



اسم المشروع

تطعيم 473 موظفاً بلقاح كورونا خلال 40 يوماً

الرقم الجامعي	م الاسم
2021203208	1- عبد الله علي درويش الحرازي
2021201599	2- إسماعيل إبراهيم احمد الغامدي
2021203536	3- فهد عوض عبد الرحيم المالكي
2021202867	4- احمد ابراهيم احمد الغامدي
2021203402	5- حسن محمد عبد الله الحرازي
202103348	6- ناصر علي احمد الزبيدي
2021201961	7- محمد شنين شطي البياعي الغنزي
2021200870	8- عبد الله محمد فائز الشهري
201201578	9- علي عبد الله محمد الخثعمي

تحت اشراف الدكتور

وليد سليمان

فهرس الموضوعات

١

- 1- الغلاف 1
- 2- فهرس الموضوعات 2
- 3- فهرس الاشكال 3
- 4- فهرس الجداول 4
- 5- المقدمة 5
- 6- المنهجية 5
- 7- النظرة التاريخية 5
- 8- الاستراتيجية 6
- 9- الرسالة 7
- 10- الرؤية – أهداف المشروع 8
- 11- مؤشرات القياس – ميثاق المشروع 9
- 12- الحوكمة والاسس العلمية 11-12
- 13- الامتثال, السلطة, الثقافة 14-18
- 14- السلوكيات والاتصالات 19-23
- 15- القيادة 23-26
- 16- الحنكة والتفاوض 27-29
- 17- الافتراضات والقيود – معايير النجاح 30-34
- 18- الميزانية 34-35
- 19- محددات الانجاز 36
- 20- سجل المخاطر – المشكلة 37-40
- 21- الخاتمة 41
- 22- المراجع 42
- 23- الروابط 43

فهرس الاشكال

- 1- محاور قياس الاداء 9
- 2- الهيكل التنظيمي 11
- 3- إدارة المشروع 13
- 4- نموذج الامثال 14
- 5- نموذج التحقق 15
- 6- مصفوفة السلطة 16
- 7- شبكة القوة 16
- 8- نموذج سوات 19
- 9- المعنيين بالمشروع 20
- 10- مصفوفة الاتصال 23-22
- 11- نموذج (RCA) 27
- 12- مثلث القيود 31
- 13- توزيع المهام 28
- 14- خطط التفاوض 30
- 15- مثلث القيود 31
- 16- (WBS) 32
- 17- شكل تحليل المخاطر 37
- 18- تقييم مصفوفة الارتباط بالمعنيين 41

فهرس الجداول

- 1- استراتيجة المشروع 7
- 2- نموذج اسمارت 8
- 3- ميثاق المشروع ... 10
- 4- سجل اصحاب المصلحة 24
- 5- مصفوفة تحليل الارتباط 24
- 6- نموذج RACI 25
- 7- الجدول الزمني 29
- 8- فريق المشروع..... 34
- 9- جدول الميزانية 36
- 10-محددات الانجاز..... 36
- 11-مصفوفة المخاطر 38
- 12-جدول الإغلاق 42

المقدمة

على مدى العقد الماضي، أصبحت إدارة المشاريع أكثر تعقيداً. وأدى ظهور معايير جديدة إلى مستويات ومتطلبات أعلى من درجة الاحتراف في إدارة المشاريع. تهدف هذه الورقة إلى استكشاف إدارة مشروع تطعيم غير مسبوق على مستوى الشركة وهذا المشروع يعتبر حالة نادرة وفريدة كان حاجة ماسه وليدة الظروف والاستمرارية في الاعمال للشركة تتطلب هذا الاجراء وهذا التوجه موافقة مع متطلبات الحكومة والوزارات المعنية.

فعلى مستوى الشركة كانت هناك تساؤلات مبنية على ردة الفعل والتردد أو الرفض من الجمهور المستهدف بسبب السرعة غير المسبوقة التي تم تطوير اللقاح بها اولا وكذلك لعدم فهم الاسباب والاهداف الداعية لهذا المشروع.

أصبح المشروع حقيقي وفريد من نوعه وقد تم تعييني لإنجازه في وقت قصير جداً. نظراً للحساسية والوقت المحدود الممنوح لتسليم المشروع، لذلك استدعى ان اقوم بتخطيط حملة مناسبة في البداية مع اعلانات ودورات تثقيفية مصاحبة لرفع الوعي الداخلي لدى الموظفين والشريحة المستهدفة وشرح اهمية اخذ اللقاح.

المنهجية

تستخدم هذه الورقة مصادر البيانات الثانوية المتعلقة بإدارة برامج التطعيم مثل الحصبة ولقاحات الأنفلونزا وغيرها من المقالات ذات الصلة حيث لا توجد حتى الآن دراسات منشورة خاصة حول إدارة برنامج التطعيم

Covid-19.

نظرة تاريخية

قد تكون هناك عدة تعريفات للمشروع ، و لكن العنصر المشترك في المشاريع هو تحديد وقت البداية والانجاز ، مع أهداف محددة ، وموارد محدودة ، وتتألف من عدة أنشطة معقدة أو مترابطة وأن لكل مشروع مديره. عرّف تيرنر (1999) إدارة المشروع على أنها تعهد يتم فيه تنظيم الموارد البشرية والمادية والمالية بطريقة تدير نطاق العمل ، ضمن الوقت والميزانية المحددين لهذا المشروع مع تحقيق الأهداف الكمية والنوعية. كما عرّف Bredillet (2004) إدارة المشاريع على أنها علم وفن. واستخدم هذا التعريف لإدارة المشروع على أنها علم لأنها تستخدم الأدوات والتقنيات التي تستند إلى مبدأ وصيغ رياضية لحساب الميزانية والتقدير وتخطيط الموارد والاحتمالية وتأثير المخاطر. وهنا يشير الجانب الفني من إدارة المشروع إلى المهارات اللينة مثل الاتصال والتخطيط والتحليل

والافتراضات التي تُنسب إلى خبرة مدير المشروع وفريق المشروع (فرنانديز ، 2014). وفقاً لـ Lock (2003) وهذه صفات يتميز بها مدراء المشاريع، تطورت إدارة المشاريع جنباً إلى جنب مع الزيادة في نطاق الأنشطة التي تدخل في حدود تقنيات إدارة المشاريع وكيفية إدارة المشاريع في بيئة الأعمال المتغيرة في القرن الحادي والعشرين.

الاستراتيجية:

تعد الاستراتيجية واحدة من أهم المفاهيم التي يتعدد استخدامها في كافة المجالات سواء كان سياسية أو اقتصادية أو ادارية , أو تعليميةالخ وأصبحت إلزام على المخطط أن يستخدمها, ويحسن صياغتها عند وضع خطة ما فما هي الاستراتيجية؟؟

تعريف Glueck جليك هي الإدارة الاستراتيجية هي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير استراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة.

وهب كذلك تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة.¹

وتختلف الإدارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي ، فالإدارة الاستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه وإغناء لأبعاده ، فالتخطيط الاستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية وليس الإدارة الاستراتيجية بعينها لان الإدارة الاستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت، فالإدارة الاستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن معا ، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد.²

وتؤكد التجارب والبحوث والتحقيقات الداخلية أن الموظفين الذين لا يعملون في المكتب الرئيسي يميلون إلى أن يكونوا أقل مشاركة في الحملات والفعاليات التي تحدث في الشركة، وبالتالي فمثل هؤلاء لن يشاركوا في مشروع التطعيم لسبب أو لآخر. ومن هنا يتضح اهمية الاستراتيجية المبنية على التواصل الفعال والقيادي في مكان العمل حيث تكون أمر حيوي. والذي يجعل هذا امرا ممكنا هو أن جهات الاتصال الداخلية يمكنها معالجة الاتصالات العامة وتحسينها والتوصل الى وسائل فعالة ومبتكرة تناسب جميع الحالات والمواقع والفئات. في هذا المشروع،

¹ - سعد غالب ياسين , 1998, الإدارة الاستراتيجية, دار اليازوري للنشر, ط1 .

² - سعد غالب ياسين , المصدر السابق .

نقدم نصائح عملية ونصائح يمكنك استخدامها لبناء استراتيجية لإشراك القوى العاملة المتنوعة لديك اي كانت, لذلك من المهم جدًا أن تحدد الشركة وتسلط الضوء على الفوائد المحتملة لأصحاب العمل والفوائد المحتملة للموظفين وهي على النحو التالي:

جدول (1) استراتيجية المشروع

Nc	Potential benefits to employers	Potential benefits to employees
1	Keep the workforce healthy by preventing employees from getting COVID-19	Prevent COVID-19 illness
2	Reduce absences due to illness	Reduce absences and doctor visits due to illness
3	Improve productivity	Improve morale
4	Prevent legal implications	Prevent: 1. Restriction from coming to the office. 2. Relieved from work. 3. Cost of PCR test

الرسالة :-

تعتبر الرسالة ملخص للرؤية وهي تنص على كينونة المنشأة وما الذي تريده، حيث توضح ما هو الغرض أو السبب من وجود المنظمة و تصيغ فلسفة المنشأة وأهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها في الفترة الحالية. تجيب رسالة أي منظمة على سؤالين وهما ماذا نريد ومن نحن، لأنها تختصر الهدف من تواجد المنشأة³.

كما يمكن تعريفها "رسالة المؤسسة عبارة مختصرة قليلة الفقرات، سهلة التذكر، توضح سبب وجود المنظمة وتصور أهدافها وأغراضها، وترشد الإدارة والموظفين عند صنع القرارات الحاسمة الوثيقة الصلة باتجاه المنظمة ونشاطها في المستقبل"⁴

ويمكن صياغة الرسالة كما يأتي :

³ - <https://mqaall.com/define-vision-mission-goals-detail/> موقع مقال تم الاطلاع عليه بتاريخ 2021/11/17 م .

⁴ - مجيد الكرخي : 2009 التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوجيه، الأردن، ص.96.

استكمال تطعيم 4730 موظفًا خلال 40 يومًا وبموارد محدودة. الاستمرار في تقديم الخدمات للجمهور وتجنب الآثار والقيود القانونية.

الرؤية :-

"يقصد بالرؤية في الإدارة الاستراتيجية تعريف بالمقاصد والنوايا والتي تتسم بالعمومية والشمول والتفكير المستقبلي" وكذلك "تتمثل رؤية المنظمة في الصورة الذهنية لحالة النجاح في تحقيق مهمتها الاستراتيجية.⁵

ويمكن صياغتها كما يلي :

"أن نكون الخيار الأفضل والواحد عندما يتعلق الأمر بمقدمي خدمات النقل ويفضله المسؤولون الحكوميون والجمهور".

أهداف المشروع :-

يشير مصطلح هدف ذكي إلى عملية التخطيط التي تطبقها الأعمال التجارية الصغيرة, حيث تقيس هذه العملية خمسة معايير لتقييم الهدف وتحديد جدواه (محدد Specific، وقابل للقياس Measurable، وقابل للتحقيق Attainable، وذو صلة Relevant، له إطار زمني محدد Timely)⁶ ويمكن وضع الأهداف وفق هذا التعريف.

جدول اسمارت (2)

م	الهدف	م
	إكمال تطعيم 4730 موظفًا في غضون 40 يومًا وبموارد محدودة في 6 مناطق رئيسية مختارة داخل المملكة العربية السعودية .	
1	محدد	تطعيم 4730 موظف بلقاح كورونا في 6 مناطق بالمملكة .
2	قابل للقياس	4730 في 40 يومًا في 6 مناطق داخل المملكة
3	قابل للتحقق	خلال 40 يومًا
4	واقعي	تفادي إغلاق الشركة
5	ضمن إطار زمني	من 2021 / 3 / 28 م , الانتهاء قبل 2021 / 5 / 13 م

⁵ - عبد الكريم أبو الفتوح درويش: التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق ،مطبعة أكاديمية شرطة دبي.

⁶ - <https://www.go-rich.net> مجلة مال وأعمال, تم الاطلاع عليه بتاريخ 2021/11/17م.

مؤشرات القياس للأداء Lead

أفضل طريقة لإدارة الأداء هي دمج الرؤى من المؤشرات السالفة (الماضية) مع المزيد من الرؤى والتوقعات المستقبلية (المؤشر الرائد)⁷

شكل (1) محاور قياس الأداء



ميثاق المشروع

ويمكن تعريفها بأنها عملية وضع وثيقة تعطي الإذن الرسمي بإطلاق المشروع وتعطي مدير المشروع أيضا الصلاحية بالبدء في استخدام موارد المشروع⁸.

ويمكن تصميم ميثاق المشروع كما يأتي :-

⁷ - <https://hrdiscussion.com> المنتدى العربي لأدارة الموارد البشرية, تم الاطلاع عليه بتاريخ 2021/11/18 م .

⁸ - <https://bayhaspm.com/develop-project-charter> تم الاطلاع عليه بتاريخ 2021/11/18 م .

جدول ميثاق المشروع (3)

عنوان المشروع	تطعيم 4730 موظف بلقاح كورونا
راعي المشروع	شركة YTC
تاريخ التحضير	من 28 / 3 / 2021 م , الانتهاء قبل 13 / 5 / 2021 م
مدير المشروع	نائب الرئيس للأعمال التجارية
زبون المشروع	وزارة الصحة
الغرض من المشروع	إكمال تطعيم 4730 موظف خلال 40 يوماً.

معلومات موجزة عن المشروع وتفاصيله

هذا مشروع فريد من نوعه يعني بمهمة إكمال تطعيم 4730 موظفًا في غضون 40 يومًا وبموارد محدودة. تنفيذًا لنية وزارة الحج والعمرة ووزارة الصحة ووزارة الداخلية لحماية الوطن ومنع انتشار كوفيد-19 بين الحجاج ، فقد فرضت السلطات المذكورة على جميع المقيمين في المملكة العربية السعودية وجوب تطعيم قبل ذهابهم إلى العمرة أو الحج. وقد تم عرض هذا الموضوع من قبل المسؤولين في اجتماعاتنا الدورية. وبناءً على ذلك أدركت YTC أنه سيتم تعليق خدماتنا حتى نحصل على التطعيم لجميع موظفينا. فدعت الإدارة العليا في YTC لعقد اجتماع طارئ وعينتني مدير مشروع لهذا المشروع. يعمل لدى YTC ما مجموعه 4730 موظفًا في 6 مناطق رئيسية مختلفة داخل المملكة العربية السعودية وهي: الرياض، الدمام، جدة، مكة المكرمة، المدينة المنورة، عسير.

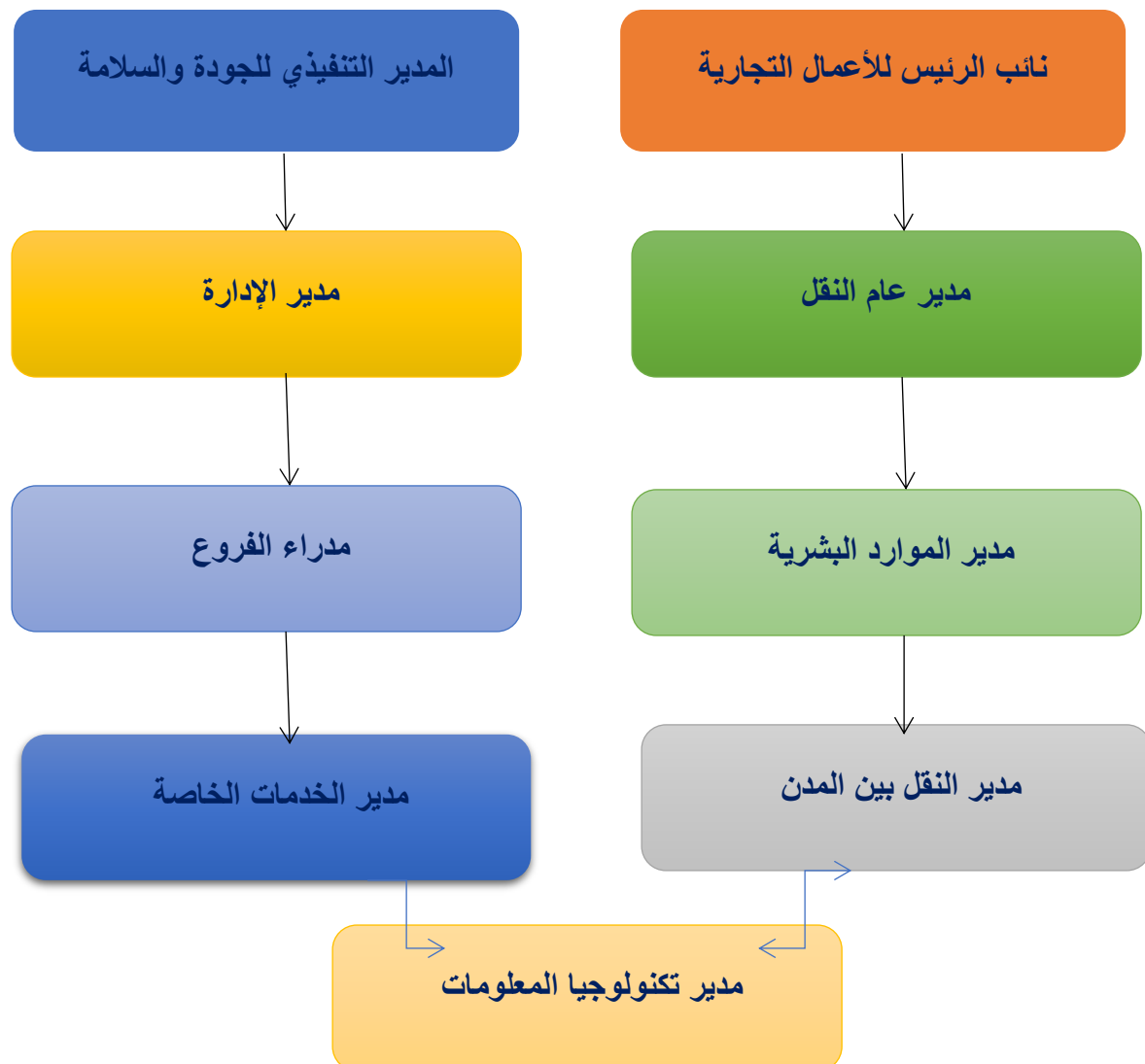
مخاطر المشروع :

- الجدول الزمني للتلقيح في وزارة الصحة وعدم ضمان تواجد الممارسين الصحيين واللقاح الكافيين لإعطاء الحقن للموظفين.
- صغر الفترة الزمنية التي يجب الانتهاء فيها من تلقي جميع العاملين للقاح .
- عدم الانتهاء من المشروع في الفترة المحددة، مما يترتب عليه عدم قدرة المؤسسة على الاستمرار في تأدية عملها طبقاً للتعليمات الواردة من وزارة الحج والعمرة .

- عدم رغبة بعض العاملين لتلقي اللقاح ورفضهم له, نتيجة لعدم الموثوقية فيه, أو إصابة بعضهم ببعض الأمراض التي تمنع أخذ اللقاح .
- عدم توفر الميزانية اللازمة للقيام بالمشروع .
- ظهور موجه جديدة متحورة للفيروس .

الحوكمة والهياكل والعمليات :

شكل (2) الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات المشروع .



الاسس العملية والعملية المعتمدة للهيكل التنظيمي لإدارة المشروع :

أدى النمو المضطرد في حجم المؤسسات وازدياد التخصص المهني للأفراد والوسائل إلى زيادة تعقيد علاقات العمل وضرورة تنظيم هذه العلاقات على أسس علمية وعملية متطورة، ومن هنا فقد تزايدت أهمية «الإدارة» في العمل المؤسسي كوظيفة يشكل التنظيم الإداري أحد أهم أعمدها .

تحتاج الإدارة إلى القيام بأربع وظائف متصلة ومتتالية وهي «التخطيط» و«التنظيم» و«التوجيه» و«الرقابة والتقويم». ويعرف التنظيم على أنه: عملية حصر المهام والنشاطات المراد القيام بها وتقسيمها إلى اختصاصات الأفراد، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية وإنشاء العلاقات بين الأفراد، بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل بانسجام وتناسق لتحقيق الهدف لا بد من: ⁹

1- ان يتلاءم الهيكل التنظيمي مع الخطة الموضوعية الاستراتيجية والمستقبلية ومتطلبات الاستدامة وهي تطعيم 4730 فرد بلقاح كوفيد 19 .

2- مرور وقت كاف على تعديل الهيكل التنظيمي القائم والحصول على نتائج ملموسة للحكم على مدى كفاءته وفعاليته، تفادياً للتأثيرات السلبية لعدم اتاحة الفرصة لاستقرار العمليات والأفراد نتيجة التغييرات المتلاحقة.

3- البعد عن الاعتبارات والمنافع الشخصية عند طلب إعادة التنظيم الإداري كاستحداث مناصب قيادية وإشرافية لإفساح المجال لترقية بعض الموظفين بصرف النظر عن الحاجة الفعلية للتعديل.

4- مرن ويساعد على تحقيق الاستراتيجية ويضبط التكاليف، مثير ويمكن الموظفين من الإبداع ويطلق طاقتهم يعمل في كل الظروف ورغم كل المعوقات يحمي ويمكن الأخصائيين والمبدعين والموظفين الفنيين الابتكاريين يوضح تسلسل اتخاذ القرار في المنظمة يوضح مستويات الصلاحيات يعضد تحمل المسؤوليات على جميع المستويات يساعد وسهل عمليات الابتكار والتطوير. ¹⁰

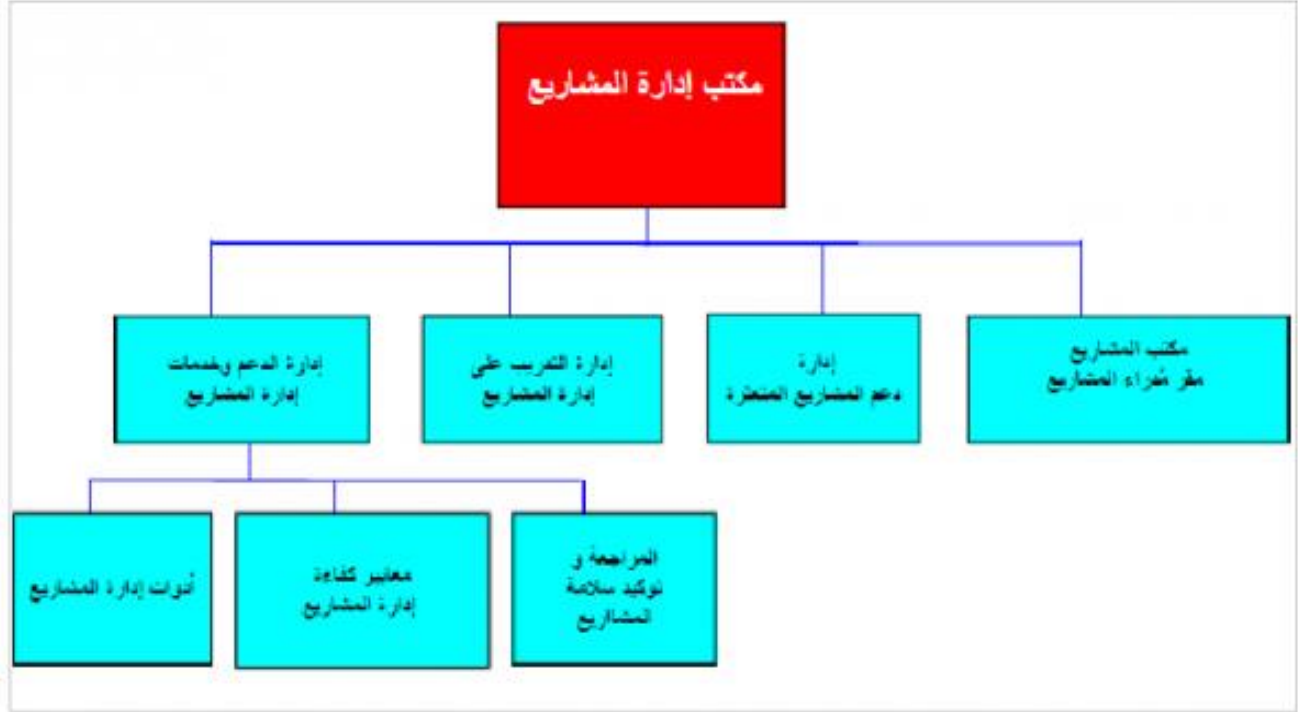
⁹ - حكومة دبي، المجلس التنفيذي تطوير وتنظيم الهيكل التنظيمي، الدليل الإرشادي .

¹⁰ - <https://edara.com/Consultation> موقع إدارة كوم اطلع عليه بتاريخ 2021/11/20م

مكتب المشاريع الانسب لإدارة عملية التطعيم :- (PMO)

يعرف مكتب ادارة المشاريع بأنه كيان أو قسم داخل المؤسسة يتم توجيه كل ما يتعلق بعمل مشاريع وبرامج المؤسسة وادارتها ضمن صلاحياته، ووظيفته تحسين اداء ونتائج ادارة المشاريع، ومساعدة مدراء المشاريع في تحقيق أهداف المشاريع بحيث يتم التعامل مع المشاريع المتنوعة والمختلفة على أنها محفظة (Portfolio) مشاريع تدار بشكل تكاملي.¹¹

شكل (3) مكتب ادارة المشروع



وذلك لقدرته على إدارة عملية التطعيم بصورة فعالة, مع التنسيق مع وزارة الصحة .

¹¹ - <https://bakkah.net.sa/ar/consulting-insights/application> موقع بكه اطلع عليه بتاريخ 2021/11/20م

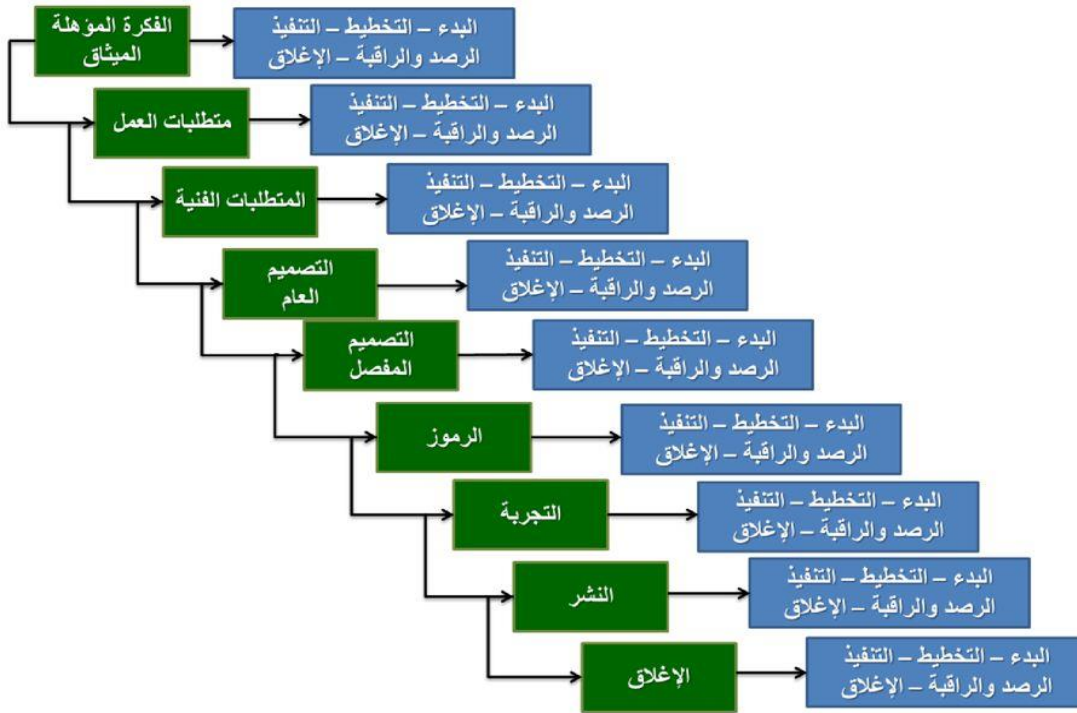
الامتثال والمعايير واللوائح :-

نموذج الامتثال :-

شكل (4) نموذج الامتثال



نموذج التحقق check List شكل (5) نموذج التحقق



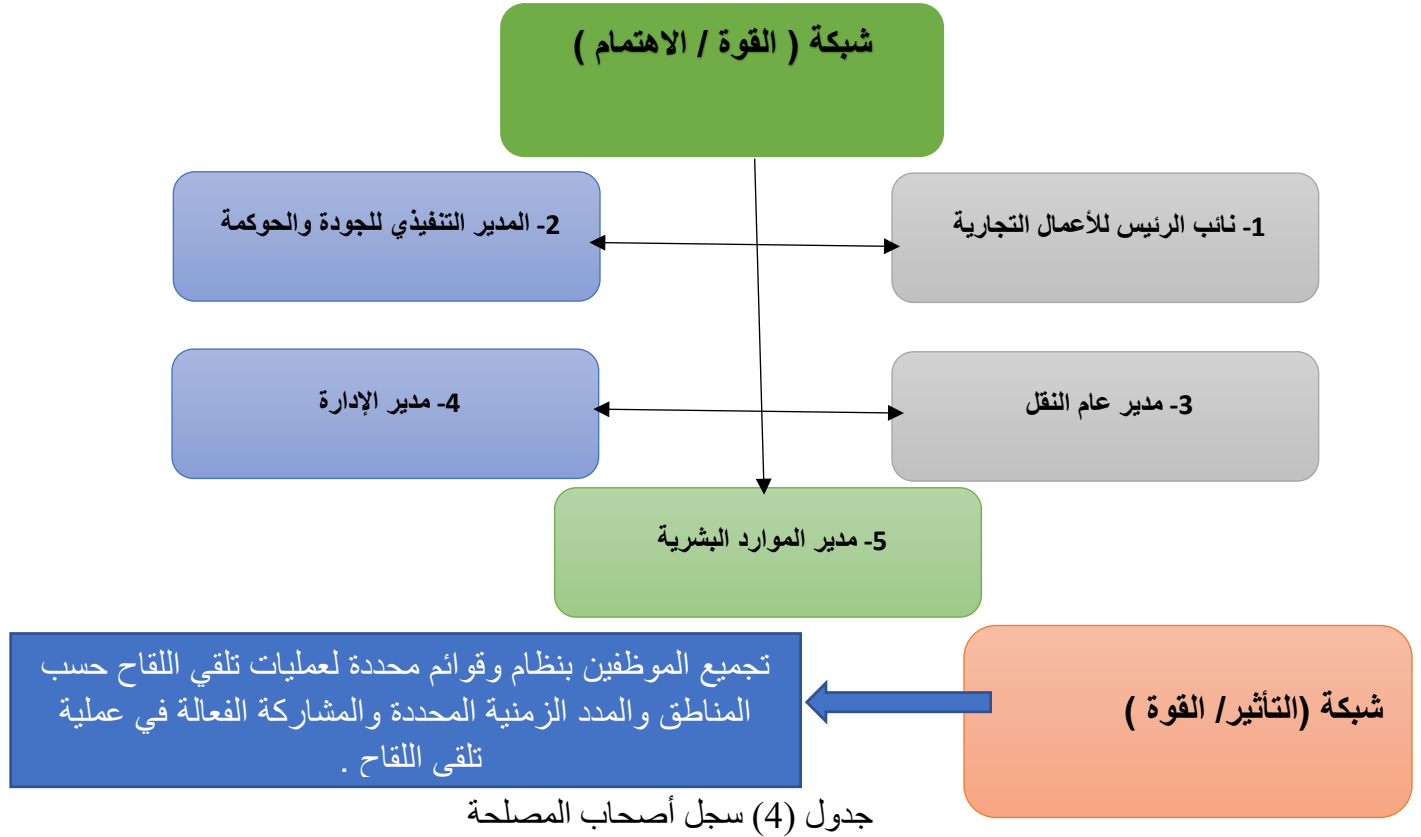
السلطة والاهتمام :- مصفوفة السلطة والاهتمام

شكل (6) مصفوفة السلطة والاهتمام .



شبكة (القوة/ الاهتمام) وشبكة (التأثير/ القوة)

شكل (7) شبكة (القوة / الاهتمام والتأثير/ القوة)



المعنيين وأصحاب المصلحة	الأهمية	النفوذ والسلطة
العاملين بالمؤسسة	ضمان استمرار العمل في المؤسسة	يمثلون العدد الأكبر داخل المؤسسة لهم قوة نفوذ عالية لهم القدرة على عدم الرغبة في تلقي اللقاح أو التأثير على المبادرة .
مدير المؤسسة	ضمان عدم غلق المؤسسة نتيجة عدم تلقي اللقاح .	مسؤول عن المؤسسة بصورة مباشرة يمثل السلطة الإدارية العليا صاحب نفوذ عالي .

ثقافة المنظمة وقيمها :-

يعرف روجر هاريسون الثقافة التنظيمية بأنها "الإيديولوجيات والمعتقدات والقيم المغروسة في كل المنظمات والعادات الراسخة للطرق التي يجب على الأفراد العمل وفقا لها في تلك المنظمات"¹².

كما يعرفها : wheelen على أنها "عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمة"¹³

ويعرفها "شين" في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة ثقافة المنظمة بأنها مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي، الاندماج الداخلي، والتي اثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها¹⁴

مقترحات يمكن تبنيها خلال المشروع (تلقي اللقاح)

قيمنا أن ان تكون خدماتنا ومنتجاتنا ذات قيمة علينا كأفراد وكشركة وعلى مجتمعنا ووطننا وأمتنا وأن نحقق الأمان لموظفينا وعمالنا .

أن نساهم بفاعلية في تقديم خدماتنا، باستمرار، وسرعة انجاز مع توفير الأمان الكافي لجميع أفراد الشركة وعناصر المجتمع من المتعاملين معنا .

نقد وإدارة الذات :-

1- عدم القدرة على العمل في فريق .

2- انعدام روح المسؤولية .

3- التغيب عن العمل .

كيفية التخلص من تلك العادات .

أولاً عدم القدرة على العمل في فريق .

¹² - مصطفى محمد أبو بكر 2005 ،التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر .

¹³ - وفاء التميمي، 2013م ،الثقافة التنظيمية وأثرها على التزام مديري التسويق بأخلاقيات المهنة ،دراسة حالة على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،مصر

¹⁴ - عيسوي وهيبه ، 2013م ، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الافراد شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية ترابي بوجمعة ببشار ، رسالة ماجستير تخصص إدارة الافراد وحوكمت الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد ،تلمسان - الجزائر ،2012،

يتم ذلك من خلال تحديد المهام المطلوبة، ومعرفة الأشخاص المناسبين لتأدية هذه الاعمال، التأكيد على أن الفريق تجمعهم فكرة عامة واحدة عن النجاح , ان منحه صفة التفاعل والتواصل هي اختيار الجميع, أن نتأكد أنه ليس هناك حواجز تمنع من تكامل الفريق .

ثانياً انعدام روح المسؤولية: -

عدم الخوف من تحمل المسؤولية, التوقف عن إلقاء اللوم على الآخرين, تفويض المهام لا تفويض المسؤوليات
كسر دائرة الاعذار, إعادة ترتيب الاهداف, التوقف عن التسويف والمماطلة, طلب المساعدة ليس عيباً في حالة الاحتياج إليها .

ثالثاً: التغيب عن العمل.

- 1- يتم وضع قانون واضح وسياسه واضح لمن يتغيب عن العمل ويطلب من الموظفين الإلتزام بها.
- 2- القيام من حين لآخر بمكافأة أقل الموظفين تغيباً عن العمل وتقديم الثناء له أمام زملاءه مما سيجعلهم يقلدونه.
- 3- أن يتم متابعة عملية تغيب الموظفين عن قرب ومحاولة معرفة أسبابها فقد تكون لمشكلة داخل الشركة.
- 5- قد يكون طبيعة العمل تجعل الموظفين يحتاجون للغياب ولكن عليك معرفة أسباب تغيبهم وامنع منعاً باتاً التغيب دون إذن وعلم من الادارة ، حتى لا يتكرر ذلك.

تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج سوات :-

شكل (8) نموذج سوات



تقييم سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية :-

- عدم ادارة الوقت بفعالية:

يؤدي الفشل في ادارة الوقت الى مشاكل عدة في العمل أهمها فقدان المصداقية والاحترام المهني، فعدم الالتزام بالمواعيد المحددة، وتفويت المواعيد النهائية لتأدية المهام والوصول المتأخر الى اجتماعات العمل يؤثر سلباً على مسيرتك المهنية. في الواقع، يحصل الموظفون الذين يتمتعون بمهارات جيدة في ادارة الوقت على فرص عمل أفضل، حيث يمكنهم إنجاز عدد أكبر من المهام، وتحقيق توازن أفضل بين حياتهم المهنية والشخصية، هذا بالإضافة الى عيش حياة سعيدة تخلو من التوتر والقلق¹⁵.

- انعدام روح المسؤولية

أصبح التحلي بروح المسؤولية من أهم الصفات التي يجب أن يتمتع بها الموظف في العمل، إذ يتعين عليه تحمل مسؤولية الأخطاء التي يرتكبها والاعتراف بها ، إن التمتع بروح المسؤولية يساعد بشكل كبير على تجنب الوقوع في المشاكل وكسب ثقة الآخرين واحترامهم .

- التغيب عن الوقت المحدد لموعد تلقي اللقاح يؤثر بصورة مباشرة على جدولة المواعيد، وبالتالي إعادة الجدولة ومن ثم تزداد التكلفة الاقتصادية على المؤسسة بصورة مباشرة أو غير مباشرة .

- تنافر فريق العمل المكلف بتنظيم العمل، يؤدي الى الكثير من النتائج السلبية على عملية تلقي اللقاح، وعدم وضوح المسؤوليات، وتوزيع الأدوار يكلف المؤسسة الكثير من الموارد .

الاتصالات الشخصية :

¹⁵ - <https://arabic.cnn.com/business> تم الاطلاع عليه بتاريخ 2021/11/21م

سجل المعنيين بالمشروع, وأصحاب المصلحة . شكل (9) المعنيين بالمشروع



إدارة الاتصالات تم إنشاء قنوات الاتصال التالية للمشروع:

- اجتماعات اللجان الأسبوعية مقرر في كل أربعاء, يجب تدوين والاحتفاظ بمحاضر الاجتماع وسجلات الحضور.
- سيتم عقد اجتماعات أسبوعية بين رئيس الأعمال ورئيس اللجنة لتحديثات المشروع و مجريات الاعمال الخاصة بالمشروع.

سيتم عقد اجتماع تنسيقي يومي مع رئيس اللجنة وفريق المشروع طوال مدة المشروع لمتابعة التطور في المشروع وكمية الانجاز.

- إنشاء مجموعة في برنامج الواتساب لضمان التواصل السهل والسريع والموثوق والفعال بين أعضاء لجنة المشروع. يكون رئيس اللجنة هو المسؤول عن المجموعة.
- عقد ورش عمل تثقيفية وتوعوية

التواصل الشخصي :يحدث الاتصال الشخصي حينما يتصل اثنان أو أكثر مع بعضهم البعض عادة في جو غير رسمي، لتبادل المعلومات ولحل المشكلات ولتحديد التصورات عن النفس والآخرين. ويشمل الاتصال الشخصي نوعين رئيسيين هما: الاتصال الثنائي والاتصال في مجموعات صغيرة.¹⁶

الاتصال الفعال : هو ذلك التواصل الذي يتم بين طرفين أو أكثر من خلال تبادل الرسائل المكتوبة أو المنطوقة أو الرموز والإشارات والرسوم وغيرها من وسائل الاتصال. وحتى يسمى هذا الاتصال فعالاً لا بُدَّ

¹⁶ احمد بن سيف الدين التركستاني, مدخل الى الاتصال الانساني .

من أن يتم استقبال المعلومات التي احتوت عليها هذه الرسائل، وأن تُفهم من قبل الطرف الآخر، مما يؤدي إلى تشارك المعلومات وتبادلها بين الأطراف ذات العلاقة بأسلوب سلس وواضح، ويتم استخدام مفهوم الاتصال الفعال بشكل كبير في قطاع المنظمات من أجل تعزيز آليات التعاون وتنفيذ المهام بالشكل المطلوب في المنظمة.¹⁷

اشكال ونماذج التواصل الشخصي :

النموذج الخطي أو أحادي الاتجاه .

قبل قرابة ستين عاماً نظر الباحثون إلى الاتصال على أنه أمر يفعله شخص لشخص آخر حيث يقوم المرسل بوضع أفكاره ومشاعره في رسالة، ثم يحقنها من خلال وسيلة معينة (حديث، رسم، كتابة ... إلخ) إلى مستقبل يقوم بنقل رموزها بطريقة تشبه ما أراده المرسل. وإذا ما قدر للرسالة أن تمضي من غير (تشويش) في خط واحد مستقيم فإنه قد كتب لها النجاح.¹⁸

النموذج التبادلي (أو ثنائي الاتجاه)

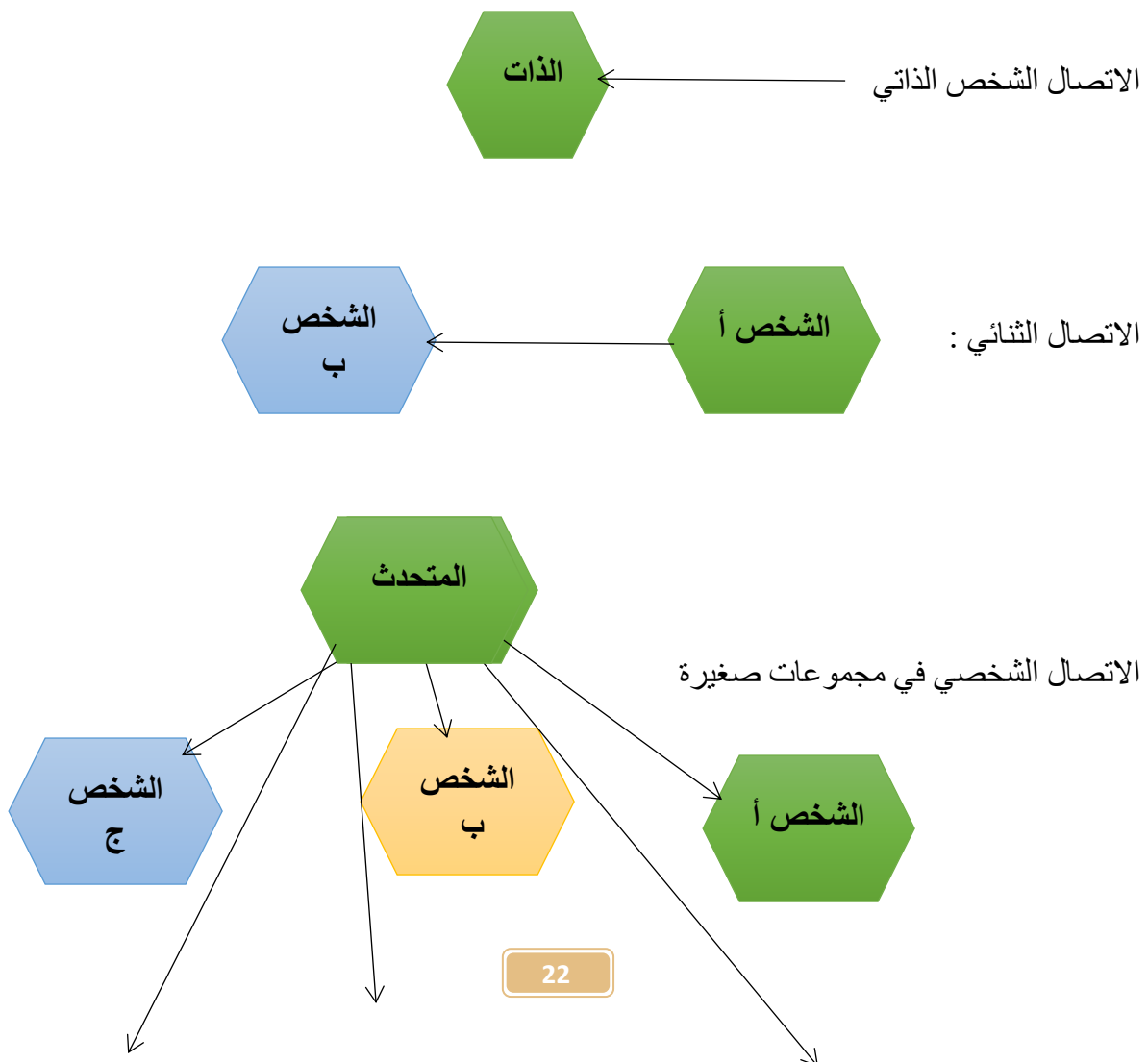
في هذا النموذج يقوم كل من الطرفين (الشخص أ والشخص ب) بالإرسال والاستقبال للرسائل في ذات الوقت, فهو مرسل ومستقبل.

¹⁷ - مصطفى يزسف كافي 2015, الرأي العام ونظريات الاتصال, دار الحمد للنشر والتوزيع, ط1, الاردن

¹⁸ - احمد بن سيف الدين, المرجع السابق .

مصفوفة الاتصال

شكل (10) مصفوفة الاتصال





سيناريوهات النماذج الخاطئة في الاتصال :

1- الاتصال سيحل كافة المشكلات

يظن بعض الناس أن الاتصال هو الحل السحري لكل المشكلات. إن كثيراً من رجال الأعمال والسياسيين والدعاة والمصلحين والمستشارين وغيرهم يظنون أن جمع الأطراف المتخاصمة مثلاً وإنشاء الاتصال بينهم سيحل المشكلات, وهذا سيناريو خاطئ.

2- الكثير من الاتصال أفضل من القليل منه. إن المزيد من الاتصال السلبي يعني مزيداً من النتائج السلبية، فالمهم إذن هو محتوى الاتصال وليس كميته

3- الكلمات التي نستخدمها تحمل معاني الاتصال.

أكبر فهم مغلوطة في الاتصال هو أن المعاني هي في الكلمات فقط. إذا فعلنا ذلك فسنقلل من احتمال نجاحنا في الاتصال. قول الشيء لا يعني أن ذلك مساوٍ للاتصال بشأنه. وبالتالي فإننا إذا أرسلنا رسالة لفظية نظن أننا قد حملنا المعنى المقصود إلى مستقبل الرسالة، إن المعاني لا توجد في رؤوسنا، ولكن في رؤوس المستقبلين، وأقصى ما نفعله هو استثارة هذه المعاني لديهم.

مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين:

جدول (5)

اصحاب المصلحة	يدعم	حيادي	مقاومة	غير مدرك	قيادي
اصحاب المصلحة 1 فريق العمل					C
اصحاب المصلحة 2 العاملين بالشركة			C		
اصحاب المصلحة 3 وزارة الصحة		C			
أصحاب المصلحة 4 ادارة الاتصال	C				

القيادة :

نموذج القيادة الأفضل لقيادة المشروع : هو النموذج الديمقراطي .

أسباب الاختيار

لأنه يتفاعل مع العاملين ويصبح واحد منهم، قريب منهم، يحاورهم، ويناقشهم، ويختار أفضل الحلول ويدعم أفكارهم ، ويشجع على الإبداع والابتكار بقبوله مناقشه الأفكار الجديدة للعاملين معه وتنفيذ الجيد منها مما يكون حافز قوى لتقدم العمل وينمي روح الانتماء لديهم، ويتواصل بفاعلية مع فريق العمل.

طرق تحفيز العاملين المناسبة للمشروع .

1- الترقية الى مناصب أعلى 2- زيادة في الرواتب لفريق العمل

3- الشكر والتقدير على كل المجهود المبذول في عملية تلقي اللقاح

4- الامتنان لكل من ساهم في نجاح المشروع الذي هو جهد الجميع 5- صرف المكافآت لفريق العمل

العمل الجماعي :-

نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية :

جدول (6) نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية :

النشاط	منفذ	مسؤول	يستشار	يخطر
نقل الموظفين لتلقي اللقاح	مجموعة السائقين	مدير النقل بين المدن	مدير عام النقل	إدارة الاتصال
إدخال البيانات	مدخلين البيانات	مدير تكنولوجيا المعلومات	مدراء الفروع	مدير الموارد البشرية
حساب تكلفة المشروع	مسؤولو الحسابات	مدير الإدارة	مدير الخدمات الخاصة	نائب الرئيس للأعمال التجارية

الصراع والازمات :

الصراع طبقاً لدائرة المعارف الأمريكية هو حالة من عدم الارتياح أو الضغط النفسي، الناتج عن التعارض أو عدم التوافق بين رغبتين أو حاجتين أو أكثر من رغبات الفرد أو حاجاته.¹⁹

ويعرف أيضاً على أنه هو حالة من عدم الاتفاق بين فردين أو مجموعتين (أو أكثر) ، والناتجة من ضرورة اشتراكهما في موارد محدودة أو أنشطة عمل معينة، كما ينشأ الصراع بسبب امتلاكهم مراكز وقيما وإدراكات مختلفة.

الازمات هي :

عرف الأزمة على أنها أي تهديد قد يلحق الأذى بالأشخاص أو الممتلكات، أو يؤدي إلى تعطيل سير العمل، حيث إن كل مؤسسة أو شركة هي عرضة للأزمات التي قد تؤدي إلى الإضرار باسمها وسمعتها، وترتب على ذلك ظهور مصطلح إدارة الأزمات.²⁰

سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع :

1- التأخير في تلقي عدد من الموظفين للقاء قبل الفترة المحددة .

2- عدم كفاية وسائل النقل التي تغطي بعض مناطق عمل الشركة .

3- عدم رغبة بعض الموظفين لتلقي اللقاء لعد الثقة فيه .

استراتيجيات حل الصراع مع كل سيناريو.

السيناريو الأول: (التأخير في تلقي عدد من الموظفين للقاء قبل الفترة المحددة) الاستراتيجية هي الحل التعاوني، أن الجماعات تعمل معاً لحل صراعاتها، وهذا مع ذلك يفترض بأن كلا الجماعتين يرغبون المشاركة

¹⁹ - منير محمود بدوي، 1997، مفهوم الصراع : دراسة في الأصول النظرية للأسباب والأنواع، مجلة الدراسات المستقبلية، جامعة اسيوط ، العدد 3 ، مصر.

²⁰ - ↑ Jonathan L. Bernstein, "All About Crisis Management", managementhelp.org, Retrieved 26-09-2018. Edited

في مناقشة تعاونية , ومدير للمشروع؛ يجب عليه مخاطبة الفريق بأهمية الحاجة, بين كافة إدارات المؤسسة المختلفة لالانتهاء من عملية لتلقي اللقاح لجميع الموظفين.

السيناريو الثاني: (عدم كفاية وسائل النقل التي تغطي بعض مناطق عمل الشركة) الاستراتيجية المثلى هي الشراكة, مع مؤسسات أخرى لحل المشكلة, والاعتماد على منظمات خارجية لتولي عملية نقل الموظفين في تلك المناطق, لكي يتم الانتهاء من عملية تلقي اللقاح في الوقت المحدد وذلك لوجود دعم خارجي, التزام اطراف الشركة بتنفيذ الالتزامات, التزام اطراف الشركة بالقيام بمراجعة دورية من أجل تحسين تنفيذ المشروع .

السيناريو الثالث : (عدم رغبة بعض الموظفين لتلقي اللقاح لعدم الثقة فيه) الحل الأمثل هو التفاوض

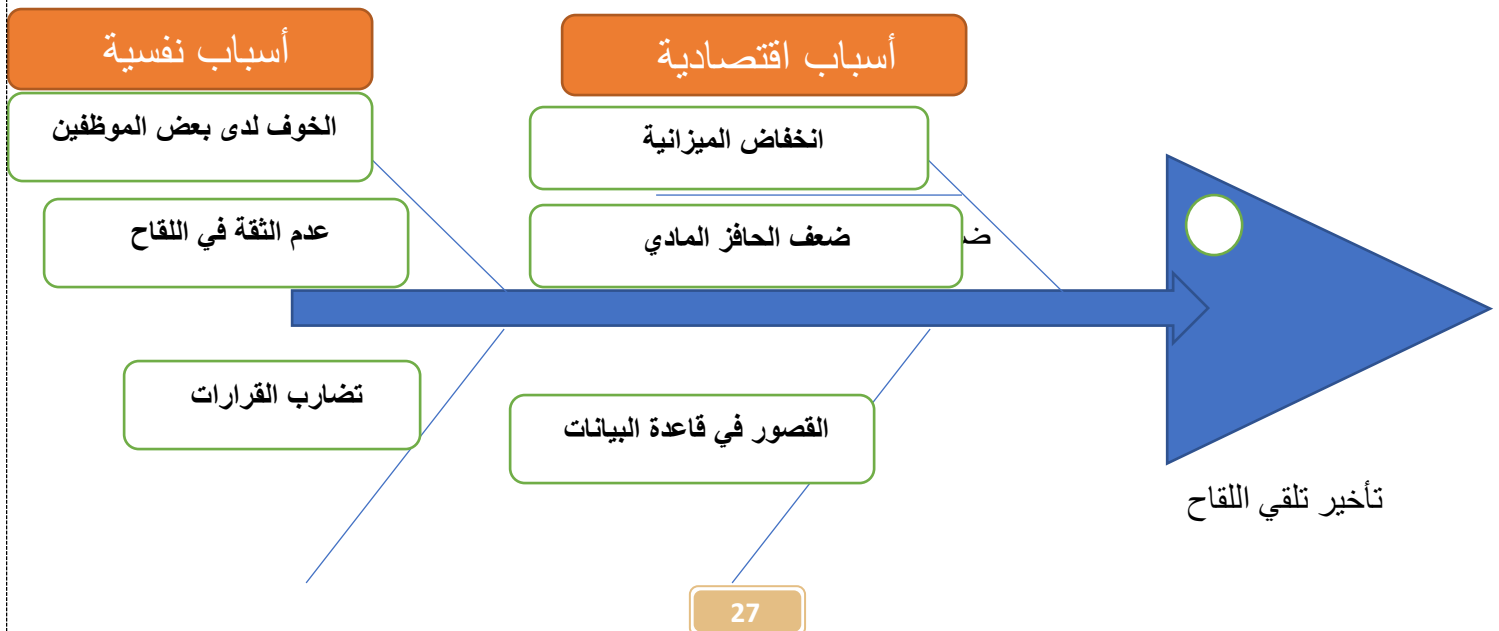
في التفاوض يعمل مدير المشروع على ايجاد روح الثقة المتبادلة بين المتفاوضين.

البحث عن حل يرضي الطرفين, كالاستعانة بأحد الأطباء صاحب المصداقية العالية.

تحليل الأسباب الجذرية : -

نموذج RCA

شكل (11) نموذج RCA



أسباب إدارية

أسباب معلوماتية

عدم التنسيق بين الإدارات

عدم الربط بين مختلف فروع الشركة

الحنكة :- توزيع الموارد البشرية على المهام :-

يقصد بتخطيط الموارد البشرية ، ضمان توفر العدد المناسب من الأفراد العاملين للمنظمة، بالتنوع المطلوبة والوقت والمكان المناسبين للنهوض بالأعمال التي يطلب أدائها في الحاضر والمستقبل.

شكل (12) توزيع المهام

مدير المشروع

فريق عمل المشروع

مدير النقل

مدير الجودة والسلامة

إدارة النقل بين المدن

إدارة الموارد البشرية

إدارة المعلومات

إدارة الخدمات الخاصة

إدارة التدريب والتطوير

إدارة الحسابات

تحليل أثر عملية Crashing وعملية Fast- tracking على الجدول الزمني :-

عملية Crashing تتطلب زيادة فرق العمل, لكي يتم انجاز العمل في نصف المدة ويتم ذلك عن طريق العمل بأكثر من طاقم (طاقمين) مما يؤدي الى زيادة التكلفة المالية .

عملية Fast- tracking تعبر عن التغير في العلاقات والتداخل بين الانشطة بدل التتالي فيها, فيمكن دمج التخطيط , مع التنفيذ, ويترتب عليها زيادة المخاطر, وظهور المشكلات.

جدول (7) الجدول الزمني

Crashing	Fast- tracking
تلقیح 2365 في المرحلة الأولى	تدريب العمال, وتلقيحهم في ذات الوقت
تلقیح 2365 في المرحلة الثانية بالتزامن مع الأولى	التداخل في العمليات, بين التخطيط النقل والتدريب
يؤدي الى زيادة التكلفة	الأثر زيادة المخاطر .

التفاوض :-

القاعدة الأولى: لا تقبل العرض الأول (لأن هناك دائماً عروض أفضل).

القاعدة الثانية: الربح للجميع (لا تربح وحدك)

القاعدة الثالثة : لا تخسر عملائك (حتماً ستحتاجه في المستقبل)

القاعدة الرابعة : الاستعداد الجيد للتفاوض .

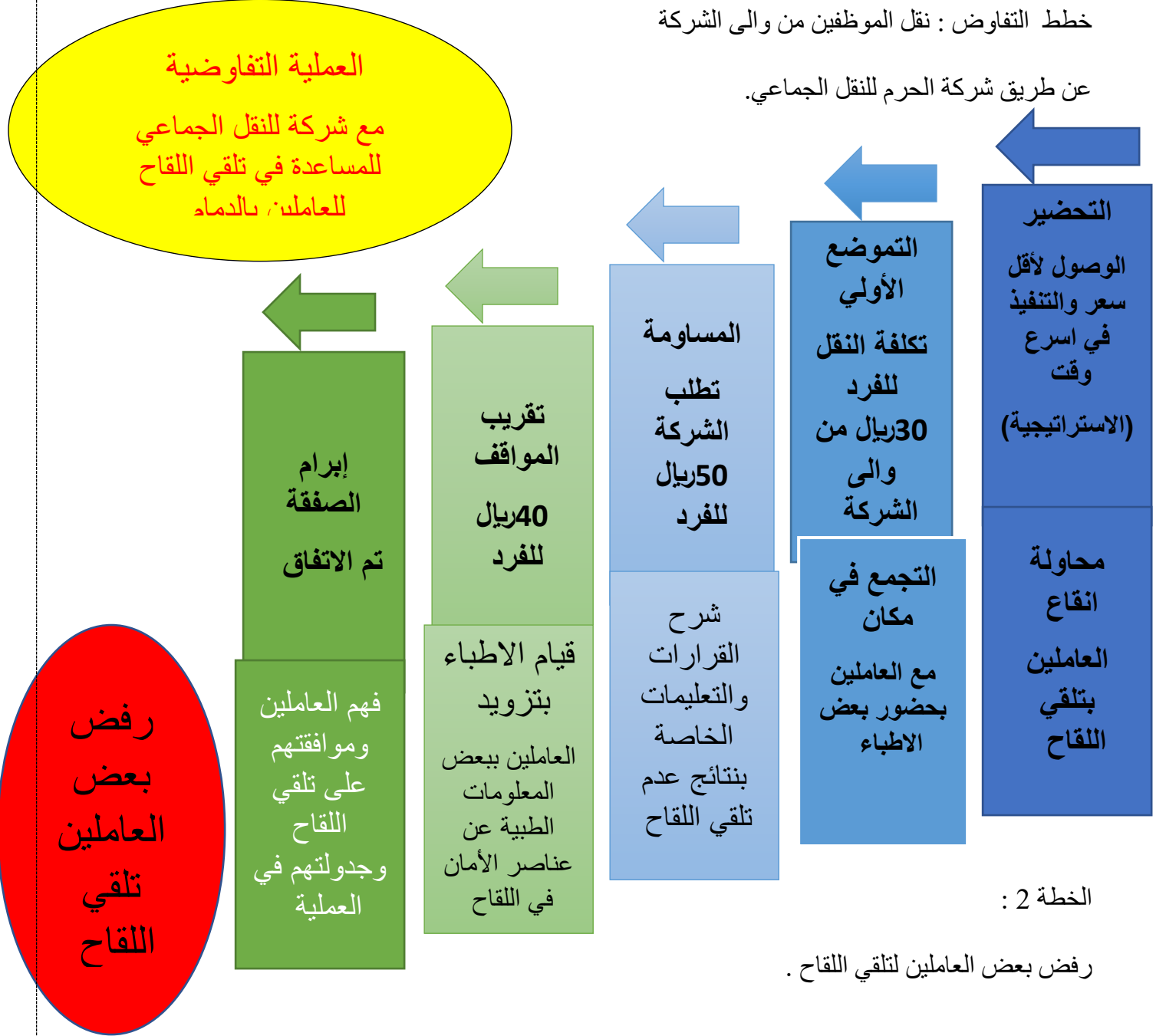
القاعدة الخامسة: الاختيار الجيد لفريق التفاوض.

القاعدة السادسة: استخدام لغة الجسد بصورة صحيحة .

القاعدة السابعة : الهدوء واللغة الودية , والاقناع بطريقة منطقية .²¹ شكل (13) خطط التفاوض

خطط التفاوض : نقل الموظفين من وإلى الشركة

عن طريق شركة الحرم للنقل الجماعي.



²¹ - <https://qafilah.com> مجلة القافلة, تم الاطلاع عليها بتاريخ 2021/11/23 م .

مثلث القيود :

هي تركيبة العناصر (الوقت والمال والنطاق) التي تشير إليها بمثلث المشروع (تعرف هذه العناصر المنافسة كذلك بالقيود الثلاثية للمشروع). ستمكن من التعرف على مثلث المشروع من تحديد أفضل الاختيارات عندما يكون من الضروري إجراء مبادلات

شكل (15) مثلث القيود



عوامل نجاح المشروع :-

الافتراضات والقيود ومعايير النجاح

افتراضات المشروع

- ستقدم الإدارة الدعم وتضمن أن المشاركين في المشروع متاحون ولديهم الفسحة من الوقت حسب الحاجة لتحقيق مهام المشروع وأهدافه.
- تشكيل الفريق مع التمثيل المناسب من مختلف الإدارات والمواقع والذي يضمن أن يعمل الفريق بكفاءة وفعالية ضمن الإطار الزمني المحدود .
- تكوين لجنة قيادية التي بدورها ستلتزم بتنفيذ خطة المشروع في الوقت المناسب ومتابعة المستجدات واتخاذ الاجراء المناسب في حينه.

• سيلتزم جميع المشاركين في المشروع بخطة الاتصال ويلتزمون بصرامة بالإرشادات المنصوص عليها في خطة المشروع هذه.

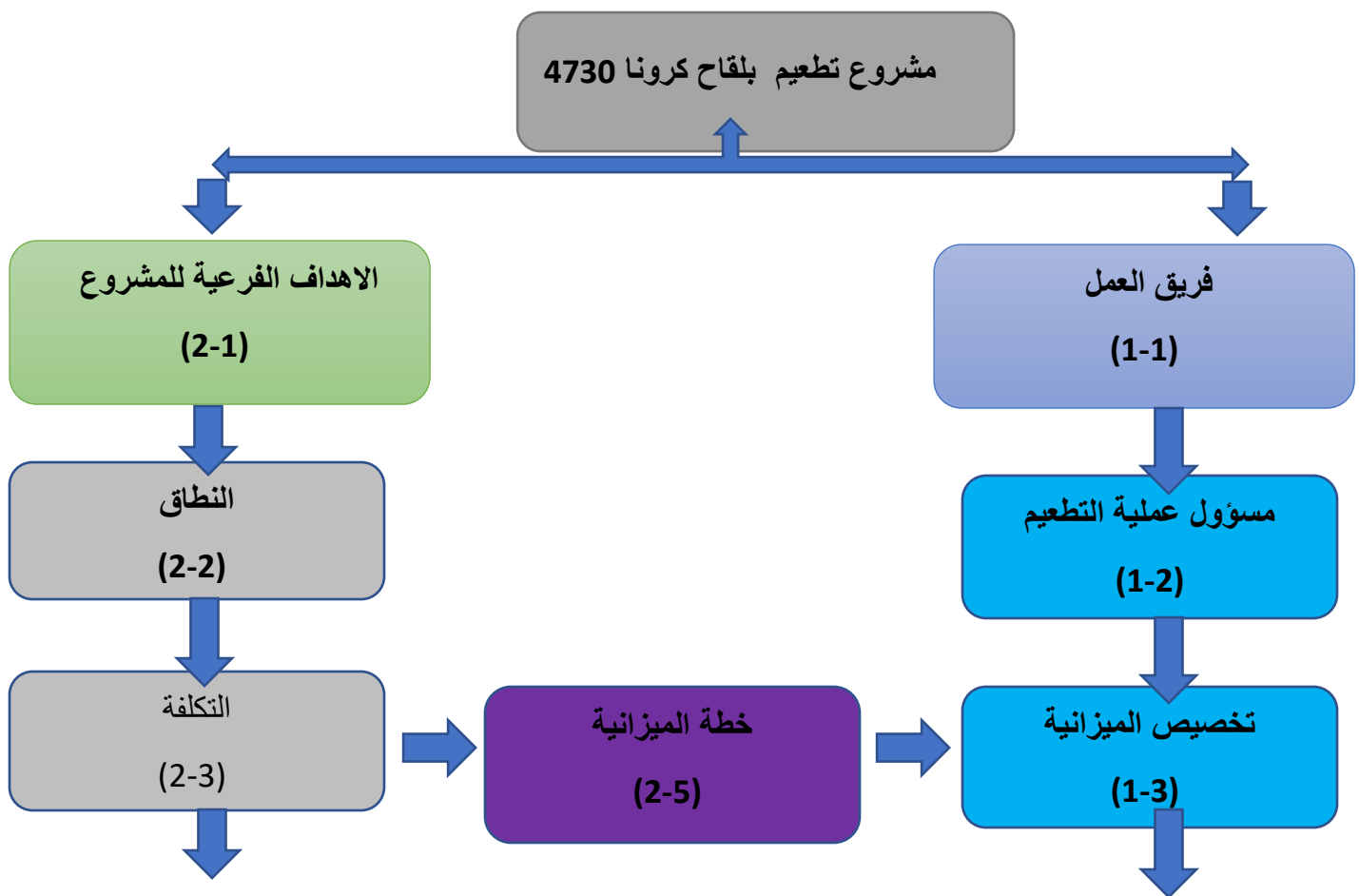
• قد تتغير جداول المشروع حسب توفر ممثلين وزارة الصحة ومقدمين اللقاح.

• قد يؤدي عدم تسليم المشروع في الوقت المحدد إلى اتخاذ إجراءات عقابية من قبل الحكومة على الشركة.

تطوير وتعريف هيكل تقسيم الاعمال WBS

مصطلح هيكل توزيع العمل " WBS " عادة يطلق على جميع المخططات الهرمية لنطاق العمل بالمشروع .²²

شكل (16) (WBS)



²² - <https://albuthi.com/blog> تم الدخول عليه بتاريخ 2021/11/23 م .



موجز المشروع

الغرض من خطة إدارة المشروع:-

الغرض من خطة إدارة المشروع هذه هو إدارة حملة التطعيم ضد فيروس كورونا COVID-19 التي أطلقتها شركة Yaquot Transportation Corporation (YTC) لموظفيها البالغ عددهم 4730 موظفًا في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية بطريقة مخططة و مدروسة بعناية لكي تحقق الاهداف المرجوة منها في هذه المدة الزمنية القصيرة ومراقبة تأثير ذلك على اداء الشركة بشكل عام و على تقبل الموظفين وتفاعلهم مع ذلك، و كان هذا الجدول الزمني محصور بوقت زمني محدد قبل الاول من شوال 1443 هجري، وذلك وفقًا لإرشادات وزارة الصحة و وزارة الحج والعمرة .

خلفية المشروع والغرض والهدف

أعطت وزارة الصحة موعدًا نهائيًا لاستكمال لقاح COVID-19 لجميع العاملين في مقدمي الخدمات لزوار بيت الله الحرام قبل بدء 1 شوال 1442 (13 مايو 2021). وبناء على ذلك يمكن أن يؤدي عدم الامتثال إلى اتخاذ إجراءات عقابية من قبل الحكومة على مقدم الخدمة، بما في ذلك إغلاق المكاتب والمنشآت. على هذا النحو، فإن الانتهاء بنجاح من المشروع في غضون الوقت المحدد أمر بالغ الأهمية لضمان حسن واستمرارية سير الأعمال. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يضمن هذا المشروع سلامة موظفيها و سلامة عملائها ضد COVID-19 و ذلك سيساهم في بيئة عمل آمنة للجميع.

مجال والنطاق

يشمل النطاق تخطيط وتنفيذ وتتبع التطعيم لجميع موظفي YTC داخل المملكة العربية السعودية. ويُعفى أفراد عائلة الموظفين من النطاق، من العناصر الأساسية والحاسمة في النطاق استكمال تطعيم جميع الموظفين قبل 1 شوال 1442.

القيود و المعوقات للمشروع

• إجمالي الإطار الزمني الذي يجب أن يتم إنجاز المشروع خلاله هو أقل من شهر (شوال 1 ، 1442) بالنظر إلى أن الأيام الأخيرة من شهر رمضان ستكون إجازة عمل. على هذا النحو، فإن الوقت للتخطيط المناسب للمشروع محدود.

• التنسيق مع وزارة الصحة وتوافر الجدول الزمني لترتيب التطعيم لـ 4730 من موظفي YTC في جميع أنحاء البلاد.

معايير النجاح

• القيادة الفعالة والتحفيزية التي يمكن أن توجه الجهود والتنسيق وتتابع التقدم عن كثب هي أهم معايير النجاح في هذا المشروع.

نهج إدارة المشروع

النهج التعاوني بين فريق العمل , وبين الموظفين بالشركة . مع التنسيق مع مكاتب وزارة الصحة على حسب كل منطقة .

الجدول الزمني للمشروع

سيبدأ المشروع في 28 مارس 2021 وسينتهي قبل بداية 1 شوال 1442 (13 مايو 2021).

فريق المشروع

تمت الموافقة على تشكيل لجنة من قبل رئيس الأعمال (V.P). تم تفويض اللجنة وتكليفها بتنفيذ هذا المشروع تحت قيادة مدير الجودة والصحة والسلامة والبيئة كرئيس للجنة مع تمثيل وتنسيق من الإدارات الأخرى. بالإضافة إلى اللجنة، يتم تشكيل فريق المشروع تحت قيادة رئيس اللجنة.

جدول (8) فريق المشروع

المسؤول	المسؤوليات	المنصب
نائب الرئيس للأعمال التجارية	- مراجعة واعتماد القرارات الخاصة بالمشروع - الإشراف الكامل على المشروع	راعي المشروع
المدير التنفيذي للجودة والسلامة	- يقود ويدير عملية انشاء الخطة - الموافقة على الموارد المطلوبة وتحديد لها - يحل المشاكل المتوقعة والتعارضات التي قد تحدث - متابعة انجازات وتطورات المشروع - يوفر اتجاه و منهجية للمشروع	رئيس اللجنة القيادية
مدير النقل العام مدير الإدارة مدير الموارد البشرية مدراء الفروع مدير النقل بين المدن مدير الخدمات الخاصة مدير تكنولوجيا المعلومات	- يعملون على دعم الموظفين و تهيئتهم - توفير المعلومات الحقيقية و فضح ورفض المعلومات المظلمة - المساعدة في تحديد المصاعب والقيود و المعوقات والعمل على ازالتها مبكرا قبل حدوثها - تحديث سجل المشروع	اعضاء فريق المشروع

هيكل تنظيم العمل والميزانية

تم سرد المهام العديدة المطلوب إنجازها في إطار المشروع في هيكل تقسيم العمل (WBS) ضمن الملحق 1 من هذا المستند. وتم تحديد جميع العناصر الموجودة في WBS جنباً إلى جنب مع الميزانية وآلية تتبع التقدم (المخطط مقابل الفعلي).

تغيير إدارة التحكم

أي تغيير في الجدول الزمني المحدد للمشروع هو تبعية. لذلك، ستتم مراقبة أي تغييرات متصورة او متوقعة في الجدول الزمني عن كثب وحلها في أسرع وقت ممكن لتلافي التأخير. فالتأخير في هذا المشروع ليس خياراً مقبولاً.

الجدول الزمني / إدارة الوقت

الجدول الزمني للمشروع كما هو محدد في WBS. نظرًا لضيق الوقت والطبيعة الطارئة للمشروع، تم وضع الجدول الزمني ومتابعته جنبًا إلى جنب مع WBS (الملحق 1). تتم مراجعة أي تأخير في المخطط مقابل الفعلي ومعالجته بسرعة من خلال التدابير المناسبة. تم هذا عن طريق منح الصلاحيات الكاملة لمدير المشروع

إدارة التكلفة / الميزانية

الميزانية الإجمالية المخصصة لهذا المشروع 225,000 ريال سعودي. يتم التفصيل على النحو المبين أدناه:

جدول (9) ميزانية المشروع

(2021) تخصيص الميزانية - حملة التطعيم						
المنطقة	عسير	الدمام	جدة	المدينة	مكة	الرياض
عدد الموظفين	95	662	1372	520	567	1514
التنقل والمواصلات	2375	16550	34300	13000	14175	37850
الوجبات	1235	8606	17836	6760	7371	19682
ادوية ومسكنات	190	1324	2744	1040	1134	3028
الاجمالي المختصر	3800	26480	54880	20800	22680	60560

البرامج التدريبية و التنشيطية	10000
التسجيل و المتابعة و التتبع	25000
الاجمالي الصافي	224200

معالم و محددات الإنجاز المفصلية للمشروع

المعالم الرئيسية لهذا المشروع هي:

جدول (10) محددات الانجاز

Key Milestones المحددات و المعالم الرئيسية	Estimated Completion Timeframe الإطار الزمني المقدر لانتهاء
Secure vaccination schedule with MOH حجز اللقاحات من وزارة الصحة	April 8
>50% vaccinated employees استكمال تطعيم 50% من الموظفين	April 22
100% vaccinated employees استكمال تطعيم 100% من الموظفين	May 12

تم تحديد الإطار الزمني للأنشطة جنبًا إلى جنب مع تخصيص الميزانية في WBS (الملحق 1).

التحديات والمخاطر الرئيسية

التحديات

تم تحديد التحديات التالية في المشروع:

- التنسيق وتأمين الجدول الزمني للتلقيح مع وزارة الصحة وضمان تواجد الممارسين الصحيين واللقاح الكافيين لإعطاء الحقن للموظفين.
- التواصل في الوقت المناسب مع جميع الموظفين وضمان تواجدهم في موقع إعطاء اللقاح
- التعامل المناسب مع الموظفين الذين يترددون في الحصول على التطعيم
- التتبع الفعال لجميع الموظفين الذين خضعوا للتطعيم والتأكد من عدم وجود مضاعفات .

سجل المخاطر والمشكلة

يتم الاحتفاظ بسجل المخاطر والمشكلات المستجدة او المتوقعة كوثيقة منفصلة لتتبع التحديات والقضايا والمخاطر المحددة أعلاه والتي ستنشأ مع تقدم المشروع.

سجلات المشروع

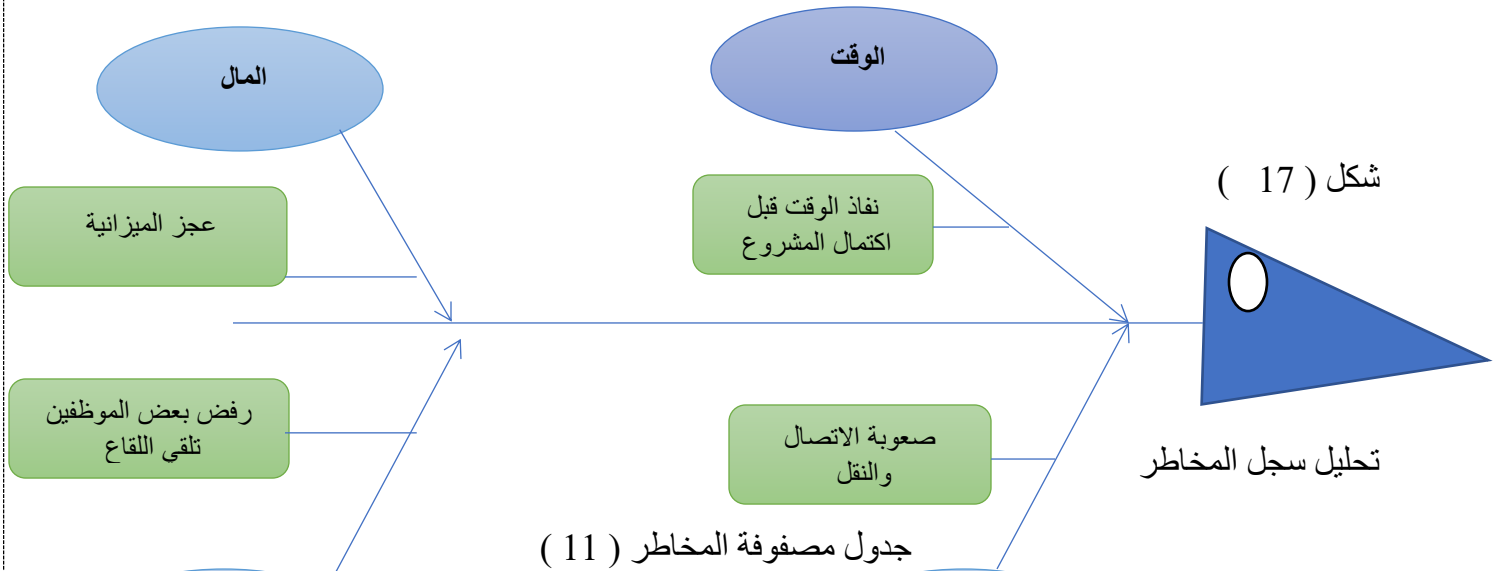
يجب أن تحتفظ إدارة الجودة والصحة والسلامة والبيئة لهذا المشروع بالسجلات التالية:

• سجل بمحضر الاجتماعات

• سجل التتبع لرصد التقدم المحرز في حملة التطعيم

• WBS

• سجل المخاطر والمشكلات (نفاذ الوقت – عجز الميزانية – رفض تلقي اللقاح – صعوبة الاتصال)



جدول مصفوفة المخاطر (11)

الخطر	الدعم اللوجستي	نقاط الضعف	تصنيف	العوامل النفسية
الوقت	عالي	عالي	عالي	عالي
المال	عالي	عالي	متوسط	متوسط
الدعم اللوجستي	عالي	متوسط	منخفض	منخفض
العوامل النفسية	منخفض	منخفض	منخفض	منخفض

يتطلب تطوير استراتيجية فعالة للتطعيم ضد مرض كوفيد -19 ما يلي:

1. تحديد و تجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين وتحديد المسؤولية

سيوفر الاتصال الفعال والمبني على الوضوح والشفافية المواءمة المطلوبة عبر المنظمة. نظرًا لأن إستراتيجية التطعيم ضد COVID-19 تؤثر على القوى العاملة بأكملها، فقد تكون الموارد البشرية خيارًا طبيعيًا لقيادة المبادرة. لكن الفرق القانونية والامتثالية والصحة والسلامة - بالإضافة إلى الفريق التنفيذي بأكمله - ستكون شركاء مهمين.

2. الدافع ومشاركة الموظفين

يجب أن يكون جميع الموظفين على أهبة الاستعداد و منظمين بالكامل لهذه الحملة و موقنين بأهميتها ، ولذلك مساهمتهم هي مفتاح النجاح لهذا المشروع ، لذلك يجب أن يكونوا متحمسين ومشاركين ومتعاونين.

3. حدد سياسة التطعيم ومكونات برنامج التطعيم

لدعم هذا المشروع، يجب وضع اللوائح والإجراءات ويجب إبلاغ جميع العملاء الخارجيين والعملاء الداخليين والجهات الامنية على جميع المستويات بما هي المهم وما المطلوب من كل جهة؟

يجب أن تحدد هذه المهمة بوضوح ما إذا كانت التطعيمات ستكون طوعية أم إلزامية. لكن بعض المكونات الرئيسية التي يجب مراعاتها بعد ذلك ستكون:

- كيف ستتواصل مع الموظفين وتعزز فوائد التطعيم ضد COVID-19 - سيكون التواصل الواضح والمنسق مع موظفيك أمرًا أساسيًا لتعزيز الثقة في اللقاحات وتحديد التوقعات وتحفيز العمل. ضع في الاعتبار الخلفية اللغوية والثقافية.

يغطي الموظفون الجنسيات التالية:

☐ اندونيسيا

☐ الفلبين

☐ نيجيريا

☐ الهند

☐ باكستان

□ مصر

□ السعودية

□ كينيا

و من هنا تتضح اهمية الكيفية التي ستتبعها لتطعيمات الموظفين - فمن سيكون مسؤولاً عن الجوانب الإدارية لبرنامجك؟ ما هي الأجهزة والبرامج المطلوبة لذلك؟

يجب أن تتبنى الاستراتيجية المراحل التالية:

المرحلة الأولى: التقييم

تحتاج الشركة إلى معرفة كيف ستعمل أولاً وإلى أي مستوى من العمليات والعمليات التي ستغطيها أنشطتها. و ما هو الحد الأدنى من الموظفين المطعمين الذي يضمن للشركة استمرارية الاعمال. ثم وفقاً لهذا التقييم، يجب عليهم توفير القوة العاملة اللازمة لهذه العملية.

المرحلة الثانية: القرار

بناءً على التقييم، يمكن للشركة تحديد النهج الذي سيتم اتباعه وفقاً للنسبة المئوية للموظفين للحصول على اللقاح، والتي تعتمد على المجموعة التي سيتم تطعيمها "على سبيل المثال، يمكن أن تتطلب تطعيم الموظفين الذين تتطلب وظائفهم الوظيفية الاتصال بالجمهور و / أو التواجد في موقع العمل.

المرحلة الثالثة: الحوافز

يجب على أصحاب العمل التفكير في تقديم حوافز لزيادة عدد الموظفين الذين يتناولون اللقاح. يمكن أن تشمل هذه ما يلي:

أ. جعل اللقاح متاحاً في موقع العمل مجاناً خلال الوقت المدفوع أو دفع إجازة والنفقات المرتبطة بالتطعيم.

ب. تشمل أيضاً الاطعمة الخفيفة والمشروبات.

ج. يوم مدفوع لجميع الموظفين الذين يأخذون اللقاح

المرحلة 4: الموارد ، بما في ذلك العملية التفاعلية

تحديد وتوفير جميع الموارد اللازمة لتغطية جميع العمليات ، وتأكد أيضًا من أن هذه العملية ستكون متاحة لجميع الموظفين مع الأخذ في الاعتبار أن معظم الموظفين هم سائقون سيقومون برحلات طوال الوقت ، لذلك تحتاج إلى توفير جدول زمني لتغطية كل من التطعيم والرحلات حتى لا تخسر الشركة العمل.

المرحلة الخامسة: الاتصال والتعليم

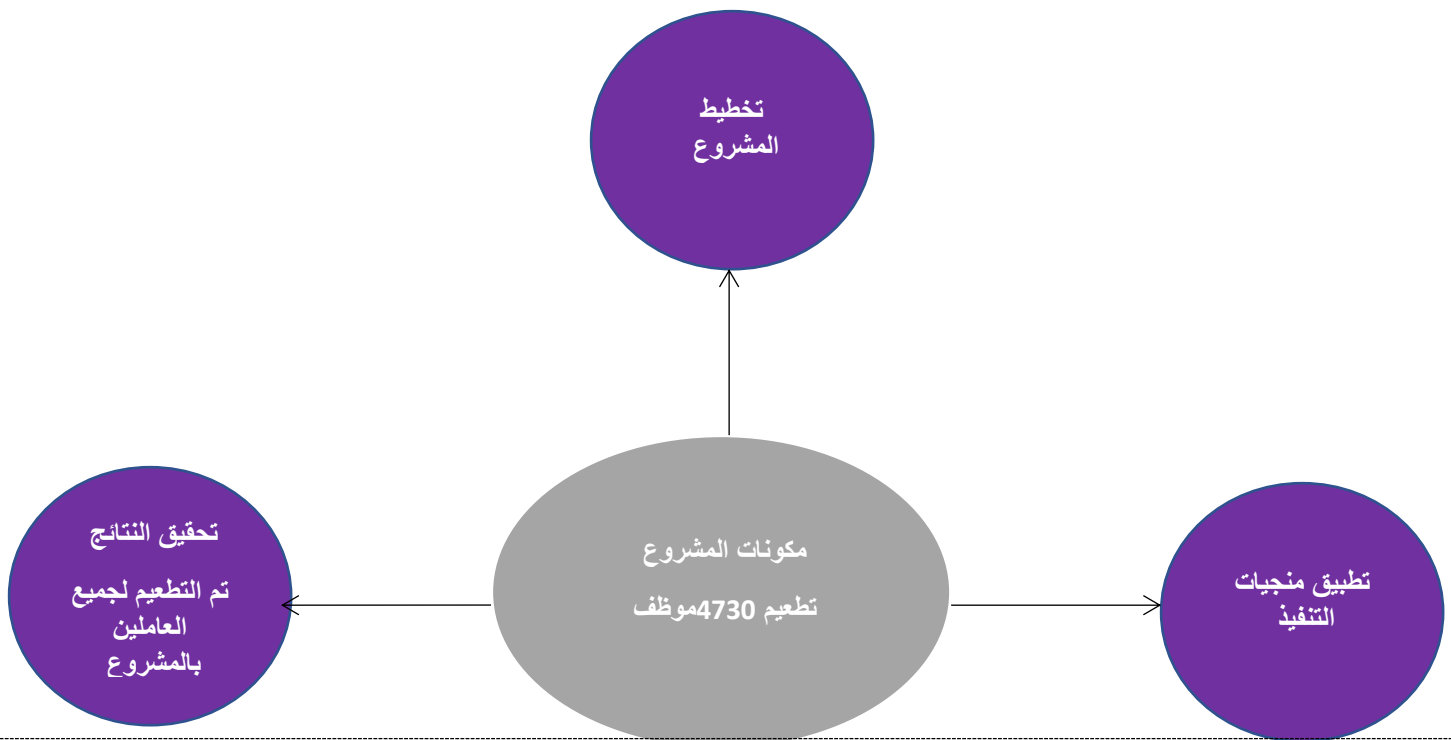
يجب على صاحب العمل وضع خطة لتثقيف الجميع حول اللقاح وتوفير الوعي اللازم لدعم المشروع

المرحلة السادسة: التنفيذ والتحسين المستمر

ستبدأ هذه العملية من اليوم الاول مع كل عقبة سيواجهها فريق المشروع فلا بد من اتخاذ إجراء تصحيحي وسيتم تطبيق تدابير التحكم لتحقيق الهدف ويمكن أن ينتج من هذه العملية درسًا مستفادًا من المشروع ويمكن تسجيله في ورقة السجل الخاص بالمشروع لاستخدامها في المستقبل.

مصفوفة تقييم الارتباط بالمعنيين

شكل (18) تقييم مصفوفة الارتباط بالمعنيين



الخاتمة

ان ما تعرض له العالم في الاعوام الماضية من انتشار جائحة كورونا قد أثر بشكل مباشر على كل القطاعات الاقتصادية , وهو الامر الذي تطلب من الشركات التكيف مع الوضع القائم , وقد كانت الاجراءات التي فرضتها حكومة المملكة لها الأثر البالغ من التقليل من حدة انتشار الجائحة , وقد فرضت الحكومة العديد من الاجراءات الاحترازية , وضع شوط لعودة التشغيل الكامل للشركات والافراد على حد سواء منها ضرورة تلقي اللقاح الخاص بالفيروس, واشترطت أن تعاملاتها مع الشركات يتوقف على تلقي كامل العاملين في هذه الشركات اللقاح , وأن الغلق هو مصير الشركات التي تمتنع أو يمتنع بعض أفرادها عن أخذ اللقاح خلال فترة محددة , ومن هنا كانت الصعوبة التي واجهت المشروع, ولكن بفضل التخطيط الجيد والتنظيم والاستعداد التام تم تلقي العاملين اللقاح في الفترة المحددة في كل مواقع العمل بالشركة وفق المدة الزمنية المحددة للمشروع, وفق الطريقة العلمية في إدارة المشروعات, رغم الكثير من العقبات التي واجهت الفريق إلا انه استطاع التغلب عليها

بصورة كبيرة, وتم تحقيق النتائج المخطط لها بصورة مرضية وقد نجح فريق إدارة المشروع في تنفيذ المهمة الموكلة له في الوقت والزمن المحدد بتلقي 4730 موظفاً في 6 مناطق مختلفة من المملكة لقاح كورونا وتفادت الشركة الإغلاق .

جدول الاغلاق (12)

الهدف	تطعيم 4730 موظف بلقاح كورونا
المدة	خلال 40 يوماً .
النتيجة	تم تلقيح العدد المطلوب بنجاح في المناطق المحددة بالمشروع وتفادت الشركة التعرض للإغلاق

المراجع

- 1- احمد بن سيف الدين التركستاني, مدخل الى الاتصال الانساني .
- 2 - حكومة دبي, 2014م ,المجلس التنفيذي تطوير وتنظيم الهيكل التنظيمي, الدليل الارشادي, دبي, الامارات العربية المتحدة .
- 3- سعد غالب ياسين , 1998, الإدارة الاستراتيجية, دار اليازوري للنشر, ط1 .
- 4- عيساوي وهيبه , 2013م ، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الافراد شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية ترابي بوجمعة ببشار ، رسالة ماجستير تخصص إدارة الافراد وحوكمت الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد ،تلمسان - الجزائر ،2012.
- 5- عبد الكريم أبو الفتوح درويش, 2003م, : التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق ،مطبعة أكاديمية شرطة دبي ط3.

- 6- منير محمود بدوي, 1997, مفهوم الصراع : دراسة في الأصول النظرية للأسباب والأنواع, مجلة الدراسات المستقبلية, جامعة اسيوط , العدد 3 , مصر.
- 7- مجيد الكرخي : 2009 التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي, دار المناهج للنشر والتوجيه, الأردن, 96.
- 8- مصطفى يوسف كافي, 2015م , الرأي العام ونظريات الاتصال, دار الحمد للنشر والتوزيع, ط1, الأردن.
- 9- مصطفى محمد أبو بكر, 2005 ,التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة, الدار الجامعية, الإسكندرية مصر.
- 10- وفاء التميمي, 2013م ,الثقافة التنظيمية وأثرها على التزام مديري التسويق بأخلاقيات المهنة ,،دراسة حالة على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،مصر.

ثانياً : روابط المواقع :

- 1 - <https://www.go-rich.net> / مجلة مال وأعمال, تم الاطلاع عليه بتاريخ 2021/11/17م.
- 2- <https://hrdiscussion.com> / المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية, تم الاطلاع عليه بتاريخ 2021/11/18م
- 3- <https://bayhaspm.com/develop-project-charter> تم الاطلاع عليه بتاريخ 2021/11/18م .
- 4- <https://arabic.cnn.com/business> تم الاطلاع عليه بتاريخ 2021/11/21م
- 5- <https://edara.com/Consultation> موقع إدارة كوم اطلع عليه بتاريخ 2021/11/20م

