

مشروع "إنشاء مركز التدريب والتثقيف الصحي"



رقم المجموعة: 5155

اعداد

5155
بدر محمد رشيد الغانم
2021202492
Bader.m.alghanem@gmail.com
تمام عبدالرزاق الجاجه
2021202054
tjajeh2014@gmail.com
صالح إبراهيم عبدالله ال سيار
2021201584
Saloooh755@hotmail.com
عبدالرحمن عوض محمد السرحاني
2021200062
Alshrani1413@gmail.com
عبدالله سعد عبدالعزيز التميمي
2021200828
ast989@hotmail.com
يزيد سليمان ميس العتري
2021200991
Yazidalanzi@hotmail.com
خالد محمد علي ثفيد
2021200018
k.m.thafeed@gmail.com
ناصر محمد صالح الدوسري
2021202076
Dossarinm@gmail.com

بإشراف/ د. وليد سليمان
 الفصل الدراسي الثالث / الخريف
 1442هـ - 2021 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

المحتويات	رقم الصفحة
الملخص	6
إهداء وشكر	7
قائمة الجداول	8
قائمة الأشكال	9
قائمة الاختصارات والمصطلحات	10
وصف المشروع	11
1. الفصل الأول - الاستراتيجية	
1.1 رسالة المشروع	12
1.2 رؤية المشروع	13
1.3 قيم المشروع Values	15
1.4 غايات المشروع Goals	16
1.5 أهداف المشروع Objectives	17
1.6 مؤشرات قياس الأداء KPIs	18
1.7 ميثاق المشروع	
2. الفصل الثاني - الحوكمة والهيكل والعمليات	19
2.1 الهيكل التنظيمي ووحدات عمل المشروع	20
2.2 الأسس العلمية والعملية لتطوير الهيكل.	21
2.3 مكتب إدارة المشاريع PMO	23
3. الفصل الثالث - الامتثال والمعايير واللوائح	24
3.1 قائمة الامتثال ومخرجات المشروع	25
3.2 نماذج التحقق لمراحل المشروع	28
3.2.1 مرحلة البدء	
3.2.2 مرحلة التخطيط	

3.2.3 مرحلة التنفيذ

3.2.4 مرحلة الإغلاق

34

4. الفصل الرابع - السلطة والاهتمام

4.1 سجل مجموعات المعنيين Stakeholders groups

4.2 شبكة (القوة/الاهتمام) – شبكة (التأثير/القوة)

38

5. الفصل الخامس - ثقافة المنظمة وقيمتها

5.1 تعريف ثقافة المنظمة وقيمتها

5.2 قيم المنظمة لمشروع مركز التثقيف الصحي

40

6. الفصل السادس - النقد والإدارة الذاتية

6.1 السلوكيات المؤثرة على المشروع

6.2 تحليل السلوكيات السلبية (أسبابها - سبل التخلص منها)

6.3 التحليل الرباعي SWOT

42

7. الفصل السابع - النزاهة الشخصية والموثوقية

7.1 السلوكيات التي تعارض النزاهة الأخلاقية.

7.2 تحليل آثار السلوكيات على المشروع والعلاقات (ماليا –

اجتماعيا)

8. الفصل الثامن - الاتصالات والعلاقات

44

8.1 سجل المعنيين وأصحاب المصلحة

8.2 التواصل الشخصي والتواصل الفعال

8.3 نماذج وقنوات التواصل الشخصي

8.4 مصفوفة الاتصال

46

9. الفصل التاسع – العلاقات والارتباط

9.1 نماذج خاطئة للتواصل

48

9.2 مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين

10. الفصل العاشر – القيادة

	10.1 تعريف نموذج قيادة المشروع
	10.2 أساليب التحفيز لفريق المشروع
49	11. الفصل الحادي عشر – العمل الجماعي
	11.1 مصفوفة الإجراءات الإدارية للمشروع RACI
50	12. الفصل الثاني عشر- الصراع والأزمات
	12.1 تعريف الصراع والأزمات
	12.2 الصراعات المتوقعة في المشروع.
	12.3 استراتيجيات التعامل مع الصراعات.
	12.4 تحليل الأسباب الجذرية
51	13. الفصل الثالث عشر – الحنكة
	13.1 توزيع المهام على الموارد البشرية
	13.2 عمليات التقسيم والتتبع وأثرها على الجدول الزمني
52	14. الفصل الرابع عشر – التفاوض
	14.1 قواعد عملية التفاوض
	14.2 خطط التفاوض

الملخص

كفريق عمل متخصص في إدارة المشاريع وفق المعايير العالمية المعتمدة، حرصنا على أن نقدم في هذا التقرير البحثي نموذجاً مفصلاً لمشروع "إنشاء وتطوير مركز للتثقيف والتدريب الصحي"، نغطي فيه كافة الكفاءات المطلوبة في جميع مراحل المشروع بدءاً بعملية الإنشاء ثم التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتحكم لضمان الجودة وصولاً إلى الإغلاق والتسليم النهائي للمشروع.

تعد برامج التثقيف والتوعية والتدريب بأساليبها المتنوعة، من أنجع الوسائل في نشر الثقافة والوعي بين شرائح المجتمع المختلفة في شتى المجالات، ولما كانت صحة الإنسان وسلامة المجتمع من أولويات اهتمام الدول لتعزيز الصحة العامة للمجتمع والعمل على الحد من انتشار الأمراض والأوبئة، وذلك من خلال دعم الجهود الطبية التي تقدمها وزارات الصحة بقطاعاتها المختلفة، بجهود توعوية موازية تقوم على تزويد الأفراد والمجتمعات بالمعلومات الصحية، والسلوكيات السليمة لنمط حياة خالية من الأمراض، وتبناها الهيئات المجتمعية والمنظمات الاستثمارية لتقديم برامج نوعية تحسن من جودة الحياة الصحية للمجتمع.

من هنا كانت فكرة إقامة مشروع " مركز التثقيف والتدريب الصحي" في العاصمة السعودية الرياض، بمبادرة من المجموعة الدولية للاستثمارات الطبية، وإشراف ورعاية كريمة من الهيئة السعودية العامة للصحة "وقاية". وتتطلع المجموعة الدولية للاستثمارات الطبية إلى أن يحقق هذا المركز أهدافه المنشودة، وأن يكون نموذجاً يحتذى على مستوى المنطقة العربية والعالم، من خلال تطبيق أعلى معايير الجودة العالمية، وأفضل الأدوات والوسائل التدريبية والتثقيفية لجميع الشرائح والفئات المستهدفة، كما سيأتي تفصيله في ميثاق المشروع ونطاق العمل. ونهدف من خلال هذا التقرير إلى إبراز كفاءات فريق إدارة وتنفيذ المشروع، ومراعاته للمعايير العالمية في إدارة المشاريع باحترافية وكفاءة.

سيغطي هذا التقرير تقييماً لمدى كفاءة الفريق، وإدراكهم لكافة الجوانب الاستراتيجية والتنفيذية والإدارية والمالية للمشروع، وفقاً لمعايير التقييم الأساسية، وهو ما سيتضح من خلال استعراض فصول هذا التقرير وما يغطيه من كفاءات في مختلف مراحل المشروع.

إهداء وشكر

نتشرف نحن أعضاء المجموعة رقم 5155 من طلاب برنامج الماجستير – فصل الخريف 2021م - بإهداء هذا العمل إلى جامعتنا الغراء "جامعة الجميع الذكية" التي كان لها أكبر الأثر في اكتسابنا لمهارات إدارة المشاريع الاحترافية، وتحقيق الكفاءات والمعايير المطلوبة.

ونقدم بالشكر والتقدير لباني هذا الصرح والقائم عليه، سعادة المستشار م/ ناصر المحيميد، وعمادة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس.

وشكر خاص للمشرف على هذا المشروع، سعادة الدكتور/وليد سليمان، على ما بذله من جهود لإكسابنا مهارات إعداد التقارير والبحوث الخاصة بإدارة المشاريع بأسلوب احترافي يجمع بين الأسلوب الأكاديمي والتطبيقي. سائلين المولى عز وجل أن يوفقنا جميعا لإتمام هذا العمل على الوجه الأكمل، وأن يجعلنا لبنة في بناء نهضة أمتنا وأوطاننا ويستعملنا في طاعته.

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1-1	الغايات العامة والأهداف الاستراتيجية للمشروع	11
2-1	مؤشرات قياس الأداء KPIs	13
1-3	الميثاق المبدئي للمشروع	15
1-2	المسؤوليات والصلاحيات على مستوى الإدارة	23
1-4	وثيقة سجل المعنيين	32
2-4	شبكة القوة والاهتمام	43
3-7	استراتيجيات التعامل مع الصراعات	47

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1-2	الهيكل التنظيمي للمشروع	20
1-3	قائمة الامتثال والتحقق	27
1-4	العلاقة بين المعنيين والمشروع	31
1-6	التحليل الرباعي SWOT	39
3-6	إدارة الاتصالات في مراحل المشروع	42
4-6	مصفوفة التواصل	42

قائمة الاختصارات والمصطلحات

الرمز المختصر	المصطلح العلمي
PMO	مكتب إدارة المشاريع
RACI	مصفوفة توزيع المهام/المسؤوليات
KPIs	مؤشرات قياس الأداء
SWOT	التحليل الرباعي

وصف المشروع

إنشاء وتشغيل وإدارة مركز متخصص في التثقيف والتدريب الصحي تحت اسم وشعار "حياة" بأعلى المعايير الفنية والتعليمية. وباستخدام أحدث الأدوات والوسائل التقنية، واستثمار كافة الحلول الالكترونية للوصول إلى أكبر شريحة من المجتمع بأساليب فاعلة وبمحتوى جاذب ومتميز يجمع بين جودة وموثوقية المادة العلمية، وبين أسلوب العرض ووسائله. تتنوع برامج المركز بتنوع شرائحه المستهدفة، حيث يستهدف المشروع الشرائح التالية:

1- عموم أفراد المجتمع

- تقديم برامج التثقيف الصحي والوقائي العام.
- صناعة ونشر المحتوى التوعوي من خلال الوسائل المختلفة.
- إقامة الحملات التوعوية والفعاليات.
- تعزيز أسلوب الحياة الصحي والتخلص من السلوكيات غير الصحية.
- التوعية الغذائية العامة.

2- ذوي المرضى والمصابين (أمراض مزمنة – إعاقات حركية أو عقلية)

- برامج تدريبية خاصة لرعاية أصحاب الأمراض المزمنة.
- حملات تثقيفية لسبل تقديم الرعاية الطبية والنفسية للمرضى.
- برامج خاصة للتعامل مع حالات مثل (الزهايمر – الإعاقة الحركية – متلازمة داون ... الخ)
- دورات الإسعافات الأولية.

3- الأطباء والممارسين الصحيين

- دورات تدريبية تخصصية مؤهلة للشهادات المهنية الاحترافية تشمل:
 - المحترف المعتمد في جودة الرعاية الصحية CPHQ .
 - أخصائي مؤهل مكافحة العدوى CIC
 - المحترف المعتمد في سلامة المرضى CPPS
 - المحترف المعتمد في الرعاية الصحية وإدارة المخاطر CPHRM
- وغيرها من الدورات التخصصية في القطاع الصحي.
- إنتاج ونشر مواد توعوية احترافية تستهدف الأطباء والممارسين الصحيين للتثقيف بأفضل الممارسات للتعامل مع المرضى.
- محاضرات وبرامج توعوية في أخلاقيات المهنة.
- كما يسعى المركز لتوفير بيئة بحثية متميزة، من خلال مكتبة ضخمة تحوي عددا كبيرا من المراجع العلمية الطبية وغيرها، تكون مرجعا لطلاب وطالبات كليات الطب والكليات الصحية المختلفة، وبيئة جاذبة للباحثين والخبراء في المجالات الصحية المتنوعة.

1- الفصل الأول - الاستراتيجية

1.1 رسالة المشروع:

تحقيق أعلى مستويات التوعية والتثقيف الصحي لأطراف المجتمع كافة، مع تقديم برامج تثقيف نوعية للممارسين الصحيين من جهة، وللمصابين بالأمراض المزمنة وذويهم من جهة أخرى. وذلك من خلال صناعة ونشر المحتوى التوعوي والتثقيفي، وإطلاق الحملات وإقامة الفعاليات الصحية التوعوية بشكل دوري والمشاركة في فعاليات وزارة الصحة والمنشآت الصحية، بالإضافة إلى تنظيم دورات تخصصية للممارسين الصحيين بمختلف تخصصاتهم، وأخرى للمرضى وذويهم تتنوع ما بين برامج مجانية تقدم برعاية الجهات المانحة، وما بين برامج مدفوعة الرسوم وبأعلى المعايير التدريبية المعتمدة عالمياً.

1.2 رؤية المشروع:

أن يكون المركز هو المرجعية الأولى المعتمدة في تقديم برامج التوعية الوقائية وإقامة الدورات التدريبية التخصصية في المجال الصحي على مستوى المملكة.

1.3 القيم VALUES:

- 1- دقة المعلومة وموثوقيتها.
- 2- احترام العادات والتقاليد وثقافة المجتمع.
- 4- سلاسة الأسلوب التوعوي والتثقيفي.
- 5- تميز وقوة المحتوى التدريبي باعتمادات عالمية.
- 6- استثمار وتطوير التقنية.
- 7- بيئة جاذبة لذوي الخبرة والكفاءة والباحثين.
- 8- مفهوم جديد للتوعية الصحية.

1.4 الغايات GOALS:

- 1- إنشاء مركز متطور بمواصفات ومعايير عالمية.
- 2- نشر المفاهيم والمعلومات الصحية الموثوقة للمجتمع.
- 3- رفع مستوى الوعي الصحي المجتمعي.
- 4- تقديم برامج تدريبية للممارسين الصحيين بحسب تخصصاتهم.
- 5- تقديم برامج تدريبية لطلاب وطالبات الكليات الطبية والصحية.
- 6- تدريب ذوي المصابين بأمراض مزمنة أو معدية على وسائل التعامل معهم وتقديم الرعاية اللازمة.
- 7- توفير مراجع علمية للباحثين وطلاب الدراسات العليا في التخصصات الطبية.

8- استثمار وتطوير التقنية في الجانب التثقيفي والتدريبي (تقنيات التدريب الالكتروني – تقنيات الواقع الافتراضي – تقنيات الذكاء الاصطناعي)

9- مكتبة رقمية وإعلامية من خلال إنتاج مواد توعوية متميزة (الانفوجراف – الموشن جرافيك – المقاطع التصويرية – المشاهد التمثيلية ... الخ) ونشرها عبر الوسائل المتاحة.

1.5 الأهداف OBJECTIVES:

انطلاقاً من غاياتنا لإنشاء مشروع مركز التثقيف والتدريب الصحي "حياة"، وحرصاً على تحقيق الأهداف المرجوة للمركز عملنا على تطوير الأهداف وفق محددات ومعايير نموذج SMART (محددة – قابلة للقياس – قابلة للتحقيق – ذات صلة – محددة زمنياً) كالتالي:

الجدول 1.1: الغايات العامة والأهداف الاستراتيجية لمحاور أعمال المشروع

المحور Quadrant	الغاية Goal	الهدف Objective
الإنشائي	إنشاء مركز متطور بمواصفات ومعايير عالمية	تصميم مركز للتدريب والبحث العلمي الصحي بتراز متقدم وفق الشروط والمواصفات المعتمدة
		توفير بنية تحتية داعمة لتقنيات التعلم والبحث العلمي
		تنفيذ الأعمال الإنشائية والمعمارية خلال المدة الزمنية المعتمدة
		توريد المعدات والأدوات اللازمة لعملية التدريب والبحث العلمي
التثقيفي التوعوي	رفع مستوى الوعي الصحي	تصميم عدد 60 انفوجراف شهرياً للتعريف بسبل الوقاية من الأمراض والحفاظ على الصحة العامة
		إنتاج 10 مقاطع موشن جرافيك توعوية شهرياً
		إنتاج فيديو توعوي تصويري شهرياً
		إطلاق حملة توعوية رقمية ربع سنوية وفق جدول موضوعات محددة
		تقديم 3 برامج تدريبية للشهادات الاحترافية الصحية شهرياً
		تدريب عدد 50 ممارس صحي شهرياً وتأهيلهم لاختبارات الشهادات الاحترافية

تدريب عدد 100 ممارس صحي شهريا على الإسعافات الأولية	تدريب الأطباء والممارسين الصحيين	التدريب	
تدريب عدد 100 ممارس صحي شهريا على الإنعاش القلبي الرئوي CPR			
تقديم 2 برامج تدريبية شهريا في الأخلاقيات الطبية والتعامل مع المرضى			تدريب طلاب وطالبات كليات الطب والتخصصات الصحية
تدريب 50 طالب شهريا على أساليب البحث العلمي الطبي			تدريب ذوي الأمراض المزمنة والإعاقات
إنتاج مادة مرئية شهريا لمعالجة سبل التعامل مع أحد الأمراض أو الإعاقات وتوزيعها على المراكز المعنية ونشرها عبر الوسائل الرقمية			
إقامة ورشة تدريبية شهريا لذوي المصابين بالأمراض المزمنة			
إقامة ورشة تدريبية شهريا لذوي الإعاقات الحركية أو العقلية			
إنشاء منصة تثقيف الصحية للتدريب الرقمي غير المترامن	منصة التدريب الإلكتروني والمكتبة الرقمية	التقني	
توفير دورات الكترونية جديدة شهريا على المنصة مصنفة حسب التخصصات والمستهدفين			
توفير مراجع علمية عربية وعالمية على المنصة كمكتبة رقمية للباحثين			
تنفيذ جولة افتراضية VT360 بتقنية الواقع الافتراضي في أقسام ومرافق المركز للاستخدام التسويقي	تقنيات الواقع الافتراضي والذكاء الاصطناعي		
تطوير مواد تدريبية طبية بتقنية الواقع الافتراضي والمعزز			
تطوير تقنيات الذكاء الاصطناعي الداعمة للطلاب والباحثين (Chatbot – Robotics ...)			

1.6 مؤشرات قياس الأداء KPIs:

تعتبر عملية قياس الأداء وتقييم كفاءته مقياساً للعائد من المتحقق من مختلف المشاريع [1]، وذلك بهدف تحقيق أقصى إنجاز ممكن بأقل التكاليف.

ويتعلق مفهوم الأداء بالعاملين في المشروع حيث يمكن قياسه بناء على إنتاجيتهم وإنجازهم لمراحل المشروع وفق الخطة الزمنية والتكلفة التقديرية، وبما يحقق الأهداف الاستراتيجية.

ولذا.. وفي إطار سعي المركز لتحقيق الوعي الصحي والارتقاء بمستوى الممارسين الصحيين لأعلى المستويات المهنية وقياس فاعلية التقنيات المستخدمة تم العمل على مؤشرات الأداء الرئيسية للتأكد من السير الفعال للمشروع وتحقيق أهدافه وذلك من خلال قياس ومتابعة أداء فرق العمل ومخرجات مراحل المشروع، والبرامج التدريبية والتثقيفية ومدى إسهامها في المجتمع وذلك من خلال التقارير الدورية التالية:

- مؤشرات قياس المرحلة التأسيسية والإنشائية للمركز.
- مؤشرات قياس برامج التثقيف الصحي
- مؤشرات قياس برامج التدريب
- مؤشرات قياس جودة المحتوى

الجدول 1.2: مؤشرات قياس الأداء KPIs

مؤشرات قياس المرحلة التأسيسية والإنشائية للمركز		
وصف المؤشر	نسبة إنجاز أعمال الإنشاء والتوريد وتأسيس البنية التحتية والتقنية	
الهدف من المؤشر	متابعة وتقييم أداء المشروع في مرحلته التأسيسية وتتبع سير العمل	
المؤشرات الفرعية	- حساب نسبة إنجاز الأعمال الإنشائية - حساب نسبة إنجاز أعمال البنية التحتية - حساب نسبة إنجاز أعمال البنية التقنية	
وحدة القياس	التكرار	مصدر البيانات
نسبة مئوية	شهري	مدير المشروع
مؤشرات قياس برامج التثقيف الصحي		
وصف المؤشر	قياس عدد البرامج والفعاليات والحملات المقامة ونسبة الاستفادة من المحتوى التثقيفي	
الهدف من المؤشر	متابعة وتقييم سير المركز في تحقيق أهدافه التثقيفية والتوعوية	
المؤشرات الفرعية	المؤشر	وحدة القياس
المؤشرات الفرعية	- عدد المستفيدين من المحتوى التثقيفي	عدد
	- عدد المستفيدين من الحملات التوعوية	عدد - نسبة
	ونسبة الوصول	
	- قياس نسبة ارتفاع الوعي المجتمعي	نسبة مئوية
وحدة القياس	التكرار	مصدر البيانات
عدد - نسبة مئوية	ربع سنوي	مدير التشغيل

مؤشرات قياس برامج التدريب		
وصف المؤشر	قياس عدد الدورات المقامة ونسبة الاستفادة من المحتوى التدريبي	
الهدف من المؤشر	متابعة وتقييم سير المركز في تحقيق أهدافه التدريبية	

المؤشر	وحدة القياس	المؤشرات الفرعية
- عدد المستفيدين من دورات ذوي المرضى - عدد المستفيدين من دورات الممارسين الصحيين - تقييم مدى ملائمة الدورات لسوق العمل	عدد عدد نسبة مئوية	
التكرار	مصدر البيانات	وحدة القياس
ربع سنوي	مدير التشغيل	عدد - نسبة مئوية

مؤشرات قياس التقنيات المستخدمة		
قياس كفاءة وفعالية التقنيات المستخدمة للتدريب والتثقيف الصحي	وصف المؤشر	
متابعة وتقييم الاستفادة من التقنيات المستخدمة وفعاليتها في إيصال المحتوى	الهدف من المؤشر	
المؤشر	وحدة القياس	المؤشرات الفرعية
- عدد المستفيدين من خدمات المنصة الالكترونية - عدد المستفيدين من الدورات عن بعد - عدد زوار المركز عبر تقنيات الواقع الافتراضي ومعدل الرضى عن التجربة. - عدد الدورات المقدمة باستخدام تقنيات المحاكاة الافتراضية VR Simulation وعدد المستفيدين. - معدل الرضا عن القاعات التدريبية والأدوات التقنية المستخدمة	عدد عدد عدد نسبة مئوية عدد نسبة مئوية	
التكرار	مصدر البيانات	وحدة القياس
ربع سنوي	مدير تقنية المعلومات	عدد- نسبة مئوية

مؤشرات قياس جودة المحتوى		
قياس جودة المحتوى التدريبي والتثقيفي للدورات والبرامج التوعوية	وصف المؤشر	
متابعة وتقييم مستوى المحتوى المقدم ومدى مواءمته وتحقيقه لأهداف المركز	الهدف من المؤشر	
المؤشر	وحدة القياس	المؤشرات الفرعية
- نسبة جودة المحتوى المرئي التثقيفي - معدل الزيادة الشهرية في نشر المحتوى - معدل التفاعل مع المحتوى والحملات التثقيفية - مطابقة محتوى الحقائق التدريبية العلمية لمعايير الجودة العالمية - عدد المستفيدين المؤهلين لاختبارات الشهادات المهنية الصحية ونسبة المجتازين.	نسبة مئوية نسبة مئوية نسبة مئوية نسبة مئوية عدد	
التكرار	مصدر البيانات	وحدة القياس
ربع سنوي	إدارة المحتوى	عدد- نسبة مئوية

1.7 ميثاق المشروع Project charter

يعرف بناء ميثاق المشروع على أنه العملية التي من خلالها صياغة الوثيقة التي تمنح الصلاحية رسمياً بنشوء مشروع وتمدد مدير المشروع بصلاحية استغلال موارد المنظمة في أنشطة المشروع.

الميزة الأساسية لعملية تطوير ميثاق المشروع هو وجود بداية وحدود واضحة المعالم للمشروع، وإنشاء سجل رسمي له، وتمثل الطريقة المباشرة للإدارة العليا لقبول المشروع رسمياً والالتزام به [2].

في الجدول 1.3 أدناه نموذج مبسط لميثاق مشروع إنشاء مركز التنقيف والتدريب الصحي "حياة"، يشمل المعلومات الأساسية التالية:

- تعريف المشروع
- أهداف المشروع
- نطاق المشروع
- المخرجات والتسليمات الرئيسية
- التاريخ المتوقع لبدء المشروع
- التاريخ المتوقع لإغلاق المشروع
- دورة حياة المشروع
- التكلفة التقديرية للمشروع (الموازنة)
- مخاطر المشروع
- قائمة المعنيين
- صلاحيات مدير المشروع

الجدول 1.3: الميثاق المبدئي لمشروع إنشاء مركز التنقيف والتدريب الصحي

معلومات المشروع
- المشروع: إنشاء مركز التدريب والتنقيف الصحي بالرياض - الراعي: المجموعة الدولية للاستثمارات الطبية - مدير المشروع: م/ بدر الغانم
أهداف المشروع
- إنشاء مركز متطور بمواصفات ومعايير عالمية تساهم في توفير بنية تحتية داعمة لتقنيات التعلم والبحث العلمي في المجال الصحي. - رفع مستوى الوعي الصحي من خلال إنتاج ونشر المواد التوعوية المرئية والمسموعة والتصاميم الانفوجرافية وإطلاق الحملات التوعوية الرقمية وإنشاء منصة تنقيفية صحية وتوفير الدورات الإلكترونية والمراجع العلمية العربية والعالمية على المنصة كمكتبة رقمية للباحثين. - تقديم البرامج التدريبية لطلاب الكليات الصحية والممارسين الصحيين وذوي الأمراض المزمنة والإعاقات. - استثمار وتطوير التقنية في الجانب الصحي.

نطاق المشروع	
	• إنشاء مركز معتمد لتقديم البرامج التوعوية والوقائية للمرضى وذويهم وتقديم الدورات التدريبية في المجال الصحي بالمملكة. • توفير أحدث تقنيات التدريب والمحاكاة للدورات التخصصية. • إنتاج ونشر المواد التثقيفية والتوعوية في المجال الصحي وفق أعلى المعايير الفنية. • تأهيل الممارسين الصحيين للشهادات المهنية العالمية في المجال الصحي.
التسليمات الرئيسية	
	• الأعمال التصميمية والإنشائية للمركز. • الأدوات والتجهيزات التقنية لمعامل وقاعات التدريب. • منصة التدريب الإلكترونية والمكتبة الرقمية. • القاعة الرئيسية للمراجع والبحث العلمي. • المواد الإنتاجية التوعوية (فيديوهات – تصاميم – بوسترات – مطبوعات ... الخ)
التاريخ المتوقع لبدء المشروع	
	2 مايو 2022
التاريخ المتوقع لانتهاؤ المشروع	
	14 يونيو 2023
دورة حياة المشروع	
	• مرحلة التخطيط والتحضير (يوم/أسبوع /شهر) • مرحلة التوريد والتعاقدات (يوم/أسبوع /شهر) • بداية التنفيذ (يوم/أسبوع /شهر) • المراقبة والتحكم • التسليم وبداية التشغيل (يوم/أسبوع /شهر)
الموازنة المتوقعة	
	22 مليون ريال سعودي
المخاطر الرئيسية	
	• المشروع يمكن أن يتخطى الميزانية المحددة مسبقاً • تأخر مدة إتمام المشروع. • تأخر إصدار التراخيص اللازمة • تأخير بعض أعمال التوريد • تعديلات نطاق المشروع من الجهة المشرفة • عدم استيفاء المتطلبات الفنية • التأخر في طرح مناقصات المقاولين

المعنيين
• الراعي: المجموعة الدولية للاستثمارات الطبية • مدير المشروع: م/ بدر الغانم • فريق عمل (إدارة) المشروع • مدير قسم المشتريات • الهيئة السعودية العامة للصحة (وقاية) • المركز السعودي لسلامة المرضى • هيئة الهلال الأحمر السعودي • المجلس الصحي لدول مجلس التعاون • أمانة مدينة الرياض • الدفاع المدني • الغرفة التجارية • مؤسسة العمران للمقاولات • المورد
صلاحيات مدير المشروع
تم الحصول على الموافقة لتعيين (م / بدر الغانم) مديرا للمشروع، وتم منحه الصلاحيات التالية لمساعدته على إدارة المشروع وضمان نجاحه بإذن الله: • الاشراف على إعداد خطط المشروع • تحديد العلاقات بين الأطراف المشتركة في تنفيذ المشروع • اتخاذ الإجراءات الضرورية للحصول على الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع • تنظيم وترتيب الأعمال لطاخم المشروع والاشراف عليهم والتنسيق فيما بينهم • متابعة تنفيذ أنشطة المشروع واتخاذ القرارات المناسبة • متابعة تكاليف المشروع واتخاذ القرارات التي تساهم في الالتزام بالتكلفة. • التأكد من أن مقاولي الباطن على المستوى المطلوب ومتابعة تنفيذ أعمالهم. • التنسيق والتواصل مع المعنيين خلال مراحل المشروع
راعي المشروع: المجموعة الدولية للاستثمارات الطبية. التاريخ: التوقيع:

2- الفصل الثاني – الحوكمة والهياكل والعمليات

2.1 حوكمة المشروع:

نقصد بحوكمة المشروع موائمه مع احتياجات وأهداف المنظمة والمعنيين من خلال تحديد السياسات والإجراءات والهيكل التنظيمي، وتعد الحوكمة عاملاً مهماً في نجاح إدارة المشروع وإشراك المعنيين، فضلاً عما تحققه من أهداف تنظيمية وتعظيم قيمة نتائج المشروع وموائمتها لاستراتيجيات الشركة.

وفيما يلي أبرز محاور حوكمة مشروع مركز التنقيف والتدريب الصحي " حياة ":

السياسات العامة:

- أ. لا يسمح لمدير المشروع أو فريق العمل بإعطاء أو قبول أي تسهيلات من المقاولين الخارجيين بما في ذلك الهدايا أيا كان نوعها أو قيمتها.
- ب. يجب تدوين ورفع تقارير لجميع الاجتماعات غير المجدولة في محاضر رسمية.
- ت. لا يحق لأي طرف إحداث أي تغيير في نطاق المشروع إلا بعد الموافقة عليه خطياً من راعي المشروع.

سياسات المناقصات:

- أ. لا يتم ترسية أي مناقصة بشكل مباشر.
- ب. يتم تقييم العروض المقدمة فنياً ومالياً قبل تعميم أي من مقاولين الباطن لتنفيذ أي جزء من المشروع.

سياسات استلام المخرجات:

- أ. يجب على مدير المشروع تعبئة واعتماد نماذج التسليم لجميع مخرجات ومراحل المشروع.
- ب. لا يتم الاستلام إلا بعد التأكد من استيفاء الشروط ومطابقة المخرجات للمواصفات والكميات.
- ت. يتم اعتماد استلام المخرجات وفق مذكرة استلام موقعة من مدير المشروع ومعتمدة من مكتب PMO

سياسات تسليم المشروع:

- أ. يتم إعلان الانتهاء من المشروع بشكل كامل والبدء بالتنشغيل بعد اعتماد تقرير التسليم النهائي.
- ب. استلام المشروع يتم بناءً على مذكرات الاستلام المعتمدة من مكتب PMO لمراحل المشروع كاملة.
- ت. يتم إعداد مذكرة إغلاق للمشروع واستلام نهائي لجميع المخرجات موقعاً من مدير المشروع ومعتمداً من مكتب PMO.

سياسات التفويض:

- أ. يجوز أن يكون التفويض بشكل جزئي أو وقتي للمستوى الوظيفي التالي.
- ب. يجب أن يكون التفويض بشكل مكتوب توافق عليه السلطة الأعلى.
- ت. تبقى المسؤولية عن الصلاحيات المفوضة على عاتق من قام بتفويض هذه الصلاحيات.
- ث. يجب أن يتم إخطار جميع الجهات ذات العلاقة بالتفويض.

ج. من حق صاحب الصلاحية الأصلي الذي فوض صلاحياته سحب بعض أو كل الصلاحيات المفوضة حينما يرى ذلك.

ح. في حالة تفويض الصلاحية وفي الحالات الطارئة وحالات المرض والغياب أو عدم وجود الشخص المفوض لأي سبب، فإن الصلاحية المفوضة تعود إلى صاحب الصلاحية الأصلي.

2.2 الهيكل التنظيمي:

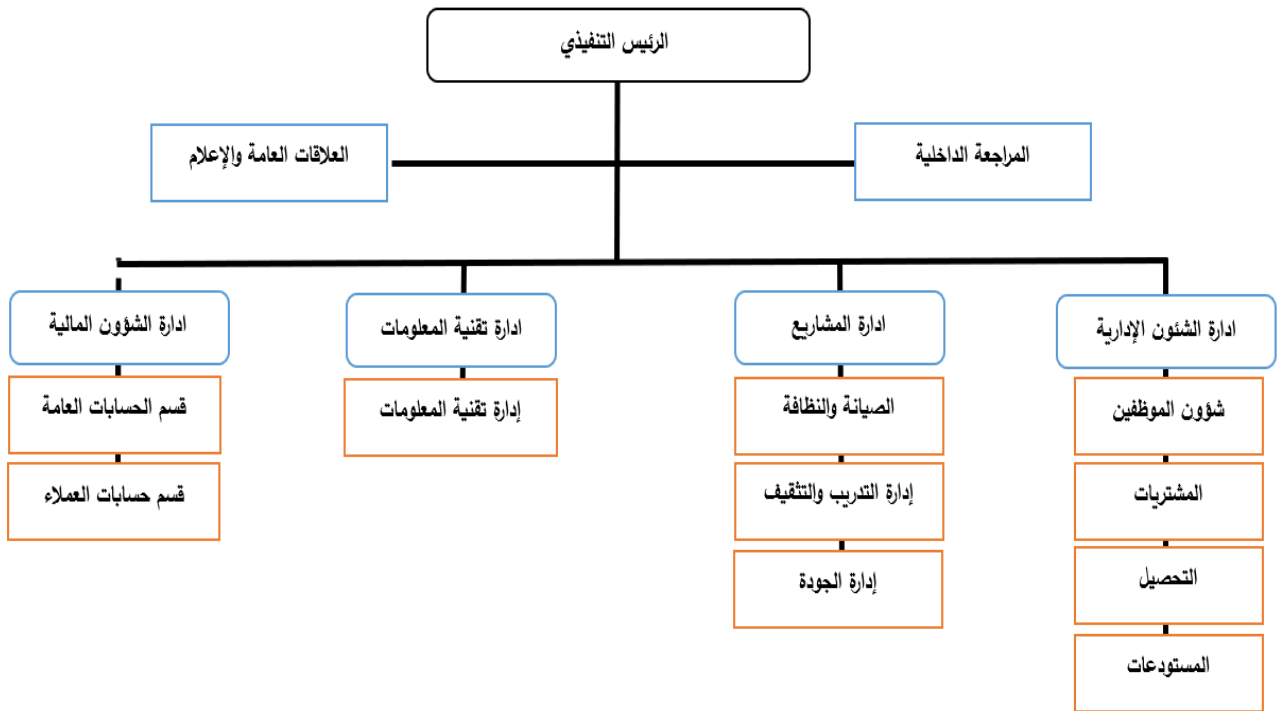
تتعدد الأساليب العلمية والعملية المتبعة في إعداد الهياكل التنظيمية للمشاريع وتختلف باختلاف ما تبني عليه تلك الهياكل، فقد يبنى الهيكل التنظيمي على أساس التقسيم الوظيفي Based on business functions، وقد يبنى على أساس المنتجات أو مخرجات المشروع Based on products divisions، وقد يبنى على أساس العملاء المستهدفين based on customers، أو على الأساس الجغرافي أو المصنوعي وغير ذلك من الأساليب المتبعة [3].

ونظرا لتعدد الإدارات والأقسام المعنية في الشركة بتنفيذ مشروع مركز التثقيف والتدريب الصحي، فقد تم مراعاة ذلك في بناء الهيكل التنظيمي للمشروع معتمدين أسلوب التقسيم على أساس وظيفي، مع مراعاة المستويات المختلفة من المسؤوليات ومصنوفة الصلاحيات بناء على:

- a. تحديد أهداف المشروع وحصر الأنشطة المطلوبة.
- b. عمل قوائم بأنشطة التشغيل.
- c. توزيع الأنشطة على الأقسام حسب ارتباطها.
- d. تحديد المهام والعلاقات بين النشاطات.

وتم بناء الهيكل التنظيمي أدناه بناء على التسلسل المنطقي لمراحل إعداد الهيكل كالتالي:

- 1- تحديد الأهداف الأساسية للمشروع.
- 2- تحديد ما يجب عمله لتنفيذ المشروع
- 3- تخصيص وتوزيع الأعمال
- 4- تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية
- 5- تقرير السلطة اللازمة
- 6- إعداد الخريطة التنظيمية للمشروع



الشكل 2.1: الهيكل التنظيمي العام لإدارة المشروع

3- مستويات المسؤولية وفق الهيكل التنظيمي:

7- مستوى التوجيه:

يضم هذا المستوى اللجنة الاستشارية لدراسة المشاريع والمبادرات برئاسة المدير التنفيذي، وممثلين رفيعي المستوى عن أصحاب المصلحة المعنيين (المؤثرين والمتأثرين بالمشروع)

مسؤوليات ومهام اللجنة الاستشارية:

- الجهة المسؤولة عن التصعيد والاعتماد.
- الإشراف والتوجيه والضبط الاستراتيجي مع أهداف المنظمة.
- اعتماد التغييرات خلال مراحل المشروع.
- اعتماد خطط المخاطر والاستجابة لها.
- تقديم الدعم المطلوب لإدارة وفريق المشروع لتذليل الصعوبات.

2- مستوى القيادة: مدير مكتب إدارة المشاريع PMO والذي يتعامل بدوره مع مدير المشروع ومدير التشغيل

• مسؤوليات ومهام قيادة المشروع:

- إعداد الخطط واعتمادها.
- بناء وتشكيل فرق العمل وقياداتها والإشراف اليومي على أعمالها.
- إعداد التقارير الدورية للجنة الاستشارية " التوجيهية " شاملة حالة المشروع وقائمة المخاطر والإجراءات المتخذة، وقائمة الدعم المطلوب.
- التصعيد للجنة الاستشارية التوجيهية عند الحاجة للدعم العاجل أو الموافقات على طلبات التغيير.
- متابعة أعمال المقاولين والإشراف عليها بشكل مباشر.
- استلام المخرجات واعتمادها بعد التأكد من مطابقتها للمواصفات والمقاييس.

• مصفوفة الصلاحيات:

- إن جداول الصلاحيات في مجموعها تشكل أداة فعالة لتنظيم سير العمل وتضع حدوداً للسلطات وتدرجها، لذا يتوجب على كافة المسؤولين في المشروع الالتزام بهذه الصلاحيات على مختلف مستوياتهم الوظيفية.
- ترتبط الصلاحيات بشكل مطلق ومباشر بالوظائف ولا يجوز ممارستها إلا من قبل الأشخاص المعنيين رسمياً في هذه الوظائف
- يتحمل صاحب الصلاحية كامل المسؤولية في استخدام الصلاحيات الممنوحة له.
- يتم إثبات ممارسة الصلاحية بالتوقيع الكامل وليس بالتأشير، فضلاً عن وجوب اقتران التوقيع بالاسم الكامل لصاحبه ولقب وظيفته
- يتم تحديد كل شخص ومهمته بالألوان المعتمدة للجدول كما هو موضح:

المشورة	المراجعة	الإشراف والتوجيه	الاعتماد	التنفيذ
الذي تتم استشارته في الجوانب الفنية	الذي يقوم بمراجعة الجوانب المتعلقة بالمخرجات	الذي يوجه بالقرارات أو الإجراءات التي يجب اتخاذها لتنفيذ المخرجات	الذي يتحمل المسؤولية النهائية وله حق الموافقة / الرفض	الذي يقوم بتنفيذ وإنتاج المخرجات أو يؤدي العمل

وفيما يلي جدول بالصلاحيات والمسؤوليات على مستوى الإدارات والأقسام المعنية بالمشروع:

الجدول 2.1: المسؤوليات والصلاحيات على مستوى الإدارات

الإدارة المعنية	المسؤوليات / الصلاحيات
إدارة تقنية المعلومات	1- اختيار الأجهزة اللازمة لأعمال المشروع 2- اختيار البرامج اللازمة لأعمال المشروع 3- التعاقد مع الغير لتقديم خدمات الصيانة

4- تحديد برامج الصيانة العادية والوقائية للأجهزة والبرامج 5- إقتراح تحديث موقع المشروع على الانترنت	
1- تسهيل إنشاء وتحديث خطط المشروع 2- رفع التقارير ورصد التقدم للمشاريع 3- إدارة محفظة المشاريع 4- دعم المشاريع 5- التدريب والتطوير 6- عمل منهجية موحدة لكافة المشاريع 7- صناعة المحتوى التثقيفي 8- الصيانة والتشغيل	إدارة المشاريع
1- اختيار البنوك التي تتعامل معها الشركة 2- فتح الحسابات البنكية وإلغاؤها 3- تقويض صلاحيات التوقيع على الشيكات 4- استثمار فائض السيولة الذي يحدث خلال السنة المالية 5- التفاوض مع البنوك بشأن التمويل 6- التصريح بصرف عهدة نقدية مستديمة أو مؤقتة وتحديد سقفها وإلغاؤها 7- تحديد الحد الأقصى لرصيد الخزينة 8- اعتماد التبرعات والهبات 9- اعتماد الصرف بإيصالات مؤقتة لحين إعداد أذون الصرف المؤيدة بالمستندات 10- إلغاء شيك والموافقة على إصدار بدل فاقد للشيك وإيقاف صرف شيك 11- الإقفال الشهري للحسابات وإعداد موازين المراجعة	إدارة الشؤون المالية
1- التعيين والترقية وإنهاء الخدمة وتجديد العقود وإلغاؤها 2- وضع الهيكل التنظيمي والوظيفي وتعديله 3- تحديد نسبة الزيادة السنوية للعاملين	إدارة الشؤون الإدارية

4- إنشاء الوظائف وإعادة تقييمها وإلغاؤها	
5- منح الزيادات الاستثنائية لأحد العاملين	
6- النقل والإعارة بين إدارات المؤسسة	
7- التكليف بالمشاركة في المؤتمرات والندوات والمعارض والمهرجانات	
8- تحديد أوقات الدوام الرسمية الرئيسية	
9- التدريب وتنمية القوى العاملة	
10- منح سلف للموظف	
11- الإجازات بدون راتب	
12- الانتخابات	
13- تحديد الإجازات العادية وتمديداتها	
14- تقييم أداء العامل	
15- تحديد عدد ساعات العمل الإضافية	

2.3 مكتب إدارة المشاريع PMO:

يمكن تعريف مكتب إدارة المشاريع PMO بأنه الجهة التنظيمية المسؤولة عن حوكمة العمليات ذات الصلة بالمشروعات وينظم المشاركة في الموارد والمنهجيات والأدوات والأساليب [4].

وتتنوع نماذج مكاتب إدارة المشاريع في المنشآت، وتختلف في درجة التحكم والتأثير الذي تتمتع به على المشاريع وفق النموذج المتبع:

- داعمة Supportive.
- موجهة Directive.
- متحكممة controlling.

وحيث أن من أهداف المجموعة الدولية للاستشارات الطبية الخروج من هذا المشروع بأكثر فائدة ممكنة ولذلك تم تحديد النموذج والأسلوب المتبع لمكتب إدارة المشاريع PMO للمشروع بـ Controlling PMO الذي يعتبر الأنسب لهذا النوع من المشاريع متعددة المهام والإدارات المرتبطة بتنفيذها، لتوفير مستوى مقبول من السيطرة وسن القوانين وتزويد مدراء المشاريع بالنماذج اللازمة لضبط جميع العمليات المتعلقة بتنفيذ المشروع.

• المهام الرئيسية لمكتب إدارة المشروع PMO:

- التأكد أن كافة الإنجازات التفصيلية الخاصة بالخطة التنفيذية لكافة أجزاء المشروع متطابقة تماماً مع نطاق العمل المعتمد.
- كافة المخرجات الخاصة بكل مرحلة تمت مراجعتها والتأكد من جاهزيتها إيداناً للانتقال للمرحلة التالية.
- مراقبة منصات قياس أداء التنفيذ ورفع التقارير الخاصة بالإنجاز.
- توفير الدعم اللوجستي الكامل لكافة مراحل المشروع.
- تطوير وإدارة سياسات المشروع وإجراءاته ونماذجه، وغيرها من الوثائق المشتركة (مصادر العملية التنظيمية)

3. الفصل الثالث – الامتثال والمعايير واللوائح

3.1 قوائم الامتثال لمخرجات المشروع:

لضمان الالتزام التام بنطاق المشروع، والحصول على المخرجات المطلوبة وفق الشروط والمواصفات لكل قسم من نطاق العمل (الإنشائي – التقني – التثقيفي/التوعوي – التدريبي)، فقد تم إنشاء نماذج قوائم الامتثال لكل بند من بنود المشروع، تهدف إلى التأكد من تغطية كافة الأعمال المطلوبة ومطابقة مخرجاتها للمواصفات المعتمدة، واعتماد تلك القوائم من إدارة المشروع وصاحب الصلاحية.

(الأعمال الإنشائية)

المعلومات الرئيسية	
التاريخ	
اسم المشروع	إنشاء مركز التدريب والتثقيف الصحي بالرياض
اسم المخرج	الإنشائي
راعي المشروع	المجموعة الدولية للاستثمارات الطبية
مدير المشروع	م/ بدر الغانم

معلومات المخرج				
#	المخرج	وصف المخرج	الامتثال (نعم/لا)	ملاحظات
1	الإنشائي			
1.1	التصميم			
1.2	توفير البنية التحتية			
1.3	تنفيذ الأعمال الإنشائية والمعمارية			
1.4	توريد المعدات والأدوات اللازمة لعملية التدريب والبحث العلمي			

الاعتماد

المجموعة الدولية للاستثمارات الطبية			
العضو الفني		العضو الفني	
الاسم		الاسم	

	التوقيع		التوقيع
	التاريخ		التاريخ
مدير إدارة التطوير		مدير المشروع	
	الاسم		الاسم
	التوقيع		التوقيع
	التاريخ		التاريخ

(التثقيفي التوعوي)

المعلومات الرئيسية	
	التاريخ
إنشاء مركز التدريب والتثقيف الصحي بالرياض	اسم المشروع
التثقيفي التوعوي	اسم المخرج
المجموعة الدولية للاستثمارات الطبية	راعي المشروع
م/ بدر الغانم	مدير المشروع

معلومات المخرج				
#	المخرج	وصف المخرج	الاستلام (نعم/لا)	ملاحظات
1	الإنشائي			
1.1	التصميم			
1.2	توفير البنية التحتية			
1.3	تنفيذ الأعمال الإنشائية والمعمارية			
1.4	توريد المعدات والأدوات اللازمة لعملية التدريب والبحث العلمي			

الإعتماد

المجموعة الدولية للاستثمارات الطبية

العضو الفني		العضو الفني	
	الاسم		الاسم
	التوقيع		التوقيع
	التاريخ		التاريخ
مدير إدارة التطوير		مدير المشروع	
	الاسم		الاسم
	التوقيع		التوقيع
	التاريخ		التاريخ

(التدريب)

المعلومات الرئيسية				
			التاريخ	
إنشاء مركز التدريب والتثقيف الصحي بالرياض			اسم المشروع	
الإنشائي			اسم المخرج	
المجموعة الدولية للاستثمارات الطبية			راعي المشروع	
م/ بدر الغانم			مدير المشروع	
معلومات المخرج				
#	المخرج	وصف المخرج	الامتثال (نعم/ لا)	ملاحظات
3	التدريب			
3.1	تقديم 3 برامج تدريبية للشهادات الاحترافية الصحية شهريا			
3.2	تدريب عدد 50 ممارس صحي شهريا وتأهيلهم لاختبارات الشهادات الاحترافية			
3.3	تدريب عدد 100 ممارس صحي شهريا على الإسعافات الأولية			
3.4	تدريب عدد 100 ممارس صحي شهريا على الإنعاش القلبي الرئوي CPR			

			تقديم 2 برامج تدريبية شهريا في الأخلاقيات الطبية والتعامل مع المرضى	3.5
			تدريب 50 طالب شهريا على أساليب البحث العلمي الطبي	3.6
			إنتاج مادة مرئية شهريا لمعالجة سبل التعامل مع أحد الأمراض أو الإعاقات المعنية ونشرها	3.7
			إقامة ورشة تدريبية شهريا لذوي المصابين بالأمراض المزمنة	3.8
			إقامة ورشة تدريبية شهريا لذوي الإعاقات الحركية أو العقلية	3.9

الإعتماد

المجموعة الدولية للاستثمارات الطبية			
العضو الفني		العضو الفني	
	الاسم		الاسم
	التوقيع		التوقيع
	التاريخ		التاريخ
مدير إدارة التطوير		مدير المشروع	
	الاسم		الاسم
	التوقيع		التوقيع
	التاريخ		التاريخ

نموذج 3.1: قائمة الامتثال لمخرجات المشروع

(التقني)

المعلومات الرئيسية				
			التاريخ	
إنشاء مركز التدريب والتثقيف الصحي بالرياض			اسم المشروع	
التقني			اسم المخرج	
المجموعة الدولية للاستثمارات الطبية			راعي المشروع	
م/ بدر الغانم			مدير المشروع	
معلومات المخرج				
#	المخرج	وصف المخرج	الامتثال (نعم/ لا)	ملاحظات
4	التقني			
4.1	إنشاء منصة تثقيف الصحية للتدريب الرقمي غير المتزامن			
4.2	توفير دورات الكترونية جديدة شهريا على المنصة			
4.3	توفير مراجع علمية عربية وعالمية على المنصة كمكتبة رقمية للباحثين			
4.4	تنفيذ جولة افتراضية VT360 بتقنية الواقع الافتراضي في أقسام ومرافق المركز			

الإعتماد

المجموعة الدولية للاستثمارات الطبية			
العضو الفني		العضو الفني	
الاسم	الاسم	الاسم	الاسم
التوقيع	التوقيع	التوقيع	التوقيع
التاريخ	التاريخ	التاريخ	التاريخ
مدير إدارة التطوير		مدير المشروع	
الاسم	الاسم	الاسم	الاسم
التوقيع	التوقيع	التوقيع	التوقيع

3.2 نماذج التحقق وفق مراحل المشروع

تضمن قوائم التحقق والتدقيق أو ما يعرف بـ check lists تسليم مخرجات المشروع بسلاسة، والتأكد من إنجاز كافة الأعمال المطلوبة لكل مرحلة من المراحل الرئيسية للمشروع (البدا - التخطيط - التنفيذ - الإغلاق).

وتعد قوائم التحقق من أدوات الجودة الأساسية لضمان تسليم مخرجات مراحل المشروع المختلفة، وعدم تجاوز أي منها. ما يسهل أعمال المراجعة على إدارة المشروع والجهة المستفيدة أو الراعية للمشروع.

وفيما يلي نموذج التحقق الخاص بمشروع إنشاء مركز التدريب والتتقيف الصحي بحسب مراحل المشروع ومخرجات كل مرحلة.

قائمة التدقيق Checklist

المرحلة	الوصف Description	Acceptable مقبول		ملاحظات Remarks
		No لا	Yes نعم	
تأسيس	مواصفات المشروع			
	ميثاق المشروع			
	الهيكل التنظيمي للمشروع			
	الحوكمة والمسؤوليات			
	استراتيجية المشروع			
	سجل المعنيين			
	سجل المخاطر			
التخطيط	الجدول الزمني			
	فريق العمل/ المهام			
	ميزانية المشروع			
	خطة الاستجابة للمخاطر/ الطوارئ			

			أعمال التوريد	التنفيذ
			تجهيز البنية التحتية	
			تنفيذ الأعمال التصميمية والإنشائية	
			تطوير المحتوى التثقيفي/التوعوي	
			تطوير المحتوى التدريبي	
			طلبات التغير	
			شهادات الإنجاز	الإغلاق
			مستندات التسليم والإغلاق / Hand over	
			اعتماد المحتوى وتسليمه	
			تقرير الإغلاق	
			تقرير الدروس المستفادة	

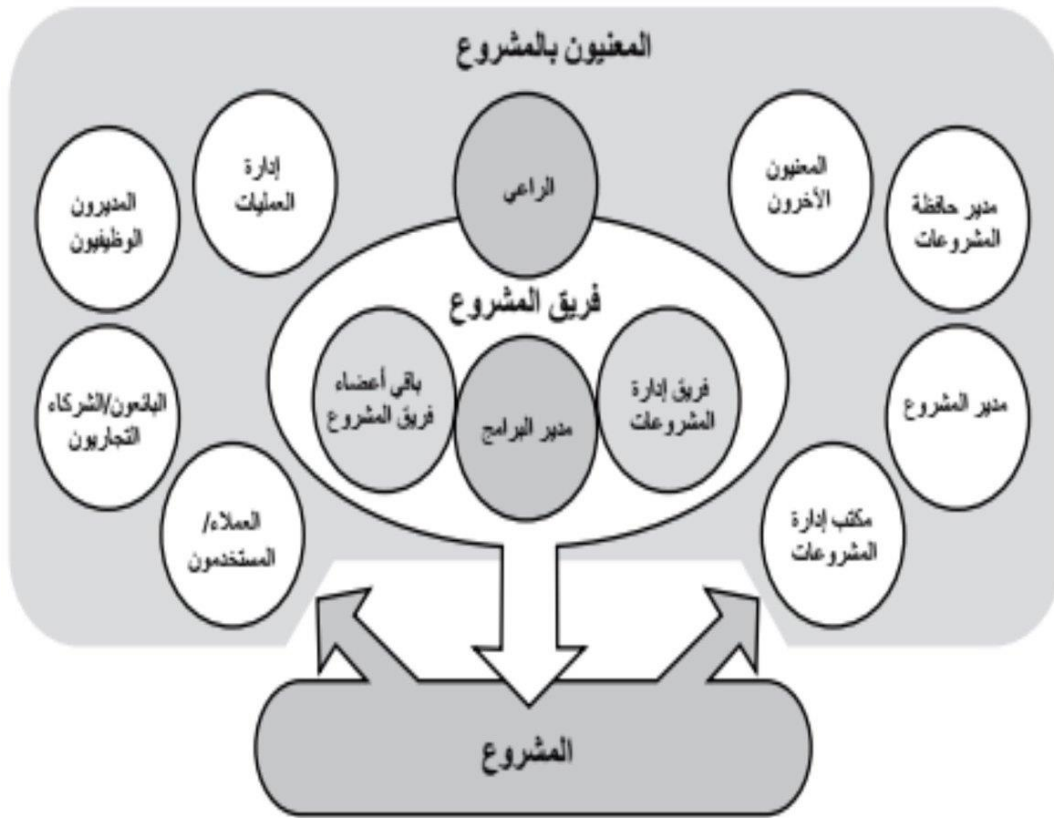
النموذج 3.2: قائمة التحقق check

4. الفصل الرابع – الامتثال والمعايير واللوائح

4.1 تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم

حين نتحدث عن المعنيين بالمشروع فنحن نقصد بالدرجة الأولى جميع أعضاء فريق المشروع، بالإضافة إلى أصحاب المصلحة من المشروع داخل المنظمة وخارجها ممن يؤثرون أو يتأثرون بالمشروع إيجاباً أو سلباً. وهنا يكمن دور مدير المشروع في إدارة تأثيرات مختلف المعنيين بالمشروع فيما يتعلق بمتطلبات المشروع، لضمان نجاح النتائج. حيث أن العلاقة وثيقة بين المشروع وفريق العمل والمعنيين من أصحاب المصلحة كما يوضح ذلك الشكل أدناه.

العلاقة بين المعنيين والمشروع



الشكل 4.1: العلاقة بين المعنيين والمشروع

ولتنظيم وتسهيل عملية إدارة المعنيين بحسب أدوارهم وتأثيرهم على المشروع قمنا بتطوير نموذج سجل المعنيين لمرحلة البدء Initiation كما في نموذج وثيقة سجل المعنيين أدناه، والذي سيتم تطويره ليشمل تأثير المعنيين على باقي مراحل المشروع بعد إتمام مرحلة البدء.

الجدول 4.1: نموذج وثيقة سجل المعنيين

اسم الوثيقة	النسخة	المرحلة	تاريخ الإنشاء
سجل المعنيين	المسودة 1.0	البدء	02/05/2022

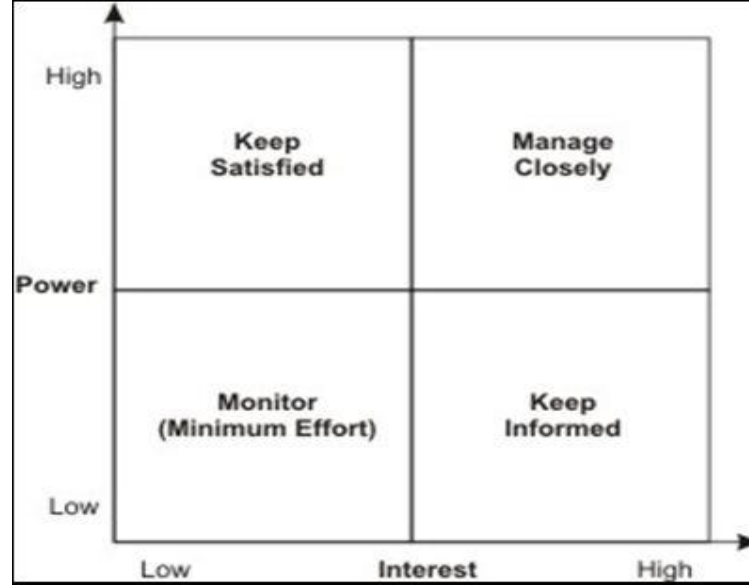
اسم المشروع	تاريخ المشروع
إنشاء مركز التثقيف والتدريب الصحي بالرياض	02/05/2022

مرحلة المشروع: البدء INTIATION						
الاسم	المنصب	الجهة	الدور في المشروع	البريد الإلكتروني	وسيلة التواصل	المسئوليات
د.	الرئيس التنفيذي	المجموعة الدولية للاستثمارات الطبية	الراعي (داخلي)			اعتماد خطة التمويل والتوقيع على الوثائق الرسمية
م/بدر الغانم	مدير مكتب المشاريع PMO	المجموعة الدولية للاستثمارات الطبية	مدير المشروع (داخلي)			- إعداد وثيقة المشروع واعتمادها من المعنيين - إعداد خطة عمل المشروع بالتنسيق مع فريق العمل وأصحاب المصلحة. - اعتماد موازنة المشروع وخطة الطوارئ
أ.	مدير إدارة المشتريات	المجموعة الدولية للاستثمارات الطبية	إدارة مشتريات المشروع			
فريق المشروع	مكتب إدارة المشاريع	المجموعة الدولية للاستثمارات الطبية	تنفيذ ومتابعة مراحل عمل المشروع			متابعة مراحل عمل المشروع حتى إغلاقه بإشراف مدير المشروع
د.	مندوب	الهيئة العامة للصحة (وقاية)	ممثل للهيئة (خارجي)			تطبيق الاشتراطات للترخيص
د.	مندوب	المركز السعودي لسلامة المرضى	ممثل للمركز (خارجي)			

			ممثل الهيئة (خارجي)	هيئة الهلال الأحمر السعودي	مندوب	د.
			ممثل المجلس (خارجي)	المجلس الصحي لدول مجلس التعاون	مندوب	د.
زيارة لجنة لمنح الموافقات بعد التأكد من الاشتراطات والوثائق			ممثل الأمانة (خارجي)	أمانة مدينة الرياض	مندوب	م.
				كليات الطب والتخصصات الصحية	مندوب	د.
			ممثلا لجمعيات الرعاية الصحية	وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية	مندوب	
تطبيق اشتراطات السلامة للمشروع				الدفاع المدني	مندوب	
يتم زيارتها للحصول على الاحتياجات للمشروع				الغرفة التجارية	مندوب	
تنفيذ المشروع طبقا للاشتراطات والمواصفات				شركة العمران للمقاولات	مندوب	
توريد مواد البناء والمواد الصحية والكهربائية				مورد مواد البناء	مندوب	
توريد الأجهزة والمعدات التقنية				مورد البنية التقنية	مندوب	

4.2 تطوير شبكة (التأثير / القوة) واستخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة:

بعد تكوين قائمة بالأشخاص والمنظمات المتأثرة بالمشروع قد يكون لبعض هؤلاء القدرة إما على منع هذا العمل أو النهوض به وقد يكون البعض مهتما بالمشروع بينما قد لا يهتم الآخرون لذلك نحتاج إلى تحديد أولويات كل صاحب مصلحة وتصنيفهم وفقا لسلطتهم واهتمامهم بالمشروع .



من خلال التمثيل الشبكي أعلاه يتضح الموقف الذي تخصصه لأحد أصحاب المصلحة على الشبكة والإجراءات التي تحتاجها ليتم أخذها معهم وهي كالتالي:

أ) High power, highly interested people (Manage Closely)

يجب إشراك هؤلاء بشكل كامل وبذل أقصى الجهود لإرضائهم.

ب) High power, less interested people (Keep Satisfied)

يجب بذل الجهد الكافي مع هؤلاء الأشخاص لإرضائهم ولكن ليس كثيرا حتى لا يشعروا بالملل لأن اهتمامهم قليل باتجاه المشروع لكن لديهم سلطة عالية.

ت) Low power, highly interested people (Keep Informed)

إبلاغ هؤلاء الأشخاص بشكل مناسب والتحدث معهم للتأكد من عدم ظهور مشكلات كبيرة وغالبا ما يكون الأشخاص في هذه الفئة متعاونين جدا مع تفاصيل المشروع.

ث) Low power, less interested people (Monitor)

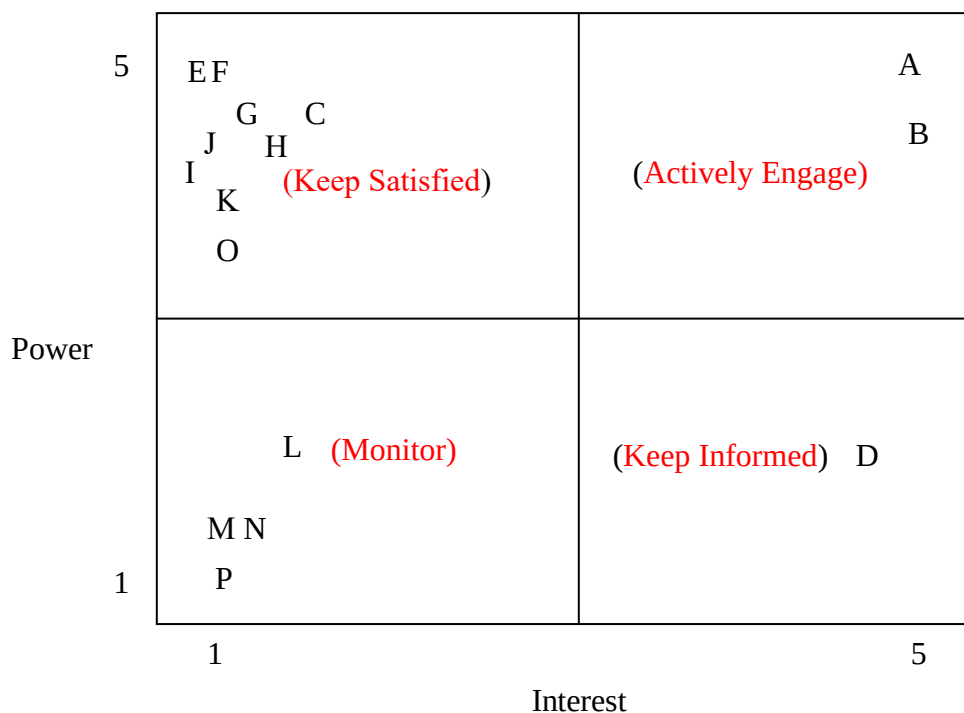
مراقبة هؤلاء الأشخاص لكن لا دون جعلهم يفرطون في التواصل.

بمجرد تحديد جميع أصحاب المصلحة في مشروع إنشاء مركز التنقيف والتدريب الصحي بالرياض سيقوم فريق المشروع بتصنيف وتحليل كل صاحب مصلحة. الغرض من هذا التحليل هو تحديد مستوى السلطة أو التأثير لدى أصحاب المصلحة، وتخطيط نهج الإدارة لكل صاحب مصلحة، وتحديد المستويات المناسبة للتواصل والمشاركة لكل من المعنيين. سيقوم فريق المشروع بتصنيف أصحاب المصلحة بناءً على مؤسستهم أو قسمهم. بمجرد تصنيف جميع أصحاب المصلحة، سيستخدم فريق المشروع مصفوفة السلطة / المصلحة لتوضيح التأثير المحتمل لكل صاحب مصلحة على المشروع. بناءً على هذا التحليل. كما سيتم استخدام النموذج أدناه لتحديد أصحاب المصلحة ومستويات قوتهم واهتمامهم لاستخدامها في مخطط القوة / المصلحة كجزء من تحليل أصحاب المصلحة.

الجدول 4.2: نموذج شبكة القوة والاهتمام للمعنيين

المرمز	المنصب	الاسم	القوة (1-5)	الاهتمام (1-5)
A	المالك		5	5
B	مدير مكتب المشاريع PMO	بدر الغانم	4	5
C	مدير إدارة المشتريات		4	2
D	مكتب إدارة المشاريع	فريق عمل المشروع	2	4
E	مندوب الهيئة السعودية العامة للصحة (وقاية)		5	1
F	مندوب المركز السعودي لسلامة المرضى		5	1
G	مندوب هيئة الهلال الأحمر السعودي		4	1
H	مندوب المجلس الصحي لدول مجلس التعاون		4	1
I	مندوب أمانة مدينة الرياض		4	1
J	مندوب الدفاع المدني		4	1
K	مندوب الغرفة التجارية		4	1
L	مؤسسة العمران للمقاولات	المقاول	2	2
M		مورد مواد البناء	1	1
N		مورد البنية التقنية	1	1
O	مندوب وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية		3	2
P	مندوب كليات الطب والتخصصات الصحية		1	1

يوجد أدناه مخطط القوة / الاهتمام لأصحاب المصلحة في مشروع إنشاء مركز التثقيف والتدريب الصحي بالرياض، يمثل كل حرف صاحب مصلحة وفقًا للمفتاح في الجدول أعلاه.



استنادًا إلى تحليل السلطة، والتأثير والرسم البياني أعلاه، سيحتاج أصحاب المصلحة M,N,P, L إلى الحد الأدنى من الجهد الإداري حيث يقيمون في الربع السفلي الأيسر من المصفوفة. يجب أن يظل أصحاب المصلحة E,F,G,H,I,J,K O,C، في الربع العلوي الأيسر ، راضين عن أسلوب معالجة المخاوف والأسئلة بشكل مناسب. ويجب أن يظل أصحاب المصلحة D، في الربع الأيمن السفلي، على اطلاع دائم من خلال الاتصال المتكرر بحالة المشروع والتقدم المحرز. أصحاب المصلحة "A" و "B" ، في الربع العلوي الأيمن، هم لاعبون أساسيون ويجب أن يشاركوا في جميع مستويات تخطيط المشروع وإدارة التغيير. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون أصحاب المصلحة (B) و (A) أعضاء مشاركين في جميع اجتماعات حالة المشروع، ومراجعات المراحل، والاجتماعات المخصصة حسب الاقتضاء.

5. الفصل الخامس – ثقافة المنظمة وقيمها

5.1 ثقافة المنظمة "المجموعة الدولية للاستثمارات الطبية"

تعد ثقافة المنظمة من العوامل المهمة المؤثرة على اعتماد مشاريعها، حيث يجب أن تصب تلك المشاريع في الأهداف الاستراتيجية التي تتماشى مع ثقافة المنظمة.

ويمكن تعريفها بأنها عبارة عن مجموعة من القواعد المؤثرة في سلوك الأفراد داخل بيئة العمل المشتركة، وتساعد في تطبيق وتنفيذ مهامهم بطريقة صحيحة. كما تشمل ثقافة المنظمة القيم الأخلاقية للعاملين فيها والتي تمكنهم من إيجاد الحلول المناسبة لأي مشكلات قد تواجههم أثناء تنفيذ المشاريع لإنجاز الأهداف المطلوبة.

تنتهج المجموعة الدولية للاستثمارات الطبية ثقافة المهمة التي تعتمد على توزيع المهام على الإدارات والأقسام المختلفة وتترك لها خيارات طرق ووسائل التنفيذ باستخدام كافة الوسائل المتاحة لتحقيق النتائج الخاصة بها ضمن بيئة ثقافة المنظمة.

ويطلب ذلك منح الثقة الكاملة للإدارات والأفراد العاملين بها وتحفيزهم على الإنجاز وابتكار الوسائل المناسبة بما يحقق الأهداف النهائية للمشروع وللمنظمة بشكل عام.

5.2 القيم التي تتبناها المنظمة خلال المشروع

كما سبقت الإشارة إلى ثقافة المنظمة المنفتحة على موظفيها، والتي تنتهج أسلوب المهمة مانحة الثقة الكاملة لفريق العمل وإدارة المشروع.

فإننا في المجموعة الدولية للاستثمارات الطبية نعمل على تحقيق التوافق القيمي في المنظمة من خلال الإدارة بالقيم، إيماناً منا بأن تحقيق أهداف المشروع تعتمد على عناصر عديدة أهمها العنصر البشري الذي نعتبره رأس المال الحقيقي لمنظمتنا، ويأتي بالدرجة الأولى مدراء المشاريع المعنيون بتحديد وتحقيق أهدافها. ونعني بذلك القيم الشخصية والقيم التنظيمية.

ولذا قمنا بتحديد القيم الأساسية التي نراعيها في هذا المشروع – كما وردت في الفصل الأول الخاص بالاستراتيجية – وهي:

1. دقة المعلومة وموثوقيتها.
2. احترام العادات والتقاليد وثقافة المجتمع.
3. سلاسة الأسلوب التوعوي والتثقيفي.
4. تميز وقوة المحتوى التدريبي باعتمادات عالمية.
5. استثمار وتطوير التقنية.
6. بيئة جاذبة لذوي الخبرة والكفاءة والباحثين.

6. الفصل السادس – الجوانب الشخصية والعلاقات في المشروع

6.1 نقد وإدارة الذات:

• سلوكيات مؤثرة على المشروع:

تواجه المشاريع الكبرى ومتعددة الإدارات والفرق التنفيذية تحديا يتعلق بالبيئة الداخلية وسلوكيات العاملين، والتي قد تكون إيجابية حيناً وسلبية في أحيان أخرى.

وتبرز الصعوبات حين يشعر أعضاء الفريق أنهم بحاجة لتغيير بعض سلوكياتهم الأمر الذي قد يواجه ببعض المقاومة. ولكي تكون نظرتنا منصفة فلا بد من تناول بعض السلوكيات الإيجابية والسلبية التي قد يمارسها عدد من فرق العمل وتؤثر على المشروع إيجاباً أو سلباً.

• السلوكيات الإيجابية:

- العمل بروح الفريق.
- تحمل المسؤولية.
- الاستجابة للنقد.

• السلوكيات السلبية:

- التسويف واختلاق الأعذار.
- الأنانية
- الدخول في مهاترات
- السلبية وفقدان الحماس

• الأسباب وسبل المعالجة:

ونحن هنا نتحدث عن السلوكيات السلبية المؤثرة على المشروع، والتي يمكن حصر بعض أسبابها كما يلي:

- التنافس بين الإدارات.
- الضغط الناتج عن الجدول الزمني للتنفيذ
- تنوع المعنيين وأصحاب المصلحة المؤثرين.

وبدورنا كإدارة للمشاريع في المنظمة، فإننا نعمل على تعزيز الجوانب والسلوكيات الإيجابية لدى الفريق، ومعالجة السلوكيات السلبية التي ينعكس أثرها على جودة الأداء والمخرجات للمشروع. ونتبع في سبيل ذلك عدة أساليب منها:

- تعزيز روح الفريق بين العاملين من مختلف الإدارات والأقسام وفي جميع مراحل المشروع.
- الإدارة بالتحفيز من خلال تخصيص مكافآت لذوي السلوك الإيجابي.
- رفع نسبة الولاء للمنظمة ككل وليس للإدارة أو القسم بما يسهم في تحقيق الأهداف العامة للمشروع.

وحتى نتمكن من التقييم المهني والتعامل مع التحديات السلوكية وغيرها ، نقوم بعمل التحليل الرباعي SWOT للمنظمة والعاملين بها ، لتعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف – كعوامل داخلية في المنظمة - ، ولإستغلال الفرص المتاحة وتجاوز التحديات والتهديدات المؤثرة على المنظمة أو المشروع – كعوامل خارجية - .

• التقييم المهني بنموذج التحليل الرباعي SOWT:

القوة		الضعف	
S		W	
1	التعاون بين باحثي الجانب الطبي والمركز.	1	صعوبة استخدام البرامج التقنية من قبل المرضى أو ذويهم.
2	كوادر ذات خبره عالية في مجالات تنفيذ المشروع	2	تعدد قطاعات تنفيذ المشروع والتنافس فيما بينها
3	إبداع صناعة المحتوى التوعوي.	3	الاعتماد في كثير من التقنيات على موردين خارجيين
4	مرونة إقامة الدورات التدريبية في أية وقت.	4	تعدد الجهات المعنية والمؤثرة في المشروع
5	إيمان فريق العمل برسالة المركز وأهدافه	5	محدودية الميزانية والجدول الزمني
6	تكاملية الخدمات المقدمة في مكان واحد (تنقيف-تدريب-تعليم-أبحاث)	6	
7		7	

الفرص		التهديدات	
O		T	
1	اشتراط حصول الممارسين الصحيين على دورات تدريبية في بعض المجالات	1	أزمات اقتصادية
2	قلة المنافسة في هذا المجال	2	دخول منافس بنفس المجال
3	الدعم الحكومي للقطاع الصحي والتعليمي	3	تأخر عمليات التوريد
4	الطلب المتزايد على الشهادات المهنية	4	
5	تزايد نسبة خريجي الكليات الصحية بمعدل سنوي	5	
6		6	
7		7	

الشكل 6.1: التحليل الرباعي للمشروع SWOT

6.2 النزاهة الشخصية والموثوقية:

• سلوكيات تعارض النزاهة الأخلاقية

كما سبقت الإشارة إلى أن السلوكيات تؤثر على المشروع إيجاباً أو سلباً، إلا أن ما ينافي من تلك السلوكيات النزاهة الأخلاقية يؤثر سلباً بلا شك على أداء فريق العمل الأمر الذي سينعكس سلباً بلا شك على المشروع. وفيما يلي بعض السلوكيات المعارضة للنزاهة الأخلاقية وتأثيراتها المحتملة على المشروع:

التأثيرات المحتملة			السلوك المنافية للنزاهة الأخلاقية
تأثير مالي	تأثير اجتماعي	تأثير فني	
قبول الرشاوي والهدايا من المقاولين	-تدمير المبادئ والأخلاق -الالتكالية والاعتماد على أموال الرشوة	-مخرجات غير مطابقة للمواصفات.	
الغش والتلاعب في المواصفات	-تدمير المبادئ والأخلاق	-مخرجات غير مطابقة للمواصفات. -ضعف الجودة	
إفشاء أسرار المشروع	-تحقق خسارة للمشروع بإفشاء أسرارهم للمنافسين وتقديمهم خدمات مماتة ومنافسة	-إضعاف القيم المضافة التي يقدمها المشروع	

6.3 الاتصالات الشخصية:

من أبرز المهارات التي ينبغي أن يتمتع بها مدراء المشاريع مهارات التواصل الشخصي والاتصال الفعال، لما لذلك من أهمية في نجاح المشروع وتعزيز العلاقات.

وتبرز أهمية ذلك في إدارة الاتصال مع أصحاب المصلحة بدءاً من فريق العمل وصولاً إلى المعنيين المؤثرين والمتأثرين بالمشروع، وقد سبق إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة كما في النموذج 4.1 .

يهدف توفير احتياجات أصحاب المصلحة في المشروع يجب المعرفة الشاملة لتوقعاتهم، عن طريق التواصل معهم، وتهدف إدارة توقعات أصحاب المصلحة إلى:

- ارتفاع احتمالية قبول المشروع.

- مواجهة جميع المخاوف التي عادة تكون متعلقة بتوقع المشاكل المستقبلية.
- مناقشة كل المخاوف لأصحاب المصلحة وتقييم المخاطر.
- حل المشاكل التي تم تحديدها.

التواصل الشخصي والتواصل الفعال

➤ **التواصل الشخصي** هو عملية تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر عبر وسائل الاتصال المختلفة لتحقيق هدف معين للطرفين أو أحدهما.

ويمكن تعريف **التواصل الشخصي** بأنه: سلوك أفضل السبل والوسائل لنقل المعلومات والمعاني والأحاسيس والآراء إلى أشخاص آخرين والتأثر في أفكارهم وإقناعهم بطريقة لغوية أو غير لغوية. ويتميز هذا النوع من الاتصال بما يلي:

- تبادل الرأي بين أطراف الاتصال مباشرة.
- إزالة وتخفيض فرص التوتر.
- تقييم المفاهيم والآراء بين أطراف التواصل.
- توفير الوقت والجهد.
- التغذية العكسية المباشرة.

➤ **التواصل الفعال** هو كذلك عملية تبادل للمعلومات بالوسائل المختلفة، وغالبا ما يستخدم هذا المصطلح في قطاع المنظمات والمشاريع من أجل تدعيم آليات التعاون والتشارك وإنجاز المهام والمسؤوليات بالصورة المطلوبة. ولتحقق هذا التواصل فعاليته لا بد من مراعاة المهارات اللازمة **للاتصال الفعال** ومن أبرزها:

- اختيار الوقت المناسب.
- اختيار المكان المناسب.
- التحضير الجيد قبل التواصل.
- استخدام لغة الجسد.

➤ نماذج وقنوات التواصل الشخصي

تتعدد القنوات ونماذج الاتصال الشخصي والفعال، يختلف كل منها بحسب عدد المستقبلين وطبيعة المعلومات المتبادلة، ومنها على سبيل المثال:

- الحوار المباشر.
- الخطاب العام.
- الاتصال ضمن مجموعات صغيرة.
- الاتصال غير المباشر عبر القنوات الرقمية

العلاقات والارتباط:

➤ مصفوفة التواصل

تعد مصفوفة التواصل من الأدوات المهمة في بناء خطة اتصالات المشروع، حيث يتم من خلالها تحديد وسائل التواصل والمسؤوليات والأهداف. والتي تلازم فريق وإدارة المشروع في جميع مراحله بمستويات مختلفة.

إدارة الاتصالات في المشروع Project Communications Management



الشكل 6.3: إدارة الاتصالات في مراحل المشروع

تتعدد أساليب بناء مصفوفة الاتصال ونماذجها، وقد اخترنا لمشروع إنشاء مركز التثقيف والتدريب الصحي نموذجاً مبسطاً يمكن من خلاله تحديد موضوعات التواصل وأهدافها والمعنيين وطرق التواصل ومعدلات عملية الاتصال، وسيتم استكمالها في المرحلة القادمة بعد تحديد نطاق العمل التفصيلي وتوزيعه على الموارد المختلفة للمشروع.

موضوع التواصل	الهدف	معدل التواصل	طريقة التواصل	الحضور	مسؤول التواصل

النموذج 6.4: بناء مصفوفة الاتصال للمشروع

➤ مصفوفة الارتباط بالمعنيين

المسؤول														المهمة		الحالة	
الاسم او الدور	الاسم او الدور	الاسم او الدور	الاسم او الدور	الاسم او الدور	الاسم او الدور	تقنية المعلومات	الشنون الإدارية	الإدارة المالية	إدارة المشاريع	الاسم او الدور	الاسم او الدور	الاسم او الدور	الاسم او الدور	الاسم او الدور	الراعي	فريق المشروع	جهة اخرى
الاعمال الإنسانية																	
									I				R	A			المهمة 1
									I			R		A			المهمة 2
								R	A				I	C			المهمة 1
							R		A				I				المهمة 2
				C		R		I	A				I				المهمة 1
				C			R	I	A				I				المهمة 2
			C					R	A			I					المهمة 1
							R		A			I					المهمة 2

المختص (Responsible)	R
مسئول (Accountable)	A
استشارة (Consulted)	C
أبلغ (Informed)	I

7. الفصل السابع – القيادة والعمل الجماعي

7.1 نموذج القيادة

تكمن أهمية القيادة وأسلوبها في العمل المؤسسي من حيث كونها محرك رئيسي لمواكبة سوق العمل وتطبيق معايير الجودة الشاملة والخروج بفريق منظم يعمل بهدف واضح ويؤمن برسالة المنظمة التي ينتمي إليها، وينطبق هذا المفهوم على جميع مستويات الإدارة من الإدارات العليا والتنفيذية إلى الوظائف الإشرافية فهناك هدف مشترك وهو تجاوز كل العقبات بفريق منظم متعاون يعمل بانسجام وواقعية.

وبالنظر إلى القيادة وأثرها في نجاح المشاريع والمنظمات تكمن أهمية اختيار القائد المناسب والذي بدوره يتبع منهجية واضحة ويتحلّى بأسلوب إداري ونموذج قيادة يساهم في نجاح هذا القائد فيما وكل إليه من أعمال ومسؤوليات يومية تستوجب المتابعة والتقييم وإصدار القرارات للتحرك بفريق عمل منسجم طموح يحقق نجاحات على الصعيد الشخصي والمؤسسي.

لذا فإننا في المجموعة الدولية للاستثمارات الطبية اعتمدنا نموذج القيادة التشاركية (الديموقراطية) (Participative Leadership) ((Democratic)) سعياً من فريق عمل مشروع مركز التنقيف الصحي للوصول للأهداف المرجوة من المشروع. ويأتي تفضيلنا لهذا الأسلوب القيادي للأسباب التالية:

- الحاجة لتفعيل الإبداع الفكري ويكون ذلك من خلال فتح آفاق النقاش وأخذ الآراء من فريق العمل.
- الرغبة الواضحة من رعاة المشروع بتفعيل العمل الجماعي.
- إزالة الحواجز بين الرئيس والمرؤوس لصنع بيئة جاذبة ومريحة للعمل.
- التشاركية الفعالة بين الإدارات والأقسام المشاركة في المشروع بتناغم وانسجام.
- تحفيز جميع العاملين لتقديم أقصى ما لديهم وذلك من خلال أساليب تحفيز متعددة كما سيأتي لاحقاً.

الأساليب التحفيزية:

- توفير كافة سبل الراحة للفريق في مكان العمل
- تقدير الإنجاز بحوافز مادية.
- التقدير المعنوي وشكر الفريق بعد كل إنجاز.
- عمل برامج تدريب وتطوير لكافة الموظفين.
- تمكين وإعطاء صلاحيات للرؤساء الأقسام بمنح إجازة استثنائية لنصف يوم في نهاية الأسبوع للموظف المتميز بما لا يمس واجبات العمل.

7.2 العمل الجماعي

يعتبر العمل الجماعي في المشاريع من العناصر المهمة والضرورية لإنجاح المشروع، كونها بطبيعة الحال تحتاج إلى أكثر من شخص لإنجازها.

ويبدأ ذلك من مرحلة اختيار فريق المشروع لتشكيل فريق عمل متماسك بناء على الخبرات والمهارات التي يتمتع بها كل منهم والتي تساهم في نجاح المشروع، وذلك من خلال توجيه تلك القدرات والجهود نحو تحقيق النتيجة والأهداف المرجوة للمشروع.

ولتسهيل هذه العملية يتم الاستعانة ببعض النماذج الفعالة مثل نموذج RACI الذي يعد طريقة جيدة وفعالة لتوضيح دور كل عضو في فريق المشروع.

مصفوفة RACI تساعدنا في تعزيز التواصل والعمل الجماعي من خلال معرفة كل عضو في فريق العمل ما يتوجب عليه القيام به ، وذلك بتحديد المسؤول ومستوى المسؤولية ، حيث ترمز أحرف هذا النموذج لما يلي:

المختص (Responsible)	R
مسئول (Accountable)	A
استشارة (Consulted)	C
أبلغ (Informed)	I



وفيما يلي نمودجا أوليا لمصفوفة RACI التي تم تصميمها لمشروع إنشاء مركز حياة للتنقيف والتدريب الصحي:

الراعي	عضو 3 (علوم اجتماعية)	عضو 2 (خبير هندسة)	عضو 1 (تقنية معلومات)	مدير المشروع	
I	C	C	C	RA	اعداد خطة المشروع
I	I	R	C	A	متابعة المخرجات الانشائية
I	I	I	R	A	اختبار أنظمة تقنية المعلومات
C	RA	I	I	A	تحديد برامج التنقيف

النموذج 7.1: مصفوفة RACI لتوزيع المهام

7.3 الصراع والأزمات

الصراع هو حالة تحدث عند وجود الأفراد في موقف معين يختلفون فيه بالرأي، أو وجهات النظر أو الحكم على شيء ما، وأيضا يعرف الصراع بأنه تنافس مجموعه من الأشخاص معا على اتخاذ قرار معين قد يرتبط بهم بشكل شخصي، أو في بيئة العمل أو في شيء مؤثر على أشخاص، أو أشياء تؤدي نتيجة الصراع إلى التأثير عليها تأثيرا واضحا، ومن التعريفات الأخرى للصراع هو اختلاف بين طرفين أو أكثر على فكرة ما ويسعى كل طرف لتأكيد أنه على حق، ويظل الصراع مستمرا طالما لم يتوصل أي طرف من الأطراف إلى حل يساهم في التوقف عن الصراع.

الأزمات عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا شديدا على المنشأة أو المشروع، كما أنها تهدد الافتراضات الرئيسية التي تقوم عليها المنظمة، وهذا يعني أن الأزمة تشكل تهديدا مباشرا وصريحا على المشروع واستمراريته. والأزمة حدث يتصف بالآتي:

- يقع فجأة دون توقع، أو أن يكون توقعه قد تم قبل وقوعه بوقت قصير جدا لا يتسع لاتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهته.
 - يتسبب في وقوع خسائر مالية أو مادية أو بشرية أو نفسية.
 - يتسبب في خلق مشكلات جديدة لا تمتلك المنشأة الخبرة اللازمة لمواجهتها أو ربما تكون الخبرة قليلة وغير كافية.
- ومن التعريفات السابقة يمكن أن نحدد تعريفا للأزمة بأنها:
- حالة توتر ونقطة تحول غالبا غير مألوف وغير معتاد وغير متوقع مع تتابع الأحداث بشكل سريع يهدد الأهداف الأساسية للكيانات ذات العلاقة.
 - تسبب الأزمة في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر والضعف وغياب التنظيم والتكامل في أساليب المواجهة.
- ويمكن تحديد بعض من الخصائص الرئيسية للأزمة:

- المفاجأة والصدمة.
 - نقص المعلومات وعدم دقتها.
 - تصاعد وتشابك وتسارع الأحداث.
 - فقدان السيطرة.
 - حالة الذعر.
 - غياب الحل الجذري السريع.
- غالبا ما تسبب الأزمة في وقوع خسائر مالية وبشرية واجتماعية ونفسية.

ومن الأمثلة على الأزمات:

- حدوث كوارث الطبيعية: مثل الفيضانات الناجمة عن انفجار أنابيب المياه أو الأمطار الغزيرة، أو الناتجة عن العواصف.
- انقطاع التيار الكهربائي: يعد من الأخطار المحتمل حدوثها ويعتبر أزمة حيث يؤدي الى عدم التمكن من استخدام تكنولوجيا المعلومات، وأنظمة الاتصالات، وتشغيل الأجهزة والآلات والمعدات.

- نشوب الحرائق: تعد الحرائق من أخطر الأزمات التي يمكنها تعطيل الأعمال وتدمير المباني والآلات.
- تعطل تكنولوجيا المعلومات: مثل تعرض نظام المعلومات للفيروسات أو هجمات الاختراق مما يؤدي إلى تعطيل النظام وعدم قدرة الموظفين على أداء أعمالهم بفعالية وكفاءة.
- انتشار الأمراض والعدوى: قد يحدث انتشار العدوى بين موظفين المنشأة/المشروع ما يؤدي إلى مخاطر صحية ومادية عديدة.

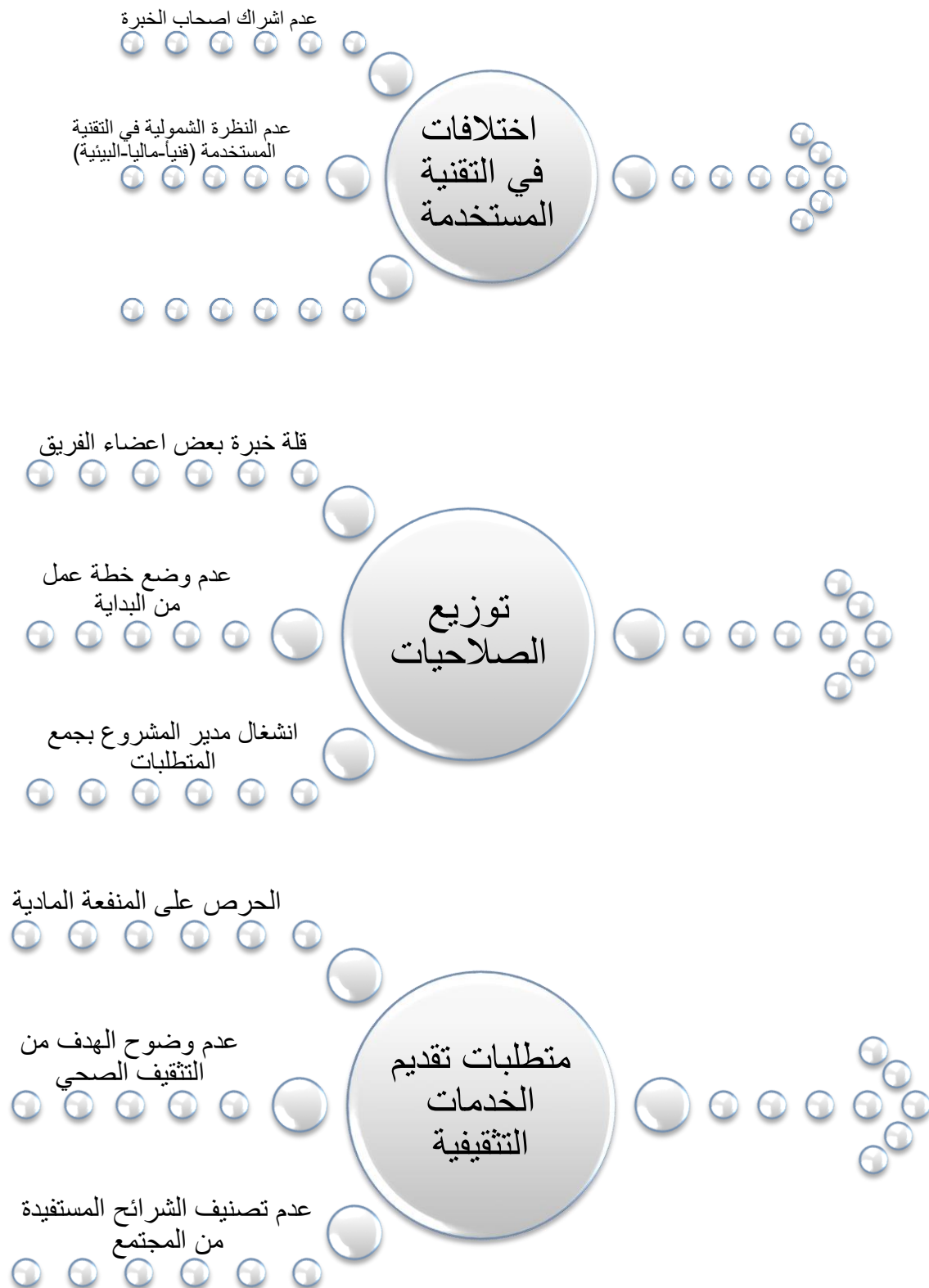
وفيما يتعلق بمشروع إنشاء مركز التنقيف والتوعية الصحي، يمكننا اختصار الصراع والأزمات المحتملة كالتالي:

- **الأزمات:** حدث أو خلل ما يسبب تعطيل كلي أو جزئي لعمل المشروع أو يغير من مساره المخطط له.
- **الصراعات:** اختلافات وتباين في وجهات النظر هدفها الحصول على منفعة معينة من وجهة نظر مختلفة عن الطرف الآخر قد تتسبب في تعطيل العمل أو أخذ جزء أو كامل الحق للطرف الآخر.
- من أهم القواعد العامة لحل الصراعات والصفات التي يجب أن يتحلى بها فريق العمل (التسامح – الاعتراف بالخطأ – الاستماع للطرف الآخر – التواصل الفعال).

🌈 سيناريوهات محتملة للصراعات في المشروع:

الجدول 7.3: استراتيجية التعامل مع الصراعات

نقطة الخلاف / الصراع	استراتيجية التعامل المفضلة	سبب الأفضلية
الاختلاف حول نوع التقنيات المستخدمة في المركز	يقوم مدير المشروع باحتواء هذا الصراع وتوضيح آلية الاختيار والأهداف العامة للمشروع وما يتعلق بالميزانيات.	
صراع توزيع الصلاحيات	يقوم مدير المشروع بفرض الأوامر والتوجيه المباشر لأعضاء الفريق بعد توضيح كافة الصلاحيات والالتزامات لكل عضو	
خلاف حول متطلبات تقديم الخدمات التنقيفية للمجتمع	يتولى مدير المشروع التحكيم واستشارة أصحاب الخبرة في مجال التنقيف الصحي للوصول إلى الهدف المرجو تحقيقه من المشروع	



8. الفصل الثامن – الحنكة والتفاوض

8.1 Crashing – Fast tracking وأثرهما على الجدول الزمني

Crashing هو أسلوب لضغط الجدول الزمني والذي يتضمن تحديد نهج يحقق الحد الأقصى من مدة المشروع بأقل تكلفة ولكن بمخاطر متزايدة وبدون تغيير في النطاق، يتم ضغط الجدول الزمني للمشروع عن طريق إضافة المزيد من الموارد إلى المشروع أو العمل الإضافي في أنشطة المسار الحرج لأنه إذا تم القيام بتطبيق موارد إضافية على أنشطة المسار غير الحرج فلن ينتج عن ذلك جدول مضغوط ، ومن عيوب هذا الأسلوب أنه يسبب زيادة في المخاطر وفي التكاليف وقد لا ينتج عنه دائما جدول زمني مضغوط.

Fast tracking هو أسلوب يتم فيه ضغط الجدول الزمني بحيث يقلل من مدة المشروع ولكن عن طريق أداء أنشطة المسار الحرج بالتوازي والتي تم التخطيط لها في الأصل ليتم تنفيذها بالتتابع، والهدف من هذا الأسلوب هو تقصير مدة المسار الحرج كما هو الحال مع عملية ال crashing ولكن لا يعمل ال fast tracking إلا عندما يمكن تداخل الأنشطة لتقصير مدة المسار الحرج ومن عيوب هذه الطريقة زيادة المخاطر خاصة مخاطر الجودة وقد يتسبب هذا الأسلوب في إعادة العمل وقد يزيد أيضا من تكاليف المشروع.

Crashing vs Fast Tracking

Week #	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Normal	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Fast Tracking	1	1	1	1	© BRAINBOK CO							
			1	1	1	1						
						1	1	1	1			
Crashing	2	2	2	2	2	2	3	3				

8.2 التفاوض:

في حياة كل مدير مشروع أو بالأصح يواجه فريق إدارة المشاريع كثير من الخلافات سواء بين أعضاء الفريق أو بين الفريق والأطراف الأخرى من المعنيين أو أصحاب المصلحة ولذلك يستوجب على كل مدير مشروع التحلي بصفات المفاوض الناجح.

➤ قواعد عامة لعملية التفاوض

- الإعداد وجمع المعلومات لموضوع التفاوض
- إعداد فريق متخصص للقيام بالمفاوضات يتكون من أصحاب الاختصاص
- التواصل الفعال وعدم الانفعال
- الاستماع بفعالية للطرف المفاوض
- إعداد أجندة خاصة لعملية التفاوض
- وضع أهداف عامة لعملية التفاوض

➤ خطط التفاوض

❖ خطة تفاوض للتعاقد بشأن الخدمات التقنية:

- جدول أعضاء فريق التفاوض:

العضو	التخصص
عضو 1	مدير المشروع
عضو 2	خبير تقنية
عضو 3	مستشار عقود
عضو 4	مهندس مشروع

محاور التفاوض:

- تحديد التقنيات (أحدث تقنية – إمكانية التوسع – أنواع التقنيات المستخدمة – السياسات الفنية للمركز)
- توضيح الصلاحيات والمهام (ما هو مطلوب من المقاول – ما يمكننا تقديمه للمقاول – حدود الصلاحيات للطرفين)
- التفاوض المالي (معرفة المنافسين للمقاول – نوع التعاقد – طريقة الدفع وسياسة الاستلام)
- أسلوب التفاوض (الضغط للحصول على خدمة عالية بأقل سعر ممكن)

❖ خطة تفاوض لرعاية مؤتمر تثقيفي:

- جدول أعضاء فريق التفاوض:

العضو	التخصص
عضو 1	مدير المشروع
عضو 2	الراعي للمشروع
عضو 3	مدير التشغيل
عضو 4	منسق

محاور التفاوض:

- توضيح نقاط القوة (قدرات المركز (مالية-خدمات مقدمة) – انتشار المركز في المملكة – التقنيات المستخدمة وعدد المستفيدين)
- ما يمكن تقديمه (المزايا من رعاية المؤتمر (الحملات الاعلانية التي يمكن طرحها في وسائل التواصل الاجتماعي – قاعدة المستفيدين من أصحاب التخصص)
- الخبرات السابقة (استعراض ما تم عمله من منتديات ومؤتمرات)
- الصلاحيات والمنافع (استعراض خطط المنافع المتاحة)
- أسلوب التفاوض (الاقناع وتوضيح المنافع الممكنة)

المراجع References

- [1] Alustath Journal for Human and Social Science
2011, Volume, Issue 140, Pages 169-192
- [2] Guide, A. (2013). Project management body of knowledge (PMBOK® guide). In Project Management Institute.
- [3] جاري ديسلر ، أساسيات الإدارة (المبادئ والتطبيقات الحديثة) (ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر) ، ص 229
- [4] Guide, A. (2013). Project management body of knowledge (PMBOK® guide). In Project Management Institute.