



جامعة الجميع الذكية
EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

Services Company Distinction & Professionals

All Your Needs In Your Home

Ethics - Honesty - Quality

شركة خدمات التميز والإحتراف

لكل ماتحتاجة في منزلك

أخلاق - أمانة - جودة

رقم المجموعة

فريق العمل

1. رمضان سعيد رمضان الناعوق 2021206353
2. خالد حمود نعيمش الحربي 2021206407
3. بندر عبداللطيف عبدالله العرابي 2021206233
4. بندر حمود نعيمش الحربي 2021206408
5. منير تراحيب منير العتيبي 2021203897
6. وجدي عبدالله محمد كردي 2021206327
7. فايز محمد فائز الشهري 2021206383
8. أسماء صالح حامد العرادي 2021204325
9. أسامة خميس أحمد مطر 2021206618
10. حمود 20222005891

بإشراف/ د. وليد صادق

الفصل الدراسي الصيفي

1443هـ - 2022 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى	م
6	Vision	1.1.1 الرؤية
6	Mission	1.1.2 الرسالة
6	KPIs	1.1.4 مؤشرات الأهداف
8	Develop Project Charter	1.1.5 ميثاق المشروع
11	Organizational Chart	1.1.6 هيكل المشروع
13	Project Management Office	1.1.7 مكتب إدارة المشروع
14	Design a check compliance model	2.1.1 تصميم نموذج إمتثال التحقق
15	Develop a checklist model for project stages	2.1.2 تطوير قائمة تحقق لمراحل المشروع
18	Develop a stakeholder and form groups	2.2.1 تطوير سجل اصحاب المصالح
21	Develop the networks (Interest–Influence)	2.2.2 التأثير والقوة للاصحاب المصالح
21	Logical diagrams	2.2.3 رسم بياني منطقي
21	Organizational Culture	2.3.1 ثقافة الشركة
22	Organizations values	2.3.2 قيم الشركة
23	Behaviors that can influence the project	3.1.1 سلوكيات سلبية على المشروع
23	Reasons, and how they can be eliminated	3.1.2 الأسباب وكيف يمكن علاجها
24	Conduct a self-professional assessment	3.1.3 إجراء تقييم احترافي ذاتي
24	Behaviors that contradict moral integrity	3.2.1 تعارض السلوكيات مع النزاهة الأخلاقية
25	Analyse influence of such behaviors	3.2.2 تحليل تأثير مثل هذه السلوكيات
26	Prepare the register of the stakeholder	3.3.1 اعداد سجل اصحاب المصالح
27	Personal and the effective communication	3.3.2 التواصل الشخصي والفعال
28	Models and channels of communication	3.3.3 نماذج وقنوات الاتصال
30	Establish the communication matrix	3.3.4 إنشاء مصفوفة الاتصال
31	Wrong scenarios of communication	3.3.5 سيناريوهات الاتصال الخاطئة
32	Stakeholder assessment matrix	3.3.6 مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة
33	The leadership model	4.1.1 القيادة وانواعها

33	Reasons	اسباب اختيار نوع القيادة	4.1.2
34	proposals for the motivation methods	اساليب التحفيز الممكنة	4.1.3
34	Design RACI model	تصميم RACL	4.2.1
35	Identify the conflict and crisis	تعريف الصراع والازمات	4.3.1
36	expected scenarios of the conflict's events in the project	حالات الصراع المتوقعة في المشروع	4.3.2
36	optimal strategies to deal with each conflict	الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع	4.3.3
37	Develop root Cause Analysis	تحليل السبب الجذري	4.3.4

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1	المؤشرات السابقة واللاحقة	6
2	ميثاق المشروع	10-8
3	نموذج الامتثال والتحقق	14
4	قائمة تحقق مراحل المشروع	17
5	سجل اصحاب المصالح	19
6	التأثير والقوة لأصحاب المصالح	19
7	جدول السلوكيات السلبية للفريق واسبابها وطرق علاجها	23
8	جدول نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات	24
9	تحليل تأثير السلوكيات السلبية في المشروع	25
10	سجل اصحاب المصالح	26
11	مصفوفة اتصال بسيط	30
12	مصفوفة اتصال	31
13	مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة	32
14	أنواع القيادة	34
15	RACI	36
16	تحليل جذري للصراعات	40

قائمة الاشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	هيكل التنظيمي للشركة	10
2	التأثير والقوة لأصحاب المصالح	20
3	شكل رقم (3) : تحليل اسباب جذري لصراع	40

1.1.1 الرؤية Vision

❖ تقديم أي خدمة منزلية بخيارات متعددة واسعار متميزة وجودة عالية وبإمتنان عالي من العملاء

1.1.2 الرسالة Mission

❖ شركة خدمات منزلية حرفية متعددة، تسعى للوصول الى ثقة وإمتنان العملاء من خلال تقديم أفضل الخدمات بأسعار منافسة وبجودة عالية ووفقاً للأصول المهنية للأعمال وبإتخاذ الخطوات اللازمة لتلبية وإنجاز احتياجات العملاء بأقصر وقت ممكن وبكل أمانة وإخلاص.

1.1.3 الغايات Goals

- ❖ تحقيق عائد استثماري لا يقل عم 25% من رأس المال المستثمر كل عام.
- ❖ تحقيق زيادة سنوية في رأس المال المستثمر بما لا يقل عن 25% كل عام.
- ❖ الوصول الى رضا وإمتنان المتعاملين مع الشركة بنسبة 90% خلال العام الثالث من عمر الشركة.
- ❖ الوصول الى مليون خدمة في العام خلال العام الثالث من عمر الشركة.
- ❖ إفتتاح الخدمة في مدينة جديدة على الأقل في كل عام.
- ❖ تقديم أي خدمة منزلية يطلبها العميل في العام الثالث من عمر الشركة.

1.1.4 مؤشرات الأهداف KPIs

Lag Measure القياس اللاحق	Lead Measure القياس السابق	Strategic Objectives الأهداف الاستراتيجية
Financial perspective المنظور المالي		
❖ نسبة تغطية المصاريف ❖ نسبة زيادة الايرادات. ❖ نسبة تحقيق عائد على الاستثمار.	❖ زيادة أنواع الخدمات التي تقدمها الشركة. ❖ زيادة عدد الحرفين في كل تخصص. ❖ زيادة عدد المتابعين لموقع الشركة ووسائل التواصل ومستخدمي التطبيق. ❖ زيادة النطاق الجغرافي التي تغطية الشركة. ❖ استمرارية التطوير على الأدوات والخدمات	1. تقليل التكاليف الإجمالية. 2. زيادة الإيرادات. 3. زيادة العائد على الاستثمار. 4. زيادة رأس المال المستثمر.

Lag Measure القياس اللاحق	Lead Measure القياس السابق	Strategic Objectives الأهداف الاستراتيجية
Customer Perspective منظور العميل		
❖ عدد المتابعين لموقع الشركة ووسائل التواصل ومستخدمي التطبيق. ❖ عدد اتصالات العملاء وأنواعها. ❖ نسبة رضا العملاء وتقييمهم للشركة. ❖ نسبة رضا الفنيين وتقييمهم للشركة	❖ عدد الحملات الإعلامية. ❖ عدد التقارير الصحفية والبرامج المتلفزة. ❖ تحسين خدمة العملاء وقياس رضاهم. ❖ تحسين خدمات الفنيين وقياس رضاهم	5. زيادة رضا العملاء. 6. زيادة عدد العملاء الدائمين. 7. زيادة عدد طلبات الخدمة. 8. زيادة الفنيين المشاركين
Internal Processes Perspective منظور العمليات الداخلية		
❖ مدى رضا العميل عن أداء الفني ❖ معدل الخطأ في تنفيذ المهمات ❖ مدة انجاز المهمة ❖ مدة الضمان على الخدمة	❖ مدة وصول الفني الى العميل ❖ توفر المعدات اللازمة للعمل مع الفني ❖ توفر المواد اللازمة مع الفني	9. تحسين العمليات 10. تجويد الخدمات
Learning and Growth Perspective منظور التعلم والنمو		
❖ نسبة رضا العملاء ❖ نسبة رضا الحرفين ❖ سرعة انجاز المعاملات الادارية. ❖ سرعة الاستجابة للشكاوى. ❖ نسبة النمو في عدد الخدمات المطلوبة	❖ تدريب الموظفين على التعامل مع العملاء ❖ تدريب الموظفين على تسويق الخدمات ❖ تدريب الموظفين على المهارات الادارية ❖ تدريب الموظفين على المهارات التقنية ❖ تدريب الموظفين على قياس رضا العملاء	11. تطوير مهارات الموظفين بالشركة
❖ نسبة حالات المهمات الفاشلة. ❖ عدد المهمات المنجزة بنجاح ❖ نسبة رضا العملاء. ❖ نسبة عودة المشكلة المعالجة.	❖ الفنيين حاصلين على مؤهل مهني ❖ خبرة الفنيين أكثر 5 سنوات. ❖ يحصل على دورة مهارية كل عام. ❖ عدد المعام المنجزة	12. مهارة الفنيين بالشركة
❖ نسبة رضا الموظفين ❖ نسبة رضا الفنيين ❖ نسبة انتهاء الخدمات للموظفين. ❖ نسبة انتهاء الخدمات الفنيين.	❖ نسبة المشتركين في نظام التأمين الصحي. ❖ نسبة المشتركين في نظام الادخار والتقاعد. ❖ معدل الدخل الشهري للفنيين والموظفين ❖ معدل الحوافز الايجابية والسلبية	13. اقل معدل دوران الوظيفي

جدول رقم (1) : المؤشرات السابقة واللاحقة

1.1.5 ميثاق المشروع Develop Project Charter

هي وثيقة يُصدرها صاحب المبادرة أو راعي المشروع أو الشخص المعني بالموافقة على تنفيذ المشروع، والتي تُمثل تصريحاً رسمياً لوجود المشروع على أرض الواقع. وتوفر هذه الوثيقة لمدير المشروع صلاحية استخدام موارد المنظمة لإنجاز أنشطة المشروع.

كما يتم من خلالها توثيق احتياجات العمل وقيوده واحتياجات العميل والمنتج أو الخدمة الجديدة التي يهدف المشروع لتبليتها، بالإضافة إلى معايير ومقومات النجاح المرتبطة بالمشروع والجدول الزمني لتنفيذه والميزانية المقررة وما إلى ذلك.

ميثاق المشروع هو أداة مستخدمة في مجال إدارة المشاريع، إذ يتم من خلاله تحديد أهداف المشروع المطلوب تحقيقها، والمسؤولون عن ذلك، بالإضافة إلى تحديد أصحاب المصلحة، وفئة العملاء المستهدفة من المشروع، ويُحدد فيه مدير المشروع ورعاة المشروع وسلطتهم وصلاحياتهم، وغيرها من المعلومات الهامة ذات الصلة¹.

اسم المشروع	شركة خدمات التميز والاحتراف لكل ما يحتاجه المنزل	رقم المشروع	1
مدير المشروع	م. رمضان الناعوق	راعي المشروع	اسماء العرادي ، وآخرون
عنوان المشروع	الرياض – المملكة العربية السعودية	رقم مدير المشروع	0098765432100
تاريخ بداية المشروع المتوقع	2023/1/1	تاريخ نهاية المشروع المتوقع	مستمر
التكلفة المتوقعة للمشروع	880,000 ريال سعودي	التكلفة الاحتياطية للمشروع	120,000 ريال سعودي
رؤية المشروع	تقديم أي خدمة منزلية بخيارات متعددة واسعار متميزة وجودة عالية وبإمتنان عالي من العملاء		
رسالة المشروع	شركة خدمات منزلية حرفية متعددة، تسعى للوصول الى ثقة وإمتنان العملاء من خلال تقديم أفضل الخدمات بأسعار منافسة وجودة عالية ووفقاً للأصول المهنية للأعمال وبإتخاذ الخطوات اللازمة لتلبية وإنجاز احتياجات العملاء بأقصر وقت ممكن وبكل أمانة وإخلاص		

¹ <https://www.meemapps.com/term/charter> (11/6/2022)

❖ تحقيق عائد استثماري لا يقل عم 25% من رأس المال المستثمر كل عام. ❖ تحقيق زيادة سنوية في رأس المال المستثمر بما لا يقل عن 25% كل عام. ❖ الوصول الى رضا وإمتنان المتعاملين مع الشركة بنسبة 90% خلال العام الثالث. ❖ الوصول الى مليون خدمة في العام خلال العام الثالث من عمر الشركة. ❖ إفتتاح الخدمة في مدينة جديدة على الأقل في كل عام. ❖ تقديم أي خدمة منزلية يطلبها العميل في العام الثالث من عمر الشركة.	الاهداف الاستراتيجية للمشروع
انشاء شركة لتقديم كافة خدمات الصيانة للمنازل مثل (السباكة – الكهرباء – الدهان – صيانة الاجهزة الكهربائية – فك ونقل وتركيب الاثاث – البستنة – صيانة المسابح – صيانة التكييفات – تنظيم الحفلات المنزلية – التنظيف – الطبخ – الامن والحراسة -....الخ) باستخدام تطبيق للهواتف الذكية يعمل على ربط المستخدمين طالبي الخدمة بفنيين والحرفيين المختلفين مع تقديم أكثر من خيار مع توفير كافة المعلومات الشخصية والفنية عنهم وضمان سلامتهم الصحية والامنية والفنية والاخلاقية وكذلك توفير رأي المتعاملين السابقين لهم، كل ذلك في مكان واحد، يعمل على الثقة والإخلاص والأمانة والمهنية والجودة في تقديم الخدمات بكل كفاءة وفاعلية وكذلك بأسعار منافسة وضمان متميز.	وصف عام للمشروع
1- تصميم (التطبيق / الموقع الإلكتروني / وسائل التواصل الاجتماعي)، وإطلاقه ، والعمل على تطويره بشكل مستمر. 2- استقطاب الفنين والمحترفين والشركات الصغرى وتوقيع عقود تقديمهم للخدمة عبر الشركة (مستمرة) 3- الإعلان في الصحف والمجلات والقنوات المتلفزة والإعلانات الإلكترونية عن الخدمات المتوفرة في مدينة الرياض. 4- معالجة الانحرافات في البرامج الإلكترونية بعد دراسة تقارير الرقابة والتطوير. 5- الاستعداد لفتح مدينة جديدة أو أكثر لتقديم الخدمات في العام التالي.	مراحل تنفيذ المشروع
لمدير المشروع كامل الصلاحيات الادارية والفنية والتقنية والقانونية على المشروع ونخص: (1) عمليات التعيين والتحفيز الايجابي والسلبي وانهاء خدمات الموظفين والفنيين والحرفيين وكافة العاملين في المشروع. (2) إختيار الخدمات والمساحات الجغرافية التي تقدم من خلاله الشركة خدماتها. (3) تمثيل الشركة القانوني والاداري والمجتمعي. (4) اعتماد الخطط التشغيلية ومتابعة تنفيذها.	صلاحيات مدير المشروع

سلطات الرعاه	(1) تعيين مدير المشروع وحجب الثقة عنه. (2) اعتماد الخطط الاستراتيجية للمشروع. (3) مناقشة التقارير المالية للمشروع كل عام وإعتمادها.
متطلبات المشروع	(1) مقر للشركة ، مع تأثيثها المناسب. (2) موقع الكتروني + تطبيق جوال + مواقع تواصل اجتماعي (3) سيارة مجهزة بكامل الادوات والمعدات وقطع الغيار لكل نوع من الخدمات (4) مخزن رئيسي للمعدات والادوات وقطع الغيار لكافة الخدمات المقدمة في كل مدينة.
اصحاب المصالح	(1) الفنيون والحرفيون. (2) شركات تقديم الخدمات. (3) كافة قاطنين المنازل بانواعها (شقق – فلل – مكاتب – مؤسسات) (4) الموظفين في الشركة (5) الاعلام (المرئي – المسموع – المقروء الإلكتروني) (6) القطاع الحكومي والأهلي (وزارات – بلديات – جمعيات اسكانية ...)
معايير النجاح	(1) تغطية رأس مال المشروع في العام الأول مع عائد استثماري 25% وتنمية رأس المال 25% في العام الاول. (2) الوصول الى أكثر من مليون عقد خدمات في العام الواحد. (3) انشار خدمات الشركة في مدن المملكة الكبرى .
المخاطر	(1) مخاطر قانونية Legal Risks مثل نقص أو عدم وجود التراخيص اللازمة للشركة او للفنيين أو للمعدات وأو المركبات أو قطع الغيار أو المواد المستخدمة أو شروط السلامة او اصدار الضوضاء، أو احتمال اقامة دعاوي من المستفيدين من خدمات بالشركة بسبب أخطاء فنية أو مهنية أو الضمان أو تنفيذ خدمات ماخلفة للقوانين او اجراءات تنظيم البلديات أو السلطات المحلية أو الجمعيات الاسكانية ... الخ (2) مخاطر تنظيمية Organizational Risks مثل التعديلات في البرامج ومتطلبات المشروع بشكل مستمر، الاجراءات الادارية، التوريدات، نقص المعلومات حول الفنيين أو العملاء ومشاكلهم، قلة الجودة، ضعف الاتصالات او التنسيق أو الالتزام من أطراف الخدمة، نقص الموارد البشرية، التأخير في توريد الاحتياجات، عدم دقة التقديرات الزمنية، عدم اكتمال الوثائق والتعاقدات. (3) المخاطر الفنية Technical Risks

Financial Risks المخاطر المالية (4)	
Social Risks المخاطر الاجتماعية (5)	
Political Risks المخاطر السياسية (6)	

جدول رقم (2) : ميثاق المشروع

1.1.6 هيكل المشروع Organizational Chart

ويُسمَّى أيضاً (Organizational Chart) أو (Organizational Systems). وهو مصطلح يشير إلى هيكل المنظمة، حيث يحدّد هذا الهيكل الطريقة التي يتشكّل فيها كل قسم من الأقسام التشغيلية في المنظمة والهرم التنظيمي لتدفق المعلومات والتقارير بين العاملين في المستويات التنظيمية المختلفة، كما يحدّد الهيكل التنظيمي الأدوار والوظائف التي يقوم بها كل فرد من أفراد المنظمة، فكل موظّف في الشركة يعرف الأدوار والمهام المترتبة عليه ويعلم تمامًا عن آلية كتابة وتسليم التقارير للأشخاص المعنيين.

ينبغي على أرباب العمل التفكير مطوّلًا بشأن النظام الذي سيختارونه، فلكل منظمة احتياجاتها ومتطلباتها الخاصة، فما هو مناسب لإحدى المنظّمات قد لا يكون مناسبًا لمنظمة أخرى.

هناك أربعة أنواع رئيسية للهيكل التنظيمية في المنظّمات والمؤسسات ولكل هيكل ميّزاته الخاصة:

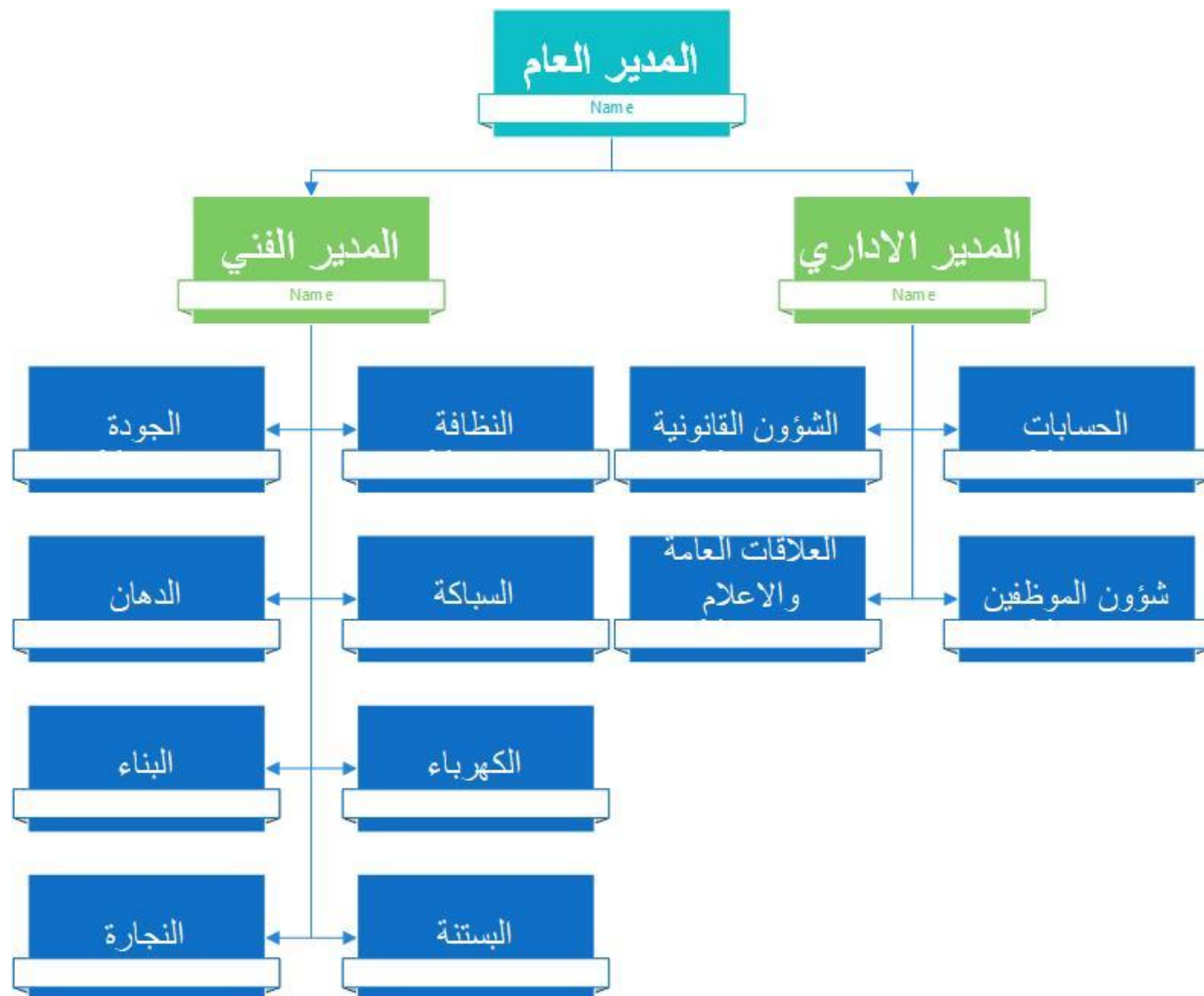
1. الهيكل الوظيفي. (Functional)
2. الهيكل التشعّبي. (Divisional)
3. هيكل المصفوفة أو الماتركس. (Matrix)
4. الهيكل المسطح أو الأفقي. (Flat)

يُصنّف الهيكل الوظيفي ضمن الهرم التنظيمي التقليدي، فالعديد من الشركات وخاصة الشركات الكبيرة تتّبع هذا الهيكل، فهو يشمل أقسامًا متخصصة عديدة مثل التسويق والتمويل والمبيعات والموارد البشرية والعمليات. يقسم الهيكل التنظيمي التشعّبي المؤسسة أو الشركة إلى فرق متعددة استنادًا إلى المشاريع التي يعمل عليها الموظفون، وهذا النظام أو الهيكل يشمل أفرقة عديدة ومتنوّعة مثل الفريق القانوني وفريق العلاقات العامة وفريق الأبحاث وفريق تطوير العمل وغيرها الكثير، كما يتم تشكيل هذه الفرق للعمل على مشاريع محددة.

أما بالنسبة لهيكل ماتريكس التنظيمي، فإنه يجمع ما بين الهيكل الأول والثاني (الهيكل الوظيفي والتشعّبي)، حيث تُقسّم الشركة أو المنظمة إلى هرم تنظيمي مع مجموعة من الأقسام المتخصصة. يعمل الهيكل المستوي أو الأفقي على إزالة التسلسل الهرمي ويمنح الموظفين مزيدًا من الاستقلالية في عملهم، وغالبًا ما تُقسّم المنظمات التي تتّبع الهيكل المستوي أو المسطح إلى فرق مؤقتة، على الرغم من أنها لا تمتلك عادةً أية هياكل رسمية.

تعدّ الأنظمة والهياكل التنظيمية مهمة للمؤسسات والشركات بجميع أحجامها، فعندما يكون هناك هيكل واضح وثابت، فإنه لا يترك الفرصة لوجود أية ارتباكات في العمل، بل إنه ببساطة يوضّح آلية العمل التي ينبغي على الموظّفين اتّباعها، حيث ينبغي على كل موظّف أن يعرف تمامًا الأشخاص المعنيين الذين يُسلّمهم التقارير، ومن دون الهياكل التنظيمية في المؤسسات والشركات، تُصبح بيانات العمل فوضوية، ويُصبح الموظّفين غير قادرين على فهم الواجبات والالتزامات المترتبة عليهم، مما يعطي الفرصة لحدوث المشاكل والاضطرابات في بيئة العمل، فالهيكل التنظيمي الثابت والواضح ينظّم الشركة ويساعد في الحفاظ على توازنها وتوازن جميع الأشخاص العاملين فيها².

شكل رقم (1) : هيكل التنظيمي للشركة



² <https://www.meemapps.com/term/organizational-structure> 2022/6/11

هو هيكل إداري يوحد عمليات الحوكمة المرتبطة بالمشروع ويُسهّل عملية تقاسم الموارد والمنهجيات والأدوات والأساليب، وقد تتراوح مسؤوليات مكتب إدارة المشروع من توفير وظائف الدعم لإدارة المشروعات إلى المسؤولية الفعلية عن إدارة مشروع واحد أو أكثر. وهناك عدة أنواع من هياكل مكاتب إدارة المشاريع والذي يختلف كل منها في درجة التحكم والتأثير على المشاريع داخل المنظمة، فعلى سبيل المثال قد تلعب تلك المكاتب دوراً داعماً يُقدم الدعم والاستشارة للمشاريع من توفير النماذج وأفضل الممارسات والتدريب والمعلومات والدروس المستفادة من المشاريع الأخرى، إلا أن درجة التحكم التي يقدمها هذا النوع من مكاتب إدارة المشاريع عادةً ما تكون منخفضة.

كما قد تكون تلك المكاتب مُحكمة وتوفر الدعم وتتطلب اعتماداً أطر ومنهجيات محددة بالإضافة إلى استخدام نماذج وأدوات محددة لإدارة المشروع، ويقدم هذا النوع من المكاتب درجة تحكم معتدلة في المشروع. وأخيراً قد يكون مكتب إدارة المشاريع مُوجهاً بحيث يتحكم بالمشروع بشكل كبير وذلك من خلال إدارة المشروع بشكل كامل.³

أنواع مكاتب المشاريع:

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

(2) **Controlling PMO** يوفر هذا النوع من المكاتب إطار عمل موحد للمؤسسة، مما يستلزم التعديل والتحويل في المنهجيات المستخدمة وكذلك النماذج والطلبات. ويفرض مستوى متوسط من التحكم والسيطرة على المشاريع وأنشطتها.

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

سنختار **Directive PMO** لإدارة شركتنا لأننا نحتاج إلى دعم فني في أماكن كثيرة ومتنوعة

³ <https://www.meemapps.com/term/project-management-office> 2022/6/11

الإطار الزمني Timeframe	الأهداف Goal	الأنشطة Activities	النتيجة المتوقعة Expected outcomes	مقاييس التحقق Measure of success
Jan.2023- Jan.2024	- تحقيق عائد استثماري سنوي لا يقل عن 25% من رأس المال المستثمر - تحقيق زيادة سنوية في رأس المال المستثمر بما لا يقل عن 25%	- تجهيز مقر إدارة الشركة - عمل مسح لكافة المواطنين الذين يمكن أن يستفيدوا من خدمات الشركة - عمل علاقات مع الموردين والشركات الكبرى - تجهيز قوائم بالحرفيين المختصين بمجالات العمل تخطيط دقيق للميزانية مع مراعاة تقليل التكاليف الاجمالية. - استقطاب عدد كبير من العملاء من خلال اتباع خطة تسويقية ملائمة. - تخطيط دقيق للميزانية مع مراعاة تقليل التكاليف الاجمالية. - استقطاب عدد كبير من العملاء من خلال اتباع خطة تسويقية ملائمة.	- تحقيق وصول إلى الفئة المستهدفة بالخدمة - التعاقد مع الحرفيين - التعاقد مع شركات التوريد وقطع الغيار - ارتفاع في نسبة الدخل الشهري. - انجاز اعمال اكثر. - انتشار اوسع لاسم الشركة في المجتمع.	- تحقيق نسبة وصول 40% إلى الفئة المستهدفة بالخدمة - تغطية كافة الحرف بالفنيين اللازمين وعلى كامل المساحة المستهدفة - توفير كافة قطع الغيار والمواد اللازمة انخفاض في المصروفات مقابل ارتفاع الدخل. - زيادة في عدد العملاء - توقيع عدد أكبر من عقود التشغيل.
Jan.2023- continuasly	تحقيق رضا و امتنان العملاء.	- انشاء فريق لخدمة العملاء ذو مهارة و خبرة. - اطلاع العميل على كافة التفاصيل التي تهمة و تصميم المهام بالطريقة التي تلائمه. - مناقشة الجدول الزمني للتنفيذ قبل البدء. - المتابعة المستمرة مع العميل و قياس مدى رضاه اثناء الانجاز. - الالتزام بالجودة والالتقان . - متابعة طلبات الزبائن وقياس الرضا وجودة الأداء - الإعلان عن الشركة ونشاطاتها في المملكة - نشر تطبيق طلب الخدمة	- استقبال تعليقات ايجابية . - تقييم مرتفع للخدمة بعد تنفيذها. - ولاء العملاء - حالة من الرضا العام لدى الزبائن - انتشار إعلانات الشركة بين سكان المملكة	- تحسين خدمة العملاء و قياس رضاهم. - تطوير أداء للفنيين و رفع كفاءتهم. - وصول الإعلان لـ 50% من سكان المملكة - الوصول لـ 1000,000 تنزيل للتطبيق في العام الثالث. - نجاح الموردين في تحقيق متطلبات العمل - حالة الرضا لدى الزبائن تزيد عن 90%
Jan.2023- Jan.2027	الوصول لعدد مليون خدمة من العام الثالث للشركة.	- العمل على خطة تسويقية تضمن كسب عملاء جدد بشكل مستمر من خلال التعريف بالقيم و الخدمات. - الاستحواذ على فنيين من كافة التخصصات لضمان تلبية كافة الخدمات للعميل.	- انتشار اوسع لاسم الشركة بين اوساط المجتمع. - توقيع عقود صيانة جديدة كل يوم. - انضمام كفاءات جديدة لفريق العمل.	- تصميم و تنفيذ حملة تسويقية احترافية. - تقديم التسهيلات و المعدات اللازمة للفنيين . - توسيع و تنويع اقسام الخدمات.

• وصول الإعلان لـ 50% من سكان المملكة • الوصول لـ 1000000 تنزيل للتطبيق في العام الثالث • نجاح الموردين في تحقيق متطلبات العمل • حالة الرضا لدى الزبائن تزيد عن 90%	• انتهاء عدد كبير من الخدمات في زمن قصير. • وصول الإعلان لسكان مدينة الرياض • تنزيل للتطبيق من المواطنين • حالة من الرضا العام لدى الزبائن	• الالتزام بمواعيد التسليم و تقليصها ما امكن. • الإعلان عن الشركة ونشاطاتها • نشر تطبيق طلب الخدمة • متابعة طلبات الزبائن وقياس الرضا وجودة الأداء • قياس جودة سلسلة التوريد والمواد المستخدمة		
• تقييم اداء مستمر للموظفين. • تقديم دورات و ورش عمل للموظفين. • التعاقد مع شركة من المدينة الجديدة لتقديم قراءات و تقييم للوضع .	• تقديم خدمات الشركة بذات القيم و الجودة العالية في مدينة جديدة. • نجاح الادارة في ترسيخ اسم الشركة.	• دراسة السوق في المدن المستهدفة. • تدريب و تمكين قيادات من الشركة لادارة الفرع الجديد باحترافية.	التوسع سنويا من خلال افتتاح فرع في مدينة مختلفة.	Jan.2023- Jan.2024

جدول رقم (3) : نموذج الامتثال والتحقق

2.1.1 تطوير قائمة تحقق لمراحل المشروع Develop a checklist model for project stages

المرحلة الأولى: بدء المشروع

هو مصطلح يُستخدم في إدارة المشاريع، وهي المرحلة التي يتم من خلالها الحصول على ترخيص أو موافقة على بدء مشروع جديد بالإضافة إلى تحديد أهداف ذلك المشروع والجدول الزمني المتوقع لإنجائه وتحقيق الهدف منه. كما وتشتمل هذه المرحلة على تحديد نطاق المشروع ومخرجاته وأهدافه، وتهيئة الفرق ووضع الميزانية وتحديد الموارد اللازمة والمخاطر المحتملة، بالإضافة إلى إعداد خطة المعالم والجدول الزمني للمشروع وتحديد الاعتمادية بين الأنشطة والمراحل مما يضمن التقدم الفعّال والمنطقي لأنشطة المشروع الأولية ويساعد على تحقيق النجاح في جميع مراحل المشروع. ويُعدّ وضع مراحل واضحة للعمل الذي يتعين إنجازه قبل بدء العمل أمراً حيوياً لبدء أي مشروع بقوة.

المرحلة الثانية: تخطيط المشروع

وتسمّى أيضاً (Planning Process)، وهي العملية التي يتم من خلالها تحديد كيفية تنفيذ المشروع، وذلك من خلال تخطيط الوقت والتكلفة والموارد وذلك لتقدير العمل المطلوب وإدارة المخاطر بفعالية أثناء تنفيذ المشروع. وتشمل تلك العملية القيام بتطوير وتنقيح المعلومات التي تم جمعها وتحديدّها في عمليات البدء، بحيث يتم تطوير بيان النطاق والجدول الزمني والميزانية بالإضافة إلى اختيار فريق عمل المشروع وإنشاء هيكل تقسيم العمل وتحديد نتائج المشروع كما يتم التخطيط للمخاطر المحتملة ووضع خطة اتصال فعّالة. ويجب الأخذ بعين الاعتبار أن الفشل في عملية التخطيط يُقلل بشكل كبير من فرصة نجاح المشروع.

المرحلة الثالثة: تنفيذ المشروع

هي العملية التي يتم من خلالها إدارة أعمال المشروع وتوجيهها وإنجازها والحصول على مخرجات المشروع المتوقعة وكافة المعلومات الخاصة بأداء تلك الأعمال. ويتم ذلك بتوفير الإمكانيات والتسهيلات لضمان سير الأعمال وتنفيذها بالطريقة المرجوة بعيداً عن السلبات والأخطاء التي من الممكن اعتبارها كارثية. وتقوم الإدارة التنفيذية بالإشراف على سائر الأعمال التنفيذية.

المرحلة الرابعة: مراقبة المشروع والتحكم فيه

هي العملية التي يتم من خلالها تتبع أداء المشروع الفعلي مقارنة بأنشطة إدارة المشروع المخطط لها. ويمكن اعتبار مراقبة المشروع والتحكم به من العمليات الأساسية التي قد تحدث في جميع مراحل المشروع، ابتداءً من بدء التشغيل (Initiation) حتى إغلاق أو إنهاء المشروع (Closing). وتعتبر عملية مراقبة المشروع والتحكم به مهمة سهلة نسبياً بالنسبة للمشاريع الصغيرة، ولكنها مهمة صعبة تطلب جهداً كبيراً لرصد ومراقبة كيفية سير العمليات بالنسبة للمشاريع الكبيرة.

تتضمن بعض مخرجات أعمال المراقبة والتحكم ما يلي:

- طلبات التغيير (Change Requests)
 - تحديثات على خطة إدارة المشروع (Updates to roject Management Plan)
 - تحديثات على مستندات المشروع (Updates to Project Documents)
- تساعد عملية مراقبة المشروع والتحكم به مدير المشروع على تحقيق التوازن بين متطلبات مجالات المعرفة المختلفة (knowledge areas)، بالإضافة إلى أنها تُشرف على جميع المهام والمقاييس اللازمة لضمان أن المشروع سيتم إنفاذه في الوقت المحدد وضمن النطاق المحدد وبدون تجاوز التكلفة المحددة له. تتضمن هذه العملية مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له واتخاذ إجراءات تصحيحية لتحقيق النتيجة المرجوة عند وجود اختلافات كبيرة. بحيث يتم إجراء عملية المراقبة والتحكم بشكل مستمر طوال فترة المشروع، وتتضمن هذه العملية المهام الرئيسية التالية: التحقق من نطاق المشروع والتحكم في التغيير، والتحكم في الجدول الزمني للمشروع، ومراقبة الكلفة ومراقبة الجودة والسيطرة على المخاطر وغيرها.

المرحلة الخامسة: إغلاق المشروع

هي العملية التي يتم من خلالها الإنتهاء من كافة الأنشطة الموجودة في عمليات إدارة المشروع ليتم إنهاء المشروع أو المرحلة بصفة رسمية. وعند إغلاق المشروع يقوم مدير المشروع بمراجعة كافة المعلومات السابقة عن إغلاق المرحلة السابقة للمشروع لضمان استكمال أعمال المشروع ككل وتلبية أهدافه. كما يقوم بتجميع كافة سجلات المشروع ومخرجاته وتدقيقها لمعرفة مدى نجاح المشروع أو فشله وتجميع الدروس المستفادة.

إن الأهداف الأساسية التي تقدمها هذه العملية هي:

- تقييم الدروس المستفادة من المشروع.

- أرشفة معلومات المشروع لاستخدامها في المستقبل.
- إنهاء عمل المشروع رسمياً.

المرحلة	نقاط التحقق	ملاحظات
التهيئة Initiation	• ميثاق المشروع. • دراسة الميزانية • تحديد أصحاب المصلحة. • وضع هيكل للمشروع. • تحديد متطلبات المشروع.	شركة التميز والاحتراف لصيانة ونظافة المباني وهدفنا أن نكون الشركة الرائدة في مجال صيانة ونظافة المباني برأس مال وقدره 20 مليون ريال سعودي خلال فترة 5 سنوات قادمة بالتعاون مع شركاء النجاح كمواطنين وشركات وقطاعات حكومية
التخطيط Planning	• خطة ادارة المشروع • تحديد المهام • تخطيط الجداول الزمنية • تخطيط الميزانية • تخطيط ادارة التكاليف. • تخطيط مشاركة اصحاب المصلحة.	نسعى لتحقيق عائد استثماري لا يقل عم 25% من رأس المال المستثمر كل عام كذلك تحقيق زيادة سنوية في رأس المال المستثمر بما لا يقل عن 25% كل عام كذلك الوصول الى رضا وإمتنان المتعاملين مع الشركة بنسبة 90% خلال الثالث من عمر الشركة كذلك الوصول الى مليون خدمة في العام خلال الاعوام الثلاثة الأولى كذلك افتتاح الخدمة في مدينة جديدة على الأقل في كل عام كذلك تقديم أي خدمة منزلية يطلبها العميل في العام الثالث من عمر الشركة وذلك باستخدام أحدث الأدوات والعمالة المهنيين المهرة
التنفيذ Execution	• مباشرة تنفيذ المشروع • ادارة الموارد • ادارة الجودة • ادارة المخاطر	بعد استقدام العمالة الفنية المهرة وجلب أفضل المعدات والأدوات و نبدأ بالدعاية واستقبال طالبي الخدمات من مواطنين وشركات وقطاعات حكومية
الرقابة Monitoring	• مراقبة الجدول الزمني • مراقبة الميزانية • مراقبة الموارد • مراقبة المخاطر • مراقبة الجودة	مراقبة العمليات ومدى نجاحها مع الأهداف الأسبوعية والشهرية أيضا متابعة مستوى رضا العميل عن الخدمات المقدمة اليه
الاعلاق		في نهاية كل سنة مالية يتم مراجعة التقارير الشهرية مع الأهداف السنوية للشركة لقياس مستوى نجاحها وتصحيح ومعالجة المشاكل

جدول رقم (4) : قائمة تحقق مراحل المشروع

اصحاب المصالح:

ويُشار إلى اصحاب المصالح أيضاً باسم مجموعة أصحاب المصلحة (Stakeholders Group). وهم الأطراف الذين لديهم علاقة أو مصلحة في المؤسسة أو العمل التجاري أو المشروع، ويمكن أن يؤثر على المؤسسة أو النشاط التجاري أو المشروع أو يتأثروا بهم.

يمكن تصنيفهم لأصحاب المصلحة الرئيسيون (Primary Stakeholders) وهم الأشخاص المستفيدون بشكل كبير من نشاط معين أو المتأثرون به مثل المستثمرون والموظفون والعملاء، وأصحاب المصلحة الثانويون (Secondary Stakeholders) وهم الأشخاص غير المتأثرون بشكل كبير بنشاط تجاري معين أو المشروع، فهم ليسوا موظفين فيها أو مدراء وليس لديهم أي ارتباط مباشر مع المؤسسة ولكنهم يتأثرون بقراراتها وأعمالها. كما ويمكن أن يكون أصحاب المصلحة داخليون (Internal Stakeholders) مثل الموظفين أو المدراء، وخارجيون (External Stakeholders) مثل الحكومة والمجتمع.

ومن المهم معرفة وتصنيف وتحليل أصحاب المصلحة (Stakeholders Analysis) وذلك لتحديد ما يلي: مصالح جميع الشركاء الذين قد يؤثر أو يتأثرون بالمشروع. والقضايا المحتملة التي يمكن أن تُعطل المشروع، والأشخاص الرئيسيون لتوزيع المعلومات أثناء مرحلة التنفيذ، والمجموعات التي ينبغي تشجيعها على المشاركة في مراحل مختلفة من المشروع وتخطيط الاتصالات واستراتيجية إدارة أصحاب المصلحة خلال مرحلة تخطيط المشروع ووضع طرق للحد من الآثار السلبية المحتملة وإدارة أصحاب المصلحة السلبيين.

سجل اصحاب المصالح:

سجل اصحاب المصالح يُستخدم في مجال إدارة المشاريع ويشير إلى هي الوثيقة التي تحدد وتصنف أصحاب المصلحة أو المعنيين في المشروع، كما توفر المعلومات اللازمة لتحديد الإستراتيجيات المناسبة لمشاركة أصحاب المصلحة في المشروع.

وعادةً ما يتم تحديث تلك الوثيقة طوال دورة حياة المشروع ليتم من خلالها تحديد أصحاب المصلحة الجدد وأولئك الذين لم يشاركوا في المشروع وما إلى ذلك.

تحليل أصحاب المصالح

ويُشار تحليل أصحاب المصالح أيضاً باسم تحليل الشركاء، وهو عملية تقييم أثر القرار على الأطراف ذات الصلة التي تستخدم في حل النزاعات وإدارة المشاريع وإدارة الأعمال. تستخدم هذه المعلومات لتقييم كيفية التعامل مع مصالح الشركاء في خطة المشروع أو السياسة أو البرنامج أو أي إجراء آخر.

تحليل أصحاب المصلحة هو جزء أساسي من إدارة أصحاب المصلحة (Stakeholder Management). ويتمثل تحليل أصحاب المصلحة لقضية ما في وزن وموازنة جميع المطالب المتنافسة على شركة من قبل كل من لديهم

حق فيها للتوصل إلى التزام الشركة في حالة معينة. وهذا التحليل لا يستبعد مصالح أصحاب المصلحة التي تتجاوز (Override) مصالح أصحاب المصلحة الآخرين المتضررين، ولكنه يضمن مراعاة جميع المتضررين أو المتأثرين. كثيراً ما يُستخدم تحليل أصحاب المصلحة أثناء مرحلة إعداد المشروع لتقييم مواقف أصحاب المصلحة فيما يتعلق بالتغيرات المحتملة؛ ويمكن إجراؤه مرة واحدة أو على أساس منتظم لتتبع التغيرات في مواقف أصحاب المصلحة مع مرور الوقت .

ويمكن أن يساعد تحليل الشركاء في تحديد ما يلي: مصالح جميع الشركاء الذين قد يؤثرون أو يتأثرون بالمشروع. والقضايا المحتملة التي يمكن أن تُعطل المشروع، والأشخاص الرئيسيون لتوزيع المعلومات أثناء مرحلة التنفيذ، والمجموعات التي ينبغي تشجيعها على المشاركة في مراحل مختلفة من المشروع وتخطيط الاتصالات واستراتيجية إدارة أصحاب المصلحة خلال مرحلة تخطيط المشروع ووضع طرق للحد من الآثار السلبية المحتملة وإدارة أصحاب المصلحة السلبيين.

الأدوار Role هو مصطلح يُستخدم في إدارة المشاريع ويشير إلى الوظيفة المحددة التي تم تعيينها من قبل مدير المشروع أو فريق إدارة المشروع ليتم تنفيذها من قبل أحد أعضاء فريق المشروع، وقد ترتبط تلك الوظيفة بعدة مجالات مثل الأنشطة اليومية وإجراء اختبارات محددة وإجراء عمليات التفتيش والترميز وحفظ الملفات وما إلى ذلك.

أنواع الاتصال Types Of Communication

هي الطرق أو الأساليب التي عادةً ما يتم استخدامها في التواصل بين مجموعة من الناس أو فريق رسمي، فإن كان التواصل بين مجموعة من الأفراد لا تربطهم علاقة عمل أو علاقة رسمية فسيكون التواصل حينها غير رسمي (Informal communication)، أما إن كان التواصل بين فريق عمل أو مجموعة من الأشخاص تربطهم علاقة رسمية فسيكون ذلك التواصل رسمياً. (Formal Communication) وتقسم أنواع الإتصال إلى:

1. **التواصل اللفظي (Verbal Communication)** ، هو الشكل الذي تنتقل به الرسالة إلى المستقبل بشكل شفهي. إن الهدف من استخدام هذا النوع من التواصل هو التأكد من أن الأفراد يفهمون ما تريد نقله أو إيصاله بشكل مباشر وفوري. فالاتصالات اللفظية أكثر سرعة ودقة في إيصال الرسالة المرغوبة.
2. **التواصل غير اللفظي (Non-verbal Communication)** ، يشير هذا النوع من التواصل إلى إرسال أو استقبال الرسائل بدون استخدام الكلمات، وذلك من خلال الإيماءات ولغة الجسد والمواقف والصوت وغيرها.
3. **التواصل الخطي (Written Communications)** ، هي الطريقة التي يتم من خلالها إيصال الرسالة بشكل مكتوب، وذلك إما باستخدام الوسائل التقليدية في كتابة الرسائل الخطية، أو باستخدام الوسائل الإلكترونية الحديثة مثل البريد الإلكتروني والرسائل النصية وتطبيقات المراسلة الأخرى عبر الإنترنت.
4. **التواصل المرئي (Visual Communication)** ، تضمن أنواع التواصل المرئي علامات أو خرائط أو رسومات، بالإضافة إلى الألوان والتصاميم الرسومية.

STAKEHOLDER REGISTER					
Type /Frequency of Communication	Contact	Expectations	Internal /External	Role	Designation /Title
نوع / تردد الاتصالات	الاتصال	التوقعات	الداخلي / الخارجي	الدور	المسمى
مرئي، خطي، لفظي	الايميل، الجوال، وجاهي	تحقيق نجاح المشروع وتحقيق الاهداف	داخلي	إدارة المشروع	مدير العام المشروع
مرئي، خطي، لفظي	الايميل، الجوال، وجاهي	سير الاعمال الادارية وفق الجودة	داخلي	الأعمال الادارية والفنية الرئيسية بالشركة	الموظفين
مرئي، خطي	الايميل ، وجاهي	تمويل المشروع	داخلي	تمويل المشروع وجني الارباح	المستثمرين (الرعا)
مرئي، خطي، لفظي	الايميل، الجوال، وجاهي	توريد الادوات وقطع الغيار والمواد	خارجي	التوريدات	الشركات المورد
مرئي، خطي	وجاهي، جوال	تقديم الخدمات الفنية المتنوعة	خارجي	تقديم خدمات الصيانة المختلفة	الفنيون
مرئي، خطي	الايميل ، جوال	الحصول على خدمات فنية التي يحتاج اليها	خارجي	الحصول على الخدمة	العملاء
مرئي، خطي	وجاهي	اصدار التصاريح الحكومية	خارجي	أنظمة الامن وأنظمة الإقامة وأنظمة العمل والتصاريح	الحكومة

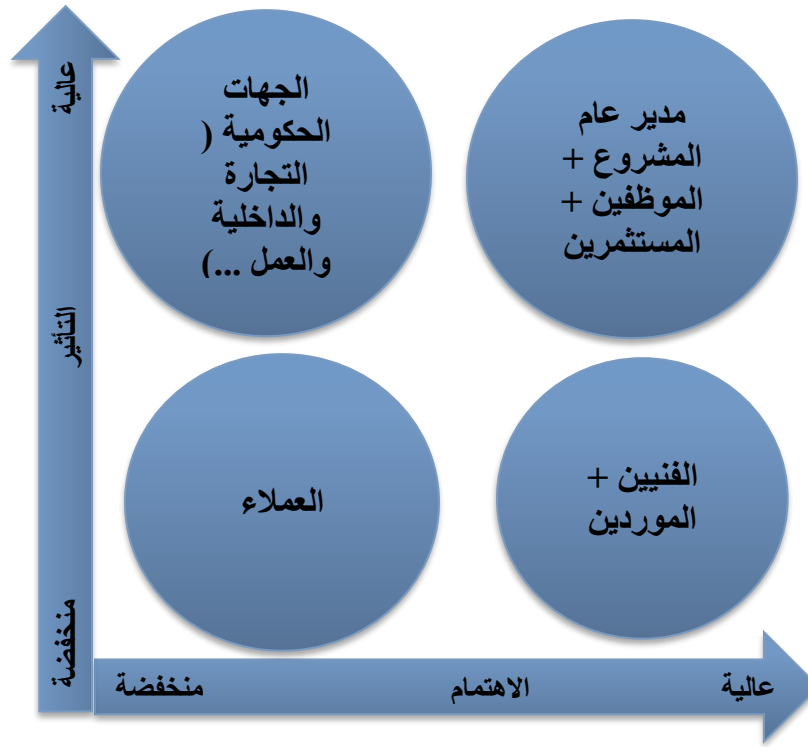
جدول رقم (5) : سجل اصحاب المصالح

2.2.2 التأثير والقوة لاصحاب المصالح Develop the two networks (Interest–Influence)

Power	Influence	Designation/Title	
القوة	التأثير	المسمى	
عالي	عالي	مدير العام المشروع	1
عالي	عالي	الموظفين	2
عالي	عالي	المستثمرين	3
عالي	منخفض	الشركات المورد	4
عالي	منخفض	الفنيون	5
منخفض	منخفض	العملاء	6
منخفض	عالي	الحكومة	7

جدول رقم (6) : التأثير والقوة لأصحاب المصالح

شكل رقم (2) : التأثير والقوة لأصحاب المصالح



Organizational Culture

2.3.1 ثقافة الشركة

الثقافة هي مجموعة من المعتقدات والمواقف والسلوكيات المشتركة بين جميع أعضاء مجموعة محددة والتي غالباً ما يصعب تغييرها. وقد تكون المجموعة مجتمعاً أو عرقاً أو فئة عمرية معينة أو منظمة. كما تحكم الثقافة تفضيلات الناس وأذواقهم، وبالتالي تلعب دوراً رئيسياً في عملية التسويق.

الثقافة التنظيمية تُسمى أيضاً ثقافة الشركات (corporate culture). وهي القيم والسلوكيات التي تسهم في البيئة الاجتماعية والنفسية الفريدة للمنظمة. وتشمل توقعات وخبرات وفلسفة وقيم المنظمة التي تظهر في صورتها وعملياتها الداخلية وتفاعلاتها مع العالم الخارجي والتوقعات المستقبلية. وتقوم على المواقف المشتركة والمعتقدات والعادات والقواعد المكتوبة وغير المكتوبة التي تم تطويرها مع مرور الوقت.

ويشير هذا المصطلح أيضاً إلى المعتقدات والسلوكيات التي تحدّد كيفية تعامل موظفي الشركة وإدارتها مع المعاملات التجارية الخارجية. أحياناً تكون ضمنية وغير محددة بشكل صريح، وتتطور عضوياً مع مرور الوقت من الصفات التراكمية للموظفين.

تنعكس ثقافة الشركة في الزبي وساعات العمل وإعدادات المكاتب واستحقاقات الموظفين ومعدل الدوران وقرارات التوظيف والتعامل مع العملاء ورضا العملاء وكل جوانب العمل الأخرى. وتظهر أيضاً في الطرق التي تمارس بها الشركة

أعمالها وكيف تعامل الموظفين والعملاء والمجتمع ومدى السماح بالحرية في صنع القرار وتطوير الأفكار الجديدة والتعبير الشخصي وكيف تسري السلطة والمعلومات عبر التسلسل الوظيفي ومدى التزام الموظفين بالأهداف الجماعية. إن ثقافة الشركة تؤثر على إنتاجيتها وأدائها وتوفر مبادئ توجيهية بشأن خدمة العملاء وجودة المنتج والسلامة والحضور والالتزام بالمواعيد والاهتمام بالبيئة. كما أنها تمتد إلى أساليب الإنتاج والتسويق والممارسات الإعلانية وخلق منتجات جديدة.

ثقافة شركة التميز لتقديم كافة الخدمات المنزلية

تعزز الشركة من روح الفريق و العمل الجماعي، حيث يكون التعامل بين الادارات و الموظفين على مبدأ الاسرة الواحدة، يبعث هذا في الموظفين الراحة و الرغبة الصادقة في الاجتهاد و تقديم افضل اداء ، كذلك الحفاظ علي سمعة و صورة الشركة.

organizations values

2.3.2 قيم الشركة

شكل عام: القيمة مصطلح يُستخدم لوصف ما يستحقه الشيء مقارنةً بشيء آخر. وهي مقياس للفوائد التي توفرها السلعة أو الخدمة للوكيل الاقتصادي. وتقاس عموماً بالنسبة لوحدة العملة. في المحاسبة: هي القيمة النقدية لأصل أو كيان تجاري أو بيع جيد أو خدمة مقدمة أو مسؤولية أو التزام مكتسب. في الاقتصاد: هي جميع الفوائد والحقوق الناشئة عن الملكية. وهناك نوعان من القيمة الاقتصادية هما: فائدة المنتج أو الخدمة وقوة سلعة أو خدمة لقيادة السلع أو الخدمات أو الأموال الأخرى في التبادل الطوعي. في التسويق: هي وجهة نظر العميل إلى الخدمة أو المنتج حول مدى تلبية احتياجاته أو رغباته، مقاسةً برغبة العميل في دفع ثمنها. وهو يعتمد عادةً أكثر على تصور العميل عن قيمة المنتج اعتماداً على قيمته الجوهرية. في الرياضيات: هي حجم أو كمية ممثلة بالأرقام

قيم شركة التميز لتقديم كافة الخدمات المنزلية

✓ المسؤولية	✓ الاحترام	✓ الثقة	✓ الجودة
✓ رضا العملاء	✓ الديناميكية	✓ الإبداع	✓ الدعم المتواصل
✓ الاتصال الايجابي	✓ التعاون	✓ السلوك الايجابي	✓

Behaviors that can influence the project

3.1.1 سلوكيات سلبية على المشروع

سلوكيات يمكن أن تؤثر على المشروع سلباً من أعضاء الفريق

- 1- **عدم الالتزام (Lack of Commitment)** عدم الالتزام هو عدم اهتمام فريق المشروع بعمل المشروع أو هدف المشروع. في حالة نقص المعرفة والفهم فيما يتعلق بالمهام والأنشطة والهدف العام للمشروع، يفتقر أعضاء فريق المشروع إلى الالتزام بعملهم.
- 2- **غياب الثقة (Absence of Trust)** من أخطر السلوكيات التي قد تؤثر على نجاح المشروع هي غياب الثقة لدى أعضاء الفريق وتكمن بشكل أساسي من الخوف من الفشل وعدم الانفتاح على الآخرين وتجعل أعضاء الفريق المصابين بهذا السلوك يكرهون الاجتماعات والالتقاء مع بعضهم ويميلون إلى توجيه أصابع الاتهام عندما تسوء الأمور.
- 3- **الخوف من الصراع (Fear of Conflict)** تتصاعد التوترات بمرور الوقت لأن هذه هي طبيعة العلاقات. لا أحد سيئ. ومع ذلك، لا يرى الجميع الصراع على أنه فرصة، ولكن هذا هو بالضبط ما هو عليه. عندما يكون هناك سوء فهم وعندما تتعارض المصالح المتنافسة وعندما يكون هناك نقص في المعلومات، يكون هناك تضارب.

Reasons, and how they can be eliminated

3.1.2 الأسباب وكيف يمكن علاجها

طرق الازالة Elimination ways	The possible reason الاسباب الممكنة	السلوكيات Behaviors
1- مراجعة فكرة واهداف المشروع بشكل دوري. 2- توزيع المهام والتأكد عليها باستمرار. 3- مراجعة محاضرات البث الاسبوعية. 4- البحث في محركات البحث العلمية. 5- العودة لبعض للمسابقات السابقة. 6- انجاز المهام قبل موعد التسليم بوقت كافي	1- عدم الإهتمام لفكرة المشروع. 2- عدم الإقتناع بهدف المشروع. 3- عدم فهم مسؤولياتهم تجاه المشروع. 4- نقص المعرفة اللازمة لبناء المشروع. 5- عدم تسليم المهام المطلوبة في الوقت.	عدم الالتزام (Lack of Commitment)
1- عقد الاجتماعات. 2- التواصل عبر الايميل. 3- التواصل عبر مجموعات التواصل الاجتماعي. 4- بث روح التفاؤل بالاطلاع على الانجاز المجمع.	1- ضعف الثقة بين أعضاء الفريق. 2- الخوف من الفشل. 3- ضعف التواصل بين الاعضاء. 4- الخوف من الانفتاح.	غياب الثقة (Absence of Trust)
1- توجيه القائد للصراع كمنافسة بين الاعضاء. 2- حسم القائد للخلافات في وقت مبكر. 3- ايجاد الية للتحكيم في اختلافات الرأي. 4- توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.	1- سوء فهم بين الأعضاء. 2- تضارب في الاراء أو الفهم. 3- نقص في المعلومات. 4- تعارض المصالح.	الخوف من الصراع (Fear of Conflict)

جدول رقم (7) : جدول السلوكيات السلبية للفريق واسبابها وطرق علاجها

Conduct a self-professional assessment

3.1.3 إجراء تقييم احترافي ذاتي

تحليل سوات SWOT Analysis أو التحليل الرباعي أو تحليل سوات الرباعي، ويُسمّى أيضاً التحليل الاستراتيجي (Analysis Strategic). وهي عملية تحليل الوضع بطريقة منهجية لمسح وجمع ودراسة البيانات السابقة والحالية لتحديد المؤثرات والاتجاهات والقوى والعوامل والظروف التي يُحتمل أن تؤثر على أداء الأعمال .

فعملية تحليل الوضع الخاص بالمنشأة من أساسيات عملية التخطيط الاستراتيجي، وتشمل عملية تحليل وضع المنشأة بأن يتم دراسة كل من العوامل الداخلية لتحديد نقاط القوة (Strengths) والضعف (Weakness)، إضافةً إلى العوامل الخارجية لتحديد الفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats) وهي اختصارات تم جمعها في كلمة (SWOT).

Strengths	Weaknesses
1. تنوع الخدمات	1. التكلفة
2. سرعة الانجاز	2. قلة عدد الفنيين
3. الوصول للعميل في نفس اليوم.	3. ارتفاع رواتب الفنيين
Opportunities	Threats
1. التحول الرقمي في مجال الاعمال .	1. عدم استقرار اسعار المواد
2. المستثمرين.	2. قرارات توطين الحرف (قلة الايدي العامل).

جدول رقم (8) : جدول نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

3.2.1 السلوكيات التي تتعارض مع النزاهة الأخلاقية Behaviors that contradict moral integrity

- 1- الغش (cheat) : يمكن أن يؤدي الغش إلى خسائر مالية واجتماعية كبيرة حيث أن سرقة أفكار وطرق العمل ونشرها الى الآخرين وحتى أفكار زملاء العمل ونسبها للغاش قد تدمر بيئة العمل تماما.
- 2- النميمة (gossip) : انعدام الثقة وانخفاض الروح المعنوية. الإنتاجية المفقودة والوقت الضائع. زيادة القلق بين الموظفين حيث تنتشر الشائعات دون معلومات واضحة عما هو حقيقي وما هو غير حقيقي.
- 3- عدم الوفاء بالوعود (Not Keeping Promises) : عدم الوفاء بالوعود والنكث بها قد تؤدي إلى بيئة اجتماعية غير صحية مما له الأثر السلبي على الإنتاجية وخسائر مالية.
- 4- استخدام المحسوبية (للعلماء) (nepotism) : في حالة تكديس طلبات الصيانة قيام الفنيين بعدم استخدام السياسات المعتمدة في انجاز الطلبات وقيامهم باختيار طلبات صيانة بناءً على هواهم الشخصي

3.2.2 تحليل تأثير مثل هذه السلوكيات Analyse influence of such behaviors

Technical influence	Social influence	Financial influence	Behaviors
• ضغط جداول الفنيين • ضغط جداول الموردين • التأخر في بدء عقود العملاء الآخرين	• ظهور سمعة عن الشركة عن عدم التزام الشركة بجودة المواد	• دفع تعويض • عمل صيانة اضافية في حال تلف نتيجة رداءة المواد على حساب الشركة.	الغش (cheat)
• والوقت الضائع • تراكم الاعمال	• انعدام الثقة وانخفاض الروح المعنوية • زيادة القلق والتوتر بين الموظفين.	• الإنتاجية المفقودة • انخفاض الايرادات	النميمة (gossip)
• ضغط جداول الفنيين • التأخر في بدء عقود العملاء الآخرين	• ظهور سمعة عن عدم التزام الشركة بالمواعيد.	• الاضطرار للتعاقد مع فني اخر و دفع قيمة اكبر في الوقت الضيق • الغاء العميل لبقية المهام في حال استمرار التأخير	عدم الوفاء بالوعود (Keeping) (Not Promises)
• ضغط جداول الفنيين	• ظهور سمعة عن تعامل الشركة الخاص لبعض العملاء دون الآخر فيما يخص القيمة.	• انخفاض في الدخل الشهري عن المخطط له	استخدام المحسوبية (للعلماء) (nepotism)

جدول رقم (9) : تحليل تأثير السلوكيات السلبية في المشروع

Prepare the register of the stakeholder

3.3.1 اعداد سجل اصحاب المصالح

STAKEHOLDER REGISTER							
Power	Influence	Type /Frequency of Communication	Contact	Expectations	Internal /External	Role	Designation /Title
القوة	التأثير	نوع / تردد الاتصالات	الاتصال	التوقعات	الداخلي / الخارجي	الدور	المسمى
عالي	عالي	مرئي، خطي، لفظي	الايميل، الجوال، وجاهي	تحقيق نجاح المشروع وتحقيق الاهداف	داخلي	إدارة المشروع	مدير العام المشروع
عالي	عالي	مرئي، خطي، لفظي	الايميل، الجوال، وجاهي	سير الاعمال الادارية وفق الجودة	داخلي	الأعمال الادارية والفنية الرئيسية بالشركة	الموظفين
عالي	عالي	مرئي، خطي	الايميل، وجاهي	تمويل المشروع	داخلي	تمويل المشروع وجني الارباح	المستثمرين (الرعا)
عالي	منخفض	مرئي، خطي، لفظي	الايميل، الجوال، وجاهي	توريد الادوات وقطع الغيار والمواد	خارجي	التوريدات	الشركات المورد
عالي	منخفض	مرئي، خطي	وجاهي، جوال	تقديم الخدمات الفنية المتنوعة	خارجي	تقديم خدمات الصيانة المختلفة	الفنيون
منخفض	منخفض	مرئي، خطي	الايميل، جوال	الحصول على خدمات فنية الذي يحتاج اليها	خارجي	الحصول على الخدمة	العملاء
منخفض	عالي	مرئي، خطي	وجاهي	اصدار التصاريح الحكومية	خارجي	أنظمة الامن وأنظمة الإقامة وأنظمة العمل والتصاريح	الحكومة

جدول رقم (10) : سجل اصحاب المصالح

3.3.2 تحديد التواصل الشخصي والفعال Identify the personal and the effective communication

التواصل الشخصي: Personal communication

أي اتصال لا يمكن للقارئ استرجاعه مباشرة يعتبر "اتصالاً شخصياً". تعد رسائل البريد الإلكتروني والمحادثات الهاتفية والرسائل النصية ورسائل الوسائط الاجتماعية كلها أمثلة على التواصل الشخصي. التواصل بين الأشخاص هو عملية تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بين شخصين أو أكثر من خلال الأساليب اللفظية أو غير اللفظية. غالباً ما يتضمن تبادل المعلومات وجهًا لوجه ، في شكل صوت وتعبيرات وجه ولغة الجسد والإيماءات. يتم قياس مستوى مهارات الاتصال بين الأشخاص من خلال فعالية نقل الرسائل إلى الآخرين. التواصل بين الأشخاص أمر بالغ الأهمية لتطوير حياتك المهنية والإنتاجية في مكان العمل.

1. **حل المشكلات:** مهارات الاتصال بين الأشخاص ضرورية لأنها تسمح للناس بمناقشة المشاكل وموازنة إيجابيات وسلبيات البدائل قبل التوصل إلى الحل النهائي.
2. **التوافق مع أهداف العمل:** عندما يكون المديرون والقادة غير قادرين على توصيل المهام بوضوح ، يمكن للعمال أن يصبحوا سريعاً محبطين ومنفصلين عن أهداف العمل. علاوة على ذلك ، يقول العديد من الموظفين أن مديريهم لا يعطونهم توجيهات وأهدافاً واضحة لعمالهم.
3. **الثقة:** يعد الافتقار إلى الثقة والشفافية من أكثر الأسباب شيوعاً لسوء التواصل في مكان العمل.
4. **إدارة التغيير:** يساعد التواصل الفعال للموظفين الموظفين على فهم التغيير بشكل أفضل ، والمواءمة معه والعمل الجماعي من أجل تنفيذ التغيير بنجاح.
5. **ثقافة الشركة:** عندما يمتلك الموظفون مهارات تواصل شخصية جيدة ، تصبح الثقافة التنظيمية أكثر تأزراً وإيجابية. مع العلاقات الشخصية السيئة ، من ناحية أخرى ، تصبح السلبية والارتباك والصراعات أمراً لا مفر منه.

التواصل الفعال: Effective communication

عملية تبادل الأفكار والأفكار والآراء والمعرفة والبيانات بحيث يتم استقبال الرسالة وفهمها بوضوح وهدف. عندما نتواصل بشكل فعال ، يشعر كل من المرسل والمستقبل بالرضا. التواصل الفعال هو أكثر من مجرد تبادل المعلومات. يتعلق الأمر بفهم المشاعر والنوايا الكامنة وراء المعلومات. بالإضافة إلى القدرة على نقل رسالة بوضوح ، تحتاج أيضاً إلى الاستماع بطريقة تكتسب المعنى الكامل لما يقال وتجعل الشخص الآخر يشعر بأنه مسموع ومفهوم.

1. **الهدف المحدد:** يحدث الاتصال مع أهداف محددة. لذلك ، يجب أن يعرف المتصل الهدف من الاتصال ويجب أن يرتب الرسالة وفقاً لذلك.

2. **الاكتمال:** ينقل الاتصال الفعال رسالة كاملة حتى يتمكن المتلقي من فهم المعنى الكامل للرسالة. يجب ألا يضحى المرسل بالاكتمال للوصول إلى الإيجاز.
3. **ردود الفعل:** يحافظ التواصل الفعال دائمًا على توفير التغذية الراجعة. تضمن الملاحظات أن الرسالة وصلت إلى المتلقي المقصود.
4. **المصلحة المتبادلة:** عندما يأخذ الاتصال في الاعتبار مصلحة كل من المرسل والمتلقي ، فإنه يتم التعامل معه على أنه اتصال فعال. إذا تجاهلت الرسالة مصلحة المتلقي ، فقد يفشل الاتصال في تحقيق هدفه.
5. **استخدام اللغة المناسبة:** يستخدم التواصل الفعال دائمًا اللغة المناسبة. تتجنب اللغة المناسبة الكلمات الغامضة والمعقدة ، والتلميحات غير اللفظية المضللة ، والمصطلحات الفنية ، والكلمات الشعرية ، وما إلى ذلك.

3.3.3 نماذج وقنوات الاتصال Models and channels of communication

قنوات الاتصال: شار إلى الوسيط الذي يتواصلون من خلاله على أنه قناة اتصال. تشمل الأمثلة البريد الإلكتروني أو الهاتف أو قنوات الوسائط الاجتماعية مثل Facebook أو WhatsApp أو حتى برامج الدردشة الآلية. الحيلة هي استخدام أي منها وكيفية دمجها في ما تفعله.

نماذج الاتصال: التي تصور كل مستوى من مستويات الاتصال. وهذه النماذج ساعدت على فهم واستيعاب الظاهرة الاتصالية ومكوناتها الاتصالية ومكوناتها الأساسية إدراك العلاقة التي تربط بين تلك المكونات وهي:

- 1- **الاتصال الذاتي:** وهو الاتصال الذي يتم بين الفرد وذاته.
 - 2- **الاتصال الشخصي:** وهو الاتصال الذي يتم بين فرد وفرد آخر، بصورة مباشرة أو غير مباشرة.
 - 3- **الاتصال الجمعي أو الجامع:** وهو الاتصال الذي يتم بين فرد معين وجماعة بأسرها مثل الخطابة أو المحاضرة.
 - 4- **الاتصال الجماهيري:** وهو والاتصال الذي يحدث بين جماعة وجماعة أخرى، وهو عبارة عن الاتصال بين جماعة مهنية متخصصة (الإذاعة، التلفاز، الصحافة) والجمهور الكبير والمتسع المحلي والعالمي.
- أشكال الاتصال:** يوجد عدة أشكال للاتصال، ومنها كما يلي:

أولاً: الاتصالات الشخصية: تمثل الاتصالات الشخصية الاتصالات التي تتم بين شخصين أو أكثر، مثل الاتصالات بين الموظفين في المنظمة أو أثناء تعاملهم مع العملاء داخل أو خارج المنظمة.

ثانيًا: الاتصالات المكتوبة: تتمثل الاتصالات المكتوبة في الخطابات والمذكرات والرسائل والتقارير والشكاوى والمقترحات ومحاضر الاجتماعات، وكل ما هو مكتوب ومدون في ورق.

ثالثًا: الاتصالات غير اللفظية "لغة الجسد" تشمل الاتصالات غير اللفظية استخدام حركات وإشارات الجسد للتعبير عن الأفكار والمشاعر التي نريد إيصالها لمن نتحدث معه.

رابعاً: الاتصالات الإلكترونية مع دخول عصر الإنترنت وتطور التكنولوجيا أصبح التواصل من خلال وسائل التواصل الاجتماعي وتطبيقات الهواتف الذكية من الطرق المفضلة والسريعة. وذلك لإيصال المعلومات في أي وقت وبأي شكل من الأشكال “نص، صور، فيديو، ملفات”.

خامساً: الاتصالات التنظيمية بالإضافة إلى أشكال الاتصال السابقة، فإن هناك عدة أشكال من الاتصالات ذات الطبيعة التنظيمية والتي تتم داخل المنظمة أو الشركة. وتعتبر هذه الاتصالات مهم لأداء الأعمال والمهام داخل المنظمة، والتي تتم بين المستويات التنظيمية المختلفة في الهيكل التنظيمي للشركة وبين الإدارات دخل كل مستوى تنظيمي. كما يمكن تقسيم هذه الاتصالات إلى اتصالات رسمية وغير رسمية.

أنواع الاتصالات التنظيمية : تنقسم الاتصالات إلى نوعين أساسيين، ويندرج تحتهم العديد من الأنواع، وتنقسم إلى: أولاً: الاتصالات الرسمية: الاتصالات الرسمية تتمثل في كافة أنواع الاتصالات التي تتم بصفة رسمية سواء كانت شفوية أو مكتوبة أو إلكترونية، داخل المنظمة أو خارجها. وهدفها إتمام العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية، وتتم عبر قنوات رسمية تنتقل خلال مستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة، هذه القنوات تتخذ عدة أشكال نستعرضها هنا كما يلي:

1- الاتصالات الرأسية: تتدفق الاتصالات الرسمية من أعلى الهيكل التنظيمي إلى أسفل أو العكس بحسب خطوط السلطة المحددة، وتشتمل نوعان:

الاتصالات الصاعدة: “Upward Communications” تتمثل الاتصالات الصاعدة في الاتصالات الرسمية المتدفقة من أسفل الهرم التنظيمي إلى أعلى، أي من الموظفين إلى مدراءهم المباشرين. وكذلك من المديرين إلى المستويات الإدارية الأعلى فالأعلى في التنظيم وهكذا، وتكون هذه الاتصالات في صورة تقارير الأداء المرفوعة. أما بشكل شفهي أو مكتوب أو مذكرات متابعة أو محاضر اجتماعات أو مقترحات وشكاوى، وغيرها من الاتصالات التي تستلزم موافقة الجهات العليا أو اتخاذ قرارات بشأنها.

الاتصالات الهابطة: “Downward Communications” الاتصالات الهابطة عكس الاتصالات الصاعدة فهي تتحرك من أعلى إلى أسفل الهيكل التنظيمي، وتشمل الخطط والقرارات والأوامر والتعليمات اللازمة للتنفيذ من قبل الموظفين في الإدارات المختلفة.

2- الاتصالات الأفقية: تتدفق الاتصالات الأفقية بين الإدارات في المستوى التنظيمي الواحد، مثل الاتصالات بين إدارة الإنتاج وإدارة التسويق، وذلك لإجراء بعض التنسيق بين المهام والأنشطة. لتحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة، والمساعدة في حل المشكلات، واتخاذ القرارات المشتركة المتعلقة بالإنتاج والأداء التنظيمي.

3- الاتصالات القطرية: تأخذ الاتصالات القطرية الشكل المائل بين الإدارات وليس رأسياً ولا أفقياً، بمعنى أنها اتصالات تتم عند الضرورة بين مستوى إداري عالي ومستوى إداري أقل أو العكس. ولكن لا

يتبعان بعضهما بشكل مباشر في السلطة، وعلى سبيل المثال، قد تطلب الإدارة المالية من قسم المخازن. والذي لا يتبعها بشكل مباشر في السلطة ولكن يتبع قسم الإنتاج كشف بالواردات والصادرات من المواد الخام. والعكس قد يطلب رئيس أحد الأقسام الفنية من إدارة الموارد البشرية كشف بالحضور والغياب الخاص بالعمال التابعين للقسم. وذلك حتى يقوم بكتابة تقارير الأداء الدورية، والتي تتضمن مدى الالتزام بالحضور بجانب مستوى الأداء الفني والعملي للعام

4- الاتصالات الداخلية والخارجية: تتمثل الاتصالات الرسمية الداخلة والخارجة في اتصالات المنظمة الرسمية مع الجهات الخارجية والعكس. وذلك مثل اتصال المنظمة مع المجتمع والعملاء والنقابات العمالية والحكومة أو الوزارات ذات العلاقة بمجال المنظمة، أو العكس أي تواصل هذه الجهات مع المنظمة. فمن المؤكد أن هناك اتصالات رسمية تتم بين المنظمة، وهذه الجهات حتى تقوم بإنجاز أعمالها، وتتخذ هذه الاتصالات أشكال عدة، مثل: الاتصالات التليفونية، الخطابات، المذكرات المكتوبة، البريد الإلكتروني، والقوانين والقرارات المتبادلة اللازمة للتطبيق.

ثانيًا: الاتصالات غير الرسمية

تتمثل الاتصالات غير الرسمية في الاتصالات التي تتم بعيدًا عن خطوط السلطة في الهيكل التنظيمي، فهي تعتمد على العلاقات الاجتماعية والصدقات بين الموظفين والشلل والجماعات. والتي يكونها الموظفين وفقًا لعدة أهداف قد تكون ذات مغزى يتعلق بالعمل، أو مجرد اتفاق في الطباع والصفات الشخصية، وتكوين صداقات وعلاقات اجتماعية فيما بينهم. مما يؤثر بشكل كبير على سير العمل وطريقة أدائه داخل المنظمة، والاتصالات غير الرسمية لا تقل أهمية عن الاتصالات الرسمية في الإدارة. بل على العكس تشكل فارقًا كبيرًا في نجاح بعض الأهداف وإنجازها، فالمدير الناجح هو الذي يهتم بالاتصالات غير الرسمية ويحسن توظيفها لصالح العمل وتحقيق أهداف المنظمة

Establish the communication matrix

3.3.4 إنشاء مصفوفة الاتصال

القناة Channel	النموذج Models	الشكل Shape
1- البريد الإلكتروني	1- ذاتية.	1- مكتوبة.
2- الهاتف أو الجوال.	2- شخصية.	2- لفظية.
3- قنوات الوسائط الاجتماعية مثل	3- جماعية.	3- لغة الجسد.
Facebook أو WhatsApp أو	4- جماهيرية.	4- الكترونية.
4- البريد		
5- اللقاءات والاجتماعات.		

جدول رقم (11) : مصفوفة اتصال بسيطة

ماذا (محتوى الاتصالات)	لماذا (الغرض من الاتصال)	من (المسؤول)	من (المستهدف)	دورية الاتصال	كيف (الطرق النموذجية للاتصالات)
معرفة الاسعار والاصناف والكميات ومسار المواد	متابعة التوريدات	مدير المشروع	الموردين	اسبوعي	الايميل والتلفون
عرض التقرير المالي والاداري	متابعة الاعمال	مدير المشروع	المستثمرين	شهري	الايميل أو اجتماع
توزيع التكاليفات وجمع الانجازات	متابعة الاعمال	مدير المشروع	الموظفين	يومي	الايميل أو اجتماع
الاستفسار عن الشروط والمتطلبات	الحصول على الترخيص أو تجديد	مدير المشروع	الحكومية	سنوي	الاجتماع أو اللقاء
نوع الصيانة وحجم العمل ومدة الانجاز المتوقعة والموارد المطلوبة	معالجة طلبات الصيانة	الموظفين	الفنيين	يومي	الجوال
شرح الاحتياج وتقدير التكاليف والاعتاب واخذ الموافقات اللازمة	معالجة طلبات الصيانة	الفنيين	العملاء	يومي	الجوال أو اللقاء

جدول رقم (12) : مصفوفة اتصال

Wrong scenarios of communication

3.3.5 سيناريوهات الاتصال الخاطئة

- 1- مفردات غير مفهومة: استخدام مفردات هندسية بحتة اثناء الاجتماع مع فرق العمل الادارية و المالية و الفنية.
- 2- عدم وضوح الرسالة : الاكتفاء بارسال عقد التنفيذ للعميل عن طريق الايميل دون مناقشة ملائمة المواعيد.
- 3- مراسلة راعي المشروع بشكل غير منتظم عن طريق برنامج الواتساب.
- 4- الحمل الزائد للمعلومات **Information overload**: تزويد الموظفين باستمرار بالمعلومات يمكن أن يؤدي إلى نتائج عكسية. إذا كان هناك الكثير من المحتوى، فلن يكون لديهم الوقت لقراءته، ناهيك عن استيعابه. يمكن أن تستغرق المعلومات المعقدة وقتًا طويلاً لتحليلها ثم العمل بناءً عليها
- 5- عدم السؤال عن ردود الأفعال **feedback**: التواصل الفعال هو طريق ذو اتجاهين. لا تحتاج فقط إلى إرسال الرسالة الصحيحة، ولكن عليك أيضًا معرفة ما إذا كان الجمهور قد استقبلها وفهمها.
- 6- عدم تكرار رسالتك **message**: في بعض الأحيان، يتعين عليك التأكيد على مضمون حديثك لتوصيل الرسالة. يعد التكرار في الاتصال من أفضل الممارسات وهذا يعني أنك قد تحتاج إلى استخدام أكثر من قناة واحدة للحفاظ على استمرار المعلومات وإخبار ما تريد بطرق مختلفة لزيادة التفاعل.

3.3.6 مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة

Stakeholder assessment matrix

المسمى	Unaware غير مدرك	مقاومة Resistant	Neutral محايد	Supportive يدعم	Leading يقود
مدير العام المشروع					C.D
الموظفين				C	D
المستثمرين (الرعا)				C.D	
الشركات الموردة			C	D	
الفنيون			C	D	
العملاء			C	D	
الحكومة			C.D		

المطلوب ("D") والحالي ("C")

جدول رقم (13) : مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة

4.1.1 القيادة وانواعها

The leadership model

القيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة. وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم. وتعرف القيادة أيضًا بأنها عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسق جهودهم لتحقيق أهداف. لذلك يُعرف القائد: بأنه الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد لإنجاز أهداف.

Description	Leadership
نوع القيادة التي يختارها المدير للتأثير على الصحة العاطفية والعقلية والجسدية لفريقه. ما إذا كان هذا التأثير إيجابيًا أم سلبيًا	Affiliative leadership style أسلوب القيادة الانتماء
تتمحور حول الرئيس. القائد يحمل كل السلطة والمسؤولية ؛ يتخذ القادة القرارات بأنفسهم دون استشارة المرؤوسين. يتوصلون إلى القرارات ويبلغونها إلى المرؤوسين ويتوقعون التنفيذ الفوري.	Autocratic Leadership Style أسلوب القيادة الأوتوقراطية
يتضمن التدريس والإشراف على المتابعين ، ويعمل في تحديد النتائج / الأداء التي تتطلب التحسين.	coaching Leadership Style اسلوب القيادة المدرب
أسلوب القيادة يعطي السلطة للموظفين ؛ يُسمح للمرؤوسين بالعمل كما يختارون ، مع حرية كاملة في اتخاذ القرار. مع الحد الأدنى من التدخل أو بدونه.	laissez-faire Style اسلوب القيادة عدم التدخل
أسلوب القيادة الديمقراطية إن أسلوب القيادة الديمقراطية ، أو الإدارة التشاركية ، تنطوي على قيادة الناس بشكل فعال. يسعى القادة الديمقراطيون غالبًا إلى الحصول على تعليقات ومداخلات من المرؤوسين. يشجعون المحادثة والمشاركة في عملية صنع القرار	Democratic Leadership Style أسلوب القيادة الديمقراطية

جدول رقم (14) : أنواع القيادة

أن يعني هذا توجيه العمال والزملاء باستراتيجية لتلبية احتياجات الشركة والعملاء التي يغلب على مهام الشركة خدمة العملاء في خارج بيئة الشركة (ميداني)، وبالتالي فأسلوب القيادة المفضل في المشروع هنا هو **laissez-faire**

4.1.2 اسباب اختيار نوع القيادة Reasons

- 1- يُظهر أن الإدارة تثق بأعضاء الفريق للقيام بالقرارات والتقدم الهادف.
- 2- بسبب طبيعة العمل ، تكون معظم الفرق في الهواء الطلق.
- 3- أن يعزز أسلوب القيادة هذا الإبداع.
- 4- أسلوب الإدارة السهل للإدارة.
- 5- التمكين الكامل للمتابعين.

6- زيادة في رضا الوظيفي للفنيين والموظفين.

7- يمكن القائد بالوقت الكافي للتطوير والابداع.

proposals for the motivation methods

4.1.3 اساليب التحفيز الممكنة

1. (التقدير والإمتنان): الإعلان عن الأهداف المتحققة والاحتفال بالنجاح في تحقيق المؤشرات الاستراتيجية المستهدفة، وإرسال رسالة شكر للتعبير عن امتنانك للموظفين المتميزين والفنيين ذوي أعلى عدد مهمات ذات تقييم عالي.
2. (الحافز المادي): منح مكافآت للموظفين بناءً على أدائهم وتحقيقهم للأهداف والفنيين ذوي أعلى عدد مهمات ذات تقييم عالي.
3. (الأمان الوظيفي): توفير للموظفين والفنيين برامج ادخار وظيفي وبرامج تأمين صحي وبرامج خدمات اجتماعية.
4. (التنمية البشرية): توفير التدريب المتميز والدوري وفقاً لأفضل المعايير الدولية للعمل الإداري والفني.
5. (البيئة اللوجستية): توفير كافة الأجهزة والمعدات المختلفة والحديث منها وكذلك مواد الخام ذات الجودة المتميزة لتقديم أعمال ذات جودة عالية.

Design RACI model

4.2.1 تصميم RACI

يستخدم جدول توزيع المسؤوليات المعروف باسم (RACI) لتوضيح الأدوار والمسؤوليات في مؤسسة ما. وهو ببساطة عبارة عن جدول يتضمن قائمة بالأنشطة ومعلومات عن دور كل فرد فيما يتعلق بهذه الأنشطة. فأمام كل نشاط يوضع اسم الشخص المختص بحسب دوره في العمود المخصص لهذا الدور. وكلمة RACI باللغة الانجليزية هي اختصار لأربعة كلمات باللغة الانجليزية إذ تمثل الأحرف الأولى من هذه الكلمات. فالحرف الأول R هو الحرف الأول من كلمة Responsible بمعنى منفذ، وهو الشخص المكلف بأداء العمل. والحرف الثاني A هو الحرف الأول من كلمة Accountable بمعنى مسئول، وهو الشخص المسئول عن التأكد من أداء العمل بشكل كافي. والحرف الثالث C هو الحرف الأول من كلمة Consulted بمعنى يستشار وهو الشخص الذي يطلب مدخلاته لإتمام العمل. والحرف الرابع I هو الحرف الأول من كلمة Informed وهو الشخص الذي يجب أن يخطر بشأن هذا العمل.

يرمز اختصار RACI إلى "المسؤول، والمسؤول، والمشورة، والمطلع". مثال على مصفوفة تعيين المسؤولية، يوضح مخطط RACI المصارييف عند أدنى مستوى من العمل بغرض إدارة التكلفة والمدة. إنه نظام رسم بياني يوضح هدف المهمة المحددة والإجراء المطلوب لكل شخص.

المهام	المدير العام	المدير الإداري	المدير الفني	راعي المشروع	الموظفين	الفنيون
وضع الرؤية و الرسالة	A R	I	I	C, I		
ميثاق المشروع	A R	I	I	C, I		
خطة المشروع	A	R	I	I		
تخطيط الميزانية	A	R	C	I		
الجودة الفنية	A	C	R			I
الجودة الإدارية	A	R	C		I	
العقود الفنية مع الفنيين	C	R	A			I
العقود الموردين	C	R	A			
عقود الموظفين	A	R	C		I	
توزيع المهمات	I	I	C		A	R
تنفيذ المهمات	I	I	C		I	A, R
تقييم المهمات	I	I	A		R	C

جدول رقم (15) : RACI

4.3.1 تعريف الصراع والازمات Identify the conflict and crisis

الازمات هي خلاف حاد أو معارضة للمصالح أو الأفكار. يظهر بسبب ضعف التواصل أو اختلاف القيم أو تضارب الشخصية أو ضعف الأداء. **الصراع**: الصراع هو حالة سببها تعارض حقيقي أو متخيل للاحتياجات والقيم والمصالح. يمكن أن يكون الصراع داخليا (في الشخص نفسه) أو خارجيا (بين اثنين أو أكثر من الافراد). يساعد الصراع كمفهوم على تفسير الكثير من جوانب الحياة الاجتماعية، مثل الاختلاف الاجتماعي وتعارض المصالح والحروب بين الأفراد والجماعات أو المنظمات. **الازمة**: هي نمط معين من المشكلات أو المواقف التي يتعرض لها فرد أو جماعة أو مؤسسة.

expected scenarios of the conflict's events in the project

حالات الصراع المتوقعة في المشروع

4.3.2

حالات الصراع المتوقعة

- 1- صراع بين الفنيين على مناطق العمل أو أولوية تولي المهام..
- 2- صراع بين مدير الشركة والشركاء على توزيع الأرباح.
- 3- صراع بين الطاقم التقني والميداني.
- 4- صراع ندرة الموارد:
- 5- صراع تضاربات الجدولة والمواعيد:
- 6- صراع بسبب القيادة الغير فعالة

optimal strategies to deal with each conflict

الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع

كل صراع

4.3.3

حالات الصراع المتوقعة

- 1- صراع بين الفنيين على مناطق العمل أو أولوية تولي المهام.
المقاربة: وضع لائحة من الضوابط توضح آلية التكليف بالمهام والأوليات بالعمل، مثل الأقرب لمكان الحدث، طبيعة العمل المطلوب، توفر قطع الغيار مع الفني، الوقت المطلوب لإنجاز المهمة...إلخ.
- 2- صراع بين الموظفين.
المقاربة: تحديد الوصف الوظيفي وتوقيع العقود تبين الصلاحيات والواجبات والمحذورات والعوائد المالية .
- 3- صراع ندرة الموارد:
المقاربة: ندرة الموارد من الممكن أن تتسبب بضرر كبير لسمعة الشركة وتؤدي إلى اختلافات وفقدان الثقة بين أعضاء الفريق ناهيك عن تسببها بانهيار الفريق للبحث عن موارد جديدة في أسرع وقت. والاستراتيجية المناسبة هنا الاحتفاظ بقائمة من الموارد في وضع الاستعداد مع تحديد جميع الموارد التي لديك وتوثيقها لمعرفة مالذي يوجد لديك بالفعل مع استخدام أداة تخطيط مشروع فعالة.
- 4- صراع تضاربات الجدولة والمواعيد:
المقاربة: يمكن أن يؤدي هذا العنصر إلى توقف كبير في مسار إدارة المشروع والمواعيد النهائية لمختلف المهام. إن المهام الموجودة في تسلسل ما ستتأثر جميعًا إذا كان هناك تأخير في المهمة الأولى. لا يؤدي هذا إلى تأخير تسليم وتقديم عمل الفريق فحسب، بل يؤدي أيضًا إلى موقف مرهق جماعي للفريق. ويمكن أن يعرض الجدول الزمني للمشروع بأكمله للخطر، ناهيك عن نتيجة المشروع ككل.

الإستراتيجية المناسبة هنا استخدام مخطط جانث لتعديل المواعيد النهائية لمهامك بدون متاعب.

5- صراع بسبب القيادة الغير فعالة

المقاربة : هذا أحد صراعات إدارة المشروع الخطيرة للغاية، بحيث يمكن أن يفسد أي خطة مشروع. القيادة غير الفعالة لها تأثير كبير على المشروع. ويمكن أن يكون أي شيء يتراوح من المشكلات التي أنشأها قائد لا يعرف كيفية تنفيذ مشروع رشيقي إلى شخص لديه مشكلة في فهم وتنفيذ الجدولة المناسبة للمشروع.

الاستراتيجية المناسبة هي استخدام ما يلي:

- ✓ Time tracking .
- ✓ Progress mapping .
- ✓ Tracking resources .
- ✓ Conducting communication .
- ✓ Task allocation

Develop root Cause Analysis

تحليل السبب الجذري

4.3.4

تحليل السبب الجذري (RCA) هو عملية اكتشاف الأسباب الجذرية للمشكلات من أجل تحديد الحلول المناسبة. يفترض تحليل السبب الجذري أنه أكثر فاعلية لمنع المشكلات الأساسية وحلها بشكل منهجي بدلاً من مجرد علاج الأعراض المخصصة وإخماد الحرائق. يمكن إجراء تحليل السبب الجذري من خلال مجموعة من المبادئ والتقنيات والمنهجيات التي يمكن الاستفادة منها جميعاً لتحديد الأسباب الجذرية لحدث أو اتجاه. بالنظر إلى ما هو أبعد من السبب والنتيجة السطحية ، يمكن أن يظهر تحليل السبب الجذري أين فشلت العمليات أو الأنظمة أو تسببت في مشكلة في المقام الأول.

الأهداف والفوائد

الهدف الأول : من تحليل السبب الجذري هو اكتشاف السبب الجذري لمشكلة أو حدث.

الهدف الثاني : هو الفهم الكامل لكيفية الإصلاح أو التعويض أو التعلم من أي مشكلات أساسية في السبب الجذري.

الهدف الثالث: هو تطبيق ما تعلمناه من هذا التحليل لمنع المشكلات المستقبلية بشكل منهجي أو تكرار النجاحات .

لذا فإن الهدف الثالث من تحليل السبب الجذري مهم. يمكننا استخدام RCA أيضاً لتعديل مشكلات النظام والعملية الأساسية بطريقة تمنع حدوث مشكلات في المستقبل. بدلاً من مجرد علاج أعراض ارتجاج لاعب كرة القدم ، على سبيل المثال ، قد يقترح تحليل السبب الجذري ارتداء خوذة لتقليل خطر حدوث ارتجاج في المستقبل. قد يكون علاج الأعراض الفردية مثمراً. يبدو حل عدد كبير من المشكلات وكأن شيئاً ما يتم إنجازه. ولكن إذا لم نشخص السبب الجذري الحقيقي

لمشكلة ما، فمن المحتمل أن نواجه نفس المشكلة مرارًا وتكرارًا. بدلاً من محرر الأخبار، يقوم فقط بإصلاح كل فاصلة تم حذفها في أكسفورد.

المبادئ الأساسية

هناك عدد قليل من المبادئ الأساسية التي توجه تحليل السبب الجذري الفعال، وبعضها يجب أن يكون واضحًا بالفعل. لن يساعد ذلك في جودة التحليل فحسب، بل سيساعد أيضًا المحلل على اكتساب الثقة والشراء من أصحاب المصلحة أو العملاء أو المرضى.

1. ركز على تصحيح الأسباب الجذرية وعلاجها بدلاً من الأعراض فقط.
 2. لا تتجاهل أهمية علاج الأعراض للراحة قصيرة المدى.
 3. ندرك أنه يمكن أن تكون هناك أسباب جذرية متعددة، وغالبًا ما تكون كذلك.
 4. ركز على كيف ولماذا حدث شيء ما، ولم تكن منظمة الصحة العالمية هي المسؤولة.
 5. كن منهجيًا وابحث عن أدلة ملموسة للسبب والنتيجة لدعم ادعاءات السبب الجذري.
 6. قدم معلومات كافية لإبلاغ مسار العمل التصحيحي.
 7. ضع في اعتبارك كيف يمكن منع السبب الجذري (أو تكراره) في المستقبل.
- كما توضح المبادئ المذكورة أعلاه: عندما نحلل القضايا والأسباب العميقة، من المهم اتباع نهج شامل وكلي. بالإضافة إلى اكتشاف السبب الجذري، يجب أن نسعى جاهدين لتوفير السياق والمعلومات التي ستؤدي إلى إجراء أو قرار.⁴

مثال 1 من شروعا تحليل اسباب الجذرية للصراع بطريقة نصية:

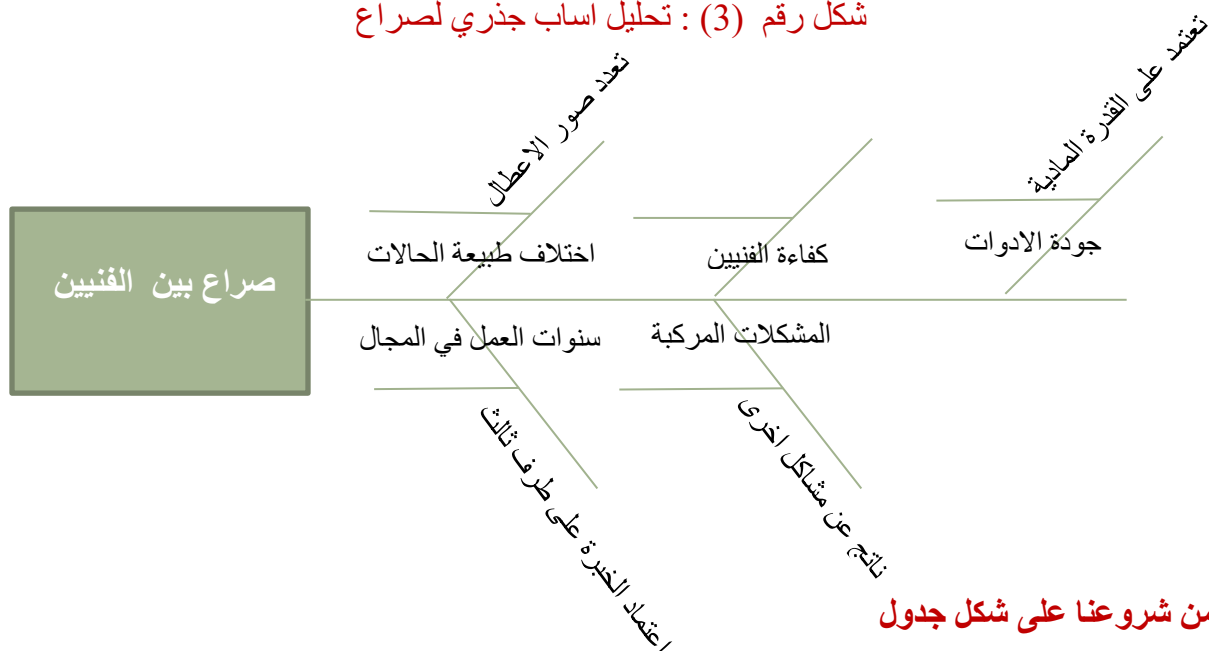
صراع بين الفنيين على مناطق العمل أو أولوية تولي المهام.

- a. المناطق أكثر كثافة في طلبات الصيانة أو طلبات الخدمة.
- b. السعي لتحصيل دخل أكبر من تنفيذ المهمات.
- c. اصحاب المنطقة ذات مستوى مادي عالي ويقدمون اجر أكبر من مناطق أخرى.
- d. طلبات الصيانة في المنطقة اقل وذات عائد اعلى.
- e. الموظف التقني يرسل طلبات صيانة بشكل خاطئ لفئة معينة من الفنيين.
- f. لا يوجد عدالة في توزيع طلبات الصيانة بين الفنيين وفق معايير الجودة.
- g. خلل في صفحة الفني وعدم وصول طلبات الصيانة.

⁴ https://www-tableau-com.translate.google/learn/articles/root-cause-analysis?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=ar&_x_tr_hl=ar&_x_tr_pto=sc

مثال 2 من شروعا بطريقة الفش

شكل رقم (3) : تحليل اسباب جذري لصراع



مثال 3 من شروعا على شكل جدول

الصراع	صراع الفنيين	صراع الموظفين
البعد الاول	تعدد صور الاعطال	دوافع مالية
جذره/ جذورة	اختلاف طبيعة الحالات	- مشكلات مالية - عدم اكتفاء بالراتب الحالي
البعد الثاني	اعتماد الخبرة على طرف ثالث	دوافع اجتماعية
جذره/ جذورة	سنوات العمل في المجال	- مشكلات عائلية. - غياب القدوة
البعد الثالث	جودة الادوات	دوافع نفسية
جذره/ جذورة	تعتمد على القدرة المادية للعميل	- مشاكل نفسية. - شعور عدم الاهمية.
البعد الرابع	نتائج عن مشاكل اخرى	بيئة العمل
جذره/ جذورة	المشكلات المركبة	- المقاطعة المستمرة للزملاء. - عدم توفر مكان مريح للعمل

جدول رقم (16) : تحليل جذري للصراعات

قائمة المراجع:

- 1- Project Team Leadership and Communication by [Samuel Malachowsky](#), 2018.
- 2- <https://aboutleaders.com/10-great-leadership-skills-of-project-management/#gs.m0ivxk> (11/6/2022)
- 3- <https://twproject.com/blog/leadership-skills-of-the-project-manager-the-key-elements-of-the-role/> (11/6/2022)
- 4- Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management 5th Edition by Paul Hopkin
- 5- Advanced Project Management A Structured Approach By Frederick Harrison , Dennis Lock Copyright Year 2004
- 6- <https://www.meemapps.com/term/charter> (20/6/2022)
- 7- <https://www.meemapps.com/term/organizational-structure> (20/6/2022)
- 8- https://www.meemapps.com/term/project-management-office_1 (20/6/2022)
- 9- https://www-tableau-com.translate.goog/learn/articles/root-cause-analysis? x tr sl=en& x tr tl=ar& x tr hl=ar& x tr_pto=sc (20/6/2022)