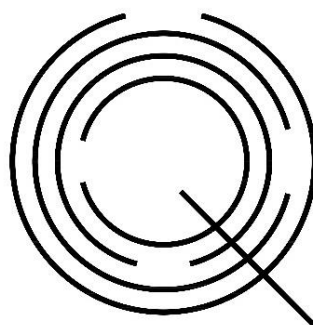


استحداث وتطوير برنامج قياس أداء الجودة بالموارد البشرية (دراسة ميدانية لفريق نخبة الجودة)



ELITE QUALITY
نخبة الجودة

رقم المجموعة ٥١٥٢

م	اسم الطالب	رقم الجامعي
١	نوف بنت علي القيسي	٢٠٢١٢٠٣١٩٩
٢	الهنوف بنت سعد الحارثي	٢٠٢١٢٠٢١٥٨
٣	ساره بنت عبد العزيز العرفج	٢٠٢١٢٠٢٩٣٧
٤	سلطان بن مانع المانع	٢٠٢١٢٠٠٢١٠
٥	عبد العزيز بن عبد الله العرفج	٢٠٢١٢٠٣١٤٨
٦	فيصل بن محمد البازعي	٢٠٢١٢٠٣٨٢٠
٧	نوف بنت سعد الحارثي	٢٠٢١٢٠٢١٤٤
٨	نسرين بنت سعيد البراهيمي	٢٠٢١٢٠٢١٩٧
٩	وليد بن منصور الحربي	٢٠٢١٢٠٣٦٨٦

بإشراف/ د. وليد صديق

الفصل الدراسي الأول

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا ونبينا محمد صلى الله عليه وسلم وبعد.

في هذا البحث، قام فريق نخبة الجودة بدراسة واستحداث أدوات لتطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتحسين أداء العاملين وقياس مدى رضائهم عن الخدمات المقدمة لهم. في هذا البحث قمنا بعرض نموذج مشروع كامل لتطوير استراتيجية ومهام المؤسسة والسلطات، كما وضعنا خطط مقترحة لتحسين هياكل الإدارة والخطط الزمنية وخطط التواصل بين فريق العمل.

أما عن الصعوبات التي واجهتنا أثناء هذا البحث فكانت في البداية هي مرحلة التجميع لكافة المشاكل والقضايا التي ترتبط بموضوعنا اليوم، أما الصعوبة الثانية تحديد الكثير من الأمور إن كانت صحيحة أم غير صحيحة وذلك نتيجة لتضارب آراء العديد من المستفيدين من الخدمة المقدمة. كان الهدف من هذه الدراسة رفع مؤشر الأداء بالموارد البشرية ورفع وتحسين الرضاء الوظيفي بالمنظمة وجعلها بيئة صالحة للعمل ذات مناخ مناسب ومتطور للموظفين وكل من له علاقة بالمنظمة، لتحقيق رؤية ورسالة التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

وفي الختام توجه الشكر والامتنان إلى أستاذي الفاضل (د. وليد صديق) وذلك لما قام بتقديمه من مساعدات وإرشادات أثناء فترة عمل الدراسة.

أسأل الله العلي القدير أن يوفقنا ويسدد خطانا وأن تكون هذه الدراسة لها منفعة وخير وأن يوفقنا جميعاً لما يحب ويرضى،،،

تمهيد	iii
فهرس الجداول	vi
فهرس الاشكال	vi
فهرس النماذج	vi
مقدمة:	١
أولاً- الاستراتيجية Strategy	٢
١. الرسالة Mission	٢
٢. الرؤية Vision	٢
٣. (نموذج SMART)	٣
٤. تطوير وتحديد مؤشرات القياس للأداء Lag - Lead	٤
٥. تطوير وإعداد نموذج ميثاق المشروع.	٦
ثانياً. الحوكمة والهيكل والعمليات	٧
٦. تطوير هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع.	٧
٧. الأسس العلمية والعملية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	٨
٨. إدارة المشاريع (PMOs)	٩
ثالثاً: الامتثال والمعايير واللوائح	١٠
رابعاً. السلطة والاهتمام	١١
١١. تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم.	١١
١٢. تطوير شبكة (القوة / الاهتمام) وشبكة (التأثير / القوة).	١١
١٣. استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة.	١٢
خامساً. ثقافة المنظمة وقيمتها	١٣
١٤. تعريف لثقافة المنظمة.	١٣
١٥. تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع.	١٣
سادساً. نقد وإدارة الذات	١٤
١٦&١٧. سرد ثلاث سلوكيات شخصية تؤثر على المشروع (الاسباب والحل)	١٤
١٨. تقييم مهني ذاتي (SWOT)	١٤

١٥	 سابعاً. النزاهة الشخصية والموثوقية
١٥	 ١٩. ثلاث سلوكيات تتعارض مع النزاهة الشخصية
١٥	 ٢٠. الآثار المترتبة على تلك السلوكيات على المشروع
١٧	 ثامناً. تاسعاً الاتصالات الشخصية والعلاقات والارتباط
١٧	 ١. اعداد سجل المعنيين واصحاب المصلحة للمشروع
١٩	 ٢. تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال
٢٠	 ٣. تعريف نماذج واشكال وقنوات الاتصال
٢١	 ٤. مصفوفة الاتصال
٢١	 ٥. ثلاث سيناريوهات لنماذج خاطئة في التواصل
٢٢	 ٦. مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين:
٢٣	 عاشرأ. القيادة
٢٣	 ٧. وصف وتعريف نموذج القيادة المفضل للمشروع
٢٣	 ٨. اسباب تفضيل هذا النموذج
٢٤	 ٩. مقترحات لطرق التحفيز
٢٥	 الحادي عشر. العمل الجماعي
٢٥	 ١٠. نموذج - RACI للاجراءات الادارية بالمشروع
٢٦	 الثاني عشر. الصراع والازمات
٢٦	 ١١. تعريف الصراع والازمات
٢٦	 ١٢. ثلاث سيناريوهات لأحداث صراعات بالمشروع
٢٧	 ١٣. تحديد الاستراتيجية المثلى لكل صراع وسبب التفضيل
٢٨	 ١٤. عرض تحليل الاسباب الجذرية – Root cause analysis
٢٩	 الثالث عشر. الحنكة
٢٩	 ١٥. توزيع الموارد البشرية على المهام
٣٠	 ١٦. تحليل أثر اجراء عملية crashing & fast tracking
٣٢	 الرابع عشر. التفاوض
٣٢	 ١٧. تطوير قواعد عاملة للتفاوض
٣٣	 ١٨. اعداد عدد ٢ خطة التفاوض
٣٥	 التوصيات:
٣٧	 قائمة المراجع:

فهرس الجداول

٥	جدول 1: الهدف الاستراتيجي (قياس Lag & Lead)
١٠	جدول 2: المخرجات الزمنية
١٨	جدول 3: سجل المعنيين واصحاب المصلحة
٢١	جدول 4: مصفوفة الاتصال
٢٢	جدول 5: مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين
٢٥	جدول 6: مصفوفة RACI
٢٧	جدول 7: استراتيجيات مقترحة للتعامل مع الصراعات
٢٩	جدول 8: توزيع الموارد البشرية على المهام

فهرس الاشكال

٣	رسم توضيحي 1: مثلث المشروع
٧	رسم توضيحي 2: الهيكل التنظيمي لفريق نخبة الجودة
٧	رسم توضيحي 3: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
١٣	رسم توضيحي 4: قيم المقترحة للعمل بفريق نخبة الجودة
١٥	رسم توضيحي 5: سلوكيات تنافي النزاهة الشخصية
٢٥	رسم توضيحي 6: دلالات مصفوفة RACI
٢٨	رسم توضيحي 7: تحليل الاسباب الجذرية
٢٩	رسم توضيحي 8: الجدول الزمني للمهام
٣٠	رسم توضيحي 9: الجدول الزمني بعد تطبيق عملية crashing
٣١	رسم توضيحي 10: الجدول الزمني بعد تطبيق عملية fast tracking
٣٤	رسم توضيحي 11: نموذج ٢ خطة تفاوض

فهرس النماذج

٣٩	نموذج P01: 1: ميثاق المشروع
٣٣	نموذج 2: خطة تفاوض رقم ١
٣٤	نموذج 3: خطة تفاوض رقم ٢

إدارة المشروع هي تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع، تخطيط وتنظيم موارد المنظمة من أجل نقل مهمة أو حدث أو واجب معين نحو الإنجاز. تتضمن إدارة المشروع عادةً مشروعًا لمرة واحدة بدلاً من نشاط مستمر، وتشمل الموارد المُدارة رأس المال البشري والمالي. غالبًا ما ترتبط إدارة المشروع ارتباطًا وثيقًا بالمشاريع الهندسية، والتي عادةً ما تحتوي على "مجموعة كاملة من المكونات التي يجب إكمالها وتجميعها بطريقة محددة من أجل إنشاء منتج فعال". يستخدم مدير المشروع تمثيلات مرئية لتدفق العمل مثل مخططات جانث لتحديد ما هي المهام التي يجب أن تكملها الإدارات.

إدارة المشاريع هي تطبيق المهارات والمعرفة التي تسمح للشركة بأن تصبح قادرة على المنافسة في سوقها، إنه مقسم إلى خمس فئات مختلفة: البدء والتخطيط والتنفيذ والتحكم والإغلاق. يمكن استخدام برامج محددة للمساعدة في إدارة المشاريع المختلفة، حيث يكون لكل مشروع متطلبات فريدة. عادةً ما يتم دفع الكثير من المال لمدير المشروع للإشراف على المشروع يديرون كل جانب من جوانب المشروع، من الجدولة إلى الابتكارات الجديدة، لمساعدة المشروع على الوصول إلى تاريخ الانتهاء في الوقت المحدد. يعرفون كيف يديرون مشروعًا عن طريق إنفاق أقل قدر ممكن من المال، وتوفير أموال المؤسسة والسماح للشركة بتمرير المدخرات إلى العميل. يضع مدير المشروع استراتيجية تسمح له بتنظيم وقيادة الموظفين، وتلبية المواعيد النهائية ومشاهدة المشروع حتى نهايته. من المتوقع أن يتعامل مع أي مشاكل تنشأ أثناء سير المشروع، تارك المديرين التنفيذيين للتعامل مع الجوانب الأخرى للعمل.

يوفر محلي المشاريع دعم البيانات الهامة للفريق تقنياً. قد تشمل وظائف البحث والتحليل تتبع الميزانية والتنبؤ المالي، وتقييم المشروع ومراقبته، والحفاظ على الامتثال للوائح المؤسسة واللوائح العامة، وإجراء تحليل أي بيانات ذات صلة بمهام المشروع. يقوم محللو المشروع بتحديد معايير الأداء الرئيسية وإنشاء تقارير تباين منتظمة لتتبع التقدم.

فكرة المشروع: فريق نخبة الجودة

تتلخص فكرة المشروع حول تطوير الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة في إدارة الموارد البشرية حيث (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز والرضا الوظيفي، تقييم الأداء الوظيفي) وقياس أثر كل هذه العمليات الإدارية على أداء العاملين والميزة التنافسية للمنظمة.

الاستراتيجية:

التحول إلى منظمة رائدة في مجالها، والعمل وفق أعلى مستويات الجودة العالمية، والاستمرار في تلبية متطلبات واحتياجات العملاء المتجددة، وتقديم منتجات متضاعفة وتميزة، والوصول بها إلى مكانة مرموقة محلياً وإقليمياً، والتطور المستمر ومواكبة التكنولوجيا في برامج التدريب للعاملين بها، والاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد المادية والبشرية المتاحة، والعمل على تعظيم وزيادة حقوق المساهمين والسعي المتواصل لتنمية عوائدهم وتحسين الميزة التنافسية للشركة.

١. الرسالة Mission

"السعي لتطوير استراتيجيات وأدوات قياس الجودة بإدارة الموارد البشرية بالمنظمة حيث (الالتزام والجودة في الأداء وزيادة الكمية الإنتاجية)، والعمل على توفير بيئة تنظيمية عادلة ومحفزة تعمل على تعزيز المنافسة والإنتاجية وترفع من كفاءة الاقتصاد الوطني."

٢. الرؤية Vision

"أن تكون المؤسسة أكبر تجمع صحي على المستوى الإقليمي، ذات تقنية عالية متقدمة، وجودة شاملة، بخبرة فنية محلية ذات مهارة عالية، وأن تتميز منتجاتها بالتنوع وتعدد البدائل بأسعار تنافسية".

أهداف المشروع:

نسعى في هذا التقرير إلى العمل وفق آخر ما توصلت إليه الإدارة الحديثة ونحقق الأهداف التالية:

١. الارتقاء بجودة الأداء والمنتجات والمخرجات.

٢. الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمالية.

٣. تحسين ثقافة العمل بين الموظفين وتمكين مناخ متطور وصحي بينهم.
٤. زيادة معدلات التوظيف واستقطاب المؤهلين وذوي الشهادات العلمية.
٥. تنمية المهارات والقدرات للموظفين.

(الطراونه، ٢٠١١)



رسم توضيحي ١ : مثلث المشروع

٣. (نموذج SMART)

الهدف S: تطوير الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة في إدارة الموارد البشرية من أجل تحسين أداء العاملين وزيادة جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة من خلال:

- ✓ استراتيجية التعيين والاستقطاب: وضع خطط للتعيين للحصول على أفضل الكوادر البشرية.
- ✓ استراتيجية التدريب والتطوير: تحسين برامج التدريب الوظيفي للعاملين بالمؤسسة خاصة ببرامج التدريب الإلكتروني ورفع الكفاءة المهنية للعاملين بالمؤسسة
- ✓ استراتيجية التحفيز والتشجيع التنافسي للأداء المميز من قبل العاملين بالمؤسسة.
- ✓ استراتيجية تقييم الأداء بشكل دوري منتظم.

حيث يمكن قياس هذا الهدف من خلال **M** تقارير الأداء للعاملين بالمؤسسة وتقارير المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

قابلية القياس: بحلول شهر ٣٠ / ١٠ / ٢٠٢٢م نكون قادرين على تحقيق الهدف المطلوب.

تحليل SWOT:

نقاط القوة تزايد الإقبال من قبل العملاء تميز الخدمة المقدمة تزايد كمية الإنتاج الأسعار التنافسية للخدمات المقدمة	نقاط الضعف المنافسة ضعف التمويل جائحة كوفيد ١٩
نقاط الفرص تحسين الخدمات المقدمة وتحسين المشاركة المجتمعية رفع أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم تطور الوضع التنافسي للشركة	التحديات المنافسة انخفاض القوى الشرائية للعملاء قوانين ونظم جديدة

٤. تطوير وتحديد مؤشرات القياس للأداء - Lag - Lead

- المساهمة في تحقيق أفضل الخدمات للمرضى بالتعاون مع طاقم الفريق الطبي بمختلف التخصصات.
- رفع مستوى الوعي الاجتماعي عبر تقديم خدمات التوجيه والإرشاد للمرضى وأسرتهم.
- زيادة الطاقة الاستيعابية للموظفين.
- توفير فرص تعليم وتدريب ملائمة للموظفين.
- تحسين ثقافة العمل بين الموظفين وتمكين مناخ متطور وصحي بينهم.
- زيادة معدلات التوظيف واستقطاب المؤهلين وذوي الشهادات العلمية.
- قياس وزيادة الرضاء الوظيفي.
- تنمية المهارات والقدرات للموظفين
- قلة شكاوى العملاء.
- زيادة نسبة صافي الأرباح.
- تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة.

(Jones,1990)

الهدف الاستراتيجي	قياس Lead	قياس Lag
منظور العمليات الداخلية القدرة على تحديد كيفية سير العمل وما إذا كانت المنتجات والخدمات تلبي احتياجات عملائها أم/ أو لا، وتتماشى مع هدف المؤسسة.		
ابتكار منتجات جديدة	دورة تطوير المنتج	منتج جديد / عائد الخدمة
تحسين قاعدة المعرفة	عدد المقالات التوعوية المنشورة	مكان قاعدة المعرفة
تقليل المشاكل التشغيلية	عدد الساعات مع العملاء	خدمة / معدل الخطأ
تحسين جودة مراقبة الأموال التشغيلية	نسبة التغطية المالية بالوقت المحدد	عدد الايصالات النقدية
تحسين جودة التوظيف	نسبة تلبية احتياجات الموظفين بالوقت المحدد	توفر الموارد البشرية
منظور الموظفين الشركة من وجهة نظر الموظفين، سيبحث الموظفون الغير راضين عن أماكن أخرى لتلبية احتياجاتهم. رضا الموظفين هو في حد ذاته مؤشر رئيسي يمكنه التنبؤ بالخسارة المستقبلية المحتملة.		
إحياء ثقافة الشركة والقيم والأخلاق	نسبة دوران الموظفين	معدل الرضا الموظفين
	مستوى الرضا عن الخدمة	جودة خدمة الإدارة
	تفعيل الحوافز والترقيات	معدل الرضا الوظيفي
تطوير الموظفين	نسبة الوفاء للمؤسسة	عدد الدورات التي تم اتباعها
تقليل استنزاف الموظفين	زيادة خدمة الموظفين	عدد الموظفين
منظور التعلم والنمو المورد الرئيسي في معظم الشركات اليوم هو الموظفين، فهو ضروري خاصة في مناخ تتغير فيه التكنولوجيا بسرعة بحيث ينمون ويتعلمون باستمرار، ويجب أن يكون التركيز على المكان الأفضل لإتفاق ميزات متناقضة.		
تنمية المهارات الاستراتيجية	الخدمة/ نسبة تغطية المنتج	رضا الموظفين
تواصل استراتيجي أفضل	توفر المعلومات	
مواعاة الأهداف الشخصية	محاذاة الهدف	الإيرادات لكل موظف

جدول ١ : الهدف الاستراتيجي (قياس Lead & Lag)

٥. تطوير وإعداد نموذج ميثاق المشروع.

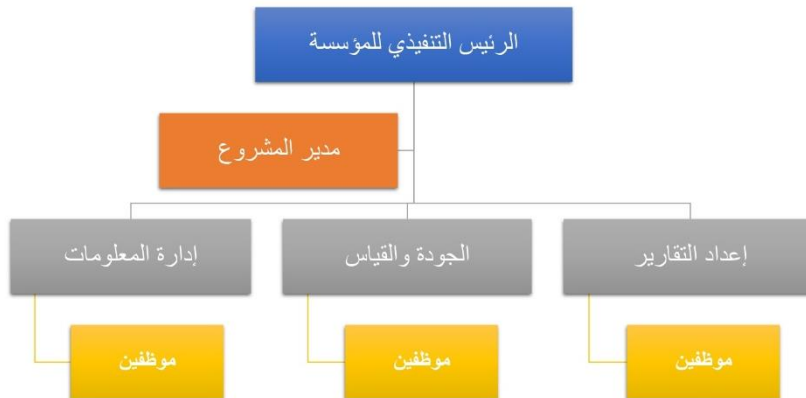
- تحديد هدف المشروع / مبررات المشروع والمخرجات الملموسة منه.
 - تحديد ممول المشروع والمستفيدين منه.
 - تكلفة المشروع المقترحة.
 - الاجتماعات والمقابلات.
 - كتابة وثيقة المشروع.
- ميثاق المشروع تم انجازه وتجدونه بطي المفرقات مع التقرير

نموذج: P01: 1 ميثاق المشروع

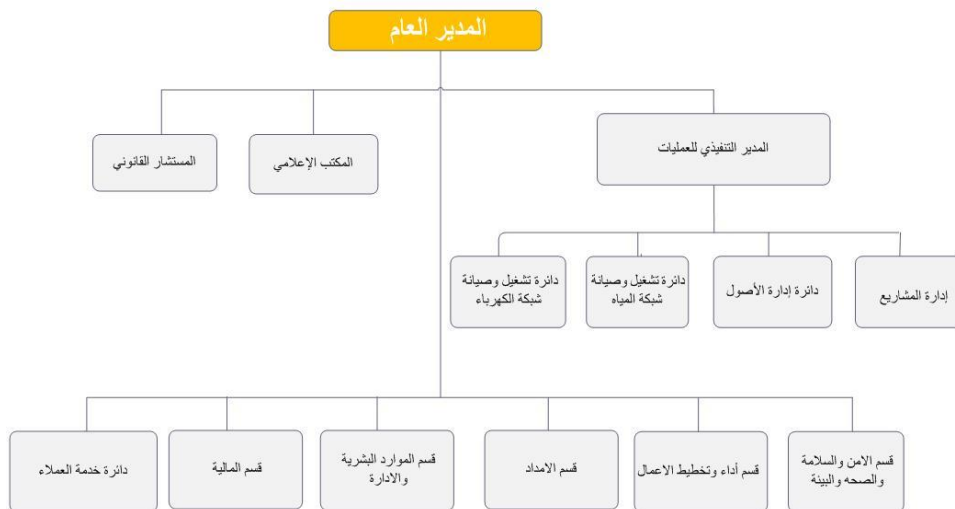
ثانياً. الحوكمة والهيكل والعمليات

٦. تطوير هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع.

الهيكل التنظيمي لفرق عمل المشروع هو أحد الأدوات الفاعلة في تنظيم العمل والرقابة والمتابعة لمدى تحقيق الهدف من المشروع.



رسم توضيحي ٢: الهيكل التنظيمي لفريق نخبة الجودة



رسم توضيحي ٣: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تتسم علاقة مكتبنا بالإدارات الأخرى علاقة وثيقة مبنية على التكامل والشاركة في تنفيذ المهام والأدوار المرتبطة بالبرنامج واكمال المشروع.

٧. الأسس العلمية والعملية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة

- وضع أدلة المهام (التوصيف الوظيفي).
- وضع الهيكل التنظيمي والوظيفي.
- إعداد بطاقات الوصف الوظيفي.
- رسم خط سير العمل Mapping Process.
- إعداد أدلة الإجراءات.
- وضع الأنظمة واللوائح والسياسات.

(غادر، ٢٠١٢)

مبادئ تطوير الهيكل التنظيمي بالمؤسسة

- ✓ مبدأ تقسيم العمل: يوزع على كل فرد داخل فريق العمل مسؤولية ومهمة واضحة ومحددة.
- ✓ مبدأ الوظيفة: تقسيم الأفراد داخل وحدات العمل وفقا لمؤهلات التعيين والوظيفة الموكلة.
- ✓ مبدأ المرونة: وتعني القابلية للتغيير وفقا للمستجدات الطارئة.
- ✓ مبدأ وحدة الهدف: ويعني الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه التنظيم.
- ✓ مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة: فكل وظيفة مشرف مسئول عن متابعتها وتقديم تقارير عنها.
- ✓ مبدأ وحدة الرئاسة: لكل موظف رئيس واحد يتابعه ويوجهه.

(آل غزاوي، ٢٠١٠)

كل هذه المبادئ بهدف:

- تقييم بيئة العمل الداخلية وتحديد نقاط (قوة - ضعف - فرص - تهديدات).
- التخلص من القيود الإدارية التي تعيق انطلاق قوى الإنتاج.
- تطوير أساليب العمل بما يحقق فاعلية وكفاءة العمل بالمؤسسة.
- تطوير الأنظمة واللوائح والقواعد المؤثرة على أوضاع وعمليات المؤسسة.
- إعادة الهيكلة المالية وتشمل: دراسات إعادة تقييم الأصول، دراسات إعادة هيكلة الديون، دراسات بدائل زيادة رأس المال، دراسات زيادة التدفقات النقدية الداخلة وخفض التدفقات النقدية الخارجة.
- إعادة هيكلة الموارد البشرية بالمؤسسة من خلال تحديد احتياجات الأقسام المختلفة (خطة التعيين) لتحقيق التوافق بين الخدمات المقدمة للمستفيدين وبين كفاءة الموظفين والعاملين.

- إعادة الهيكلة القانونية إذا تطلب الأمر مثل: إعادة التأسيس للتوسعة أو الدمج أو الانفصال.. إلخ.
 - وضع نظام لقياس وتقويم الأداء المؤسسي بما يضمن ترشيد اتخاذ القرارات، واستدامة التطوير.
 - تخفيض كلفة التشغيل للمؤسسة، وتوجيه الوفرة نحو زيادة الفاعلية والكفاءة.
 - تعزيز الممارسات المؤسسية والعمل الجماعي والتنسيق المشترك، وترسيخ مبدأ المساءلة لضمان الإنجاز المتميز.
 - بناء صورة مالية متطورة ومستدامة للمؤسسة.
 - المساهمة في تحقيق رسالة وأهداف المنظمة.
- (جاوحدو، ٢٠١٠)

٨. إدارة المشاريع (PMOs)

- المسيطر Controlling PMO (مستوى تحكم متوسط) - moderate control
حيث 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.

يناسب هذا النموذج فكرة المشروع حيث استهدف وجود ضبط للأنشطة والعمليات والإجراءات.
من أجل:

- إعداد التوجهات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
- تخطيط الموارد البشرية.
- تطوير سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
- تقييم الوظائف.
- وضع خطط التدريب والتطوير الوظيفي.
- وضع معايير اختيار العاملين المناسبين.
- إعداد تقييم أداء العاملين.
- تطوير هياكل ورواتب وأنظمة الحوافز.

ثالثاً: الامتثال والمعايير واللوائح

م	التسليمات / المخرجات Deliverables	المرحلة Phase	تاريخ بدء المرحلة	تاريخ انتهاء المرحلة
١	استعراض خطة العمل	١	٢٠٢١-٩-٩	٢٠٢١-٩-١١
٢	كتابة خطة العمل والتوثيق	٢	٢٠٢١-٩-١٢	٢٠٢١-٩-١٤
٣	تحديد فريق العمل والأعمال المنوطة	٣	٢٠٢١-٩-١٥	٢٠٢١-٩-١٦
٤	وثيقة العمل	٤	٢٠٢١-٩-١٧	٢٠٢١-٩-١٩
٥	مراجعة اللوائح والأنظمة للموارد البشرية	٥	٢٠٢١-٩-٢٠	٢٠٢١-١٠-١٩
٦	إعادة صياغة اللوائح والأنظمة للموارد البشرية	٦	٢٠٢١-١٠-٢٠	٢٠٢١-١١-١٨
٧	تصميم نظام القياس للإدارة	٧	٢٠٢١-١١-١٩	٢٠٢١-١٢-٣٠
٨	تدريب الموظفين على النظام	٨	٢٠٢١-١٢-٣١	٢٠٢٢-١-٣٠
٩	تشغيل النظام	٩	٢٠٢٢-١-٣١	-
١٠	مراقبة وتقييم النظام	١٠	٢٠٢٢-٢-١	٢٠٢٢-٣-٣٠
١١	الدراسة الميدانية للنظام	١١	٢٠٢٢-٢-١	٢٠٢٢-٣-٣٠
١٢	تحليل النتائج	١٢	٢٠٢٢-٤-١	٢٠٢٢-٤-١٥
١٣	مراجعة خطة العمل والتقييم	١٣	٢٠٢٢-٤-١٦	٢٠٢٢-٤-٢٥
١٤	تسليم المشروع	١٤	٢٠٢٢-٤-٣٠	٢٠٢٢-٥-٣٠

جدول ٢: المخرجات الزمنية

نموذج الامتثال تم انجازه وتجدر به بطي المفردات مع التقرير.

١١. تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم.

- المعنيين بالمشروع: (مدير المشروع – المعنيين بخدمات المشروع – الموظفين – الموردين – الجهات الحكومية – المكاتب الاستشارية). ويتم تطوير قيادة الفريق من خلال:
- اختيار أفضل أعضاء الفريق للوظائف المحددة في خطة المشروع.
 - تدريب أعضاء الفريق على الأداء الأمثل للمهام الوظيفية.
 - مرحلة بناء الفريق: يتم تشكيل مجموعة من أعضاء الفريق (سواء من خلال التوظيف، أو الاختيار من بين موظفي منظمة موجودة مسبقاً، أو اتخاذ مجموعة موجودة مسبقاً)، ثم تتحول هذه المجموعة إلى فريق فعلي.

بناء روابط الفريق من خلال:

- ✓ الخطوة: الاجتماع لمدة يوم أو عدة أيام للتعارف والالتزام بالفريق وهدفه.
- ✓ نشاطات توثيق محددة لنجاحات العمل الجماعي.
- ✓ التواصل الاجتماعي بين أعضاء الفريق.
- ✓ وضع قواعد وتقاليد للفريق.

(عثمان، ٢٠٢٠)

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

جدول أهمية وتأثير أصحاب المصلحة: تحديد فئات أصحاب المصالح

أفراد ذو أهمية مرتفعة للمشروع	أفراد ذو أهمية مرتفعة للمشروع
أفراد ذو أهمية منخفضة للمشروع	أفراد ذو أهمية منخفضة للمشروع

١٣. استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة.

علاقة عمل قوية إيجابية بين أعضاء فريق المشروع وأصحاب المصلحة	مبادرات خاصة من أصحاب المصلحة (المدير التنفيذي) لحماية مصالحها
محدودية مشاركة أصحاب المصلحة في التقييم	مراقبة أصحاب المصلحة لتفادي خطرها

خامساً. ثقافة المنظمة وقيمتها

١٤. تعريف لثقافة المنظمة.

١. هي القواعد والقيم الأخلاقية التي تؤثر في سلوك الأفراد العاملين داخل بيئة عملٍ مشتركة، من أجل مساعدتهم في تطبيق مهامهم بكفاءة، مما يساعدهم على تحقيق الأهداف المطلوبة، والتمكّن من وضع مجموعةٍ من الحلول المقترحة في حال واجهتهم أزمات أثناء إنجاز الأهداف المطلوبة. وتشمل ثقافة المنظمة ما يلي:

٢. ثقافة الدور: وتهتم بمتابعة دور كلّ قسم من أقسام المنشأة، وتحديد طبيعة تأثيره على العمل، ودراسة مدى فعاليّته في القيام بدوره وفقاً للقواعد، والنصوص الوظيفية المرتبطة بثقافة المنظمة.

٣. ثقافة المهمة: حيث تعتمد على توزيع المهام الأدائية على العاملين بالمؤسسة من أجل الوصول إلى تحقيق النتائج الخاصة بها ضمن بيئة ثقافة المنظمة

٤. ثقافة العمليات: هي الثقافة المرتبطة بطبيعة الوسائل، والأدوات، وطرق العمل التي يتبعها العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة.

(حنفي، ٢٠١٦)

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



رسم توضيحي ٤: يقيم المقترحة للعمل بفريق نخبة الجودة

- ❖ الأخلاق: امتثال العاملين سلوكيات (الأمانة والنزاهة والمسؤولية والانتماء والاحترام والإخلاص).
- ❖ الخدمة المجتمعية.
- ❖ الإبداع والابتكار.
- ❖ الاستدامة والديناميكية للأداء.

١٦ & ١٧ سرد ثلاث سلوكيات شخصية تؤثر على المشروع (الاسباب والحل)

- ❖ **عدم إدارة الوقت بفعالية:** يؤدي الفشل في إدارة الوقت الى مشاكل عدة في العمل أهمها فقدان المصداقية والاحترام المهني، فعدم الالتزام بالمواعيد المحددة، وتقويت المواعيد النهائية لتأدية المهام والوصول المتأخر الى اجتماعات العمل يؤثر سلباً على ادارة المشروع، ولحل تلك المشكلة يجب العمل على تنظيم الوقت واستخدام ادوات مثل المفكرة أو التنبيه بالمواعيد لمساعدة على تنظيم الوقت بطريقة فعالة.
- ❖ **الافتقار الى مهارات التواصل:** أن مهارات التواصل مع الآخرين تعتبر من أهم عناصر النجاح في العمل. لذلك يجب تطوير مهارات التواصل من خلال (تعزيز الثقة بالنفس، الاستماع الجيد للآخرين، استخدام مفردات وجمل واضحة وبسيطة، تقبل وجهات النظر المختلفة وعدم انتقاد الآخرين)
- ❖ **التغيب عن العمل:** أن الغياب عن العمل يضر بالمؤسسة إلى حد كبير من حيث تراجع انتاجية المؤسسة بشكل عام هي المشكلة الأكبر التي قد يتسبب بها غياب الموظفين. في الواقع، ان عدم الالتزام بالمواعيد يؤدي الى فقدان مصداقيتك في مكان العمل. والحل هو مراجعة الاسباب التي تؤدي الى ذلك والعمل على حلها.

(فوبر، ٢٠٢٠)

١٨. تقييم مهني ذاتي (SWOT)

نقاط القوة:	نقاط الضعف:
• مؤهل دراسي عالي • ادارة مشروع نخبة الجودة • العمل الجاد	• ضعف مهارات التواصل • ضعف ادارة الوقت بفعالية • التغيب
الفرص:	التحديات:
• الترقية في العمل • تطوير مهارات التواصل • تطوير المهارات التقنية	• صراعات العمل • الفصل من العمل

١٩. ثلاث سلوكيات تتعارض مع النزاهة الشخصية

التزوير

هو تغيير الحقيقة في بيان جوهري في محرر بإحدى الطرق التي نص عليها النظام تغييراً من شأنه أن يحدث ضرراً بالغير مع نية استعمال المحرر فيما زور من أجله"

الاختلاس

الاستيلاء على المال العام من قبل من أوكل إليه امر ادارته او جبايته او صيانتته

الرشوة

نوع من أنواع الفساد، يُطلق على دفع شخص أو مؤسسة مالا أو خدمة من أجل الاستفادة من حق ليس له، أو أن يعفي نفسه من واجب عليه

رسم توضيحي ٥ سلوكيات تنافي النزاهة الشخصية

٢٠. الآثار المترتبة على تلك السلوكيات على المشروع

• أولاً: الآثار المترتبة على الرشوة:

تنتج عن الرشوة جوانب سلبية كثيرة، أهمها رفع تكاليف الأعمال، وتعطيل المصالح العامة والخاصة، والحد من المنافسة. فالمؤسسة (أو الشخص) التي تكسب عقوداً بالرشوة تلغي قوى المنافسة في السوق وتدمر الوظائف في الشركات النزيهة المطبقة لأصول الأمانة في أعمالها. وتدمر الرشوة على الأمد الطويل نفس الشركات التي تشهد هذه الممارسات الإجرامية.

• **ثانياً: الآثار المترتبة على الاختلاس:**

تنتج عن الاختلاس مشاكل كبيرة تتورط بينها المؤسسة من حيث الاهدار في موارد المؤسسة والمال العام، الاختلال بالميزانية العمومية والمخصصات. بالإضافة الى توقف العمل لبضع ايام للتحقيق في تلك الجريمة ومعاقبة المذنب. واخيراً الاختلاس يعتبر من ظواهر انتشار الفساد في المجتمع والتي تؤثر بشكل كبير على الافراد داخل الشركات.

• **ثالثاً: الآثار المترتبة على التزوير:**

تكمّن خطورة التزوير في صعوبة اكتشافه، ففي حين تكفي بعض الإجراءات لكشف بعض الجرائم، فإن المزور في حال كان متقناً لجريمته فإنه يقلب الحقائق لأنه يتقمص شخصية المزور عليه باحتراف يقلل من القدرة على التفريق بين المزور وغير المزور، فحجم التدليس والإجرام في عملية التزوير كبير والضرر الحاصل ليس بالقليل. لذلك لا بد من التشديد في التعاطي مع هذه القضايا، ابتداء من آلية إصدار الوثائق والمستندات المهمة بحيث تشمل على علامات أمنية تصعب عملية التزوير وتسهل من كشفها حال وقوعها للمختصين، ومروراً بالرفع من كفاءة الأجهزة المختصة بهذا المجال وتزويدها بالأجهزة والتقنيات الحديثة، وانتهاءً بالتشديد على القائم بهذه الجريمة الشنيعة من حيث العقوبة.

(جنوبي، ٢٠١٦)

ثامناً & تاسعاً الاتصالات الشخصية والعلاقات والارتباط

١. اعداد سجل المعنيين واصحاب المصلحة للمشروع

المنصب / اصحاب المصلحة	المهام	داخلي / خارجي
الرئيس التنفيذي	يحسن كفاءة إدارة الحساب توظيف واختيار وتوجيه وتدريب واستشارات وتأديب المديرين ونقل القيم والاستراتيجيات والأهداف وتوقيع المسؤوليات وتخطيط ورصد وتقييم نتائج العمل وتطوير الحوافز وتطوير مناخ لتوفير المعلومات والآراء وتوفير الفرص التعليمية. يقوم بإنشاء وتوصيل وتغيير الرؤية والرسالة والتوجيه العام للمؤسسة، أي توجيه تطوير وتنفيذ الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.	داخلي
مدير المشروع	إدارة تخطيط المشاريع والتقييمات الاقتصادية، إدارة التقييم والاعتماد لإدارة الجودة يعمل مع دراسات الجدوى، بما في ذلك تقييمات الأثر البيئي والمشاورات المجتمعية	داخلي
المستشار القانوني	يشرف على صياغة العقود والمستندات القانونية الأخرى للشركة، ينتج المعلومات عن طريق فك تشفير وتنسيق وإدخال وتحرير واستخراج ونسخ ونقل النصوص والبيانات والرسومات. تنسيق إعداد الحالة. تسجيل مناقشات الاجتماع حفظ السجلات توثيق والحفاظ على الأدلة	داخلي
المسؤول ومدير الموارد البشرية	لمسؤول عن مراقبة التشغيل السلس للموظفين والمهام الإدارية للمؤسسة تطوير توصيف الوظائف باستخدام KPI لإدارة الإنتاجية للعملاء يحدد وظائف التوظيف وإدارة عملية المقابلة، المسؤول عن تدريب الموظفين وتقييمهم. تحديثات المعرفة حول العمل والمشاركة في الفرص التعليمية؛ قراءة المنشورات المهنية؛ الحفاظ على الشبكات الشخصية؛ المشاركة في المنظمات المهنية	داخلي
رئيس قسم التسويق	مسؤولية عن الإشراف على التنفيذ ودعم احتياجات العملاء والتواصل مع العملاء	داخلي

	تطوير وتنفيذ وتقييم خطط جديدة لتوسيع نمو المبيعات، توثيق جميع معلومات الاتصال بالعملاء والمعلومات، ساعد في زيادة المبيعات ونمو المؤسسة	
داخلي	المسؤول عن إعداد تقارير البيانات المالية، ميزانيات المنظمة والتقارير المالية تزود الإدارة بالتحليل المالي وميزانيات التطوير والتقارير المحاسبية؛ يحلل الجدوى المالية لمعظم المشاريع المقترحة المعقدة؛ تجري أبحاثاً في السوق للتنبؤ بالاتجاهات وظروف العمل، مسؤولية عن التنبؤ المالي وتحليل المخاطر تنفذ إدارة النقد ومحاسبة دفتر الأستاذ العام والتقارير المالية لواحد أو أكثر من العقارات.	مدير الحسابات
داخلي	يضمن أن جميع جهات الاتصال مع العملاء تزويد العميل بتجربة خدمة عملاء مخصصة على أعلى مستوى. تدير المسؤوليات الإدارية المعنية من قبل المدير بفعالية وفي الوقت المناسب، تابع باستمرار أي معلومات جديدة حول منتجات المؤسسة، والحملات الإعلانية، وما إلى ذلك. تأكد من توفير معلومات دقيقة ومفيدة للعملاء عند تقديم طلباتهم	مدير خدمة العملاء
خارجي	استخدام خدمات المؤسسة المقدمة، عن طريق الاستفادة من الاستشارات الادارية والاستراتيجية المقدمة	العملاء
خارجي	يتم توجيه المؤسسة وإدارتها وفقاً للقواعد واللوائح الحكومية، حيث يتعين عليها دفع الضرائب والرسوم المفروضة على الأعمال	الحكومة
خارجي	يقدمون مدخلات للمنظمة مثل معدات اجهزة الكمبيوتر، ومقدمي خدمات الاتصالات، وكذلك موردين الادوات المكتبية اللازمة لسير العمل	الموردون
خارجي	هم المنافسون الذين يتنافسون مع المؤسسة على الموارد والسوق أيضاً	المنافسون
خارجي	تتحمل المؤسسة مسؤوليتها تجاه المجتمع أيضاً لأن المؤسسة تستخدم مواردها القيمة.	المجتمع

جدول ٣ سجل المعنيين واصحاب المصلحة

٢. تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال

- الاتصال النموذجي، المرسل المتلقي

يقع على عاتق المرسل التأكد من أن المعلومات واضحة وكاملة ويضمن أن الرسالة قد تم فهمها بشكل صحيح. ويقع على عاتق المتلقي ضمان أن الرسالة قد وردت في مجملها وفهمت من قبله واعترف بالمرسل.

- الإصغاء الفعال - Effective Listening

١. ردود الفعل (التغذية الراجعة بالمعلومات).

٢. الإصغاء النشط.

٣. ما وراء الكلمات (التعبير الصوتية)

- الإصغاء النشط - Active Listening

تتطوي عملية الإصغاء النشط أساساً على أربع خطوات هي:

١. النظر إلى عيني الشخص، وإيقاف أي شيء آخر تقومون به.

٢. الإصغاء ليس فقط إلى كلمات، ولكن إلى المضمون والشعور.

٣. أن تكون مهتماً بصدق ما يتحدث عنه الشخص الآخر.

٤. كرر ما قاله الشخص.

التواصل الفعال يعني أنك توفر المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب وبالشكل الصحيح إلى الجمهور المستهدف (الصحيح) الاتصال الفعال يعني أنك توفر فقط المعلومات اللازمة؛ لا أكثر ولا أقل. أشار خبير الإدارة " بيتر دراكر " أنه عندما يتم إرسال رسالة (للأعلى) من أدنى المستويات الإدارية إلى الإدارة العليا، فمستوى الضوضاء يتضاعف ويتم قطع معنى الرسالة إلى النصف لأنه يمر من خلال كل مستوى في التسلسل الهرمي للمنظومة.

(المشاقية، ٢٠١١)

٣. تعريف نماذج واشكال وقنوات الاتصال

فيما يلي أربع طرق مختلفة نتواصل بها مع الآخرين. بغض النظر عن شكل الاتصال الذي نختاره، من المهم أن يكون لديك النية الصحيحة للتواصل مع الشخص الآخر.

• مكتوبة

يشير إلى المواد المطبوعة أو المسجلة مثل الخطط والعقود والمذكرات ومحاضر الاجتماع ووثيقة تحليل المتطلبات وسجلات مخاطر مستندات التصميم والمواد المكتوبة الأخرى ذات الصلة. يتم استخدامه لتقديم تفاصيل مدروسة جيدًا ومخطط لها جيدًا، وبالتالي يسهل مراجعتها بدلاً من الاتصال اللفظي لأن كل ما تمت كتابته لا يمكن تغييره على الفور. أكثر من ذلك، يمكن استخدامه للرجوع إليها في المستقبل. يمكن أن يكون الاتصال الكتابي مضيعة للوقت، ولكنه ضروري للغاية للسياريوهات الرسمية التي تتطلب موافقات ولها آثار قانونية أيضًا. لقد أدت رسائل البريد الإلكتروني إلى ثورة في جعل الاتصال الكتابي سريعًا جدًا، وبالتالي أصبحت آلية مفضلة لمشاركة المعلومات التفصيلية في جزء من الثانية.

• شفهي

وهو ينطوي على تبادل الرسائل أو المعلومات باستخدام الكلمات شفهيًا من خلال المحادثات وجهًا لوجه أو عبر الهاتف. إنها أكثر أنواع المحادثات شيوعًا لأنها تمهد الطريق للحصول على تعليقات مباشرة بعد تلقي الرسالة. من المعروف أن تكون عفوية أيضًا. في التواصل اللفظي، تعتبر القدرة على الاستماع والتفكير بعناية قبل التحدث أمرًا بالغ الأهمية.

• غير اللفظية

الاتصال غير اللفظي هو إرسال معلومات بدون استخدام الكلمات. غالبًا ما يتم ذلك من خلال لغة الجسد، والإيماءات، والتواصل البصري، والمظهر، ونبرة الصوت ونبرة الصوت، إلخ. يقولون، "من المهم أن نفهم ما لم يقال صراحة". يشمل التواصل غير اللفظي، لغة الجسد، اللغة شبه اللغوية (درجة ونبرة الصوت)، المظهر وما إلى ذلك. أظهرت الأبحاث أن الإشارات غير اللفظية أو لغة الجسد جنبًا إلى جنب مع تعابير الوجه ونبرة الصوت وموقف الجسد تمثل ما يقرب من ٥٥٪ من جميع الاتصال الذي يحدث.

• الاتصال المرئي

تساعد الوسائل المرئية مثل الرسوم المتحركة واللون والتوضيح والرسوم البيانية والرسوم البيانية والرسم والعلامات والشعارات على تعزيز التواصل الكتابي بشكل كبير. يستخدم الاتصال المرئي أيضًا في التوازن الصحيح لجعل مشاركة المعلومات أكثر فعالية وكفاءة.

(أبو جربوع، ٢٠١٤)

٤. مصفوفة الاتصال

عنوان الوثيقة	الشكل/الطريقة	مستوى التفاصيل	المرسل	المتلقي	التكرار
تقرير التقدم الأسبوعي	تقرير/مستند	متوسط	مدير المشروع	رئيس مجلس الإدارة	أسبوعي
اجتماع الفريق الأسبوعي	اجتماع	متوسط	مدير المشروع (القيادة)	فريق العمل بالمشروع	أسبوعي
خط الأساس للميزانية	تقرير/مستند	عالي	المحاسب (مدير الحسابات)	رئيس مجلس الإدارة	مره واحده في بداية المشروع
خطة الموارد البشرية	تقرير/مستند	عالي	مدير الموارد البشرية	رئيس مجلس الإدارة	مره واحده في بداية المشروع

جدول 4: مصفوفة الاتصال

٥. ثلاث سيناريوهات لنماذج خاطئة في التواصل

• الاتصال العدواني السلبي

التواصل السلبي العدواني هو ممارسة سيئة لها تأثير سلبي مباشر على شعور الناس تجاه أنفسهم والآخرين في مكان العمل. على سبيل المثال، الموظفون أو القادة الذين يرفضون التحدث مباشرة إلى زميل في العمل يتصرفون بسلبيه عدوانية. يعد استخدام البريد الإلكتروني والمذكرات عن قصد للتواصل حصرياً دون التحدث وجهاً لوجه مع شخص ما في المكتب شكلاً من أشكال المشكلة. إن تجنب مشروع أو العمل مع شخص ما في مهمة محددة عن عمد دون تقديم المنطق هو أيضاً شكل من أشكال السلوك العدواني السلبي في مكان العمل.

• التخويف في مكان العمل

تكتيكات التخويف هي شكل من أشكال التواصل السلبي الذي يخلق بسرعة بيئة عمل سامة ومليئة بالخوف. من المرجح أن يواجه المدير الذي يتنمر على موظفيه لإنجاز المهام معدلات دوران عالية. يمكن أن يحدث التخويف أيضاً بين زملاء العمل المتنافسين على نفس الترقية. غالباً ما يكون هذا النوع

من السلوك المثير للقلق في شكل لغة لفظية مباشرة أو أفعال تهديد جسدي. تشمل أمثلة الترهيب الكلام بصوت عالٍ، أو الاستيلاء على مساحة العمل جسديًا، أو الوقوف على مقربة جسدية شديدة للتسبب في عدم الراحة.

● عدم الاستماع

في بيئة المكتب، يعد عدم الاستماع إلى زملاء العمل مشكلة أيضًا. إنه يخلق نظامًا بيئيًا من التجاهل للمشاعر الفردية، ويقلل من قيمة العلاقات الشخصية في مكان العمل. على سبيل المثال، إذا أعرب الموظفون عن قلقهم بشأن مشكلة يرونها في مكان العمل، لكن المدير لم يطلب منهم شرح المشكلة بمزيد من التفصيل أو النظر في المشكلة، فقد تمر المشكلة دون رادع وسيشعر الموظفون على الأرجح بأن لا يهم المدخلات. يريد العمال أن يشعروا بأن أفكارهم لها قيمة وأنهم يعرفون أنهم معترف بهم كمساهمين قيمين في مهمة المؤسسة.

٦. مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين:

يتم توثيق المستوى الحالي للمشاركة مع "C". يتم تمثيل المستوى المطلوب بحرف "D".

الرئيس التنفيذي / المستشار الرئيسي	غير مدرك	مقاومة	حيادي	يدعم	قيادة
مدير المشروع			C		D
المستشار القانوني	C		D		
المسؤول ومدير الموارد البشرية			C	D	
رئيس قسم التسويق	C			D	
مدير الحسابات			C	D	
مدير خدمة العملاء			C		D

جدول ٥: مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين

٧. وصف وتعريف نموذج القيادة المفضل للمشروع

القيادة التحويلية: تعرف القيادة التحويلية بأنها نهج القيادة الذي يسبب التغيير في الأفراد والأنظمة الاجتماعية. في شكله المثالي، يُحدث تغييراً قيمياً وإيجابياً في المتابعين بهدف نهائي يتمثل في تطوير المتابعين إلى قادة. تعزز القيادة التحويلية، التي تُسن في شكلها الأصيل، الحافز والروح المعنوية والأداء لدى المتابعين من خلال مجموعة متنوعة من الآليات. وتشمل هذه ربط إحساس التابع بالهوية والذات بالرسالة والهوية الجماعية للمنظمة؛ أن تكون نموذجاً يحتذى به للمتابعين الذين يلهمونهم؛ تحدي المتابعين لتحمل ملكية أكبر لعملهم، وفهم نقاط القوة والضعف لدى المتابعين، حتى يتمكن القائد من موازنة المتابعين مع المهام التي تعمل على تحسين أدائهم.

٨. اسباب تفضيل هذا النموذج

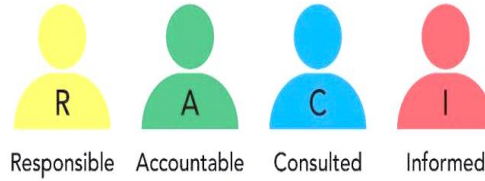
- تتطلب القيادة التحويلية تغييراً في التركيز والتوجيه. القائد التحويلي فريد من نوعه بسبب:
- يتمتعون بالكاريزما والتأثير، ولكن مع معايير عالية من التميز. يقدم هؤلاء القادة قدوة، ويظهرون العزم، ويتحملون المخاطر المناسبة، ويظهرون التفاني في قضية ما، ويخلقون رؤية مشتركة، ويتفاعلون بهدوء في الأزمات، ويمكنون مرؤوسيهم.
 - هم محفزون وملهمون. يوفر هؤلاء القادة المعنى والتحدى في العمل، ويرسمون رؤية متفائلة للمستقبل، ويخلقون توقعات عالية، ويفكرون في المستقبل.
 - يتحدون الأتباع للتفكير النقدي لأنفسهم. يشكك هؤلاء القادة في الافتراضات السابقة، ويتحدون الوضع الراهن، ويشجعون الإبداع والابتكار، ويطلبون من المرؤوسين إعادة صياغة نفس المشكلات بطرق جديدة.
 - هم مراعون ورحيمون. هؤلاء القادة مستجيبون ومتاحون عند الحاجة، ويظهرون اهتماماً برفاهية المرؤوسين، ويعينون المهام بناءً على القدرات الفردية، ويشجعون تبادل الأفكار في اتجاهين، ويهتمون بتطوير الإمكانيات، والموجهين والمدربين بشكل فعال.
 - القيادة التحويلية هي أسلوب يقوم فيه القائد بزيادة وعي أتباعه بما هو صحيح وجيد ومهم. نتيجة لذلك، يكون لدى القادة التحويليين أتباع أكثر رضا من أي شكل آخر من أشكال القيادة. هذه نتيجة قوية ومتسقة.

٩. مقترحات لطرق التحفيز

١. اظهار الشكر والامتنان للموظفين عن طريق اظهار التقدير والاعتزام بعملهم وعدم الاستخفاف بأي انجاز مهما كان بسيط
٢. مساعدة الموظفين في التقدم والنمو، عن طريق تقديم الدورات التدريبية والبرامج المهنية التي يمكنها تعزيز قدرات الموظف وتعزيز شعور الامان الوظيفي
٣. تكوين نظام حوافز ومكافآت مالية للموظفين المتميزين بشكل شهري.
٤. ترقية الموظفين الاكفاء لمناصب اعلى وزيادة المرتب.
٥. انشاء نظام ترفيه شهري للموظفين، وعمل يوم مفتوح.

١٠. نموذج RACI للجراءات الادارية بالمشروع

مصفوفة RACI عبارة عن قائمة بالأنشطة، ومعلومات عن دور كل فرد فيما يتعلق بهذه الأنشطة، وأمام كل نشاط يعين اسم الشخص المختص بحسب دوره في العمود المخصص لهذا الدور.



رسم توضيحي ٦: دلالات مصفوفة RACI

مدير خدمة العملاء	مدير الحسابات	رئيس قسم التسويق	مدير الموارد البشرية	المستشار القانوني	مدير المشروع	الرئيس التنفيذي	
I		C	I	I	A/R	R	إدارة مخرجات المشروع
A/R	I	R	C	I	R	C	إبقاء تواصل مع العملاء
C	I	I	A/R	C	R	C	تعيين الموظفين وتدريبهم
I	A/R	I	I	C	I	R/C	ميزانية المشروع
I	C	I	I	A/R	C	R	التعاقدات و الأوراق الرسمية

جدول ٦: مصفوفة RACI

١١. تعريف الصراع والازمات

إدارة الصراع هي ممارسة القدرة على تحديد النزاعات والتعامل معها بحكمة وعادلة وكفاءة. نظرًا لأن النزاعات في الأعمال التجارية هي جزء طبيعي من مكان العمل، فمن المهم أن يكون هناك أشخاص يفهمون النزاعات ويعرفون كيفية حلها.

تعريف الصراع: هو التصادم أو التضارب الذي يحصل عندما يتعارض سلوك الموجه نحو تحقيق الهدف لمجموعة ما مع سلوك مجموعة أخرى. أو هو تفاعل غير ودي (خصام) يحصل عندما يحاول أحد الأطراف منع أو إعاقة وصول طرف آخر إلى أهدافه.

١٢. ثلاث سيناريوهات لأحداث صراعات بالمشروع

- **الصراع الإداري الداخلي:** نشأ هذا الصراع بين أحد المسؤولين عن إعداد الخطط بإدارة المشروع وموظف آخر لدينا بإدارة المشروع في فترة التخطيط، فقد تجاوز الموظف مدير المشروع وتخطاه وذهب يتصرف من تلقاء نفسه في أمور وقرارات كان لابد له أن يراجع لمدير المشروع، وقد تسبب ذلك في نشوء صراع بين الطرفين، ولجأنا لحل هذه المشكلة إلى تطبيق استراتيجية التعاون بين الطرفين.

- **الفرق في ترتيب أولويات المهام:** هذا الصراع نشأ في مرحلة توزيع المهام وتنفيذها، حيث اختلط الأمر على أعضاء الفريق وذهب كل منهم ينفذ المهام كما يحلو له، وهذا بسبب أن مدير المشروع لم يحدد ولم يكن واضحاً بشأن أولويات المشروع وأي من تلك المهام يجب تنفيذها أولاً وأيهما يمكن تأجيله. وقد واجهنا تلك المشكلة عن طريق استراتيجية التسوية، عن طريق قيام المدير بترتيب أولويات المشروع لأعضاء الفريق وعلهم الالتزام بذلك بغض النظر عن أهواءهم الشخصية.

- **نقص في التواصل:** هذا الصراع مازال قائم بسبب عدم تفهم الأشخاص لبعضهم البعض وضعف قنوات الاتصال بين الأعضاء، وكذلك أحياناً يكون هناك استخدام لمفردات ولغويات تحتمل معنيين، فيصعب على المتلقي فهم الرسالة بوضوح، ولذلك يجب على مديري المشروع

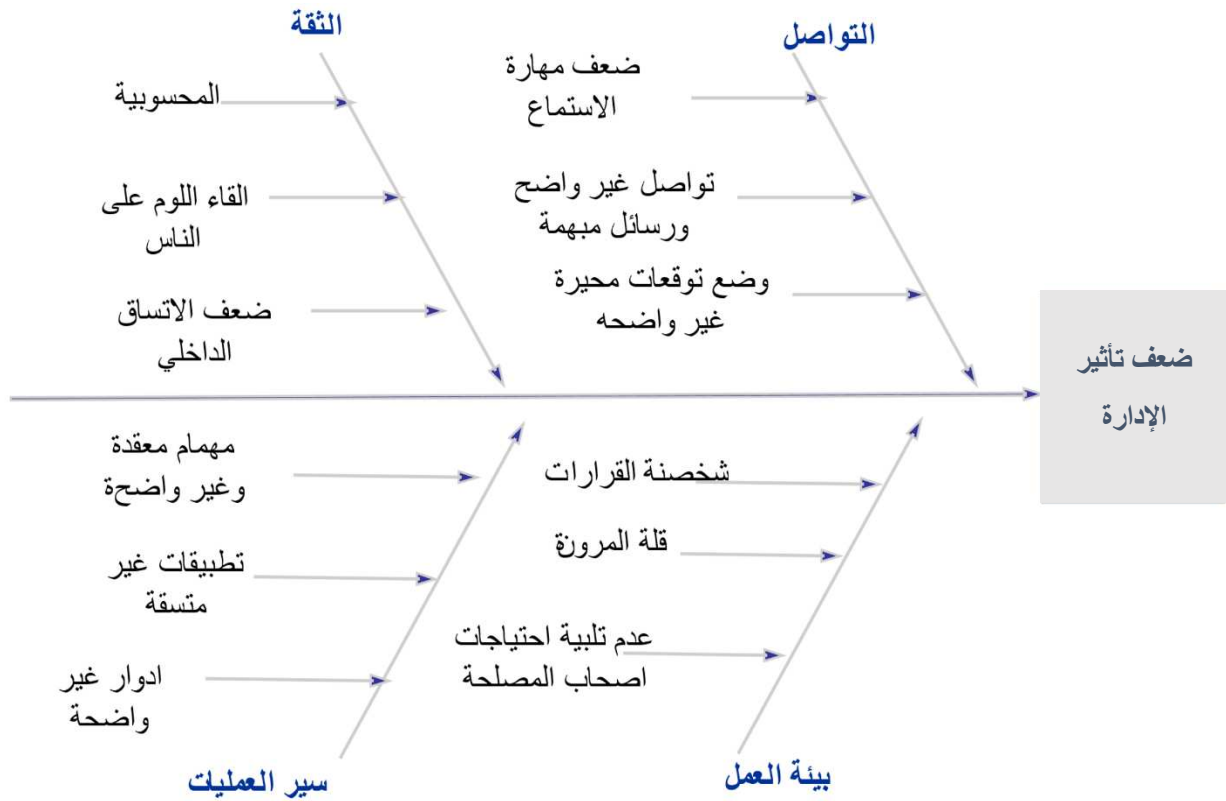
تعزيز خط اتصال واضح بين أعضاء فريق المشروع. من أجل تقليل ازدواجية الجهود، يجب أن يكون مدير المشروع في متناول أعضاء فريق المشروع في جميع الأوقات أثناء المشروع.

١٣. تحديد الاستراتيجية المثلى لكل صراع وسبب التفضيل

نوع الصراع	الاستراتيجية	سبب التفضيل
صرا اداري داخلي	استراتيجية التعاون	ينطوي استخدام "التعاون" على إيجاد حل يلبي تمامًا احتياجات ومخاوف جميع الأطراف المعنية، وهذا ضروري ليتم حل النزاعات الداخلية وتصفيه اجواء العمل لضمان سيره نحو تحقيق اهداف المنشأة
الفرق في ترتيب الأولويات	مساومة	تتضمن استراتيجية "التسوية" إيجاد حل مقبول يرضي جزئيًا، ولكن ليس بالكامل، مخاوف جميع الأطراف المعنية. بمعنى ترتيب أولويات المشروع كما يراها مدير المشروع مهمة وأولية هذا يحقق كفاءة اعلى.
نقص في التواصل	استيعاب	إن استخدام استراتيجية "التكيف" لحل النزاع ينطوي بشكل أساسي على اتخاذ خطوات لإرضاء مطالب الطرف الآخر على حساب احتياجاتك أو رغباتك. يجب أن يكون مدير المشروع في متناول أعضاء فريق المشروع في جميع الأوقات أثناء المشروع

جدول ٧: استراتيجيات مقترحه للتعامل مع الصراعات

١٤. عرض تحليل الاسباب الجذرية – Root cause analysis



رسم توضيحي ٧: تحليل الاسباب الجذرية

١٥. توزيع الموارد البشرية على المهام

المهام	الموارد البشرية
إعداد التوجهات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.	فريق عمل ١
تخطيط الموارد البشرية.	
تطوير سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية.	
تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.	فريق عمل ٢
تقييم الوظائف.	
وضع خطط التدريب والتطوير الوظيفي.	
إعداد تقييم أداء العاملين.	
تطوير هياكل ورواتب وأنظمة الحوافز.	مدير قسم الموارد البشرية

جدول ٨: توزيع الموارد البشرية على المهام

الاسبوع												المهام
12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
												إعداد التوجهات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
												تخطيط الموارد البشرية.
												تطوير سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية.
												تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
												تقييم الوظائف.
												وضع خطط التدريب والتطوير الوظيفي.
												إعداد تقييم أداء العاملين.
												تطوير هياكل ورواتب وأنظمة الحوافز.

رسم توضيحي ٨: الجدول الزمني للمهام

١٦. تحليل أثر إجراء عملية crashing & fast tracking

عملية crashing

تعتمد هذه العملية على تقصير مدة المشروع عن طريق تقليل وقت مهمة واحدة أو أكثر. يتم إجراء هذه العملية عن طريق زيادة الموارد للمشروع، مما يساعد على جعل المهام تستغرق وقتًا أقل مما تم التخطيط لها. بالطبع، هذا يضيف أيضًا إلى تكلفة المشروع ككل. لذلك، فإن الهدف الأساسي منها هو تقصير المشروع مع الحفاظ على التكاليف عند الحد الأدنى.

الاسبوع												المهام
12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
												إعداد التوجهات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
												تخطيط الموارد البشرية.
												تطوير سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية.
												تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
												تقييم الوظائف.
												وضع خطط التدريب والتطوير الوظيفي.
												إعداد تقييم أداء العاملين.
												تطوير هياكل ورواتب وأنظمة الحوافز.

رسم توضيحي 9: الجدول الزمني بعد تطبيق عملية crashing

عملية – fast tracking

يعد التتبع السريع في إدارة المشروع أسلوباً يتم فيه تنفيذ الأنشطة بشكل متوازٍ، بدلاً من تنفيذها بالتتابع باستخدام الجدول الأصلي. ببساطة، يعني التتبع السريع للمشروع أنه يتم العمل على مهام مختلفة في وقت واحد، بدلاً من الانتظار حتى تكتمل كل مهمة على حدة. ومع ذلك، لا يمكن تطبيق التتبع السريع إلا إذا كان من الممكن بالفعل تداخل سؤال الأنشطة السابق ذكره.

الاسبوع												المهام
12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
												إعداد التوجهات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
												تخطيط الموارد البشرية.
												تطوير سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية.
												تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
												تقييم الوظائف.
												وضع خطط التدريب والتطوير الوظيفي.
												إعداد تقييم أداء العاملين.
												تطوير هياكل ورواتب وأنظمة الحوافز.

رسم توضيحي ١٠: الجدول الزمني بعد تطبيق عملية fast tracking

١٧. تطوير قواعد عاملة للتفاوض

هناك ٧ بنود رئيسية يجب التحلي والالتزام بها قبل بدء علميات التفاوض:

١. **العلاقات:** هناك حاجة إلى علاقة تفاوضية جيدة لمعالجة الخلافات والصراعات. فصل قضايا الناس عن القضايا الجوهرية. التخطيط والاستعداد لبناء علاقة عمل جيدة والحفاظ عليها. التحلي بالاحترام والثقة والبناء غير المشروط.
٢. **التواصل والاصغاء:** الاستماع الفعال، الاعتراف بما قيل وشعرت واستمع لفهم وتحدث لكي تفهم، تحدث عن نفسك وليس عنهم، تحدث لغرض
٣. **المصالح:** تحديد وتوضيح اهتمامات وشواغل واحتياجات جميع المعنيين بشكل جماعي الأحزاب (لي، لك، لهم). تذكر: معظم الأطراف لا تعرف كل ما لديهم المصالح أو الاتفاق بالضرورة على مصالحهم. (ب) تحديد وترتيب أولويات اهتمامات المجتمع معاً. (ج) تحقق من اهتماماتك ومصالحهم غير المفصلة أو الأساسية. (د) مشاركة وتوضيح مصالح كل من الطرفين. (هـ) تحديد وتقاسم المصالح المشتركة كأساس لتطوير الخيارات. (و) المصالح من جدول الأعمال.
٤. **الخيارات:** ما هي الاتفاقيات المحتملة أو مقتطفات الاتفاقية؟ (أ) خيارات التصميم، وليس المواقف. (ب) إنشاء خيارات لتلبية مصالح الطرفين. (ج) تذكر أنه عند تصميم الخيارات، يجب عليهم أيضاً أن يفوا بها بشفافية الاهتمامات. ابحث عن طرق لتعظيم المكاسب المشتركة لكليهما.
٥. **البدائل:** ماذا سأفعل إذا لم نوافق؟

- هل نحتاج إلى التفاوض أم يمكننا تلبية مصالحنا بشكل مرضٍ بطرق أخرى؟
- تحديد وتوضيح أفضل البدائل المتاحة لدينا لاتفاق تفاوضي.
- (ج) الفهم الكامل للآثار والعواقب والمخاطر والتكاليف الخاصة بك ولهم
- (د) اختيار وتحسين BATNA لدينا
- (هـ) تحديد أفضل وأسوأ البدائل المفتوحة على الجانب الآخر.
- (و) كيف يمكننا جعل BATNA أسوأ بالنسبة لهم؟ (أي احتفظ بها على الطاولة)

٦. **الشرعية:** ما هي المعايير التي سأستخدمها لإقناع كل منا ألا يتم نهبها؟ (أ) العدل هو الاعتبار الحاكم. (ب) استخدم المعايير الخارجية والمعايير الموضوعية كأساس لإضفاء الشرعية على ما تفضله الخيارات وكدرع ضد المقترحات غير المعقولة من الجانب الآخر. (ج) استخدام "الإنصاف" الذي يمكن إثباته للعملية والنتيجة لإقناعهم بـ مزايا الاقتراح.

٧. **الالتزام:** ما هي الالتزامات التي يجب أن أطلبها أو ألتزم بها؟ (أ) احصل على الالتزامات في النهاية وليس البداية. (ب) تحديد جميع قضايا التنفيذ التي سيتم تضمينها في الاتفاقية. لا مفاجآت ما بعد الحجة؟ (ج) تخطيط الإطار الزمني وخطوات تنفيذ الاتفاقية.

٨. **الخلاصة:** ما هي النتيجة الجيدة؟ (أ) يفي بالمصالح. (ب) عادلة بشكل واضح. (ج) ممكن.

(ريشو، ٢٠١٢)

١٨. اعداد عدد ٢ خطة التفاوض

بالتعاون مع أعضاء فريق التفاوض الآخرين: صياغة خطة التفاوض.
قد تختلف المحتويات بناءً على متطلبات الوكالة والنشاط، ولكن يجب أن تتضمن معلومات مثل ما يلي:

١. الخلفية (على سبيل المثال، العقد، والعرض، وحالة التفاوض)
٢. قضايا وأهداف التفاوض الرئيسية والثانوية (السعرية وغير السعرية)
٣. أولويات التفاوض والمواقف بشأن القضايا الرئيسية (بما في ذلك المواقف الموضوعية والحد الأقصى على السعر، .. إلخ)
٤. نهج التفاوض.
٥. مراجعة خطة التفاوض مع أعضاء فريق التفاوض الرئيسيين.
٦. عرض الخطة على الفريق.
٧. تشجيع المدخلات من الآخرين في الفريق لتحديد نقاط الضعف و البدائل.
٨. مراجعة الخطة حسب الضرورة.
٩. تحديد الدور الذي سيلعبه كل عضو في الفريق في وضع الخطة موضع التنفيذ
١٠. التأكد من المواقف والخطة الشاملة عادلة ومعقولة . (التأكد من أن أعضاء الفريق لديهم خطط فردية مصممة لدعم خطة التفاوض الشاملة).

التأكيد على:

- الالتزام بنهج (Win-Win)
- المفاوض الرئيسي هو الفرد الوحيد المخول بالتفاوض
- يقدم أعضاء الفريق الآخرون الدعم
- يجب ألا يختلف أعضاء الفريق علناً أثناء جلسات التفاوض
- تأكد من أن كل عضو في الفريق يفهم دوره التفاوضي المحدد
- تأكد من أن كل عضو في الفريق يفهم حدود التبادلات

نموذج ٢: خطة تفاوض رقم ١

أولاً: تحديد الاحتياجات والغرض من التفاوض

ثانياً: صياغة الاهتمامات

ثالثاً: تحديد نقاط القوة الاستراتيجية لنا

رابعاً: تحديد نقاط القوة الاستراتيجية لنا

خامساً: تحديد الاهداف والغايات من التفاوض

سادساً: تسجيل الاختبارات المرنة/ التوافقية

سابعاً: تسجيل BATNA

ثامناً: تسجيل WATNA

نموذج ٣: خطة تفاوض رقم ٢

التوصيات:

توصيات للتوجيه الاستراتيجي لإدارة المشروع: تهدف التوصيات إلى ضمان وجود مساءلة على مستوى الإدارة وملكية لتحقيق أهداف إدارة المشروع. تزود التوصيات القيادة على مستوى القسم بالتوجيه لتقوية ثقافة إدارة المشاريع في الإدارات.

- تطوير ثقافة إدارة المشاريع في القسم من خلال توفير اتصالات وقيادة تنفيذية واضحة ومتسقة فيما يتعلق بالأهمية على مستوى القسم لأهداف إدارة المشروع وإنجازها.
- تحديد الملكية والمساءلة على مستوى الإدارة من قبل الإدارة العليا لتحقيق الهدف الاستراتيجي في النطاق والميزانية والجدول الزمني والجودة.
- وضع أهداف استراتيجية قابلة للقياس للإدارات للنطاق والميزانية والجدول الزمني والجودة وقياس إنجازها.

توصيات لأدوار ومسؤوليات مدير المشروع: تتناول هذه التوصيات المخاوف من عدم اتساق إدارة المشروع في الإدارة. لا يوجد فهم مشترك على نطاق واسع لدور مدير المشروع أو فريق المشروع؛ تختلف ممارسات إدارة المشاريع على نطاق واسع ويتباين مدى إدارة المشاريع بفعالية على الإطلاق. الغرض من التوصيات المفصلة أدناه هو زيادة الاتساق والانضباط مع أفضل مشروع يتم تطبيق ممارسات الإدارة في الدائرة.

- إنشاء الأدوار والمسؤوليات والسلطات على مستوى الإدارة لمديري المشاريع وفرق المشروع والمديرين الفنيين والقادة التقنيين وأعضاء الفريق. تقوية مستوى سلطة مدير المشروع.
- تعزيز اتساق إدارة المشروع عبر الإدارة من خلال وضع إجراءات متسقة لإدارة المشروع.
- مراجعة سياسات إدارة المشروع والمبادئ التوجيهية والأدلة لتعكس هذه المتطلبات المتسقة لإدارة المشروع.
- تحديد أهداف أداء قابلة للقياس لمديري المشاريع تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للإدارات وأدوار مديري المشاريع، المسؤوليات والسلطة.
- تطوير والحفاظ على معلومات حالة المشروع على مستوى الإدارة فيما يتعلق بنطاق المشروع والجدول الزمني والميزانية.
- تعزيز إدارة النطاق من خلال مراجعة السياسات والإجراءات لإنشاء آليات أكبر للمساءلة والإبلاغ.
- إنشاء عملية موحدة لتخطيط وإدارة الجدول الزمني للمشروع.
- إنشاء وإدارة ميزانيات المشاريع.
- استخدام المعلومات الكمية لتقييم متطلبات العمل في القسم ووضع معايير العمل حسب النشاط لدعم جدولة المشروع والميزانية.

- إجراء تحميل موارد متعددة المشاريع لتقييم "قابلية تنفيذ البرنامج" ودعم إدارة البرنامج بشكل عام. توصيات للتطوير التنظيمي لتعزيز وظيفة إدارة المشاريع في القسم:
- إنشاء نقطة اتصال تنظيمية على مستوى القسم لجميع إدارة المشروع في القسم.
- إنشاء إدارة المشروع كمسار وظيفي مرئي وجذاب في الإدارة.
- الاستمرار في التأكيد على التدريب والتطوير المهني وتضخيمهما لمديري المشاريع. تستند هذه التوصية إلى المستوى الحالي للالتزام بتدريب مديري المشاريع وأعضاء الفريق.

المراجع العربية:

١. التقنية المباركة. (٢٠١٩). دليل برامج إدارة المشاريع.
٢. باديس، وهيبة، زايدي، عبد الصمد، قاسيمي، & فتحة. (٢٠١٠). إدارة المشاريع (Doctoral dissertation, Université de Bouira; www. univ-bouira. dz).
٣. فقال، & رحمة. (٢٠١٥). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة المشاريع.
٤. أبو جربوع، يوسف على عيسى (٢٠١٤). واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري. رسالة ماجستير. جامعة الأقصى. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
٥. أبو جليلة، سعيد سمير (٢٠١٨). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط.
٦. آل غزاوي، حسين (٢٠١٠). حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية، الدنمارك.
٧. جاوحدو، رضا وعبد الله، مايو (٢٠١٠). تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السلي، متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية. الملتقى الدولي الأول حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وأفاق . جامعة العربي بن مهيدي. أم البواقي.
٨. جغوبي، فادية (٢٠١٦). دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة. رسالة ماجستير. جامعة محمد خيضر. الجزائر.
٩. حمدان، عيضة (٢٠١٨). معوقات فرق العمل في المنظمات العامة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز. جدة. المملكة العربية السعودية.
١٠. حنفي، محمد (٢٠١٦). الإدارة الاستراتيجية. الخرطوم: الصديق محمد الطيب للطباعة والنشر.
١١. ريشو، بديع الدين (٢٠١٢). استراتيجيات التفاوض بين المراجع والعميل (العوامل المؤثرة) دراسة تطبيقية. أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
١٢. الطراونه، يوسف ياسين (٢٠١١). أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على مجموعة نقل الصناعية في الأردن. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط.

١٣. عثمان، عبد المنعم حماد (٢٠٢٠). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة. المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي. (١٩). السودان.
١٤. العجمي، ناجح محمد (٢٠١١). مستوى تطبيق إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط. كلية الأعمال.
١٥. غادر، محمد ياسين (٢٠١٢). محددات الحوكمة ومعاييرها. المؤتمر العلمي الدولي. جامعة الجنان. طرابلس.
١٦. فوبر، روب (٢٠٢٠). قانون أخلاقيات العمل. مؤسسة موديز.
١٧. كفان، سليم (٢٠٠٥). دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية. رسالة ماجستير. جامعة الأخوة منتوري قسنطينة.
١٨. المشاقية، بسام (٢٠١١). نظريات الاتصال. دار المسيرة للطباعة والنشر.
١٩. مكاوي، ليلي السيد (٢٠٠٩). الاتصال ونظرياته المعاصرة. الدار المصرية اللبنانية. (٨). لبنان.

المراجع الأجنبية:

١. Back, W. E., & Moreau, K. A. (2001). Information management strategies for project management. *Project Management Journal*, 32(1), 10-19.
٢. Ford, D. N., & Bhargav, S. (2006). Project management quality and the value of flexible strategies. *Engineering, Construction and Architectural Management*.
٣. Ford, D. N., & Bhargav, S. (2006). Project management quality and the value of flexible strategies. *Engineering, Construction and Architectural Management*.
٤. Jones, Bernie. (1990). Neighborhood Planning: A Guide for Citizens and Planners. Chicago and Washington, D.C.: Planners Press, American Planning Association.

استحداث وتطوير برنامج قياس أداء الجودة بالموارد البشرية

ميثاق المشروع

Project Charter

اسم المشروع	استحداث وتطوير برنامج قياس أداء الجودة بالموارد البشرية	رمز المشروع	01/2021
الإدارة المالكة للمشروع	مؤسسة الصحة الدائمة الطبية		
مدير المشروع	نوف بنت علي القضي		
رقم مدير المشروع	٩٦٦٥٥٢٢٢٣.٣		
التكلفة الإجمالية للمشروع	ريال سعودي 2000000		
المدة الزمنية للمشروع (بالأشهر)	١٢ شهر	تاريخ البدء	٠٤ سبتمبر ٢٠٢١
تاريخ بداية المشروع	٠٤ سبتمبر ٢٠٢١	تاريخ انتهاء المشروع التقديري	٠٣ سبتمبر ٢٠٢٢

١. مقدمة – الملخص التنفيذي (EXECUTIVE SUMMARY)

- هي مبادرة تعني بتحسين اعمال الموارد البشرية والقدرة على قياس جودة الأداء ودراسة الوضع الحالي وتبني مقترحات ومشاريع لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، بحيث يقوم فريق نخبة الجودة باقتراح الأهداف والمخرجات المرجوة.

٢. أهداف المشروع (PROJECT OBJECTIVE)

١. الارتقاء بجودة الأداء والمنتجات والمخرجات.
٢. الاستثمار الأمثل للمورد البشرية والمالية.
٣. تحسين ثقافة العمل بين الموظفين وتمكين مناخ متطور وصحي بينهم.
٤. زيادة معدلات التوظيف واستقطاب المؤهلين وذوي الشهادات العلمية.
٥. تنمية المهارات والقدرات للموظفين.

٣. ذوي العلاقة بالمشروع (PROJECT STAKEHOLDER)

- مدير المشروع
- المعنيين بخدمات المشروع
- الموردين
- الجهات الحكومية
- الموظفين
- المراجعين للمنشأة المستفيدين من الخدمة

٤. نطاق المشروع (PROJECT SCOPE)

٤,١ نطاق العمل (SCOPE OF WORK)

١. تحديث اللوائح والأنظمة
٢. استحداث برنامج لقياس الجودة في أداء الموارد البشرية
٣. اعداد الخطط واليات
٤. تحديد متطلبات العمل للمنصة الإلكترونية للموارد البشري

٤,٢ خارج نطاق العمل (OUT OF SCOPE)

تطوير الهيكل التنظيمي للموارد البشرية

٤,٣ القيود على المشروع (CONSTRAINTS)

الفترة الزمنية وتأثير جائحة الفيروس المستجد كورونا ١٩

٤,٤ فرضيات المشروع (ASSUMPTIONS)

١. التعاون التام من قبل الإدارات المعنية مثل (الجودة – الاتصالات وتقنية المعلومات- الموارد البشرية).
٢. تحديث وصياغة إجراءات وسياسات ونماذج الموارد البشرية.
٣. قياس مخرجات الدراسة.
٤. تفريغ موظفين من الإدارات المعنية لتسهيل جمع البيانات.

٥. المخاطر عالية المستوى

عدم تعاون الإدارات المعنية وصعوبة الوصول للمعلومات لجمع البيانات اللازمة.

٦. اعتماد ميثاق المشروع (APPROVAL)

الإعداد:

المنصب	الاسم	التاريخ	التوقيع
مدير المشروع	نوف بنت علي القبضي	٠٤ سبتمبر ٢٠٢١	

لاعتقاد:

المنصب	الاسم	التاريخ	التوقيع
مدير الإدارة المنفذة للمشروع	سالم الاحمد	٠٤ سبتمبر ٢٠٢١	

نموذج الامتثال

مؤسسة الصحة الدائمة الطبية			المالك	استحداث وتطوير برنامج قياس أداء الجودة بالموارد البشري	اسم المشروع:
٠٣ سبتمبر ٢٠٢١	التاريخ المتوقع لانهاء المشروع	٠٤ سبتمبر ٢٠٢١	التاريخ لبدء المشروع		المستند المرجع
الامتثال			المتطلبات		
ملاحظات	الامتثال (نعم / لا / لا ينطبق)	الهدف أو المخرج	تفاصيل الهدف أو المخرج	المنفذ المسؤول	الهدف أو المخرج
	نعم	خطة العمل	عرض خطة العمل والاتفاق على المنهجية والتسليم	كل فريق العمل	خطة العمل
	نعم	وثيقة المشروع	كتابة وثائق المشروع واقتراح الميزانية	كل فريق العمل	وثائق المشروع
	نعم	المعايير والمواصفات واللوائح والأنظمة	مراجعة الأنظمة واللوائح المتبعة بالمؤسسة للموارد البشرية	كل فريق العمل	الأنظمة واللوائح
	نعم	SWAT	الاجتماع بأصحاب العلاقة بالمشروع لأخذ متطلبات والآراء ونقاط الضعف والقوى بالمؤسسة	مدير المشروع	الاجتماع بأصحاب العلاقة
	نعم	التدقيق والمتابعة	مراجعة ما تم إنجازه من مهام	مدير المشروع	اجتماع متابعة حالة المشروع
	نعم	تقرير الاغلاق	تأكيد تسليم ومراجعة المتطلبات وخطة العمل	كل فريق العمل	اجتماع اغلاق المرحلة
	نعم	تقرير المشروع	مقارنة الوضع العملي بالمخطط الزمني والفعلي لمراحل المشروع	كل فريق العمل	تقرير حالة المشروع