

اسم المشروع

إنشاء مركز تدريب عمالة ماهرة لقطاع الإنشاءات

رقم المجموعة 6

اعداد

- | | |
|------------|---------------------------|
| 2021201545 | 1. أحمد محمد أحمد الفيومي |
| 2021203863 | 2. عبدالرحمن علي الغامدي |
| 2021203863 | 3. رضا عبدالله داود |
| 2021203899 | 4. سعود محمد العماج |
| 2021203927 | 5. سلمان جربوع الجربوع |
| 2021203937 | 6. عبدالله أحمد العتيبي |
| 2021204269 | 7. أحمد عبده زنقوطي |

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

المحتويات	رقم الصفحة
قائمة الجداول / قائمة الأشكال	4
الاستراتيجية	5
الحوكمة والهيكل والعمليات	9
الامتثال والمعايير واللوائح	12
السلطة والمصلحة	14
الثقافة والقيم	16
نقد وإدارة الذات	17
النزاهة والموثوقية	18
الاتصال الشخصي والعلاقة والمشاركة	19
القيادة	20
فريق العمل	22
الصراع والازمة	24
الموارد	28
المفاوضات	31
تصميم المشروع	32
النطاق الزمني	36
التمويل	46
الموارد والمشتريات	46
المخاطر والتهديدات	49
أصحاب المصالح	53

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1	نموذج تحليل الأداء	6
2	نموذج المشروع	7
3	نموذج التدقيق	12
4	نموذج تحليل SWAT	17
5	سجل اصحاب المصالح	18
6	توزيع الموارد البشرية	27

قائمة الاشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	الهيكل التنظيمي لوحدة وفريق المشروع	9
2	سجل أصحاب المصلحة	13
3	أنواع أصحاب المصلحة	14
4	حل الصراع	25
5	عملية تحليل السبب الجذري	26
6	نظرية القيد الثلاثي	32
7	هيكل العمل	33
8	العلاقات بين النشاطات	38
10/9	وتحديد المسار الحرج / مخطط جاننت ووضع المعالم	39
11	SIPOC	40

1-الاستراتيجية:

يقوم مدير المشروع وبعض أعضاء الفريق بصياغة الاستراتيجية والأهداف للمشروع فإذا كانت الاستراتيجية موجودة ولكن بدون أهداف فإن فرق العمل تفشل في أداء مهمها بسبب غياب الأهداف التي تصب إلى اتجاه المشروع، فإذا كانت الأهداف غير واضحة فإن مدير المشروع لا يستطيع تحديد أدوار ومسؤوليات أعضاء فريق العمل.

الاستراتيجية: هي اتخاذ القرارات طويلة الأجل الموجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال دراسة عوامل القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية وربطها وتكييفها مع الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة بالمنظمة مما يعزز موقفها التنافسي في مجال عملها.

غالباً ما يقوم مدير المشروع بإنشاء استراتيجية المشروع وأهدافه ، وفريق العمل وبعض المستفيدين وتجدر الإشارة إلى أن وجود إستراتيجية وأهداف غير واضحة، تؤدي إلى فشل العديد من الفرق في أداء مهامها لأنهم لا يعرفون اتجاه المشروع كما أنه من الصعب تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح .

الرؤيا:

ليكون مركز تدريب مهني يتعلق بالمهن الإنشائية التي تعاني منها الصناعة الإنشائية في دول العالم والمملكة العربية السعودية شأنها شأن بقية أو غالبية الدول.

الرسالة:

ليكون مركزاً رافداً للمهن الصناعة الإنشائية التدريبية المطلوبة للمهن التي يعاني منها قطاع المقاولات.

الأهداف:

إن المقصود بأهداف SMART هو تحقيق ومناقشة جميع مسؤوليات الوظيفة الرئيسية وهذا يتطلب تحديد الأهداف بشكل صحيح لما هو مطلوب تحقيقه، شريطة أن يكون الهدف قابلاً للقياس من خلال تحديد المقاييس، وكذلك قابلاً للتحقيق ومعرفة كيفية تحقيقه فضلاً عن بيان إمكانيات تحقيق أهداف المشروع في الوقت المناسب أي ضمن الفترة الزمنية المحددة، وبناءً عليه فإن الهدف من المشروع قيد الدراسة هو تطوير وإنشاء مركز تدريب للمهن الإنشائية فضلاً عما يلي:

- تحديد حاجة السوق الإنشائي للمهن ذات العلاقة.
- تقدير الزمن المناسب لتدريب الأعداد المطلوبة لسد النقص الحاصل.
- العمل على سد الفجوة ما بين العمالة المتوفرة والعمالة الناقصة في السوق السعودي فيما يتعلق بالعمالة الماهرة في الصناعة الإنشائية.
- التعرف على المهن المطلوبة لقطاع الإنشاءات.
- تحديد المهن الأكثر طلباً والتي تعاني من نقص.
- معرفة أهم الاستراتيجيات التي يجب استخدامها للتخفيف من نقص العمالة الماهرة وأثارها على قطاع الإنشاءات.

مقاييس الأداء :

مؤشرات قياس الأداء على أنها متغيرات تهدف إلى قياس التغير في العملية أو الوظيفة وتستخدم عادة إحدى الطريقتين التاليتين قد يتم جمعها على فترات منتظمة من أجل متابعة طريقة أداء النظام أو وضوح النشاطات، أو قد تُستخدم لتقييم التغير الناتج عن نشاط أو مشروع معين، وفي الحالة الأولى، تستخدم مؤشرات الأداء لمراقبة تقدم العملية أما في الحالة الثانية فيكون هدفها تقدير حصيلة المشروع أو العملية. وتحتاج عملية التقدير إلى عملية تقدير حصيلة المشروع أو العملية. وتحتاج عملية التقدير إلى عملية تقييم للحالة في بداية ونهاية المشروع أو العملية وهذا يعني أنه يجب جمع المعلومات الأصلية التي لها علاقة بمؤشرات الأداء المقترحة قبل بداية المشروع أو العملية وتستخدم مثل هذه المعلومات في المساعدة بصنع القرارات المتعلقة بالإحتياجات التي يجب عملها وللإستفادة من هذه الخبرات يجب أن تحتوي هذه المعلومات حيثما كان ممكن على بيانات وثيقة الصلة بالموضوع.

ويقصد بها مقاييس يتم وضعها لمتابعة أداء تطوير المنظمة وفقاً لخطة الإستراتيجية ، وهناك الكثير من المقاييس المعتمدة منها المؤشرات الكمية والتطبيقية والتوجيهية والكفاءة والفعالية ومؤشرات انجاز العمل والمؤشرات التشغيلية ، وينبغي أن يخضع كل مؤشر لإختبار منهجية CREAM والمكونة من الحروف الاولى من الكلمات (Clear, Relevant, Economic, Adequate, and Monitorable)

و فيما يلي توضيح لمنهجية CREAM :

- Clear: أن يكون محدداً وواضحاً وغير مكرراً.
 - Relevant: أن يكون مناسباً للموضوع وللتقويم.
 - Economic: لا يكون مكلفاً.
 - Adequate: أن يصف جميع مفردات العمل أي ما يقارب 90% من أهم الأعمال البارزة.
 - Monitorable: أن يتسم بالبساطة وسهولة الرصد وفق شواهد مستقلة.
- وسيتم استخدام المؤشرات الرائدة (Lead) والمؤشرات المتأخرة (Lag) ويقصد بالمؤشرات الرائدة: تعطي مؤشرات مبكرة عن الأداء. هذه المؤشرات "تؤدي" إلى نتائج من خلال إظهار التقدم الذي تحرزه نحو هدفك. عادةً ما تكون المؤشرات الرائدة عبارة عن مقاييس ستساعدك على البقاء على المسار الصحيح بحيث تحقق أهدافك الإستراتيجية.

أما المؤشرات المتأخرة فهي مقاييس تستغرق وقتاً طويلاً للتأثير أو القياس. نظراً للإطار الزمني المتضمن ، فإن المؤشرات المتأخرة ليست خياراً جيداً لتقديم ملاحظات للفرق حول ما إذا كانت مشاريعهم الحالية فعالة أم لا. ومع ذلك ، غالباً ما تكون المؤشرات المتأخرة هي المقاييس التي تقيس بدقة التأثير الفعلي للعمل الذي تحاول تحقيقه المهن.

نموذج تحليل الأداء

الأداء المستقبلي	الأداء الحالي
اعداد العمالة التي سيتم تخريجها في نهاية السنة الاولى من عمر المشروع.	عدد الطلبة المتوقع انضمامهم للمشروع والمهن التي سيتم التدريب عليها.

جدول 1 نموذج تحليل الأداء

نموذج ميثاق المشروع:

ميثاق المشروع المعروف أيضًا بإسم بيان المشروع لتعريف المشروع وهو تقرير عن النطاق بأكمله ، وجميع الأهداف ، والأعضاء الذين يشاركون في المشروع. إنه بمثابة تعريف افتتاحي لواجبات ومسؤوليات المشاركين وملخص لأهداف المشروع. كما يوفر هويات أصحاب المصلحة الرئيسيين ويصف سلطة مدير المشروع أو قائد المشروع.

اسم البند	خطة تطوير انشاء مركز تدريب
وصف المشروع	يتضمن المشروع إنشاء مركز تدريب للعمالة الماهرة المتعلقة بمهنة الصناعة الإنشائية والتي يعاني منها قطاع المقاولين في المملكة وبشكل عام العمل على سد الثغرة القائمة في السوق المحلي.
أهداف المشروع	يهدف المشروع بشكل أساسي لإنشاء مركز متخصص لتدريب العمالة الماهرة لتغطية حاجة السوق المحلي من العمالة الماهرة.
نجاح المشروع	هناك تنبؤ بنجاح المشروع نظراً لاجابة السوق المحلي لهذه العمالة.
المشاركين في المشروع	مدير المشروع وفريق العمل.
موارد المشروع	خزينة الدولة.
محددات المشروع	القوى البشرية : وتتمثل في ضعف اقبال الشباب السعودي على تعلم هذه المهن. الوقت : الوقت المطلوبة لانجاز المشروع.
مخاطر المشروع	خلو المشروع من المخاطر.
بداية ونهاية المشروع	2023/2/28- 2022/3/1

جدول رقم (2) نموذج المشروع

2. الحوكمة والهيكل والعمليات:

الحوكمة: هي توفير الإجراءات الحاكمة لضمان سير عمل الشركات على وجه أفضل وهي إجراءات يتم عن طريقها الحماية والضمان لأموال المساهمين مع الاهتمام أيضاً بحماية الفئات الأخرى من أصحاب المصالح من دائنين ومقرضين وموظفين لأن مفهوم الإجراءات يمتد إلى توفير عناصر الإدارة السليمة للشركات ، وحتى رقابة الشركات إلى تفعيل تطبيق الأدوات الرقابية والإستراتيجية في الشركات بهدف ضمان توفير الشفافية في المعلومات ورفع كفاءة الممارسات وتعزيز المصداقية والثقة للتعاملات التجارية .

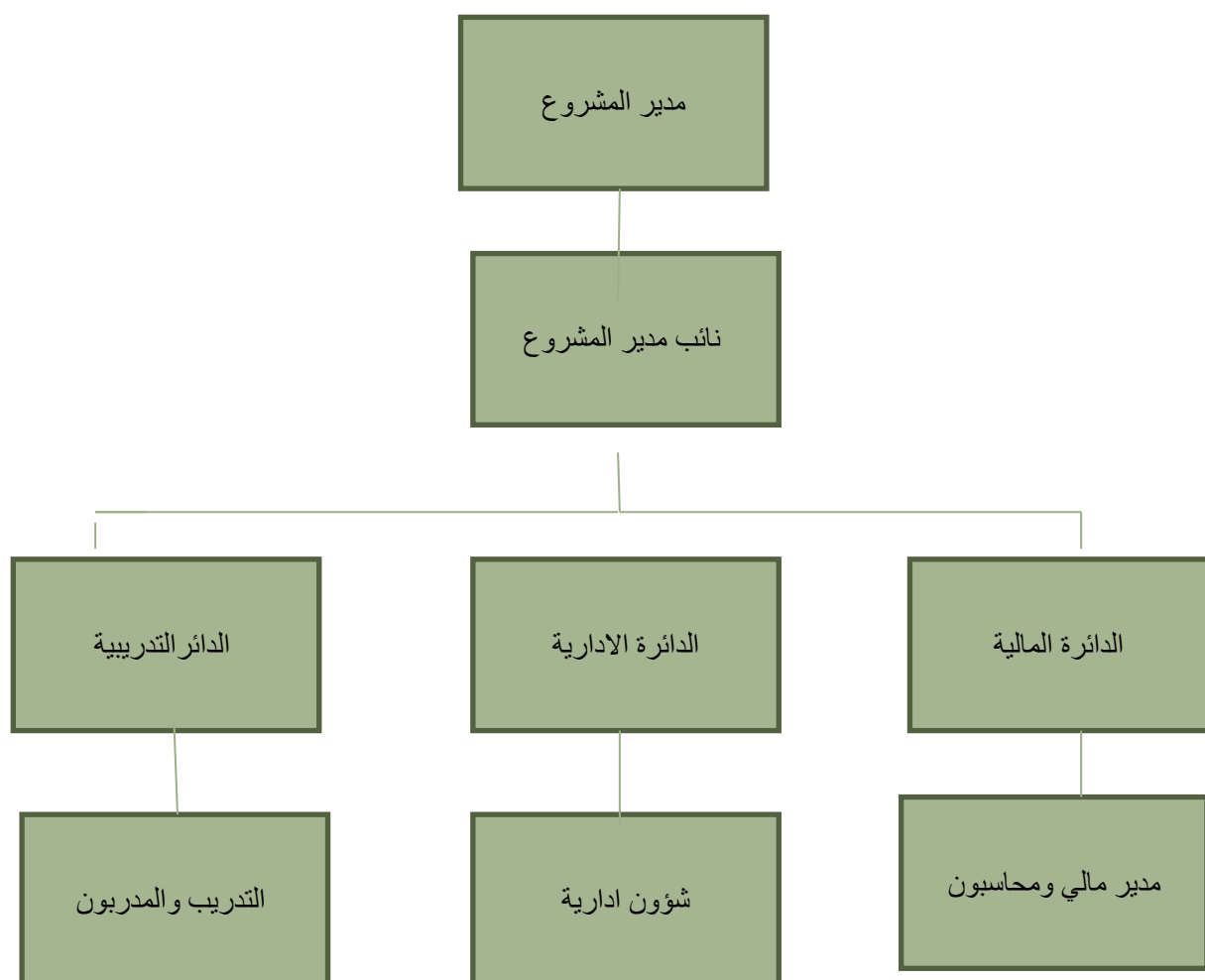
الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة الهيكل العظمي لأي مؤسسة، أو منظمة، حيث إن من شأنه بيان الوحدات التنظيمية التي تتألف منها المنظمة ضمن مستويات هرمية مرتبطة ببعضها بروابط السلطة التي تتخللها التعليمات، الأوامر، والعلاقات ويتضمن الهيكل التنظيمي جوانب أساسية متمثلة في: توزيع المهام والمسؤوليات بين أفراد العمل. تحديد العلاقات المتبعة لكل فرد. القيام بتجميع أفراد العمل داخل أقسام والأقسام داخل دوائر والدوائر داخل وحدات.

يساعد التنظيم على تقديم وتوفير الوسائل التي يتمكن الافراد بواسطتها من العمل مع بعضهم البعض بكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف المحددة. ويرتب التنظيم بالعمل والجهد الجماعي . فأي نشاط جماعي يقوم به شخصين او أكثر لغرض تحقيق هدف مشترك لابد وأن يتوفر له شرط اساسي وهو أن تعمل الجماعة كوحدة اي كفرد ، وهذا لا يأتي الا عن طريق التنظيم . فالتنظيم هو الذي يوحد الأشخاص عند قيامهم بالأعمال والمهام المرتبطة المتداخلة . فالمدير يكون فعالاً في عمله فاعلية كاملة يجب عليه أن يعرف بالتحديد ماهي الأنشطة التي سيقوم بإدارتها، ومن الذي سيساعده، وأمام من سيكون مسؤولاً، وبالإضافة إلى ذلك ينبغي عليه أن يعرف التكوين الكامل للجماعة التي تعمل معه ، ومكانه من هذه الجماعة والسبل أو المنافذ الرسمية للاتصال .

يقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها . فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنشأة . كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية . وليس هناك هيكل مثالي صالح للتطبيق لأي منشأة ، لأن الهيكل التنظيمي يعتمد على أهداف المنشأة وطبيعة عملها وظروفها المحلية . وقد بينت التجارب والدراسات الميدانية أن هناك العديد من العوامل التي من شأنها أن تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب.

الهيكل التنظيمي لوحدة وفريق المشروع



شكل رقم 1

الأسس العملية والعلمية لتطوير الهيكل التنظيمي:

يعتبر تصميم هيكل للمنظمة من العوامل المهمة في تحديد أداء المنظمات وكيف يعمل الناس معاً في هذه المنظمات. وهناك عناصر تتحكم في تصميم الهيكل التنظيمي وهي: وظائف التصميم ، و التقسيم الإداري ، وبناء علاقات تقديم التقارير ، و توزيع السلطة ، و تنسيق الأنشطة.

نموذج مكتب إدارة المشاريع:

مكتب إدارة المشروع (PMO) هو مجموعة أو قسم يحدد معايير إدارة المشروع ويحافظ عليها ويضمنها عبر المؤسسة. يمكن أن يكون مكتب إدارة المشاريع إما داخلياً أو خارجياً. يمكن أيضاً الإشارة إليها باسم مكتب إدارة مجموعة البرامج أو المشاريع ، لكنها أنواع مختلفة من مكاتب إدارة المشاريع.

تعتمد درجة التحكم والتأثير الذي يتمتع به مكتب إدارة المشاريع على المشاريع على نوع هيكل مكتب إدارة المشاريع داخل المؤسسة ؛ يمكن أن يكون:

1. النموذج الداعم : يقوم النموذج الداعم بجمع جميع المشاريع في المنظمة ، ويوفر أفضل الممارسات والتدريب ولكن بدرجة منخفضة من التحكم.

2. نموذج التحكم: يتحقق هذا النموذج بأدوات إدارة المشروع والعمليات والمعايير والتي يتم تطبيقها في المشاريع ، بدرجة معينة من التحكم.

3. نموذج التوجيه: يتحقق هذا النموذج في عملية إدارة المشروع داخل المنظمة.

وسيتم اختيار مكتب ادارة المشروع الداعم وذلك لأنه يقوم بجمع جميع المشاريع في المنظمة ، ويوفر أفضل الممارسات، والتدريب ، ولكن بدرجة منخفضة من التحكم.

3 الامتثال والمعايير واللوائح:

الامتثال مصطلح يصف التوافق مع معيار أو قاعدة أو قانون أو شرط. يجب على الشركات التي تبحث عن طرق للالتزام باللوائح أن تطبق ضوابط الامتثال. يعمل الامتثال كوسيلة لضمان تنفيذ المشاريع ضمن الأهداف العامة للشركة. ويتم وضع المعايير لإدارة المشروع وإنشاء خطة المشروع. يجب أن توفر معايير المشروع تفاصيل كافية لضمان قدرة جميع أعضاء الفريق على تحديد أهداف المشروع والارتباط بإنجازها. واللوائح هي وثائق القواعد أو الإرشادات أو خصائص المشاريع ، وستشكل منتج المشروع.

نموذج التدقيق : للمراحل الثلاثة للمشروع

المرحلة 1 البداية	التوقيت	الوضع	ملاحظات
مرحلة السكن	2022/3/1	تمت	
مرحلة الحركة	2023/3/1	قيد العمل	
مرحلة الدمج	2023/5/1	قيد العمل	
المرحلة 1 التخطيط	التوقيت	الوضع	ملاحظات
مرحلة السكن	2022/4/1	تمت	
مرحلة الحركة	2023/3/1	تمت	
مرحلة الدمج	2023/9/1	قيد العمل	
المرحلة 3 الانجاز	التوقيت	الوضع	ملاحظات
مرحلة السكن	2022/11/1	تمت	
مرحلة الحركة	2023/10/1	قيد العمل	

	قيد العمل	2023/12/1	مرحلة الدمج
ملاحظات	الوضع	التوقيت	المرحلة 4 الاغلاق
	تمت	2023/2/1	مرحلة السكون
	قيد العمل	2023/9/1	مرحلة الحركة
	قيد العمل	2023/12/31	مرحلة الدمج

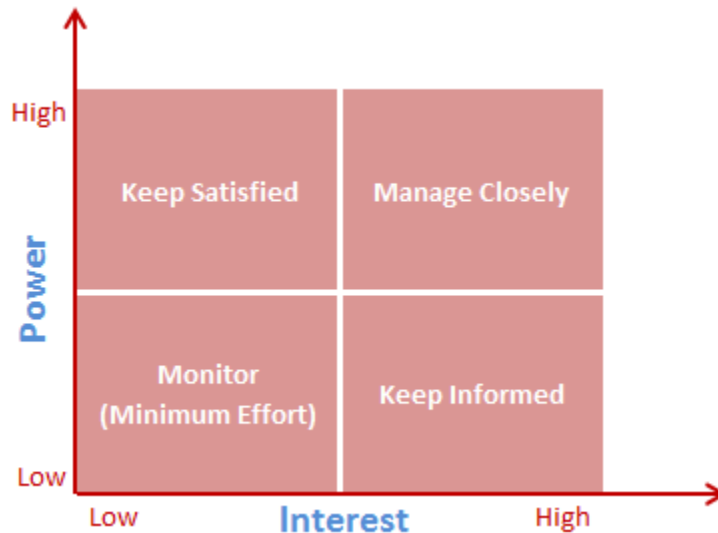
نموذج رقم 3 نموذج التدقيق

4 السلطة والمصلحة :

وهي عبارة عن مصفوفة تستخدم لتصنيف أصحاب المصلحة أثناء مشروع التغيير للسماح لهم بإدارتها بشكل فعال. يتم رسم أصحاب المصلحة على الشبكة فيما يتعلق بالسلطة والمصالح التي لديهم فيما يتعلق بالمشروع.

Stakeholder Register					
The Stakeholder Register is an important record of Stakeholder contact details, but its completion is one of the later steps in successful Stakeholder Management. Access all of the Stakeholder Management Templates that you will need to manage your Stakeholders.					
Stakeholder Name	Category	Stakeholder Analysis Group	Organisation or Group	Role or Job title	Address
<i>Full name of the stakeholder</i>	<i>Internal / External / Primary or Secondary</i>	<i>Key Player / Keep Informed / Meet their needs etc</i>	<i>The name of the organization or group the stakeholder belongs to</i>	<i>Job title or role held by the stakeholder</i>	<i>Primary contact address</i>
C. French	Internal	Key Player	Senior Management Team	Project Sponsor	Texas Headoffice
F. Dole	External	Key Player	Customer Sponsor	CIO	New York office
J. Smith	External	Meet their needs	Customer Sec Ops	Security Director	New York office

شكل 2 سجل أصحاب المصلحة



أنواع أصحاب المصلحة:

1- العملاء : جودة المنتج / الخدمة والقيمة.

2-الموظفين: الدخل من العمل والأمان.

3-المستثمرين : عوائد مالية.

4-الموردين والبائعين: الإيرادات والأمان.

5-المجتمعات: الصحة ، السلامة ، التنمية الاقتصادية.

6- الحكومات: الضرائب والنتائج المحلي الإجمالي.



شكل 3 أنواع أصحاب المصلحة

5 الثقافة والقيم:

الثقافة التنظيمية

تتخذ كل منظمة ثقافة خاصة بها تحدد ابعادها ومفاهيمها نظراً لما للثقافة من دور هام وفعال في تحديد كفاءة وفعالية كل من المنظمة فضلاً عن تنظيم سلوك الأفراد العاملين والذي ينعكس بدوره على كفاءة وأهمية القرارات الادارية. ويقصد بثقافة المنظمة مجموعة القيم والمعايير المشتركة التي تقوم بتنظيم تفاعل العاملين و المنظمة مع بعضهم البعض ومع جميع الجهات الخارجية التي تتعامل معها المنظمة كالموردين والعملاء وغيرهم. و تشكل ثقافة المنظمة من العاملين من حيث اتجاههم نحو المنظمة ومن قبل أخلاقيات العمل في المنظمة والحقوق الممنوحة للعاملين كما تشكل من خلال الهيكل التنظيمي الذي تستخدمه المنظمة.

القيم:

تعرف القيم بأنها: « اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم..الخ. القيم التنظيمية ترتبط بالقيم الأخرى (الدينية، السياسية، الاجتماعية..الخ)، إذ تستمد منها بعض الخصائص، وهي بذلك لا تختلف عن تلك القيم سواء في طبيعتها أو وظيفتها، إلا أنها ترتبط مباشرة بالسلوك داخل التنظيم وتسود القيم التنظيمية بين أفراد المنظمة الواحدة على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم، وتعكس القيم التنظيمية الخصائص الداخلية للمنظمة فهي التي تحدد الخطوط العريضة لتوجيه السلوك ووضع القرارات فهي اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء، احترام الآخرين.

مقترحات قيم المنظمة التي يمكن اعتمادها:

أدناه القيم المشتركة المفروض توفرها:

1-المواطنة: إنها قيمة جوهرية وشعور بالانتماء. إنه رابط يبقينا معاً ، ويساعدنا على فهم بعضنا البعض ويسمح لنا بالعمل معاً من أجل قضية واحدة.

2-الابداع والابتكار : من الضروري دفع عجلة النمو وتحسين كل ما نقوم به باستمرار.

إنها فكرة ، شرارات من الذكاء تمنحنا المرونة في التغيير ، والمخاطرة المحسوبة والنمو من خلال التعلم من نجاحاتنا السابقة.

3- العمل الجماعي: إنها الجودة التي تمكن الأفراد من تبسيط جهودهم نحو الوفاء بمسؤولية أكبر. إنها سمة تؤسس التعاون والتفاهم والكفاءة لإكمال المهمة بفعالية.

4 - المساءلة: إنها خاصية تضمن أننا نعيش بأعلى المعايير في كل ما نقوله أو نفعله. نتواصل بصراحة واحترام الآراء الصعبة.

5- النزاهة: نعتقد أن النزاهة ليست كلمة مشروطة. إنها صورة داخلية عن أنفسنا ، تذكرنا أنه يجب علينا دائمًا القيام بما هو مناسب للمنظمة حتى لو لم يكن أحد يعرف من فعل ذلك. النزاهة ليست بحثًا عن المكافآت بل هي أحد الأصول التي تحدد شخصيتنا.

6 نقد وإدارة الذات:

القدرة على الاعتراف والتأمل وفهم مشاعر المرء وسلوكياته وتفضيلاته وقيمه وفهم تأثيرها. الإدارة الذاتية: هي القدرة على تحديد الأهداف الشخصية ، والتحقق من التقدم وتعديله والتعامل مع العمل اليومي بطريقة منهجية. يتضمن إدارة الظروف المتغيرة والتعامل بنجاح مع المواقف العصيبة.

سلوكيات تسبب تحديات لنجاح المشروع:

إن من أهم السلوكيات التي تشكل تحدياً لنجاح المشروع ما يلي:

- التحيز للرأي الشخصي أو لآراء مجموعة معينة من اصحاب المصلحة سواء في تقدير معطيات المشروع أو نتائجه أثناء التخطيط ودراسة الجدوى للمشروع.
- الإهمال في بحث جميع الجوانب المؤثرة على المشروع ووضع خطة متكاملة للمشروع ودراسة ما قد سبق من مشاريع مشابهة للوقوف على الدروس المستفادة منها.
- عدم اختيار فريق عمل يتوافر فيه المهارات المطلوبة للمشروع او مستوى التفاهم والتكامل أو المرونة والجدية والالتزام في أداء الأدوار.

نموذج تحليل SWAT

نقاط القوة Strengths	نقاط الضعف Weakness
- خبرة طويلة في مجال التدريب. - توافر كوادر تدريبية مؤهلة وقادرة .	- نقص الخبرة الفنية في بعض أنشطة المشروع التخصصية. - السرعة في العمل على تحقيق الأهداف. - عدم توافر الطلبة الراغبون في التدريب.
التهديدات Threats	الفرص Opportunities
- يمثل البرنامج الزمني الموضوع للمشروع أحد أهم التهديدات. - تعدد المهن المطلوب التدريب بشأنها.	- الاستفادة من برامج الدول في إنشاء مراكز تدريب مهني. - الاستعانة بخبرات اجنبية بهذا الموضوع.

جدول 4 نموذج تحليل SWAT

7 النزاهة والموثوقية:

تعتبر النزاهة احد القيم الأساسية المهمة لصاحب العمل في الموظفين الذين يقوم بتعيينهم أو اسناد المسؤوليات لهم .إنها السمة المميزة للشخص الذي يظهر مبادئ أخلاقية سليمة في العمل . والنزاهة هي الأساس الذي يقوم عليه العمل في بناء العلاقات والثقة والعلاقات الشخصية الفعالة .

8 الاتصال الشخصي والعلاقة والمشاركة:

الاتصال هو النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الانتشار لفكرة أو موضوع أو قضية عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو الاتجاهات، من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى كل من الطرفين والاتصال الشخصي هو الاتصال مع شخص أو أكثر من شخص، وهذا يشير إلى الاتصال مع الأصدقاء أو يشير إلى الاتصال داخل قاعة للاجتماعات مليئة بالناس، والاتصال الشخصي يعد أساساً لتحقيق وحدوث البنية الاجتماعية، وأساساً لتحقيق الصلات

داخل المؤسسات الخاصة بالأعمال وفي المدارس والأحزاب السياسية، أو منظمات أخرى يوجد بها شخصان أو أكثر يحدث بينهم تفاعل ويعتبر الاتصال عامل حاسم في إدارة المشروع وهناك الكثير من المشاريع التي فشلت بسبب سوء الفهم وثغرات التواصل. يملأ مدراء المشاريع هذه الفجوة من خلال ابتكار آلية تواصل جيدة تساعدهم على التواصل مع أعضاء الفريق كذلك أصحاب المصلحة والجهات الراعية والإدارة العليا وجميع الأشخاص المرتبطين بالمشروع.

سجل اصحاب المصالح

مدير المشروع احمد الفيومي								
الرقم	الاسم	الوظيفة	الدور	الفئة	الصلاحيات	الاهتمام	التأثير	الهاتف او البريد الالكتروني
1	احمد	مدير المشروع	الاشراف	داخلي	عالية	عالية	عالية	0540738540
2	سعود	نائب المدير	الاشراف	داخلي	متوسطة	متوسطة	متوسطة	0554121777
3	رضا	قيادي	الاشراف	داخلي	متوسطة	متوسطة	متوسطة	0500241671
4	سلمان	اداري	الاشراف	داخلي	متوسطة	متوسطة	متوسطة	0540922444
5	عبدالله	مطور	الاشراف	داخلي	متوسطة	متوسطة	متوسطة	0568016901

جدول 5 سجل اصحاب المصالح

الاتصال الشخصي والفعال:

الاتصال الشخصي نوعان مباشر (بدون وسيط تكنولوجي) , واتصال شخصي غير مباشر (مع وسيط تكنولوجي). يختلف الاتصال الشخصي الجماهيري بأنه لا يحتّم وجود أداه تكنولوجية لإيصال او تبادل المعلومات بين الأفراد, بينما الجماهيري فهو دائماً يحتّم وجود هذه الأداة ويشمل مصطلح "الاتصال الشخصي" عدّة انواع ايضاً, يختلف كل منها عن الآخر بعدد المستقبلين او تواتر الرسائل.

9 القيادة :

القيادة هي عملية تتميز بفعالية مستمرة وتعتبر عن علاقة شخص بآخر وهي العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ، ومن خلال القادة يستطيع الرئيس ان يؤثر على سلوك الافراد تأثيراً مباشراً ، كما يستطيع المرؤوس من خلال القيادة تقديم المعلومات الضرورية لقرارات المدير . ونتيجة لاختلاف الطبيعة البشرية فهناك اختلاف في الاساليب التي يستخدمها القائد في تحفيز العاملين من اجل رفع كفاية ادايتهم وتحقيق انتاجية عالية ، وقد تضاربت الاراء حول النمط القيادي الاكثر تأثيراً على أداء العاملين ، فهناك من يرى ان القيادة الاوتوقراطية هي اكثر تأثيراً في أداء العاملين بينما يرى آخرون ان القيادة الديموقراطية هي الاسلوب القيادي الامثل في تحسين أداء ونجد آخرون يفضلون القيادة الحرة . وتعرف على أنها " القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحن هممهم وخلق التعاون في سبيل تحقيق هدف بذاته "

النمط القيادي المناسب:

هنالك العديد من النماذج القيادية تلك النماذج التي تحددها فلسفة القادة أنفسهم وشخصياتهم وخبراتهم وتجاربهم إلى جانب ويعتبر نمط القيادة الديموقراطية النمط المناسب ففي ظل هذا النمط القيادي لا يصدر الرئيس الأوامر إلا بعد مناقشة القيادي المناسب للأمور محل البحث مع ذوي العلاقة ، وعادة تتم القيادة من خلال الترغيب لا التخويف والمشاركة لا احتكار سلطة وإصدار القرار ، فالقائد في ظل هذه القيادة يستشير المرؤوسين ، ويشركهم في اتخاذ القرار ، ويتمثل أسلوب القيادة الديموقراطية بالقيادة التي تتمثل في إقامة العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه والتي تقوم على إشباع حاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم بالشكل الذي يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وإشباع حاجاتهم ورغباتهم المادية والمعنوية وذلك لتحفيزهم مما يدفعهم للقيام بالعمل برغبة ويدفعهم لتحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية الإنتاجية .

1- إن الجو الديموقراطي الذي تخلقه القيادة الديموقراطية ينتج عنه جماعة عاملة تكون أكثر تعاوناً وإيجابية وانسجاماً يؤدي بالتالي إلى رفع الروح المعنوية لمثل هذه الجماعة وبالتالي إلى رفع كفايتها الإنتاجية .

2- إن أسلوب القيادة المشارك يؤدي إلى تحفيز العاملين ودفعهم إلى التفاني في أداء العمل فتقل نسبة التغيب عن العمل ويسود جو من الرضا عن العمل والشعور بالارتياح في أدائه.

3- إن السلوك القيادي الديمقراطي يزيد من إحساس المرؤوسين بأن أهدافهم وأهداف التنظيم تكاد تكون واحدة فيقوى تأييدهم لأهداف التنظيم وتتميز علاقات أعضاء الجماعة بالتعاون والصداقة وذلك يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين ويزيد من إنتاجهم وبالتالي من ولاء الموظفين للتنظيم وأهدافه .

طريقة التحفيز:

إن للحوافز والتعويضات دوراً رئيسياً في توفير بيئة العمل المناسبة ويتحقق هذا الدور في المنظمة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم للمنظمة، و لضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، في المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر، للحوافز أثر مهم في تحفيز الموظف على العمل، وارتفاع أدائه، خاصة إذا ما كانت الحوافز متفقة مع حاجات الموظف من ناحية، ومرتبطة بأدائه وإنتاجه من ناحية أخرى، ولعملية تحفيز العاملين أهداف يجب مراعاتها من قبل إدارة المنشأة.

ومن طرق التحفيز ما يلي:

- 1-فرص الترقية والتقدم: وتكون الترقية كحافز معنوي فعال فيما إذا تم ربطها في الكفاءة في الأداء والإنتاجية، وتكون دافعاً لدى العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي تحقيقاً لنزعة أو حاجة لدى الموظفين، وهي المكانة الوظيفية وبالتالي المكانة الاجتماعية.
- 2-تقدير جهود العاملين:ويمكن تحقق ذلك بمنح شهادات تقدير وثناء للعاملين الأكفاء، الذين يحققون مستويات أداء عالية، وذلك تقديراً واعترافاً بجهودهم من قبل الإدارة.
- 3-إشراك العاملين في الإدارة: وذلك بأن يكون لهم صوت في مجلس الإدارة، يساهمون في إدارة المنظمة مساهمة فعلية، عن طريق المشاركة في رسم سياسات المنظمة، واتخاذ قراراتها.
- 4-ضمان واستقرار العمل:الضمان والاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين في محيط العمل، يعتبر حافزاً له أثر كبير في معنوياتهم، وبالتالي على مستوى أدائهم، لأن العمل الثابت للفرد يؤمن له ظروف معيشية كريمة.
- 5-توسيع العمل : يقصد بتوسيع العمل إضافة مهام جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي، كحافز معنوي، بإيجاد شعور بأهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد.
- 6-إغناء أو إثراء العمل :ويشير إثراء العمل إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد، كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر.

10 فريق العمل:

أصبح مفهوم الفريق من المفاهيم المهمة في معظم المؤسسات حيث هناك في الوقت الحالي تركيز على العمل الجماعي و فرق العمل كوسيلة لتحسين الأداء التنظيمي وتطويره وذلك بعد أن أدركت هذه المؤسسات كما قال أن أسلوب إدارة فريق العمل أصبح حاجة أساسية ومتطلبه مهمه من متطلبات النجاح وفريق العمل هو ذلك الذي يعمل أعضاؤه كوحدة واحدة ويتسم أولئك الأعضاء بالتماسك والثقة والمرونة وارتفاع الروح المعنوية والتواصل والإنتاجية أثناء تقدم الفريق نحو تحقيق أهدافه.

يصف RACI مشاركة الأدوار المختلفة في إكمال المهام أو التسليمات لمشروع أو عملية تجارية. , هو اختصار مشتق من المسؤوليات الرئيسية الأربعة الأكثر استخدامًا: المسؤولية، والمساءلة، والتشاور، والإعلام.

يتم استخدامه لتوضيح وتحديد الأدوار والمسؤوليات في المشاريع والعمليات متعددة الوظائف أو الإدارات. هناك عدد من البدائل لنموذج RACI.

R = مسؤول: أولئك الذين يقومون بالعمل لإكمال المهمة. هناك دور واحد على الأقل مع نوع المشاركة المسؤول، على الرغم من أنه يمكن تفويض الآخرين للمساعدة في العمل المطلوب.

A = المسألة: الشخص المسؤول في نهاية المطاف عن الإنجاز الصحيح والشامل للتسليم أو المهمة ، وهو الشخص الذي يضمن تلبية المتطلبات الأساسية للمهمة والذي يفوض المسؤولين عن العمل. بمعنى آخر ، يجب على المسؤول أن يوقع (يوافق) على العمل الذي يوفره المسؤول. يجب أن يكون هناك مسؤول واحد فقط محدد لكل مهمة أو ناتج.

C = استشارة (مستشار أو مستشار أحيانًا): أولئك الذين يتم طلب آرائهم ، عادة خبراء في الموضوع ؛ ومع من يوجد اتصال ثنائي الاتجاه. I = الإبلاغ: أولئك الذين يتم إطلاعهم باستمرار على التقدم ، غالبًا فقط عند الانتهاء من المهمة أو التسليم ؛ ومع من يوجد اتصال أحادي الاتجاه.

في كثير من الأحيان ، قد يكون الدور المسؤول عن مهمة أو تسليم مسؤولاً أيضًا عن إكمالها (يشار إليه في المصفوفة بالمهمة أو الناتج الذي يكون له دور مسؤول عنه ، ولكن لا يوجد دور مسؤول عن إكمالها ، أي ضمنيًا). خارج هذا الاستثناء ، يوصى عمومًا بأن يتلقى كل دور في المشروع أو العملية لكل مهمة ، على الأكثر ، نوعًا واحدًا فقط من أنواع المشاركة. عندما يتم عرض أكثر من نوع مشاركة ، فهذا يعني بشكل عام أن المشاركة لم يتم حلها بالكامل بعد ، مما قد يعيق قيمة هذه التقنية في توضيح مشاركة كل دور في كل مهمة.

يبين الجدول ادناه مصفوفة RACI للنشاطات بثلاثة مقاييس ادارية للمشروع:

-Responsibility assignment (or RACI) matrix0

Code	Name	Project sponsor	Business analyst	Project manager	Technical architect	Applications development
Stage A	Manage sales					
Stage B	Assess job					
Stage C	Initiate project					
- C04	Security governance (draft)	C	C	A	I	I
- C10	Functional requirements	A	R	I	C	I
- C11	Business acceptance criteria	A	R	I	C	I
Stage D	Design solution					

11 الصراع والازمة:

تعريف الصراع والازمة:

الصراع هو إحدى الظواهر الطبيعية في حياة البشر أفرادا كانوا أم مؤسسات ، ويعتبر من الأمور التي لا بد منها لان الثبات والاستقرار الدائمين من الأمور المستحيلة ، فحياة الناس تتميز بالتغير الدائم الأمر الذي يفسر وجود الصراع بين الأفراد وفي داخل المنظمات . فعندما يعمل الأفراد العمل يحصل بينهم صراع ويعتبر ذلك أمرا شائعا سواء كان ذلك الصراع بين الأفراد في نفس المجموعة، أو بين العاملين على مختلف أدوارهم ومسؤولياتهم أو بين الزملاء أو بين المنظمات وقد يكون الصراع سطحيا لا يؤثر على الأفراد أو قد يكون قويا وقد تكون مدة هذا الصراع قصيرة أو طويلة . و تختلف أسباب الصراع من منظمة لأخرى أو من حالة لأخرى في داخل المنظمة . ويعد الصراع بين الأفراد كثير الحدوث ويصعب تفاديه نتيجة لاختلاف طبيعة الأفراد، إلا انه يمكن أن تعمل المنظمات على الحد منه و يعرف الصراع بأنه إرباك وتعطيل لوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب عملية المفاضلة والاختيار بين البدائل وتختلف هذه التناقضات في التنظيمات فقد تقتصر على حد الاختلاف بالرأي وتعدد البدائل وهو أمر حتي يقود إلى الإبداع والابتكار والتغيير عوضا عن الجمود والالتزام بالموقف الراهن

اما الأزمة فهي حالة من عدم الاستقرار تتضمن إشارات وتنبؤات بحدوث تغيرات حاسمة قريبة، وقد تكون نتائجها غير مرغوب فيها على الإطلاق، وقد تكون هذه النتائج ايجابية في بعض الأحيان ومرغوب فيها بصورة كبيرة.

السيناريوهات المتوقعة للصراع في المشروع:

السيناريو هو وصف لوضع مستقبلي ممكن أو محتمل أو مرغوب فيه ، مع توضيح لملامح المسار أو المسارات التي يمكن أن تؤدي إلى هذا الوضع المستقبلي، وذلك انطلاقاً من الوضع الراهن أو من وضع ابتدائي مفترض.

السيناريو الأول: أزمة نقص المدربين

يتضمن كل مشروع: موردا وفي الواقع يتم تفضيل مصدر او مورد ، ونقص المدربين يمكن ان يتسبب في أزمة في مشروع إذا تغير أحد الموارد اللازمة.

السيناريو الثاني: الصراع داخل المشروع

غالبًا ما تتم إدارة الأقسام من قبل مدراء قد يكونون أكبر سنًا من مدير المشروع الحالي ، وتحدث بعض التعارضات بين الإدارات الحالية مع مدير المشروع الجديد ، غالبًا لأسباب شخصية أو لدوافع أخرى مثل إحراج مدير المشروع أمام المنظمة بسبب مصالحهم في المنظمة.

السيناريو الثالث: نقص الاقبال على المشروع

في هذا المشروع تحديدًا ، يعتبر الطلبة او الدارسين او المتدربين احد العناصر الفعالة وقد يتسبب نقص الاقبال على التدريب مشكلة بحاجة لمعالجة فورية.

استراتيجيات حل الصراع:

يستخدم الأشخاص المختلفون طرقًا مختلفة لحل النزاع ، ولدى معظم الناس واحدة أو أكثر من الاستراتيجيات الطبيعية المفضلة لحل النزاعات التي يستخدمونها بانتظام. من الممكن قياس ميل الفرد علميًا نحو استراتيجيات محددة لحل النزاعات. في هذا الجزء ، سنناقش الفئات الخمس المختلفة لحل النزاع من نموذج توماس كيلمان ، بالإضافة إلى مزاياها وعيوبها.

وقد قدم Thomas And Kilman نموذجًا يتضمن خمس استراتيجيات لحل الصراع هي:

1. تجنب Avoiding:

وهي أن تبتعد عن دائرة الصراع وتتجاهل وجوده، أو تتركه لكي يتحلل وينتهي من تلقاء نفسه مع مرور الوقت. والذين يستخدمون هذه الإستراتيجية يعلنون أنهم محايدون وأنهم خارجون عن حالة الاستقطاب الدائرة، ولا يعلنون رأيًا محددًا، ويعيشون في حالة من الهدوء وكأنهم لا يرون الصراع أصلاً.

2. استيعاب Accommodating:

إن استخدام استراتيجية "التكيف" لحل النزاع يتضمن بشكل أساسي اتخاذ خطوات لإرضاء مخاوف أو مطالب الطرف الآخر على حساب احتياجاتك أو رغباتك.

3. المساومة Compromising:

تتضمن استراتيجية "التسوية" إيجاد حل مقبول يرضي جزئيًا ، ولكن ليس بالكامل ، مخاوف جميع الأطراف المعنية. وفي هذه الاستراتيجية يفكر الطرفان بشكل عملي ويسعون إلى الوصول لحل ربما لا يكون هو الحل المثالي في نظرهم ولكنه الحل الواقعي الممكن، وربما يلجأون للتصويت أو للتحكيم لفض النزاع، والهدف هو الوصول لحل يرضي الطرفين بشكل نسبي مقبول حتى ينتهي الصراع.

4. المنافسة contending:

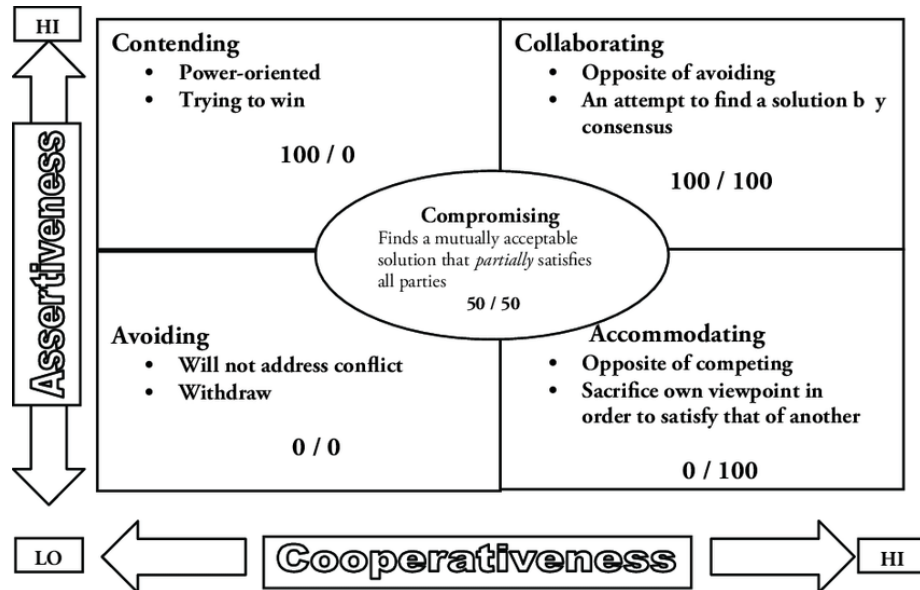
الشخص الذي يستخدم استراتيجية حل النزاع "المنافسة" يحاول إشباع رغباته على حساب الأطراف الأخرى المعنية.

5. التعاون Collaborating:

ينطوي استخدام "التعاون" على إيجاد حل يلبي تمامًا مخاوف جميع الأطراف المعنية.

تتضمن كل من استراتيجيات حل النزاعات المذكورة أعلاه درجات مختلفة من الإصرار والتعاون. على سبيل المثال ، في حين أن الاستيعاب يشمل درجة عالية من التعاون ودرجة منخفضة من الإصرار ، فإن المنافسة تتكون من درجة منخفضة من التعاون ودرجة عالية من

المؤكدين

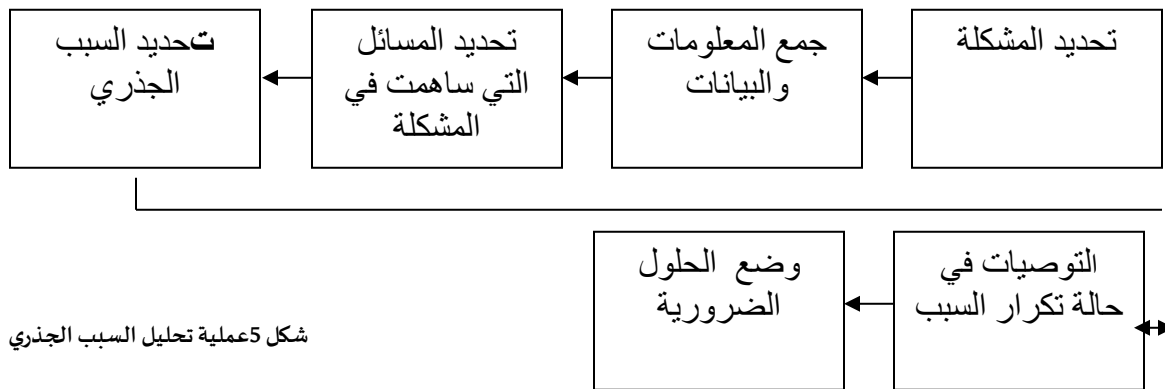


شكل 4 حل الصراع

تحليل السبب الجذري

يتم إجراء تحليل السبب الجذري عند حدوث مشكلة أو حادثة ويجب الكشف عن سببها. تسرد وثائق تحليل السبب الجذري الخطوات المتخذة لتحديد المشكلة وتحديد السبب ، وتصف أيضًا النهج الذي سيتم استخدامه لمعالجة المشكلة ومنعها من المضي قدمًا. يمكن أيضًا تضمين المخططات التي توضح علاقات السبب والنتيجة كجزء من التحليل. هناك نماذج تحليل السبب الجذري التي يمكن استخدامها لإكمال التحقيقات الخاصة بك.

عملية تحليل السبب الجذري



شكل 5 عملية تحليل السبب الجذري

12 الموارد:

توزيع الموارد البشرية:

الموارد البشرية هي مجموع الأفراد المشكلين للقوى العاملة بمنظمة ما، أو قطاع أعمال أو اقتصاد ما. ويستخدم البعض مصطلح رأس المال البشري بشكل مترادف مع الموارد البشرية، على الرغم من رأس المال البشري عادة ما يشير إلى وجهة نظر أضيق، هناك مصطلحات أخرى تستخدم أحيانا تشمل «القوى العاملة» أو المواهب أو «العمل» أو مجرد «الأفراد»

الرقم	الدور في المشروع	رقم الهاتف	البريد الالكتروني
1-	مدير المشروع	0540738540	Fayoumi83@gmail.com
2-	نائب مدير المشروع	0554121777	salmmaj@hotmail.com
3-	قيادي	0500241671	Redah.dawood@samara.com.sa
4-	إداري	0540922444	salmanjurbua@hotmail.com
5-	مطور	0568016901	Eses1515@outlook.sa

جدول 6 توزيع الموارد البشرية

ما هو التعطل :

التعطل هو الأسلوب الذي يتم استخدامه عندما لا يوفر التتبع السريع الوقت الكافي في الجدول الزمني للمشروع. باستخدام هذه التقنية ، تتم إضافة الموارد إلى المشروع بأقل تكلفة ممكنة. يتم تحليل مفاضلات التكلفة والجدول الزمني لتحديد كيفية الحصول على أكبر قدر من الضغط بأقل تكلفة إضافية. والانهيار مكلف بسبب إضافة المزيد من الموارد إلى المشروع.

تحليلات الأعطال وتصنف الأنشطة بناءً على أقل تكلفة تعطل لكل وحدة زمنية ، مما يسمح للفريق العامل في المشروع بتحديد الأنشطة التي ستكون قادرة على تقديم أكبر قيمة بأقل تكلفة إضافية. عادةً ما يتم تقديم نتائج تحليل الانهيار في رسم بياني تعطل ، حيث تكون

الأنشطة ذات المنحدرات الأكثر انبساطاً هي الأنشطة التي سيتم أخذها في الاعتبار أولاً - فهي تؤدي إلى توفير قدر متساوٍ من الوقت ، ولكن لها زيادة أقل في التكلفة. لا يعمل Crashing إلا إذا كانت الموارد الإضافية ستحقق بالفعل إكمال المشروع عاجلاً.

عند استخدام نهج التعطل ، تتم مراجعة أي تكاليف إضافية مرتبطة بالإسراع في المشروع مقابل الفوائد المحتملة لإكمال المشروع في غضون فترة زمنية أقصر. بالإضافة إلى ذلك ، يجب أن تضع في اعتبارك عناصر أخرى عند إجراء تحليل الأعطال ، بما في ذلك إضافة المزيد من الموارد إلى المشروع ، والسماح بوقت إضافي ، ودفع مبالغ إضافية لتلقي تسليم المكونات الهامة بشكل أسرع ، من بين أمور أخرى.

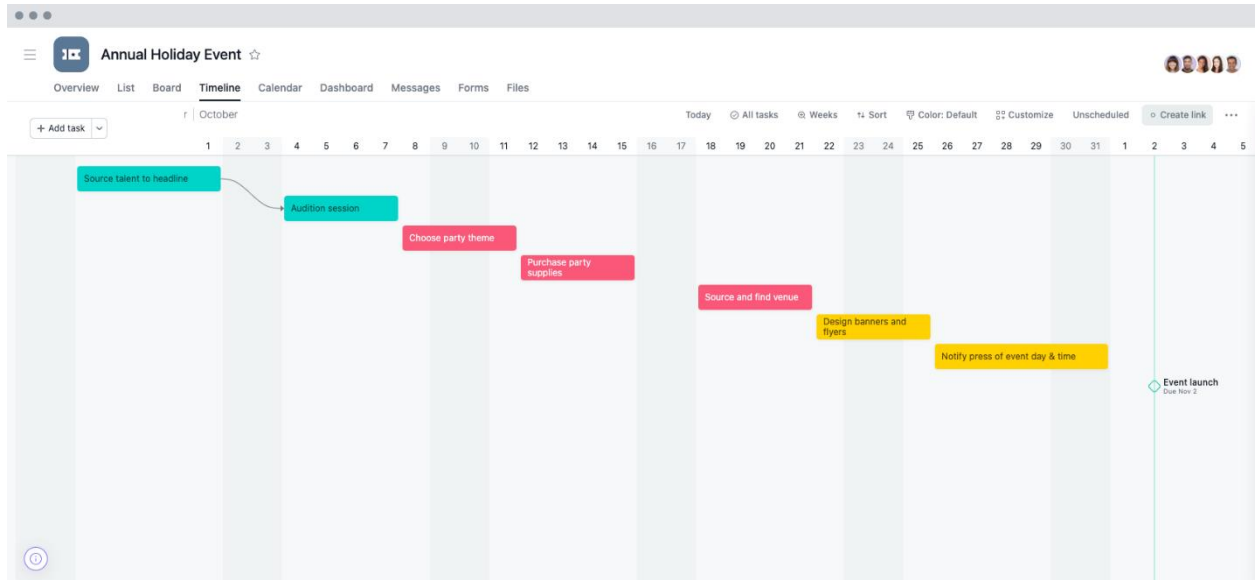
ما هو التتبع السريع؟

التتبع السريع هو أسلوب يتم فيه تنفيذ الأنشطة التي كان من الممكن إجراؤها بالتتابع باستخدام الجدول الأصلي بالتوازي. بمعنى آخر ، يعني التتبع السريع للمشروع أن الأنشطة يتم العمل عليها في وقت واحد بدلاً من الانتظار حتى تكتمل كل قطعة على حدة. ولكن لا يمكن تطبيق التتبع السريع إلا إذا كان من الممكن بالفعل تداخل الأنشطة المعنية.

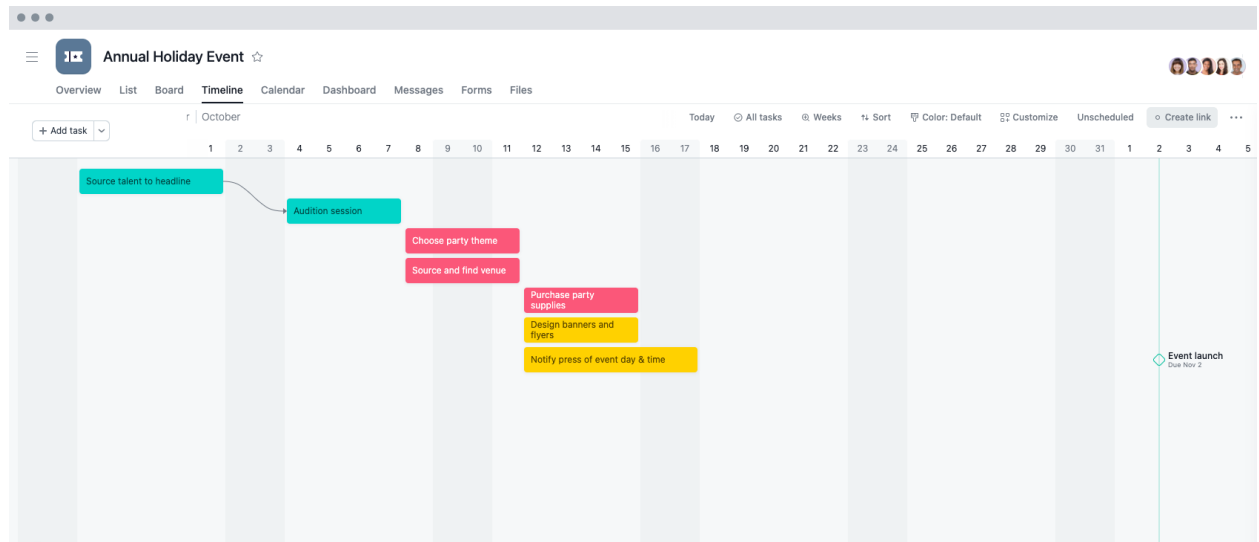
عندما تحتاج إلى ضغط جدول ، يجب أن تفكر في هذه التقنية أولاً ، لأن التتبع السريع عادةً لا ينطوي على أي تكاليف. هذه التقنية ببساطة تعيد ترتيب الأنشطة في الجدول الأصلي.

على الرغم من أن التتبع السريع قد لا يؤدي إلى زيادة في التكلفة ، إلا أنه يؤدي إلى زيادة المخاطر ، لأن الأنشطة التي يتم إجراؤها الآن بالتوازي قد تؤدي إلى الحاجة إلى إعادة العمل أو إعادة ترتيب المشروع. يمكن أن تؤدي إعادة صياغة المشروع أيضاً إلى إضاعة المزيد من الوقت.

المشروع قبل المتبع السريع



المشروع بعد المتبع السريع



13 المفاوضات

التفاوض هو حوار يهدف إلى فض النزاعات، والتوصل إلى اتفاق على مسارات العمل، للمساومة من أجل ميزة فردية أو جماعية، أو لصياغة النتائج التي ترضي مختلف المصالح وهذه هي الوسيلة الرئيسية لتسوية المنازعات البديلة. ويحدث التفاوض في مجال الأعمال التجارية، وغيرها من النزاعات والتفاوض هي عملية ارادية تتم بين طرفين أو أكثر من أجل التوصل إلى اتفاق، ويعد مصطلح التفاوض مصطلح قديم ولكن ازدادت أهميته في الوقت الراهن نظرا لتعقد المشاكل و الذي تحتاج إلى حلول , يعرف انه عملية من أجل الحصول على حلول مقبولة تسهم في تحقيق مصلحة طرفين أو أكثر يربطهم موقف مشترك. و يعرف على أنه موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض و تبادل و تقريب و مواءمة و تكييف وجهات النظر . ويعرف التفاوض بأنه عملية يمكن من خلالها حل النزاعات أو تسوية المعاملات بمختلف أنواعها، أو إنشاء اتفاقيات بين الأفراد والجماعات، ويتم اعتباره نوعاً من النقاش الذي يتم بطريقة استراتيجية لحل المشكلة بشكل مقبول للطرفين، إذ أنّ كل طرف يعمل على إقناع الطرف الآخر بالموافقة على وجهة نظره، وتكون هذه النقاشات بين أفراد لديهم أهداف مختلفة يحاولون من خلالها التوصل إلى اتفاق، خاصةً في مجال الأعمال أو السياسة.

وهناك عشرة قواعد للتفاوض وفقاً للباحثين وهي:

- أكد من وجود منطقة مساومة.
- القوة = معلومات + بدائل.
- تعرف على أهداف الجانب الآخر.
- كن على استعداد للدخول في صفقة ، وكن على استعداد للمغادرة ، وأن يُنظر إليك على أنهما كلاهما.
- خصص الوقت , لا تظهر أنك في عجلة من أمرك.
- التخلي عن "الطلبات"، تأخذ "الاحتياجات".
- كن إلى جانبهم.
- الابتعاد عن الغرور .
- لا شيء خارج الطاولة (ولا تقل أبداً ...).
- هل هذه علاقة مستمرة.

14 تصميم المشروع

14.1.1 حدد الحدود الثلاثة للمشروع؟

تقول نظرية القيد الثلاثي أن كل مشروع سيتضمن ثلاثة قيود: الميزانية / التكلفة والوقت والنطاق. وهذه القيود مرتبطة ببعضها البعض. أي تغيير يتم إجراؤه على أحد القيود الثلاثة سيكون له تأثير على القيدين الآخرين. تعرف نظرية القيد الثلاثي ، والتي تسمى أيضًا المثلث الحديدي في إدارة المشروع ، العناصر الثلاثة (وتنوعاتها) على النحو التالي:

- النطاق والوقت والميزانية.
- النطاق والجدول الزمني والتكلفة.
- جيد، سريع، رخيص.



شكل رقم 6

إن مثلث إدارة المشروع هو نموذج لقيود إدارة المشروع. في حين أن أصوله غير واضحة ، فقد تم استخدامه منذ الخمسينيات على الأقل. وتؤكد أن: جودة العمل مقيدة بميزانية المشروع والمواعيد النهائية ونطاقه. يمكن لمدير المشروع التجارة بين القيود.

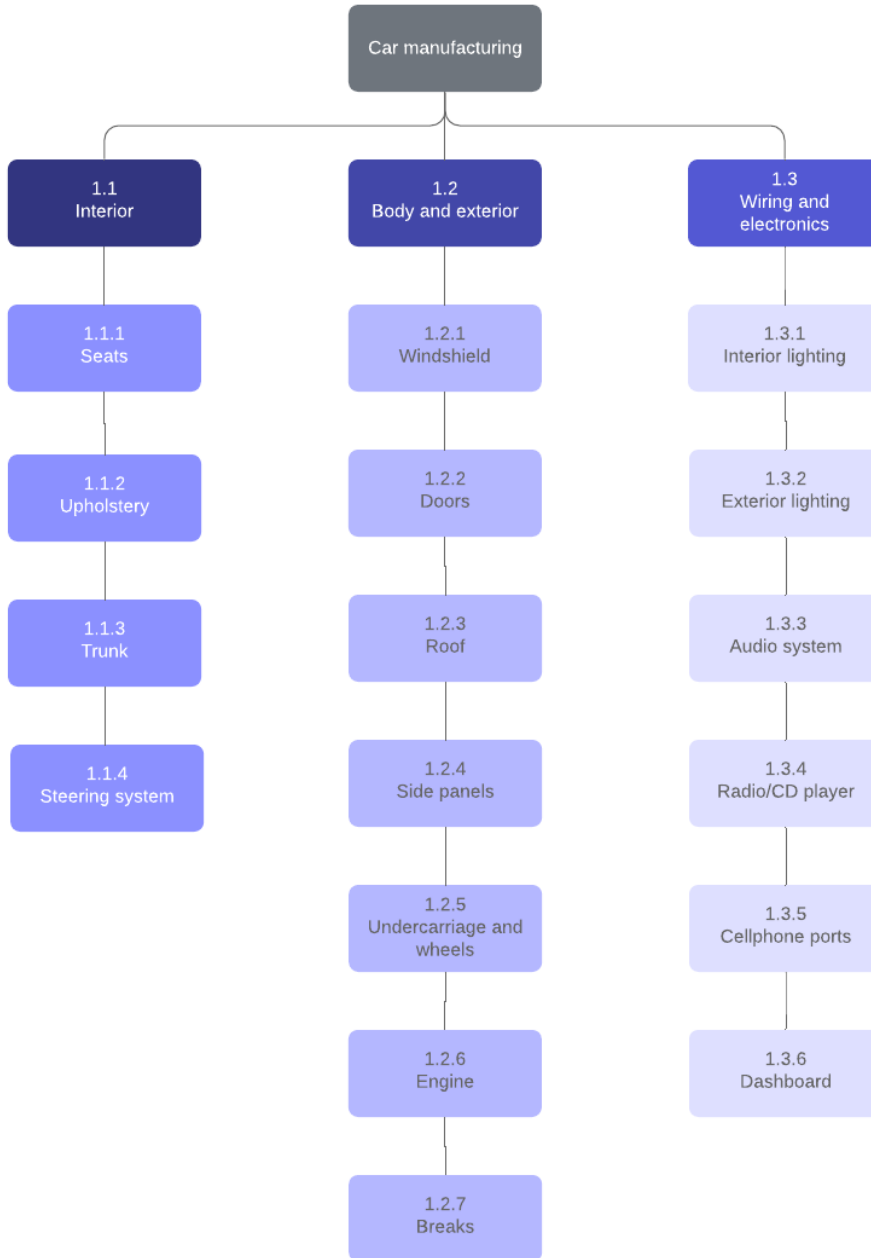
14.1.2 ضع قائمة بعوامل نجاح المشروع:

هنالك خمسة عوامل نجاح حاسمة لمديري المشاريع هي:

- الاتفاق على أهداف المشروع.
- وضع خطط محددة بوضوح مع المسؤوليات والمسؤوليات المعنية.
- إدارة نطاق المشروع بشكل فعال.
- صنع الاتصالات الفعالة المستمرة.
- تأكد من حصولك على دعم الإدارة.

14.1.3 تطوير جدد تفاصيل هيكل العمل:

يبدأ الهيكل بتقسيم العمل بمشروع أو هدف كبير ويقسمه إلى أجزاء أصغر وأكثر قابلية للإدارة يمكن تقييمها بشكل معقول وتعيينها للفرق. بدلاً من التركيز على الإجراءات الفردية التي يجب اتخاذها لإنجاز مشروع ما ، تركز WBS بشكل عام على الإنجازات أو المعالم الملموسة والقابلة للقياس. قد تسمى هذه التسليمات أيضاً حزم العمل أو المهام أو المهام الفرعية أو العناصر النهائية. إذا كنت لا تزال غير واضح بشأن هيكل تنظيم العمل



شكل رقم 7

14.2 متطلبات المشروع والاهداف

14.2.1 تحديد مصفوفة تتبع المتطلبات

مصفوفة إمكانية تتبع المتطلبات: هي مستند يوضح العلاقة بين المتطلبات والامور الأخرى. يتم استخدامه لإثبات أن المتطلبات قد تم الوفاء بها. وعادةً ما يوثق المتطلبات والاختبارات ونتائج الاختبارات والمشكلات. ويمكن أن يكون تتبع متطلبات المشروع أمرًا صعبًا ، اعتمادًا على بيئة التطوير الخاصة بك. قد تحتوي بعض المشاريع على متطلبات قليلة فقط ، بينما قد يكون لدى البعض الآخر العشرات. يجب مراعاة عدة أنواع من المتطلبات لتطوير البرامج ، بما في ذلك:

- متطلبات العمل
- متطلبات المستخدم
- متطلبات واجهة المستخدم
- المتطلبات الوظيفية وغير الوظيفية
- متطلبات تقنية.

ليس من غير المألوف أن تطرح الأنشطة التجارية برامج جديدة بها مشاكل وأخطاء تكلف مبالغ لا حصر لها. في غضون دقائق معدودة ، يمكن أن تخرج شركة كبيرة بالملايين حسب خطورة المشكلة.

ولمنع الأخطاء المكلفة ، هذا هو المكان الذي تلعب فيه مصفوفة التتبع. سنوضح لك كيفية الارتقاء بمهاراتك في إدارة المشاريع إلى المستوى التالي باستخدام هذا الحل وكيفية الارتقاء بحياتك المهنية إلى آفاق جديدة!

تلتقط RTM جميع المتطلبات التي اقترحها العميل وإمكانية تتبعها في مستند واحد فقط يتم تسليمه في نهاية دورة الحياة.

هذا هو المكان الذي تلعب فيه صناعة البرمجيات. في مشروع تطوير البرمجيات ، RTM هي وثيقة تُستخدم للتحقق من أن جميع المتطلبات مرتبطة بحالات الاختبار. السبب الرئيسي الذي يجعل مديري المشاريع يستخدمون RTM هو التأكيد على أنه سيتم احتساب جميع المتطلبات في مرحلة الاختبار.

تساعد RTM عادة في تقييم تأثير متطلبات المشروع. عندما تتغير المتطلبات في منتصف المشروع ، تتيح لك مصفوفة التتبع إمكانية رؤية سير العمل المتأثر وحالات الاختبار ومواد التدريب ورمز البرنامج وما إلى ذلك.

14.2.2 حدد الطرق المستخدمة في جمع المتطلبات.

بعد تحديد هذه المصادر ، هناك العديد من الأساليب التي يمكنك استخدامها لجمع المتطلبات ، ومع ذلك ، من المهم إدراك أن تجميع المتطلبات هو عملية تكرارية ، ولا توجد تقنية واحدة قابلة للتطبيق عالميًا من طرق جمع المتطلبات:

- العصف الذهني. يتم استخدام العصف الذهني في جمع المتطلبات للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار من مجموعة من الأشخاص.
- تحليل الوثيقة.
- تحليل الواجهة.
- مقابلات.
- الملاحظة.
- النماذج الأولية.
- ورش عمل.

14.2.3 تطوير الهيكل الهرمي لأهداف المشروع:

مستويات الأهداف التسلسل الهرمي للأهداف هو أداة تساعد في تحليل وإبلاغ أهداف المشروع. ينظم التسلسل الهرمي للأهداف أهداف المشروع في مستويات مختلفة من التسلسل الهرمي أو الشجرة. تستخدم المنظمات المختلفة أسماء مختلفة للمستويات المختلفة وأنواع الأهداف في كل مستوى. خلاف ذلك ، هناك قدر كبير من التشابه في النهج.



15 النطاق الزمني

15.1.1 تطوير وتحديد وإعداد بيان النطاق:

يوفر بيان نطاق المشروع وصفًا تفصيليًا للعمل الذي يجب القيام به لتسليم مخرجات المشروع في الوقت المحدد وضمن الميزانية المخصصة. تضع الوثيقة أيضًا أهداف المشروع ومخرجاته - والتي يمكن أن تكون منتجًا تطلقه الشركة في السوق أو التحليل الذي ستستخدمه القيادة لاتخاذ قرار عمل مناسب - ضمن السياق الأكبر لأهداف المنظمة وأهدافها. و"يعد تطوير بيان نطاق المشروع أمرًا مهمًا للغاية بالنسبة لبقية خطة المشروع". "كما انه لابد من فهم الهيكل الذي سيتم تنفيذ المشروع من خلاله ومراعاة العوامل الداخلية والخارجية."

الخطوات الرئيسية لتطوير بيان نطاق المشروع

- فهم سبب بدء المشروع.
- تحديد الأهداف الرئيسية للمشروع.
- الخطوط العريضة لبيان عمل المشروع.
- تحديد المخرجات الرئيسية.
- تحدد المعالم الرئيسية.
- تحديد المعوقات الرئيسية.
- قائمة استثناءات النطاق.
- الحصول على تسجيل الخروج.

15.1.2 تطوير وتحديد وشرح تغيير النطاق

يشير تقدم النطاق (المعروف أحيانًا باسم "تسلسل المتطلبات" أو حتى "تسلسل الميزات") إلى كيفية تميل متطلبات المشروع إلى الزيادة على مدار دورة حياة المشروع ، على سبيل المثال ، ما بدأ باعتباره منتجًا منفردًا يصبح خمسة ؛ أو منتج بدأ بثلاث ميزات أساسية ، يجب أن يحتوي الآن على عشر ؛ أو في منتصف المشروع ، تتغير احتياجات العميل ، مما يؤدي إلى إعادة تقييم متطلبات المشروع. عادةً ما يحدث تغيير النطاق بسبب تغيير أصحاب المصلحة الرئيسيين في المشروع لمتطلباتهم أو أحيانًا بسبب سوء التواصل الداخلي والخلافات. يتم ذكر ادناه لعدة طرق تتسلسل إليه في المشاريع . فإن تغيير النطاق ليس دائمًا أمرًا سيئًا. تذكر أن التغيير أمر لا مفر منه - احتياجات العملاء تتطور بمرور الوقت وتقديم مشروع يلي احتياجاتهم غالبًا ما يعني تغيير النطاق. وبالتالي ، فإن تغير النطاق هو حقيقة يتوقعها كل مدير مشروع جيد ويخطط لها.

تتلخص إدارة تقدم النطاق في التحكم في تلك التغييرات في النطاق عبر عملية التحكم في التغيير. وهذا ينطوي:

- مراقبة حالة المشروع ونطاق خط الأساس
- مقارنة قياسات أداء العمل الفعلي مع النطاق الأساسي باستخدام تحليل التباين ، أي "ما مدى اختلاف المشروع الحالي عن الخطة الأصلية؟"
- تحديد سبب ودرجة التغييرات الموجودة
- اتخاذ قرار بشأن طلبات التغيير ، أي ما إذا كانت هناك حاجة لاتخاذ إجراءات تصحيحية أو وقائية
- إدارة جميع طلبات التغيير والإجراءات الموصى بها (سواء كانت إجراءات تصحيحية أو وقائية) من خلال تنفيذ عملية التحكم في التغيير المتكامل.
- إذا كانت طلبات التغيير المعتمدة تؤثر على النطاق الكلي للمشروع وخط الأساس للتكلفة ، فسيتم تحديث بيان النطاق و / أو هيكل تقسيم العمل (WBS) و / أو خط أساس التكلفة وإرساله إلى أصحاب المصلحة. باختصار ، تتم معالجة جميع التغييرات وتوثيقها وإبلاغها بشكل صحيح.

15.1.2 اشرح ادارة تحليل المنتج:

يتضمن تحليل المنتج فحص ميزات المنتج والتكاليف والتوافر والجودة والمظهر والجوانب الأخرى. يتم إجراء تحليل المنتج من قبل المشتريين المحتملين ومديري المنتجات الذين يحاولون فهم المنافسين والمراجعين الخارجيين

يمكن إجراء تحليل المنتج لاكتساب نظرة ثاقبة في التصنيع واللوجستيات والمبيعات وتطوير المنتجات.

يسعى تحليل المنتج إلى تحديد كل جزء من المنتج حتى تتمكن الشركات من فهم كيفية إدارة ربحيتها وجاذبية العملاء بشكل أفضل. يغطي التحليل ، على سبيل المثال لا الحصر:

- عناصر
- المهام
- تقنية
- تصميمات
- التكاليف
- التوافر
- طلب العملاء
- المواد
- نهج التسويق
- منافسة السوق
- منتجات مماثلة
- متوسط المبيعات

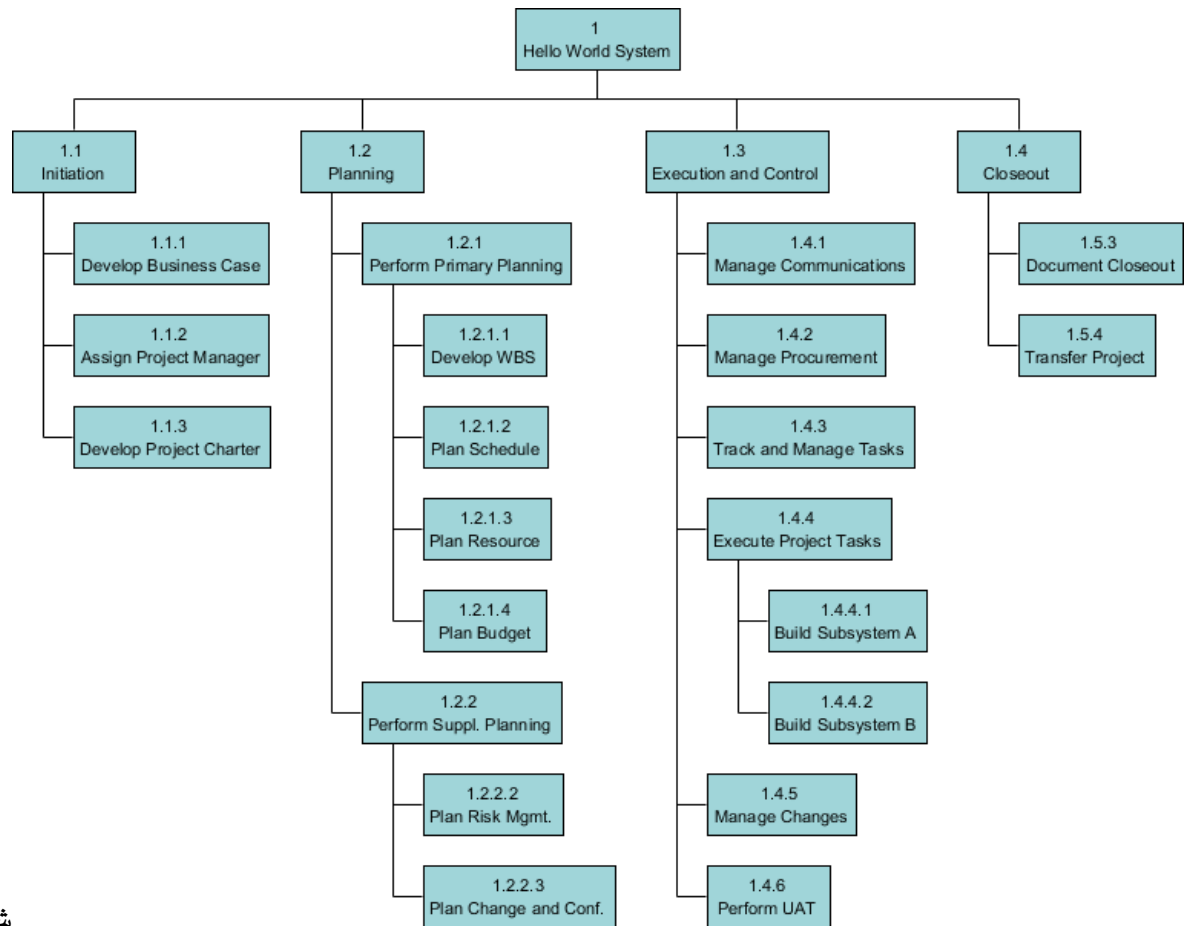
- هامش الربح
- جودة
- آراء العملاء

15.2.1 تطوير قائمة الوظائف أو الأنشطة المدرجة في كل حزمة عمل في WBS

إن أفضل طريقة لفهم كيفية عمل هياكل تقسيم العمل هي النظر إلى أمثلة WBS المختلفة. يمكن أن تساعدك معرفة كيفية تقسيم المشاريع المعقدة فعليًا على فعل الشيء نفسه في مشاريعك. بينما يفترض من الناحية الفنية أن تركز هياكل تقسيم العمل على المخرجات ، وليس الأنشطة (أي الأسماء وليس الأفعال) ، يتخطى الكثير من مديري المشاريع هذه القاعدة في المشاريع الفعلية. وهذا هو السبب في أنك ستري أمثلة WBS حيث تصف "المخرجات" ذات المستوى الأعلى الأنشطة بالفعل.

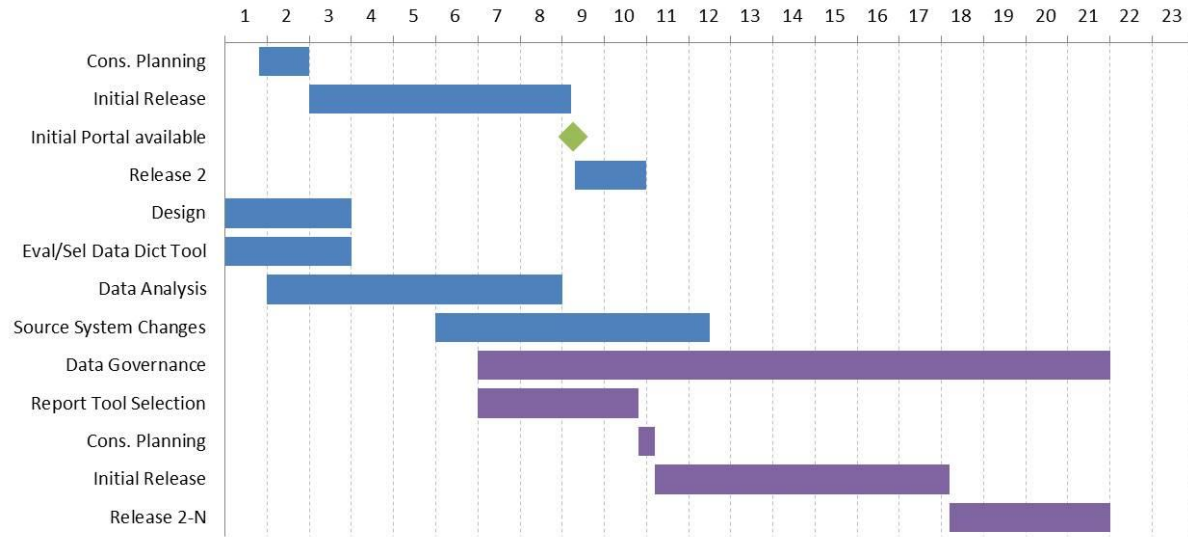
15.2.2 وضع العلاقات بين النشاطات

يبين الشكل التالي العلاقات بين النشاطات



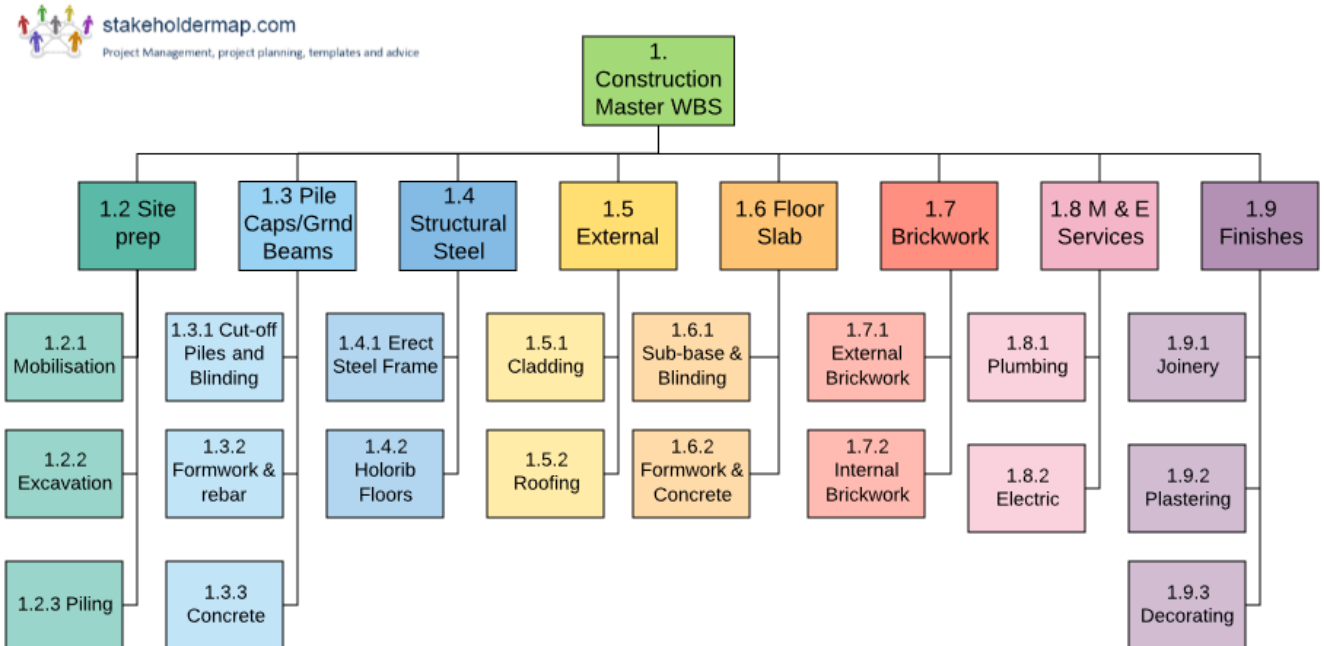
شكل رقم 8

15.2.3 وضع الرسم التخطيطي المنطقي لأنشطة المشروع ، وتحديد المسار الحرج



شكل رقم 9

15.2.4 قم بإعداد مخطط جانث ووضع المعالم



شكل رقم 10

تطوير نموذج SIPOC وإشيكافا لإحدى قضايا مخرجات المشروع.

يشير الاختصار SIPOC إلى الموردين والمدخلات والعملية والمخرجات والعملاء. يؤدي استخدام المعلومات من هذه المناطق الخمسة إلى إنشاء خريطة عملية تعطي نظرة عامة عالية المستوى لمشروع Six Sigma.

مخطط SIPOC هو شكل من أشكال رسم الخرائط. تعيين العملية هو مصطلح يستخدم لوصف مهمة وضع أهداف المشروع ، وفي بعض الحالات ، الخطوات التفصيلية حول كيفية تحقيق هذه الأهداف. إنها طريقة بسيطة ولكنها فعالة للتأكد من أن كل عضو في فريق المشروع - بالإضافة إلى القيادة التنفيذية - على نفس الصفحة.

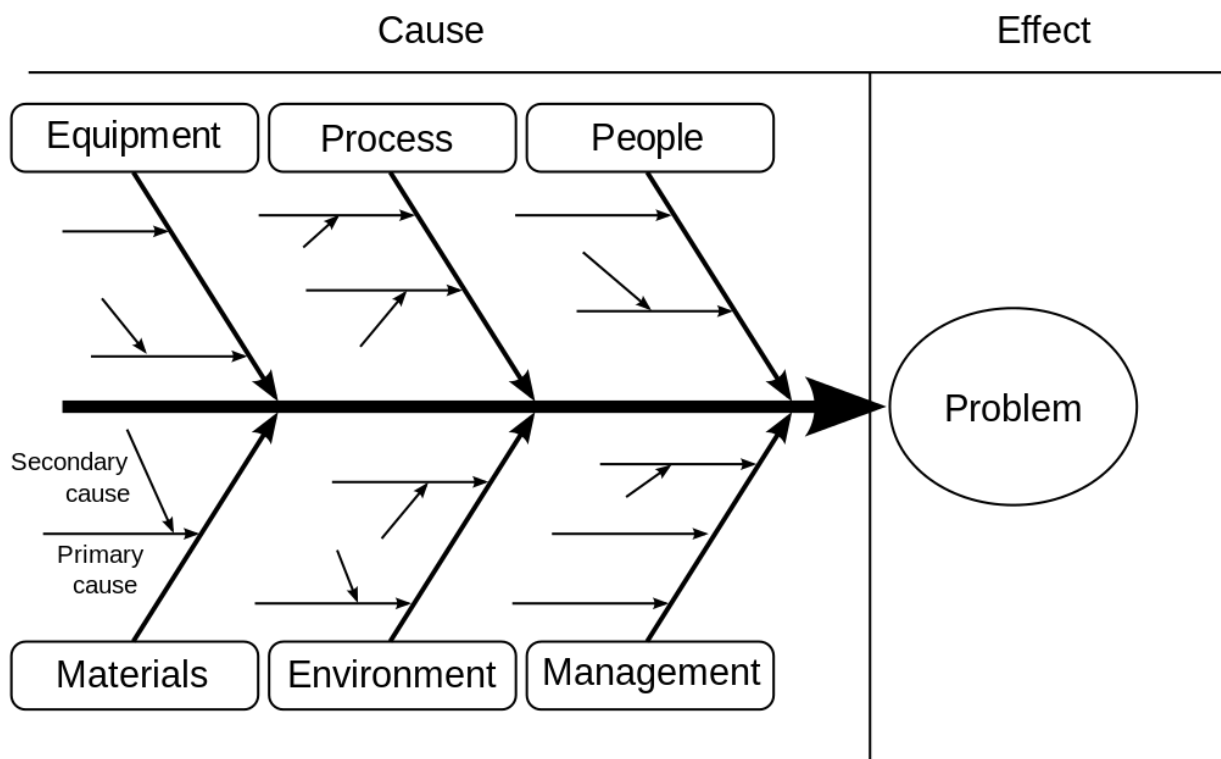
كما يقدم لمحة عامة عن المشروع في لمحة.

في حالة SIPOC ، يوفر الرسم البياني الناتج خريطة عملية عالية المستوى ، الفرز الذي تستخدمه القيادة لشرح المشروع بسرعة وتوفير نقاط مرجعية مشتركة لجميع أعضاء الفريق.

S	I	P	O	C
SUPPLIERS	INPUTS	PROCESS	OUTPUTS	CUSTOMERS
Who supplies the materials / inputs?	What resources are needed or provided by the supplier? Can be materials or information.	What steps or activities are carried out to create value for the customer?	What products or services are created by (or result from) the process?	Who are the customers?

شكل رقم 11

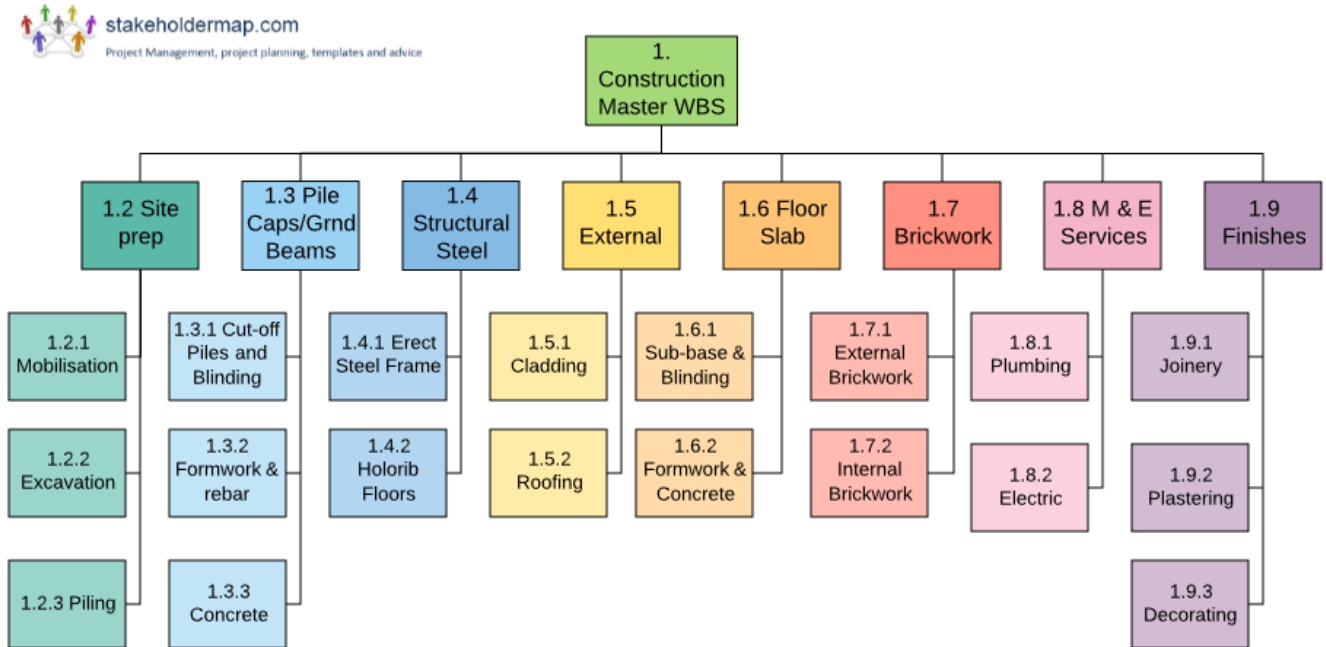
نموذج إيشيكافا أو هو عبارة عن مجسم بياني و. بسبب شكل المخطط الذي يشبه الهيكل العظمي للسمكة اكتسب اسم عظم السمكة و بما أنه يبحث عن أساس المشكلة لهذا اكتسب إسمه الأخير. يمكن استخدام هذه الأداة من قبل فرد أو جماعة (استخدام من قبل جماعة أكثر فعالية). عادة يتم رسم المخطط من قبل قائد الجماعة الذي يحدد المشكلة الرئيسية قيد الدراسة، ثم يطلب مساعدة من الأفراد لوضع الأسباب الرئيسية و المتفرعة عنها و هكذا يمكن ملء المخطط. و ما أن يكتمل تكوين المخطط حتى تبدأ النقاشات في المجموعة من أجل تحديد أساس المشكلة الأكثر تأثيراً والقابلة للحل. الأسباب المختارة تعلم بدوائر لتحديد ما يجب عمله بعد ذلك. و الشكل رقم 7 أدناه يوضح كيفية استخدام هذه الأداة.



شکل رقم 12

15.3 الجودة

15.3.1 طور شكل منطقي لنشاطات المشروع وحدد المسار الحرج:



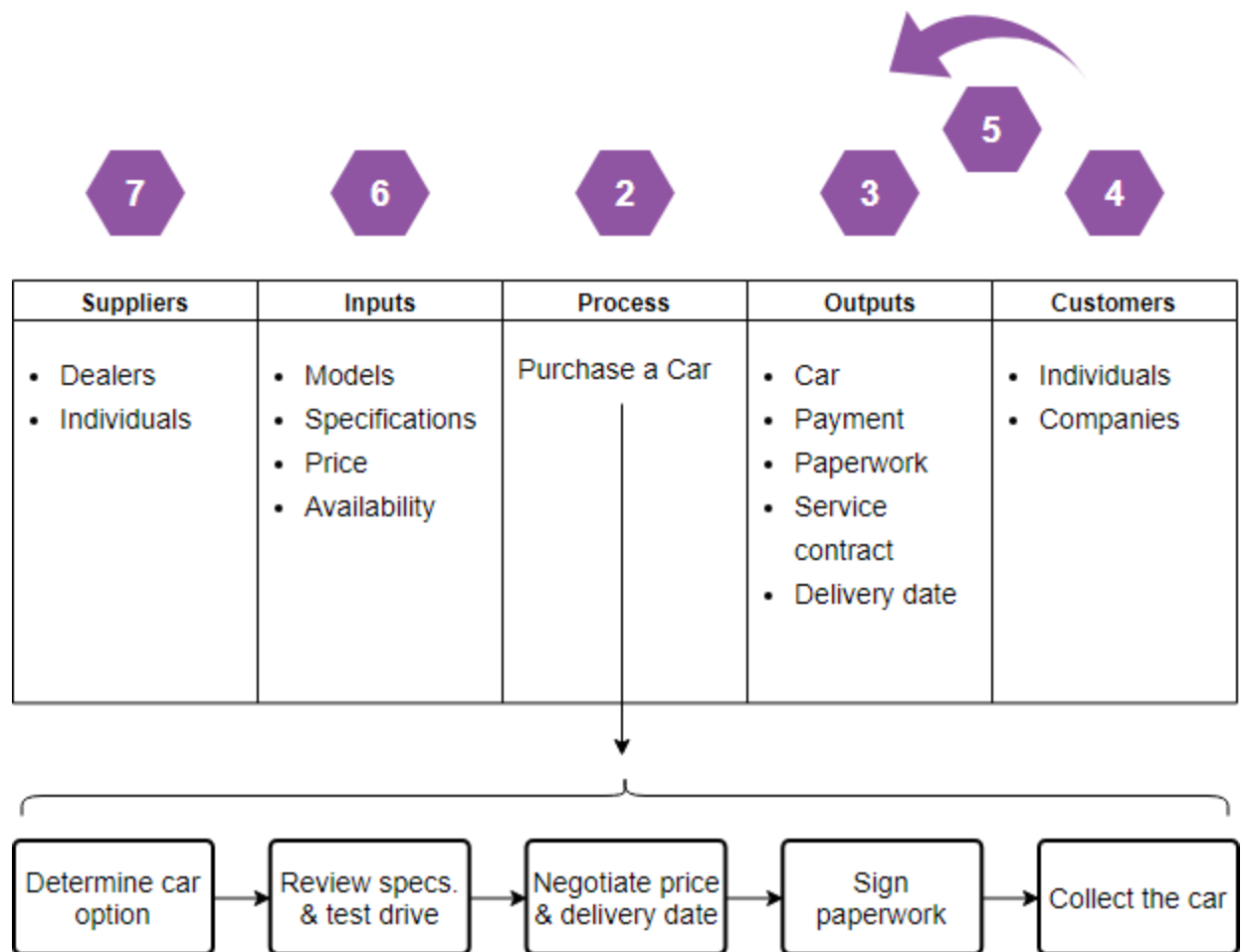
شكل رقم 13

15.3.2 قم بإعداد مخطط جانت ونموذج المعالم

دورة دمينغ هي نموذج مستمر لتحسين الجودة يتكون من تسلسل منطقي من أربع مراحل رئيسية: التخطيط ، التنفيذ ، الدراسة ، والتكيف.



شكل رقم 14

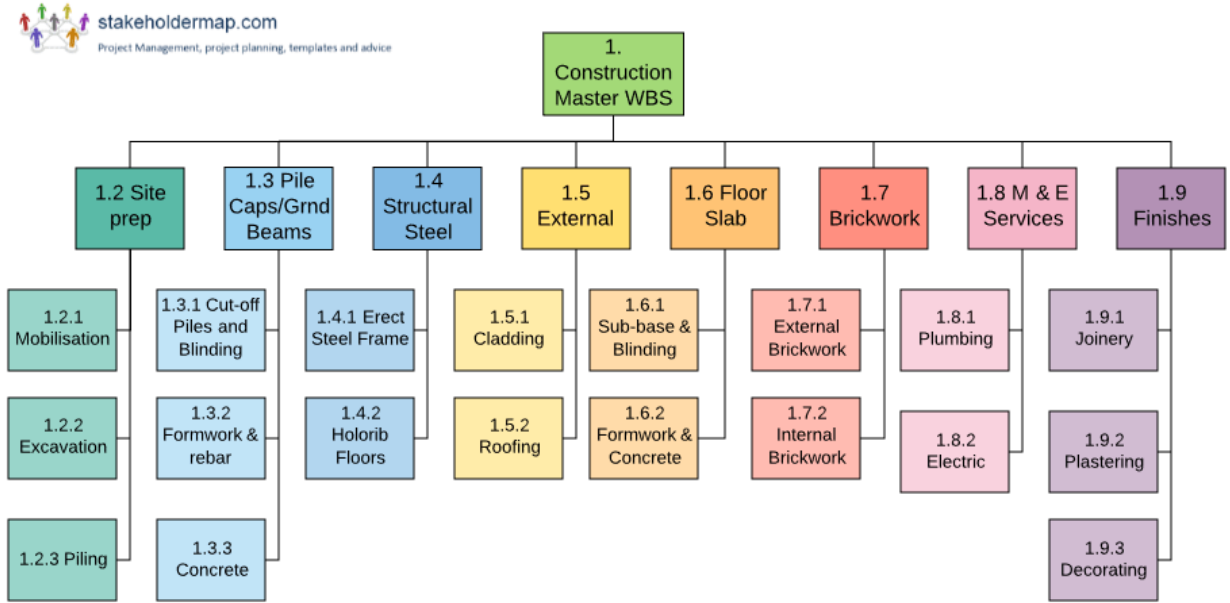


شكل رقم 15

16 التمويل

16.1.1 إنشاء هيكل توزيع التكلفة ، ورصيد المشروع بواسطة WBS

بالنسبة للمشاريع ، يعد هيكل تقسيم العمل (WBS) الأداة التي تستخدم هذه التقنية وهي واحدة من أهم مستندات إدارة المشروع. هيكل تقسيم التكلفة (CBS) عبارة عن تقسيم أو تمثيل هرمي للتكاليف المختلفة في المشروع. يمثل هيكل تقسيم التكلفة تكاليف المكونات في هيكل تقسيم العمل (WBS). يعد CBS أداة مهمة في الإدارة والجوانب المالية لأي مشروع ويخلق هيكلًا لتطبيق قابل للقياس



شكل رقم 16

17 الموارد والمشتريات

17.1.1 شرح مفهوم تجانس الموارد والتسوية

يتم استخدام تجانس المورد عندما يكون لقيد الوقت والأولوية. الهدف هو إكمال العمل في التاريخ المطلوب مع تجنب فترات الذروة والانخفاضات في الطلب على الموارد. يتم استخدام تسوية الموارد عندما تكون القيود المفروضة على توافر الموارد ذات الأهمية القصوى. تسوية الموارد هي تقنية لإدارة المشروع تتضمن حل التجميع الكلي أو تضارب الجدولة لضمان إكمال المشروع بالموارد المتاحة. تشمل الموارد الوقت والمواد والأدوات اللازمة لإكمال المشروع

17.2.1 تطوير عملية تنفيذ المشتريات واختيار المقاول.

تشمل أنشطة المشتريات بشكل عام تأهيل الموردين ، وإعداد وإصدار وثائق العطاء ، وجدولة العروض وتقييمها ، والمفاوضات ، ووضع توصيات الشراء ، وإصدار وإدارة أوامر الشراء (من خلال الإغلاق) ، وتقديم المواد والتصميم ، والتعجيل ، يجب أولاً تحديد استراتيجية الشراء / الشراء أثناء مرحلة تطوير المشروع في وقت معين اعتماداً على عدد من العوامل. وتشمل هذه العوامل احتياجات الشركة ، والبيئة ، ودرجة تعريف النطاق ، واعتبارات الوقت والتكلفة وكمية وموقع الموارد المتاحة. يخضع مشتريات الموظفين للمشروع أيضاً لسياسة الشركة التي تعد جزءاً لا يتجزأ من العملية الإدارية في إطار إدارة الموارد البشرية ، مع مسرد المصطلحات الخاص بها.

العمود الفقري لإدارة العقود / المشتريات ، بعد حل الاستراتيجية ، هو عملية الحصول على السلع التي يكون تسلسل نشاطها كما يلي:

- اختيار المصدر / التأهيل المسبق
- تحديد أنواع العقود
- وثائق المشتريات / العطاءات
- دعوة لتقديم عطاءات
- استجابات العطاءات
- تقييمات العطاءات
- تقييم مخاطر العقد
- مفاوضات الشراء / العقد
- جائزة
- احتجاج العطاء

الخطوة والمراقبة

17.3.1 إعداد جدول الأعمال - دعوة وسجل افتراضي لاجتماع افتراضي

في الفترة الماضية ، أصبحت الاجتماعات الافتراضية ضرورة للمنظمات من كل نوع. إذا كانت الاجتماعات الافتراضية جديدة بالنسبة لمؤسستك ، فمن المحتمل أنك تتعلم بعض الفروق الدقيقة التي تجعل الاجتماعات الافتراضية مختلفة عن الاجتماعات الشخصية. بغض النظر عن نوع الاجتماع الذي تستضيفه ، فأنت تريد أن تفعل كل ما في وسعك للتأكد من حصول المشاركين على الإشعار المناسب لاجتماعك وأنهم على استعداد لتقديم ومناقشة جميع الموضوعات عند تسجيل الدخول. بصفتك مقدمًا افتراضيًا للاجتماع ، ستحتاج أيضًا إلى التأكد من أن المشاركين يشاركون بنشاط أثناء الاجتماع. وتمنحك الاجتماعات الافتراضية تحكمًا كبيرًا في أوقات الاجتماعات

كيف يكتب جدول أعمال لاجتماع افتراضي؟

Topic	Presenter	Time	Prep work to bring to the call?
Introductions	A	3 minutes	
Topic 1	B	10 minutes	Send over slides to add to deck; prepare one action item
Topic 2	C	5 minutes	Send over slides to add to deck
Topic 3	D	5 minutes	Send over slides to add to deck
Ending/Questions	A	8 minutes	

شكل رقم 17

كيفية إنشاء جدول اجتماع مثالي للفرق الافتراضية:

1. تحديد الهدف من الاجتماع. ضع قائمة بالهدف الرئيسي الذي تحتاج إلى تحقيقه.
2. اختر مدة الاجتماع.
3. تحقق مرة أخرى من قائمة الدعوات.
4. تعرف على من سيقدم وإخطارهم مسبقًا.
5. امنح كل مقدم فترة زمنية محددة.

17.3.2 تحديد قياس الأداء

من الناحية الفنية ، فإن مقياس الأداء هو تعبير قابل للقياس الكمي للمبلغ أو التكلفة أو نتيجة الأنشطة التي تشير إلى مقدار ، ومدى جودة ، وعلى أي مستوى ، المنتجات أو الخدمات المقدمة للعملاء خلال فترة زمنية معينة

الإنتاجية وهامش الربح والنطاق والتكلفة هي بعض الأمثلة على مقاييس الأداء التي يمكن للشركة تتبعها لتحديد ما إذا كان يتم تحقيق الأهداف والغايات المستهدفة. هناك مجالات مختلفة للعمل ، ولكل منطقة مقاييس أداء رئيسية خاصة بها>

17.3.3 تطوير نموذج طلب التغيير:

الأنواع الثلاثة للتغيير هي: ثابت ومتغير وديناميكي. عندما ننظر فقط إلى "قبل" و "بعد" التغيير ، فأنت تعتبره تغييرًا ثابتًا فيما يلي بعض الخطوات الأساسية لعملية طلب التغيير لتبدأ.

- فهم ما هو نطاق التغيير.
- تحديد تأثير دمج التغيير.
- اطلب الموافقة على طلب التغيير أو رفضه.
- التواصل وتنفيذ طلبات التغيير المعتمدة.

18 المخاطر والتحديات:

18.1.1 تحديد المخاطر (التحديات) والفرص ، وإعطاء أمثلة.

كيف تحدد المخاطر والفرص؟

5 خطوات لعملية فعالة لتحديد المخاطر والفرص في المنظمة

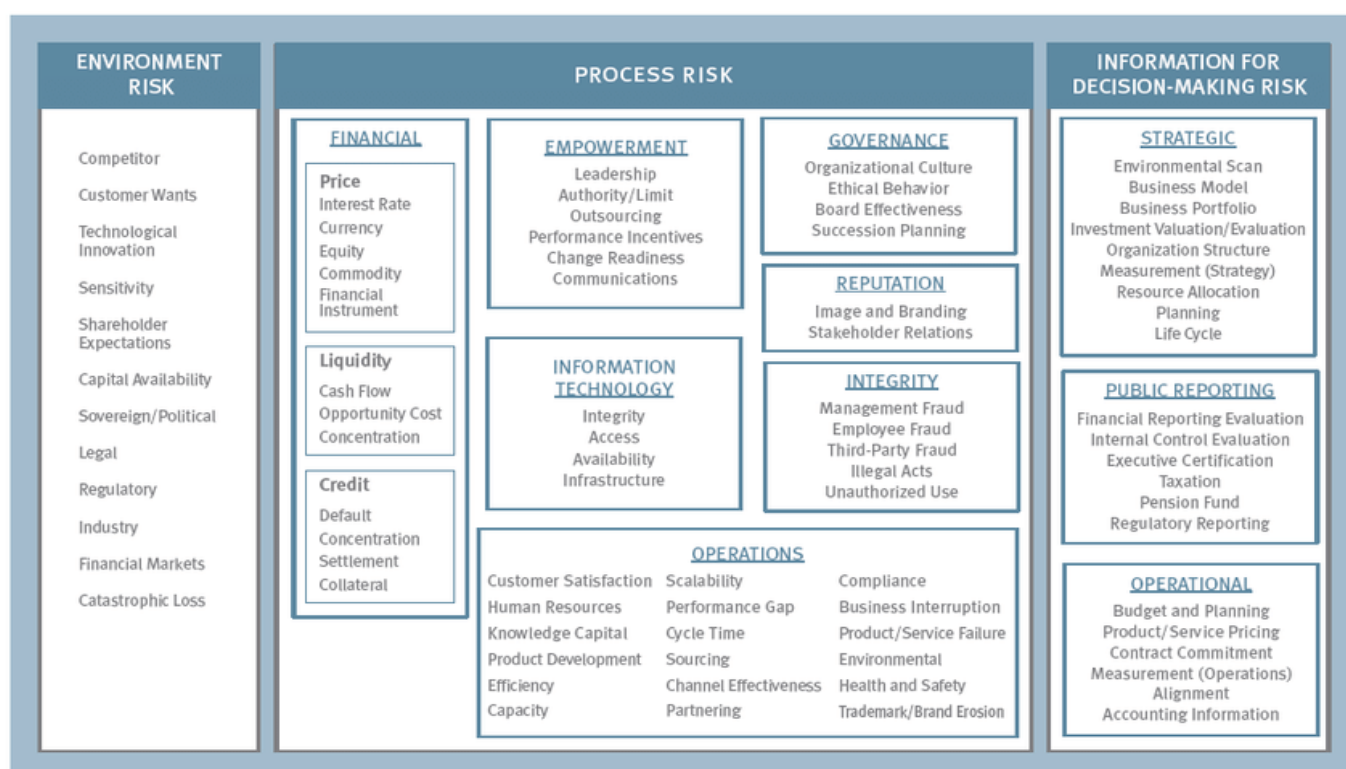
1. الخطوة 1: تحديد المخاطر. من أجل تحديد المخاطر ، يجب استخدام ما يسمى بالتفكير القائم على المخاطر.

2. الخطوة الثانية 2 : تحليل المخاطر.

3. الخطوة 3: تقييم المخاطر.

4. الخطوة 4: معالجة المخاطر.

5. الخطوة 5: مراقبة المخاطر.



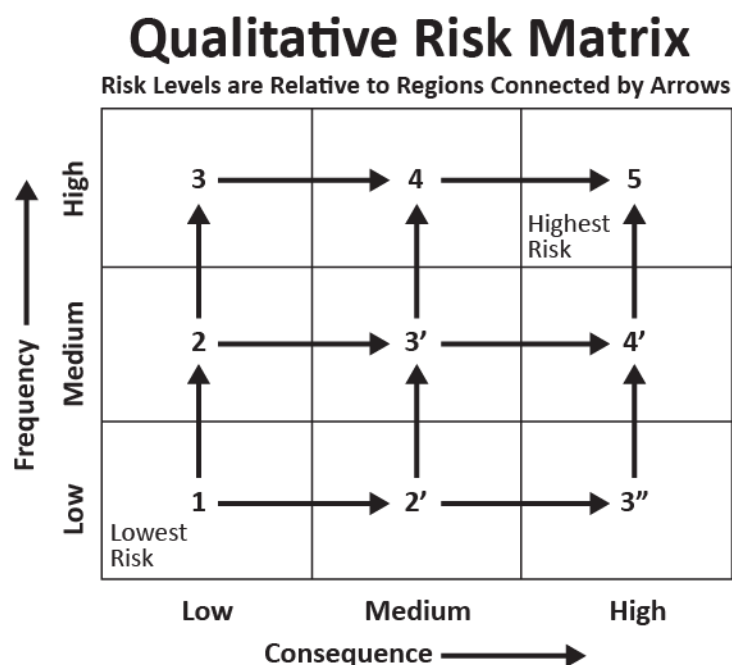
شكل رقم 18

SIMPLE SAFETY RISK REGISTER TEMPLATE

RISK DESCRIPTION	IMPACT DESCRIPTION	IMPACT LEVEL	PROBABILITY LEVEL	PRIORITY LEVEL	MITIGATION NOTES	OWNER
Brief summary of the risk.	What will happen if the risk is not mitigated or eliminated.	Rate 1 (LOW) to 5 (HIGH)	Rate 1 (LOW) to 5 (HIGH)	(IMPACT X PROBABILITY) Address highest first.	What can be done to lower or eliminate the impact or probability.	Who's responsible?
Leaks from roof during rain make the floor slippery	Slips and falls	3	5	15	- Order "slippery when wet" signs - Have mops on hand - Fix roof	Allen
Shortage of eye protection	Increase in injuries Production delayed Increased insurance premiums	5	1	5	- Increase supply - Low inventory warnings - Find alternative suppliers	Linda
		4	5	20		
		5	5	25		
		2	1	2		
		3	4	12		
		1	1	1		
		2	4	8		
		4	4	16		

	5	5	10	15	20	25
5	5	10	15	20	25	
4	4	8	12	16	20	
3	3	6	9	12	15	
2	2	4	6	8	10	
1	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	

شكل رقم 19



شكل رقم 20

18.1.3 تحديد استراتيجيات الاستجابة للمخاطر

فيما يلي خمس استراتيجيات استجابة شائعة: التخفيف والتجنب والنقل والاحتفاظ والمشاركة.

أ. التخفيف من المخاطر...

هذا إما يقلل من احتمالية وقوع الحدث أو يقلل من تأثير الحدث الضار على هدف المشروع. عادةً ما يكون التركيز هو تقليل الاحتمالية لأن ذلك له تأثير مباشر على تقليل التأثير. على سبيل المثال ، بالنسبة لمشاريع تكنولوجيا المعلومات ، يمكن استخدام الاختبار والنماذج الأولية لمنع حدوث المشكلات في المراحل النهائية. بالنسبة لمشاريع البناء ، تعد الاجتماعات المتكررة مع البائع ، أو مطالبة البائع بحضور اجتماعات التصميم أو إعادة هيكلة عقود التسليم ، كلها استراتيجيات يمكن استخدامها للتخفيف من القلق من أن البائع قد لا يكون قادرًا على توفير مكونات مخصصة في الوقت المحدد. قد تشمل الاستراتيجيات الأخرى استخدام التكنولوجيا التي أثبتت جدواها ، والموظفين الأكفاء ، ومشاركة المستخدمين في مشاريع تكنولوجيا المعلومات. لتقليل التأثير ، قد تقوم الشركة ببناء فائض في مكونات التصميم أو زيادة تواتر مراقبة المشروع.

ب. تجنب المخاطر...

هذا ينطوي على القضاء على التهديد (أو الخطر) أو الحالة. على الرغم من أن قول هذا أسهل من فعله ، إلا أن هناك بعض الطرق لتطوير استراتيجيات تجنب المخاطر. على سبيل المثال ، قد تفكر شركة مهتمة بالجدوى الفنية لتكنولوجيا جديدة أو تجريبية في التمسك بتكنولوجيا مثبتة لتجنب مخاطر الفشل الفني. كمثال آخر ، يمكن للشركة أن تختار موردًا من دولة ذات حكومة مستقرة مقارنة بمورد آخر من منطقة تشهد اضطرابات سياسية كبيرة.

ج. تحويل المخاطر

وهذا يعني نقل المخاطر إلى طرف آخر. لا يتم القضاء على المخاطر فقط نقل العواقب إلى طرف آخر. على سبيل المثال ، يمكنك شراء تأمين أو ضمان لقطعة من الأجهزة التي سيتم استخدامها لمشروعك. سندات ضمان حسن الأداء هي أمثلة على الآليات المالية لتحويل المخاطر. عقد السعر الثابت هو مثال يتم فيه نقل تأثير الارتفاع في التكاليف المادية أو الأخرى إلى المقاول. تستخدم بعض البلدان وحتى حكومات الولايات في الولايات المتحدة أحكام البناء والتملك والتشغيل والتحويل (BOOT) وهي وسائل لنقل المخاطر في مشاريع البناء الكبيرة مثل الطرق السريعة ومنشآت البتروكيماويات.

د. تقاسم المخاطر

عادة ما تكون المشاركة مع الآخرين إما لتقليل الاحتمالية أو تقليل التأثير على مؤسستك في حالة حدوث المخاطر. على سبيل المثال ، انضمت دول في أوروبا معًا لتطوير طائرة إيرباص نظرًا لعدم امتلاك دولة واحدة الموارد اللازمة لاستيعاب الخسارة إذا لم ينجح المشروع. على المستوى الشخصي ، يعد شراء التأمين بخصم مرتفع على سبيل المثال سيارتك مثالاً على مشاركة المخاطر.

هـ. الاحتفاظ بالمخاطر (القبول)

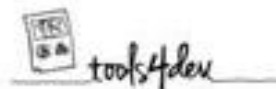
قبول النتائج في حالة وقوع حدث خطر. هذا صحيح بشكل خاص إذا كانت المخاطر كبيرة ولا يمكن نقلها أو تقليلها بسهولة ، على سبيل المثال خطر حدوث تسونامي أو زلزال. في نفس الوقت ، قد تضع المنظمة خطط طوارئ في حالة حدوث المخاطر. .. فيما يلي خمس استراتيجيات استجابة شائعة: التخفيف والتجنب والنقل والاحتفاظ والمشاركة.

18.2 أصحاب المصالح

18.2.1 إعداد مصفوفة تقييم مشاركة أصحاب المصلحة.

تعد مصفوفة تقييم مشاركة أصحاب المصلحة أسلوبًا بسيطًا وقويًا لإدارة المشروع لتوثيق ورصد مستويات المشاركة الفعلية لمصفوفة تقييم مشاركة أصحاب المصلحة المعنيين وهي نموذج يستخدمه مدير المشروع للحكم على مستوى مشاركة أصحاب المصلحة الحالي في المشروع. يساعد على تحديد الثغرات المحتملة في إشراك أصحاب المصلحة.

Stakeholder Analysis Matrix - www.tools4dev.org.



Stakeholder Analysis Matrix

Stakeholder Name	Contact Person Phone, Email, Website, Address	Impact How much does the project impact them? (Low, Medium, High)	Influence How much influence do they have over the project? (Low, Medium, High)	What is important to the stakeholder?	How could the stakeholder contribute to the project?	How could the stakeholder block the project?	Strategy for engaging the stakeholder
EXAMPLE Nurses & Midwives Union	Carlos Davida cdavida@nu.org 0998 765 287	High	High	Maintaining working conditions for nurses	Agree for union members to implement the new reforms	Going on strike	Monthly round-table discussions
Patient Advocacy Group	Viki Chan vchan@pag.org 888 587 101	High	Medium	Maximising quality of care for patients	Communicate with other stakeholders to express their support for reforms	Making complaints about quality of service after the reports	Information and feedback meetings every 6 months
Sunday Times Newspaper	Jane Smith jsmith@stm.com 888 587 101	Low	High	Getting a good story	Print stories that support the new reforms	Printing stories that oppose the new reforms	Quarterly press meetings

This template by [tools4dev](http://tools4dev.org) is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/).

1

شكل رقم 21