوق، وتخصيص جزء من وقتهم وطاقاتهم لتحسين المنتجات والخدمات والعمليات الحالية، فسوف تلاحظ أن جميع الموظفين حتى غير المبتكرين سوف يحاولون القيام بالأشياء بشكل مختلف، والمساهمة في الابتكار.</p>                                        |
| 3 | مساعدهم على النمو           | <p>برامج التدريب الشخصية والمهنية هي على الأرجح المكافأة الأكثر قيمة بالنسبة للموظف من صاحب العمل. والاهتمام بالنمو الشخصي للموظفين، وهذا سيجعل الموظف يشعر بالتقدير وأيضا يفيد الشركة .</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |



|   |                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | ترقيتهم                          | الموظفين الممتازين والطموحين سيشعرون في نهاية المطاف بالملل إذا لم يتقدموا في وظائفهم. فهم يبحثون عن فرصة لتحدي أنفسهم وإثبات جدارتهم مرارا وتكرارا ولا يمكن تحقيق ذلك سوى بالارتقاء في السلم الوظيفي حيث يتسع نطاق عملهم أو على الأقل يتغير ويزيد راتبهم في الوقت نفسه. |
| 5 | إظهار الامتنان على شبكة الإنترنت | نشر العرفان والتقدير للموظف على موقع الويب الخاص بك، ضع صورة ووصف الأمر الذي تود شكره عليه، وضع أية شهادات من عميل أو موظف أيضًا                                                                                                                                         |

جدول رقم (14) تقديم "5" مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع

## 10. العمل الجماعي

### 4.2.1 تصميم نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية بالمشروع:

يعد نموذج RACI طريقة جيدة لتوضيح دور كل عضو في فريق المشروع. بغض النظر عن حجم المشروع نحتاج إلى تحديد المهام بوضوح . سواء كان فريق مشروع مكون من 5 أشخاص أو تعاوناً دولياً ، يجب أن يفهم كل عضو في الفريق دوره ويجب أن يكون قادراً على إكمال المهام والأنشطة. هذا ممكن مع نموذج RACI . تمثل أحرف RACI ما يلي:

- المسؤول (R) : من تم توجيهه لإكمال المهمة.
- المسائل - (A) من يتخذ القرارات والتدابير داخل المشروع .
- تم التشاور معه - (C) - مع من نتشاور بشأن القرارات. (استشارة).
- على علم (I) - من الذي نحافظ عليه على اطلاع بالقرارات والإجراءات خلال المشروع. (أبلغ).

| المهام                                 | مدير الماليه | أخصائي جودة | مدير الإنتاج | مدير التسويق | مبرمج تطبيقات | المدير التقني | مدير المشروع | مكتب PMO | المدير العام |
|----------------------------------------|--------------|-------------|--------------|--------------|---------------|---------------|--------------|----------|--------------|
| تنفيذ الموقع الالكتروني                | C            |             | I            |              | R             | A             | C            | C        | I            |
| تسويق المنتج                           | C            |             | I            | A-R          |               |               | C            | C        | I            |
| الإشراف على تصنيع الساعة من قبل المصنع | C            | C           | R            | I            |               | I             | A            | C        | I            |

جدول رقم (15) تصميم نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية بالمشروع



## 11. الصراع والأزمات

### 4.3.1 تعريف الصراع و الأزمات:

**مفهوم الصراع** هو حالة تحدث عند وجود الأفراد في موقفٍ معينٍ يختلفون فيه بالرأي، أو وجهات النظر، أو الحكم على شيءٍ ما، وقد يبدأ الصراع من مجرد كلامٍ عادي يتطورُ بعد ذلك حتى يتحول لصراخٍ مرتفع، وأيضاً يُعرفُ الصراع بأنه تنافسُ مجموعةٍ من الأشخاص معاً على اتخاذ قرارٍ معيّن، قد يرتبطُ بهم بشكلٍ شخصي، أو في بيئة العمل، أو في شيءٍ مؤثرٍ على أشخاصٍ، أو أشياءٍ تُؤدّي نتيجة الصراع إلى التأثير عليها تأثيراً واضحاً

### أقسام الصراع

1. قد يكون للمجموعات العاملة في المشروع أهداف وتوقعات مختلفة.
2. وهناك قدر كبير من عدم اليقين بشأن من لديه سلطة اتخاذ القرارات.
3. هناك صراعات بين الأشخاص الذين هم أطراف في مصلحة المشروع.

**الأزمات** هي التهديد الخطير للمصالح والأهداف الجوهرية التي يسعى المدير إلى تحقيقها ويشمل هذا التهديد حجم وقيمة الخسارة المحتملة، وكلما زاد حجم الخسارة واحتمال تحقيقها كلما زاد التهديد. ب ضغط الوقت، بمعنى أن الوقت المتاح أمام المدير للقيام بالبحث واتخاذ القرار قبل وقوع الخسائر المحتملة أو تصاعدها وقت ضئيل جداً.

### 4.3.2 تقديم ثلاث سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع:

- 1- صراع داخل القسم بسبب كمية المهام المدرجة في سجل أحد الموظفين مقارنة بزملائه مما أثر بشكل سلبي على أداء الموظف داخل المنظومة بسبب عدم التساوي في المهام الموكلة لكل موظف داخل القسم.
- 2- التأخر في إعطاء التعليمات أو رفع التقارير في الوقت المحدد أو الوقت المطلوب.
- 3- إعطاء توجيهات من مدير المشروع بطريقة غير رسمية تؤثر على سير المشروع أو تحقيق الأهداف.



### 4.3.3 تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع و تحديد سبب الأفضلية:

#### الاستراتيجيات الخمسة لإدارة الصراع التنظيمي:

##### 1. التجنب:

وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تأجيل مواجهة الصراع، وتجاهله لأجل غير مسمى، ويأمل صاحب القرار من اتخاذ هذه الاستراتيجية أن تحل المشكلة تلقائيًا، دون تصعيد. تفلح هذه الاستراتيجية في بعض المواقف خصوصًا حينما تكون مهمة الفريق محددة بزمان قصير، أو أن تأثير المشكلة محدود لا يذكر، وغير قابل للنمو.

##### 2. الاستيعاب:

وتشير هذه الاستراتيجية إلى تقديم أحد الأطراف تنازلات، لغرض تجاوز المشكلة وتعزيز العلاقة.

##### 3. التسوية:

وتعني أن يقدم كل طرف تنازلات للوصول إلى تسوية مقبولة للأطراف، تستخدم هذه الاستراتيجية مع الأطراف المتكافئة.

##### 4. التعاون:

تقوم على إرضاء جميع الأطراف وتتم بالجمع بين أفكار الأطراف المختلفة، للوصول إلى حل إبداعي مقبول للجميع، وهي استراتيجية تتطلب قدرًا كبيرًا من الالتزام، وتكون مجدية حينما تكون العلاقات طويلة الأجل هي الأهم ومهمة العمل قصيرة الأجل أقل أهمية.

##### 5. التنافس:

وتقوم على أن ينتصر أحد الأطراف ويحقق أهدافه بغض النظر عن موقف الطرف الآخر، تنجح هذه الاستراتيجية مع النزاعات المحدودة، وهي عكس استراتيجية التعاون تكون ناجحة عندما تكون المهمة قصيرة الأجل هي الأهم من العلاقات طويلة الأجل.

#### تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية:

1. صراع داخل القسم بسبب كمية المهام المدرجة في سجل أحد الموظفين مقارنة بزملائه مما اثر بشكل سلبي على اداء

الموظف داخل المنظومة بسبب عدم التساوي في المهام الموكلة لكل موظف داخل القسم.

##### • في السيناريو الاول تم استخدام استراتيجية (التعاون)

حسب السيناريو الأول يقوم المدير بإرضاء جميع الأطراف ودراسة جميع المهام وتوزيعها بالتساوي مع الفريق لتسوية المهام بين الموظفين للوصول الى حل مقبول وإرضاء جميع الأطراف، وتقديم التنازلات عند النزاعات.

2. التأخر في اعطاء التعليمات او رفع التقارير في الوقت المحدد او الوقت المطلوب.

##### • في السيناريو الثاني تم استخدام استراتيجية (التنافس)

حسب السيناريو الثاني وجد مدير المشروع سوء انجاز في تقديم الاعمال من احد الأقسام، حيث انه نهاية الشهر الحالي القسم الذي سينجز جميع اعماله في الوقت المحدد ستكون هناك مكافئة معنوية مقدمة من الشركة لجميع اعضاء القسم.



3. إعطاء توجيهات من مدير المشروع بطريقة غير رسمية تؤثر على سير المشروع أو تحقيق الاهداف.

• في السيناريو الثالث تم استخدام استراتيجية (الاستيعاب)

حسب السيناريو الثالث يجب على مدير المشروع إستيعاب ان التواصل الرسمي يعتبر أفضل طريقة لتجاوز المشكلات والحفاظ على الثقة في العلاقات .

#### 4.3.4 عرض تحليل الأسباب الجذرية. Root Cause Analysis:

تحليل الأسباب الجذرية "Five Whys" :

هو أداة قوية ولكنها بسيطة للغاية لتحديد السبب الجذري للمشكلة بحيث يمكنك معالجة السبب الحقيقي للمشكلة ، وليس الأعراض.

1- صراع داخل القسم بسبب كمية المهام المدرجة في سجل احد الموظفين مقارنة بزملائه مما أثر بشكل سلبي على أداء

الموظف داخل المنظومة بسبب عدم التساوي في المهام الموكلة لكل موظف داخل القسم.

س: لماذا حصل الصراع داخل القسم؟

ج: بسبب وجود تذاثر من احد الموظفين.

س: لماذا تذاثر احد الموظفين؟

ج: بسبب وجود المهام الأكثر في سجله عن زملائه الموظفين.

س: ما أثر كثرة المهام على الموظف؟

ج: أثر بشكل سلبي على أداءه.

س: هل يمكن إعادة توزيع المهام بشكل عادل؟

ج: نعم يمكن إعادة توزيع المهام بشكل عادل لتحسين أداء الموظف وحل النزاع.

2- التأخر في إعطاء التعليمات أو رفع التقارير في الوقت المحدد أو الوقت المطلوب.

س: لماذا يؤثر التأخر في إعطاء التعليمات؟

ج: التأخر في إعطاء التعليمات يؤثر في رفع التقارير.

س: ماذا يترتب على التأخر في رفع التقارير؟

ج: يتم التأخر في رفع التقارير مما يؤدي للتأخر في تسليم المهام

س: لماذا يتم التأخر في تسليم المهام ؟

ج: بسبب التأخر في إعطاء التعليمات .

س: هل يمكن إعطاء التعليمات في الوقت المحدد؟

ج: نعم يمكن إعطاء التعليمات بالوقت المحدد حتى يتم تسليم التقارير والمهام بالوقت المحدد.



### 3- إعطاء توجيهات من مدير المشروع بطريقة غير رسمية تؤثر على سير المشروع او تحقيق الأهداف.

س: لماذا يوجد تعطل في سير المشروع؟

ج: لوجود قرارات وتوجيهات غير رسمية مما يفقد الثقة في القرارات والتوجيهات.

س: هل يؤثر سير المشروع على تحقيق الأهداف؟

ج: نعم يؤثر سير المشروع على تحقيق الأهداف.

س: هل يمكن لمدير المشروع إعطاء توجيهات بشكل رسمي؟

ج: نعم يمكن لمدير المشروع التوجيه بطريقة رسمية للحفاظ على تحقيق اهداف المشروع وسيره بطريقة صحيحة.

## المراجع

|                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ♦ ياسمين جابي الحرمين، (8 يناير 2019) أساليب القيادة السّنة، وكيفية استخدامها ، للوصول على الرابط: <a href="http://www.shorturl.at/dfvMW">www. shorturl.at/dfvMW</a> ، تاريخ الاقتباس : 2022/6/30                                                    |
| ♦ لين مانقو (لا تاريخ ) 3 خطوات لإعداد خطة اتصال جيدة للمشروع ، للوصول على الرابط: <a href="http://www.shorturl.at/bjCEK">www. shorturl.at/bjCEK</a> ، تاريخ الاقتباس 2022/6/30م                                                                     |
| ♦ الدكتورة نبيلة جابر (2 يناير 2010) تحليل SWOT لنجاح مشروعك الصغير ، للوصول على الرابط: <a href="http://kenanaonline.com/users/DrNabihaGaber/posts/104088">http://kenanaonline.com/users/DrNabihaGaber/posts/104088</a> ، تاريخ الاقتباس 2022/6/30م |
| ♦ ويكيبيديا (19 مارس 2022) ثقافة تنظيمية ، للوصول على الرابط: <a href="http://www.shorturl.at/gxCfW">www. shorturl.at/gxCfW</a> ، تاريخ الاقتباس 2022/6/30م                                                                                          |
| ♦ الدليل المعرفي لإدارة المشروعات PMBOK Guide الطبعة الخامسة ، للوصول على الرابط: <a href="http://www.shorturl.at/iklFM">www. shorturl.at/iklFM</a> ، تاريخ الاقتباس 2022/6/30                                                                       |
| ♦ موقع اثارة (101) طريقة لمكافأة الموظفين ( دون ان تدفع لهم ) تأليف : مايك ميشالوفيتش                                                                                                                                                                |
| ♦ كتاب القيم التنظيمية وعلاقتها بالقيادة .                                                                                                                                                                                                           |
| ♦ كتاب إدارة المشاريع الإحترافية وفق منهجية إعداد ناصر المحميد ، الناشر فهرسة مكتبة امملك فهد الوطنية صفحة 44                                                                                                                                        |
| ♦ كتاب مهارات اعداد الهياكل التنظيمية , اعداد محمود عبدالفتاح رضوان , الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر 2012-2013 صفحة 31 , 32 , 33                                                                                                             |



## الملحقات

- تصميم الواجهة الخارجية للتطبيق:

Already a member?

Sign in to your account

Login

Skip this

Forgot Password?

Create an Account

User Name Here

Account

Notifications 10

My Location

Messages 2

Alert Settings

Applied Appointment

Available Updates

Reports

Insurance Cards

Doctor Responses

LOGOUT