

Enterprise Risk Management Technology

التكنولوجيا في إدارة مخاطر المؤسسات



ERMT APPLICATIONS

فريق المشروع

الرقم الجامعي	الاسم	م
2021206619	محمد عبد الكريم رجب	1
2021206633	احمد الحربي	2
2021206611	فهدة الصومالي	3
2021206634	عبد الرحمن ال حمامي	4
2021206574	غدير الخماش	5
2021206560	محمد الحربي	6
2021206587	الجوهرة العتيبي	7
2021206578	علي الزبيدي	8
2021206156	عبد العزيز الدريهم	9
2021206355	عبد الله الفلاح	10

إشراف/ د. وليد سليمان

الفصل الدراسي الصيفي

1443هـ - 2022 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

المحتويات	رقم الصفحة
مقدمة	٦
الرؤية والرسالة والأهداف	٧
مؤشرات القياس للأهداف	٨
ميثاق المشروع	٩
الهيكل التنظيمي	١٠
الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل التنظيمي	١١
مكتب إدارة المشروع PMO	١٣
تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع	١٤
المراحل الأساسية للمشروع ونموذج التحقق	١٧
المعنيون بالمشروع وحوكمته	١٨
تحليل اهتمامات وتأثير المعنيين من أصحاب المصلحة	٢٢
استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة	٢٤
ثقافة المنظمة و قيم المنظمة	٢٥
عادات سلوكية شخصية تؤثر على انجاز المشروع وتحليلها	٢٦
دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها	٢٦
تحليل SWOT	٢٦
سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية	٢٨
تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات	٢٨
سجل أصحاب المصلحة	٣٠
التواصل الشخصي والتواصل الفعال	٣٥
تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي	٣٧
بناء مصفوفة الاتصال	٣٨
نماذج القيادة	٣٩
تطبيق نموذج القيادة المتبصرة في المشروع	٤١
أدوات و طرق التحفيز	٤٢
تصميم نموذج RACI لعدد ٣ إجراءات إدارية للمشروع	٤٤
الصراع وسيناريوهات الصراع	٤٥
سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع داخل المشروع	٤٦
الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية	٤٧
تحليل الأسباب الجذرية	٤٨

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٨	مؤشرات القياس للأهداف	١,١
٩	ميثاق المشروع	١,٢
١٢	تأثيرات الهياكل التنظيمية على المشاريع	١,٣
١٤	نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع	١,٤
١٧	نموذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع	١,٥
١٩	سجل المعنويين من المشروع	١,٦
٢٢	تحليل أصحاب المصلحة	١,٧
٢٦	عادات سلوكية شخصية تؤثر على انجاز المشروع	١,٨
٢٨	تحليل SWOT	١,٩
٢٩	تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني لسلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية	١,١٠
٣٠	سجل تواصل أصحاب المصلحة	١,١١
٣٧	أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي	١,١٢
٣٨	مصفوفة الاتصال	١,١٣
45	نموذج RACI	١,١٤

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
١١	الهيكل التنظيمي	١,١
١٤	أنواع مكاتب إدارة المشاريع PMO	١,٢
٢٤	تحليل أصحاب المصلحة	١,٣
٢٨	تحليل SWOT	١,٤

مقدمة :

أدى التقدم في مجال تكنولوجيا المعلومات إلى سعي الشركات نحو البحث عن أساليب إدارية جديدة تعمل على تحسين أداء هذه الشركات من جهة، وتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية من جهة أخرى. وهذا يوفره تبني أسلوب إعادة الهندسة، الذي تتبناه الشركات عن طريق القيام بتغييرات جذرية في العمليات الإدارية والتي تسمح بتطوير الإنتاجية وتحقيق رضا الزبائن.

وصف المشروع : Description

يهدف المشروع لتأسيس شركة رائدة في توظيف التطبيقات البرمجية وتكنولوجيا المعلومات في تطوير عمليات إدارة المخاطر داخل الشركات والمؤسسات ، بحيث يتم استخدام تطبيقاتنا البرمجية في تسريع وقت الاستجابة للمخاطر والتنبؤ بها في وقت مبكر، ضمن عمليات وإجراءات متكاملة وبكفاءة عالية، وتطوير الخدمات التقنية بصورة احترافية مستمرة في خدمة المؤسسات والشركات في عملية إدارة المخاطر، وتوظيف جميع الأقسام وأصحاب المصلحة في عملية التنبؤ بالمخاطر وتحديد الفرص المناسبة ومشاركتهم مع الإدارة العليا وجهات الاختصاص من أجل النمو والرقى بالمنظمة .

الهدف : Goal

استخدام تطبيقات التكنولوجيا الحديثة في عمليات إدارة المخاطر في المؤسسات

١,١,١ الرؤية vision :

نسعى بأن نكون الشركة الأولى على مستوى الوطن العربي لتوظيف تكنولوجيا المعلومات في عملية إدارة المخاطر داخل المؤسسات بتكاملية عالية واستجابة أفضل.

١,١,٢ الرسالة Mission :

خلق نموذج متقدم في توظيف التقنيات التكنولوجية لعمليات إدارة مخاطر تكاملية بين جميع أصحاب المصلحة في المؤسسات والمدعوم بخبراتنا المتميزة في إدارة المخاطر في ظل توجه المملكة العربية السعودية من خلال رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرنامج التحول الوطني لتبني وتطبيق التحول الرقمي في كافة مؤسسات المملكة.

١,١,٣ الأهداف الرئيسية Objectives :

- توفير تطبيقاتنا التقنية المختصة بعمليات إدارة المخاطر للشركات والمؤسسات داخل المملكة وخارجها بنسبة ٢٠٪ من الشركات بعد العام الأول .
- انجاز عمليات ادارة المخاطر في اسرع وقت من حيث سرعة الاستجابة لها من خلال استخدام تطبيقاتنا بنسبة زيادة ٦٠٪ لعدد المخاطر المنجزة في العام السابق.
- زيادة نسبة المشاركين في عملية إدارة المخاطر داخل المؤسسة وكذلك أصحاب المصلحة الخارجيين بواسطة مشاركتهم في تحديد المخاطر والفرص المحتملة على الشركات بنسبة ٨٠٪ من أعداد الموظفين.
- زيادة معدل تطوير وتحديث برامجنا بما يلئم سوق العمل وزيادة رضا العملاء من خلال تطبيق التغذية الراجعة بين العملاء وقسم الدعم الفني لدى الشركة ، بزيادة ١٠٪ كل عام.

١,١,٤ مؤشرات القياس للأهداف:

جدول ١,١ مؤشرات القياس للأهداف

التصنيف	الأهداف الفرعية	المقياس - مؤشر الأداء الرئيسي KPI
المالية	تعظيم الإيرادات	زيادة تحسين التدفقات النقدية من خلال تطبيقات الدفع الفوري الالكتروني
	تطوير أدوات وبرمجيات توائم سوق العمل	زيادة عدد المبيعات من التطبيقات والبرامج للشركات والمؤسسات
	تحسين الفرص	زيادة عدد البرامج التي يتم اضافتها لأعمال المشروع.
	بناء علاقة طويلة الأمد مع العميل	زيادة ١ - متوسط درجة رضا العملاء
	زيادة عدد العملاء	زيادة ٢ - الاحتفاظ بعدد العملاء
	زيادة المبيعات	زيادة زيادة عدد العملاء - تحسين خدمة العملاء
	زيادة المبيعات	زيادة عدد الشركات التي تطبق برامجنا وتقنياتنا في عملية إدارة المخاطر
عمليات التشغيل	ابتكار تحديثات للتطبيقات والبرامج تراعي متطلبات العملاء والشركات	زيادة زيادة عدد التحديثات والتطوير والابتكار للتطبيقات الذكية المستخدمة
	تحسين وقت كل عملية تشغيل	تقليل الوقت المستهلك لتنفيذ كل عملية
	زيادة عدد عمليات معالجة المخاطر التي تتم في الوقت المحدد	زيادة نسبة العمليات التي تتم في الوقت المحدد أو قبله
التعلم والنمو	زيادة مستوى كفاءة الموظفين	زيادة متوسط نسبة الكفاءة
	الحفاظ على الشركات التي تطبق برامجنا في عملياتها الإدارية	زيادة عدد العملاء التي تطبق برامجنا والاستمرارية في ذلك

١,١,٥ ميثاق المشروع : Project charter

جدول ١,٢ ميثاق المشروع

اسم المشروع	تقنية إدارة مخاطر المؤسسات
وصف المشروع	شركة رائدة تجمع بين تطوير العمل الإداري وتكنولوجيا المعلومات بشكل متكامل
الهدف من المشروع Business case	استثمار التكنولوجيا الحديثة في عملية إدارة المخاطر و معالجتها من قبل الأقسام المختصة ومتابعتها من قبل الإدارة العليا عبر dashboard لمتابعتها بشكل مباشر واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المحدد.
أهداف المشروع القابلة للقياس ومعايير النجاح	• توفير تطبيقاتنا التقنية للشركات والمؤسسات داخل المملكة وخارجها • زيادة سرعة الاستجابة للتنبؤات بالمخاطر باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة. • تحفيز المشاركة في عملية إدارة المخاطر داخل المؤسسة وخارجها. • أعمال تطوير وتحديث برامجنا بما يلانم سوق العمل والشركات وتحقيق رضا العملاء.
المتطلبات العامة للمشروع	متطلبات مكانية: مقر الشركة يحتوي على مكاتب لأقسام الشركة وقاعة اجتماعات ومكان استراحة ومرافق وخدمات المقر. الموارد البشرية: مدير المشروع - طاقم متخصص من المهندسين والمبرمجين - كادر التسويق - كادر الاعلام - كادر قسم المالية - كادر فني وإداري - كادر قانوني واستشاري.
رغبات العملاء التي نسعى لتحقيقها؟	حصر وتحليل وتقييم المخاطر ومعالجتها عبر تطبيقات تكنولوجية وإدارية متكاملة.
المخرجات	تطبيقات برمجية في عملية ادارة المخاطر بأقصى سرعة بواسطة استخدام التكنولوجيا الحديثة
مستوى خطورة المشروع	١- مخاطر تكلفة المشروع. ٢- مخاطر التطورات التكنولوجية والاكتشافات الجديدة. ٣- مخاطر التغيير والتطور في احتياجات الافراد. ٤- المخاطر السياسية والقانونية المفاجئة. ٥- المخاطر المالية والنقدية.
مدير المشروع	م . محمد عبد الكريم رجب
عنوان مدير المشروع	جامعة الجميع الذكية
رقم مدير المشروع	+972594533770
الموقع الالكتروني	https://sis.esu.ac.ae/
راعي المشروع	تمويل المشروع وتخويل مدير المشروع

التاريخ المتوقع لبدء وانتهاء المشروع	سبتمبر ٢٠٢٢ – سبتمبر ٢٠٢٣
التكلفة المتوقعة للمشروع	\$ 350,000
مراحل المشروع	المرحلة الأولى: تأسيس الشركة واختيار الموقع المناسب وتسجيلها لدى الجهات الرسمية. المرحلة الثانية: تحديد بيئة العمل - تجهيز الهيكل الإداري والفني من أصحاب الخبرات. المرحلة الثالثة: خطة العمل والبدء في تنفيذ المشروع المرحلة الرابعة: مرحلة التقييم المرحلة الخامسة : مرحلة اغلاق المشروع
مخاطر المشروع	١- مخاطر التشغيل:- تنشأ مخاطر التشغيل من عدم تأمين الكافي للنظم مما يجعلها عرضة لعمليات الهاكرز . ٢- مخاطر السمعة. ٣ - المخاطر القانونية.
الاطار الزمني للمشروع	سيستغرق انشاء المشروع عام لتنفيذ المراحل الخمسة من البداية حتى الاغلاق
موازنة المشروع	\$ 350,000
العوامل البيئية والمؤسسية	عوامل خارجية : ١- البيئة المكانية وموقع المشروع وتجهيز البنية التحتية للشركة ٢- القوانين الحكومية المتعلقة بالتكنولوجيا الرقمية. ٣- وضع السوق وضمان عدم وجود منافسين في هذا الاختصاص. عوامل داخلية : متعلقة بتوظيف المهارات من مهندسي البرمجيات وتصميم المواقع وكذلك الكفاءات في عمليات التسويق والدعاية والاعلام.

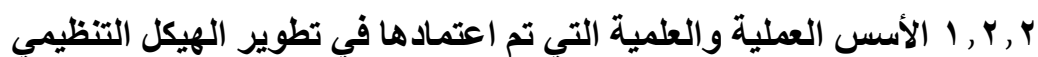
١,٢,١ الهيكل التنظيمي Organizational structure

الهيكل التنظيمي ويسمى أحياناً (بهيكل التنظيم الإداري) أو الخريطة التنظيمية وهو الهيكل الذي يوضح التقسيمات والوحدات التنظيمية التي تتكون منها المؤسسة على شكل مستويات فوق بعضها البعض ، تأخذ شكلاً هرمياً وترتبط ببعضها بخطوط السلطة التي تنساب من خلالها العلاقات والأوامر والتعليمات.

هناك نوعين أساسيين للهيكل التنظيمية والمُعتمدين عموماً في المؤسسات وهما: التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

التنظيم الرسمي : هو عبارة عن مجموعة العلاقات والمسؤوليات والصِلات المحددة رسمياً داخل المؤسسة. وهو الطريقة الأكثر شيوعاً لتوضيح التنظيم الرسمي، إذ تتكوّن المؤسسة التقليدية من هيكل هرمي تُحدد فيه الأدوار والمسؤوليات التي يؤديها أفراد المؤسسة بوضوح.

شكل ١, ١ الهيكل التنظيمي



أنواع الهياكل التنظيمية

‘ ’

هناك عوامل جديرة بالنظر عند اختيار هيكل تنظيمي تشمل، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:

- درجة التوافق مع الأهداف التنظيمية،
- قدرات التخصص،
- نطاق كفاءة الرقابة وفعاليتها،
- مسار واضح لتصعيد القرارات،
- خط ونطاق واضح للسلطة،
- كفاءة الأداء،
- اعتبارات التكلفة،
- المواقع الحقيقية (على سبيل المثال، المواقع المشتركة، الإقليمية، والافتراضية) ،
- والتواصل الواضح (على سبيل المثال، السياسات، ووضع العمل، ورؤية المؤسسة).

جدول ١,٣ تأثيرات الهياكل التنظيمية على المشاريع

نوع الهيكل التنظيمي	خصائص المشروع				
	مجموعات عمل مرتبة حسب:-	سلطة مدير المشروع	دور مدير المشروع	توافر الموارد	من الذي يدير ميزانية المشروع؟
أساسي أم بسيط	المرتبة الأشخاص يعملون جنبا إلى جنب	قليلة أو لا توجد	دوام جزئي قد يوجد دور وظيفي محدد أو لا يوجد مثل للنسق	قليلة أو لا توجد	الملك أو المشغل
وظيفي (مركزي)	العمل الذي يؤدي (مثلا) الهندسة، التصنيع	قليلة أو لا توجد	دوام جزئي قد يوجد دور وظيفي محدد أو لا يوجد مثل للنسق	قليلة أو لا توجد	المدير الوظيفي
متعدد الشعب (قد يوجد تكرار في الوظائف لكل قسم مع القليل من المركزية)	واحد من المنتج، عمليات الانتاج، محافظة المشروع، البرنامج، الإقليم الجغرافي، نوع العميل	قليلة أو لا توجد	دوام جزئي قد يوجد دور وظيفي محدد أو لا يوجد مثل للنسق	قليلة أو لا توجد	المدير الوظيفي
مصنوفي - قوي	حسب للنسب الوظيفي، مع اعتبار مدير المشروع كمصنوب	معتدلة إلى مرتفعة	دور وظيفي محدد بدوام كامل	معتدلة إلى مرتفعة	مدير للمشروع
مصنوفي - ضعيف	النسب الوظيفي	منخفضة	دوام جزئي يؤدي جزء من وظيفة أخرى وليس كمدير وظيفي محدد مثل للنسق	منخفضة	المدير الوظيفي
مصنوفي - متوازن	النسب الوظيفي	منخفضة إلى معتدلة	دوام جزئي مدمج في المهام كمهارة وقد لا يوجد دور وظيفي محدد مثل للنسق	منخفضة إلى معتدلة	خليط
موجه نحو المشروع (مركب، مختلط)	المشروع	مرتفعة إلى كاملة تقريبًا	دور وظيفي محدد بدوام كامل	مرتفعة إلى كاملة تقريبًا	مدير للمشروع
افتراضي	ميكمل شبكي مزود يعتمد في نقاط الاتصال مع أشخاص آخرين	منخفضة إلى معتدلة	دوام جزئي أو دوام كامل	منخفضة إلى معتدلة	خليط
مختلط	خليط أو أنواع أخرى	خليط	خليط	خليط	خليط
بي إم أو	خليط أو أنواع أخرى	مرتفعة إلى كاملة تقريبًا	دور وظيفي محدد بدوام كامل	مرتفعة إلى كاملة تقريبًا	مدير للمشروع

بي إم أو يشير إلى مؤسسة أو مكتب إدارة المحفظة أو البرنامج أو المشروع.

١, ٢, ٣ مكتب إدارة المشروع PMO

Project management office

يوجد عدة أنواع من مكاتب إدارة المشاريع تتنوع في درجة التحكم والتأثير على المشاريع في المؤسسة، ويختلف دورها من تقديم الدعم للمشاريع إلى الإدارة المباشرة للمشاريع نفسها. واختيار الأنسب للمؤسسات ويعتمد ذلك على حجمها وطبيعة العمل وكذلك الثقافة الموجودة.

أنواع مكاتب إدارة المشاريع (PMOs)

يوجد عدة تصنيفات لمكاتب إدارة المشاريع (PMOs) ، أهمها ثلاثة أنواع متعارف عليها وقد أجمع وخبراء المشاريع عليها وهي:

١. الداعم Supportive PMO مستوى تحكم منخفض (low control)

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. هذا النوع من المكاتب مناسب للمؤسسات التي تتميز بنجاح في معظم مشاريعها وتحتاج فقط إلى أشبه ما يكون بمركز معلومات. يتميز هذا النوع بمستوى سيطرة وتحكم منخفض على المشاريع وفرقها، إضافة إلى وجود معايير موحدة يتم اتباعها في كافة المشاريع.

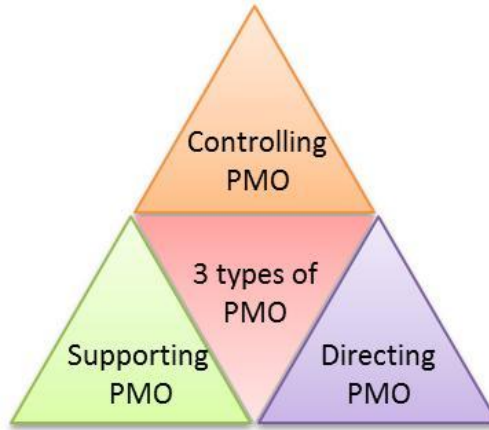
٢. المسيطر Controlling PMO مستوى تحكم متوسط (moderate control)

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. يستخدم هذا النموذج في المؤسسات التي ترغب في وجود ضبط للأنشطة والعمليات والإجراءات.

٣. الموجه Directive PMO مستوى تحكم مرتفع (high control)

يتميز 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. هذا النوع مناسب جداً للمؤسسات الكبيرة التي تحتاج إلى دعم فني في أماكن كثيرة ومتنوعة.

شكل ١, ٢ أنواع مكاتب إدارة المشاريع PMO



المكتب المعتمد لمشروعنا :

وبناء على ما سبق فقد تم اختيار النوع **الموجه Directive PMO** في هذا المشروع، حيث أن طبيعة العمل تركز على تقديم الخدمات التكنولوجية والتقنية في ادارتها لعملية المخاطر ، حيث يتميز هذا النوع من المكاتب بمستوى تحكم كبير بالمشاريع بل وادارتها بشكل كامل مع تقديم ما يلزم من دعم ، كما يتميز أيضاً 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 ، كما يتناسب مع المؤسسات التي تحتاج إلى دعم فني في أماكن كثيرة ومتنوعة.

١, ٢, ١ تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع

جدول ١, ٤ نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع

Timeframe الإطار الزمني	Goal الهدف	المسئول عن تحقيق الهدف	Activities الانشطة	تفاصيل الامتثال	Expected Outcomes المخرجات المتوقعة	measure of success معيار النجاح
Jan - Dec 2022	حماية تطبيقاتنا التقنية المقدمة للشركات والمؤسسات	مدير القطاع الهندسي	١- توفر تطبيقات وبرامج لإدارة المخاطر في الشركات والمؤسسات. ٢- و دمج بيانات المصدر بسلسلة من الأنظمة الحالية ويوائم مع إستراتيجية المؤسسات والشركات	يحقّق معايير الامتثال من حيث جودة البرامج المقدمة للشركات	تطبيقات تكنولوجيا آمنة ومتطورة للشركات والمؤسسات	- يجب أن تكون تطبيقات App Service متاحة فقط عبر HTTPS. - متطلبات التدقيق للنقل الآمن في حساب التخزين
Dec- 2022	انجاز عمليات معالجة المخاطر في اسرع وقت وزيادة سرعة الاستجابة من خلال تطبيقاتنا البرمجية	مدير خدمة العملاء	١- يعمل برنامج إدارة المخاطر على سرعة الاستجابة في عملية إدارة المخاطر.	يحقّق معايير الامتثال في عملية قياس سرعة زمن الاستجابة	البرنامج يساعد على تقليل الخطر وتقليل الخسائر نتيجة سرعة الاستجابة ومتابعتها من قبل الإدارة العليا	تقليل الوقت الزمني المستغرق في عملية حلول المخاطر بقياس وقت الحل الفعلي بالنسبة للمخطط له .
June - Aug 2022	زيادة نسبة الموظفين المشاركين في عملية إدارة المخاطر داخل المؤسسة وكذلك أصحاب المصلحة الخارجيين بواسطة تحديد المخاطر المحتملة على الشركات .	قسم البحوث والدراسات	١- يمكن للتطبيق أتمتة تقييم العاملين من حيث المشاركات في عملية تحديد المخاطر وادارتها. ٢- السماح للمؤسسة وأصحاب المصلحة الخارجيين وذلك بإصدار التقارير والاحصائيات.	يحقّق عملية الامتثال في تحقيق اهداف الشركة من خلال تتبع احصائيات وبيانات اعداد الموظفين لدى الشركات وتحقيق النسبة المرجوة	زيادة مستوى انتماء العاملين واندماجهم في بيئة العمل داخل المؤسسة والافصح عن أي تهديدات أو فرص محتملة للمؤسسة	تقرير احصائي لقياس نسبة الموظفين داخل المؤسسة المشاركين في عمليات رصد المخاطر وتحديدها والابلاغ عنها .

Jan-23	زيادة معدل تطوير وتحديث برامجنا بما يلائم سوق العمل وزيادة رضا العملاء من خلال تطبيق التغذية الراجعة بين العملاء وقسم الدعم الفني لدى الشركة ، وكذلك آراء الخبراء والاستشاريين.	مدير قسم تكنولوجيا المعلومات	١- تطوير البرامج عن طريق وضع سيناريوهات معينة تساعد المؤسسة على تطوير وتحديث برامجها بشكل دوري يلائم احتياج العملاء والشركات.	يحقق اهداف الشركة الرامية لمتابعة متطلبات الشركات واجراء عمليات التحديث والترقية لبرامجنا وفق احتياجات العملاء	تطوير البرنامج لتحقيق أهداف المؤسسة يعتمد على التخطيط والإعداد والنتائج والتقييم التي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة	عدد التحديثات المطبقة على البرامج خلال العام
--------	---	------------------------------	---	--	---	--

٢, ١, ٢ المراحل الأساسية للمشروع ونموذج التحقق :

يصف دليل Guide PMBOK طبيعة عمليات إدارة المشروع من حيث التكامل بين العمليات، وتفاعلاتها، والأغراض التي تخدمها. حيث يتم تصنيف عمليات إدارة المشروع إلى خمس فئات تعرف باسم مجموعات عملية إدارة المشروع:

• **مجموعة عمليات البدء:** يتم إجراء هذه العمليات لتحديد مشروع جديد أو مرحلة جديدة في مشروع موجود بالفعل عن طريق الحصول على تصريح البدء في تلك المرحلة ووضع خطة المشروع ودراسة الجدوى.

• **مجموعة عمليات التخطيط :** هي تلك العمليات اللازمة لإنشاء نطاق المشروع وتحسين أهدافه وتحديد مسار العمل المطلوب لتحقيق الأهداف التي يتم تنفيذ المشروع من أجلها .

• **مجموعة عمليات التنفيذ :** هي تلك العمليات التي تؤدي لإتمام العمل المحدد في خطة إدارة المشروع لتحقيق مواصفات المشروع .

• **مجموعة عمليات المتابعة والتحكم:** تلك العمليات المطلوبة من أجل تتبع ومراجعة وضبط تقدم وأداء المشروع، وتحديد المجالات التي تتطلب إحداث تغييرات بالخطة، وبدء تلك التغييرات

• **مجموعة عمليات الإغلاق:** تلك العمليات التي يتم القيام بها لإنهاء كافة الأنشطة في جميع "مجموعات العمليات" ليتم إغلاق المشروع أو المرحلة بصفة رسمية.

جدول ١, ٥ نموذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع

الجدول الزمني												المرحلة	الخطوات
ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أغسطس	يوليو	يونيو	مايو	أبريل	مارس	فبراير	يناير		
												المرحلة الأولى : البدء في المشروع	١- الحصول على التراخيص اللازمة من الجهات المختصة
													٢- تجهيز ميثاق المشروع
													٣- تعريف النطاق الأولي والالتزام بالموارد المالية الأولية.
													٤- تحديد المعنيين الداخليين والخارجيين ودرجة تأثيرهم واهتمامهم
													٥- اختيار مدير المشروع
												المرحلة الثانية - تخطيط المشروع	١- تحديد النطاق الكلي للجهد
													٢- تحديد الأهداف بطريقة واضحة وتكون قابله لمؤشرات أداء القياس.
													٣- تطوير مسار العمل المطلوب لتحقيق الأهداف
													٤- تحديد العملاء المستهدفون ونقاط الاتصال بهم.
													٥- دراسة مشاريع مشابهه لتجنب تكرار الأخطاء
													٦- تحديد خطة إدارة المخاطر المتوقعة وتشمل المخاطر الشائعة

		المرحلة الثالثة - مرحلة تنفيذ المشروع					
							١- توفير الموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج.
							٢- جمع وتحليل المتطلبات لبناء البرنامج.
							٣- تصميم البرنامج حسب حاجة السوق.
							٤- اختبار البرنامج لمعرفة مدى تحقيق المتطلبات.
							٥- تنصيب البرنامج للتعامل وتجربة الأداء.
							١- متابعة عمليات الصيانة والتحديث للبرنامج.
							٢- تحديد المجالات التي تتطلب إحداث تغييرات بالخطوة.
							٣- متابعة تنفيذ البرنامج بشكل مستمر وحسب الجدول الزمني وتحديث الآليات وطرق التنفيذ وتعديلها بحسب التقييم المستمر لعملية التنفيذ
							١- الحصول على القبول من جانب العميل أو الراعي من أجل الإغلاق الرسمي للمرحلة.
							٢- ارشفة الوثائق والكود البرمجي.
							٣- تحليل أداء البرنامج وهل حقق الأهداف المطلوبة بدقة.
							٤- تحليل أداء الفريق المشارك في البرنامج لتقسيم النجاحات والفشل بما في ذلك الإنجاز خلال الجدول الزمني.
							٥- إجراء التحليل النهائي لمعرفة الدروس المستفادة.
							٦- معرفة الميزانية المستخدمة والغير مستخدمة لتخصيصها لمشاريع قادمة.

Project stakeholders and governance

يحدد فريق المشروع المعنيين الداخليين والخارجيين والإيجابيين والسلبيين والقائمين بالتنفيذ والاستشاريين من أجل الوقوف على متطلبات المشروع وتوقعات جميع الأطراف المشتركة. ويتعين على مدير المشروع إدارة تأثيرات مختلف المعنيين بالمشروع فيما يتعلق بمتطلبات المشروع لضمان نجاح النتائج.

جدول ١,٦ سجل المعنيين من المشروع

التسلسل	تصنيف الجهات المعنية	الاسم	الدور	التوقعات منه	معلومات التواصل	طريقة التواصل
١	الجهات الداخلية	د. وليد صادق	الراعي	خارج العمليات اليومية للمشروع ولديه السلطة التنظيمية لتوفير الموارد والتغلب على الحواجز التي تعترض المشروع.	walid@esu.ac.ae	ايميل
		م.محمد رجب	مدير المشروع	يركز مدير المشروع على تحقيق أهداف المشروع. يتحكم في موارد المشروع المخصصة من اجل تحقيق أهداف المشروع على أكمل وجه. يتولى إدارة القيود (النطاق والجدول الزمني والتكلفة والجودة وغيرها). المفروضة على المشروعات الفردية .	m.rajab.1983@hotmail.com	ايميل / واتساب
		احمد الحربي	مدير المبيعات	مسؤول عن متابعة المبيعات في قسم إدارة المبيعات، ويحرص على تقييم كافة العمليات الخاصة في المبيعات بشكل مستمر	onini7@gmail.com	ايميل / واتساب
		عبد الرحمن الحمامي	مدير القطاع الهندسي	الإشراف على وظائف جميع المهندسين والفنيين المتخصصين في مختلف التخصصات الهندسة و المشاركين في مشاريع تصميم وإنشاء البرمجيات	abdulrahman.aalhmami@gmail.com	عبر الرسائل و الايميل

		والتطبيقات واتخاذ القرارات المناسبة لضمان استمرارية تطوير برامج الشركة			
عبر الواتساب و الايمل	fahdaalsomali@gmail.com	يعمل مع الفريق التنفيذي من أجل وضع استراتيجية لتسويق الأعمال. يوظف أفراد فريق التسويق، والذي قد يشمل كل من موظفي العلاقات العامة، والموظفين المبدعين. يشرف على جميع الحملات التسويقية، وتتبع فعاليتها، وتزويد النتائج للفريق التنفيذي.	مدير التسويق	فهدة الصومالي	
عبر الواتساب و الايمل	aljwharhalotaibi@gmail.com	تحليل مصادر المشكلات المتكررة في مجال خدمة العملاء، وتحديد الحلول المحتملة، وتنسيق الموارد في المنشأة بهدف تحسين خدمات العملاء. التعامل مع الشكاوى التي يتم استقبالها	مدير خدمة العملاء	الجوهرة العتيبي	٢
عبر الواتساب و الايمل	silent456@hotmail.com	مهارات المدير المالي هي تلك المهارات التي تساعد الأفراد في هذه الوظيفة على الإشراف على جميع جوانب المعاملات المالية للشركة ، بما في ذلك تحليل الميزانية وحساب عائد الاستثمار (ROI) وكذلك قرارات الشراء والتوظيف. يقدم مديرو الشؤون المالية تحليلاً دقيقاً للبيانات والاقتراحات الإستراتيجية لتحقيق الربح وتقليل الخسارة.	المدير المالي	علي الزبيدي	
عبر الواتساب و الايمل	a_al_falah@hotmail.com	تحديد فرص التطوير المحتملة، وتقييم المنافع الاقتصادية للشركة، واقتراح مسار العمل على الإدارة العليا. - إدارة أنشطة التخطيط والتطوير اليومية وتوجيهها، وإجراء دراسات السوق والتحليل المالي، وتفسير النتائج،	مدير التخطيط والتطوير	عبد الله الفلاح	

		ورفع تقارير بالنتائج والتوصيات إلى الإدارة العليا لاتخاذ القرارات.				
عبد العزيز الدرهم	لجنة التدقيق	الإشراف على عملية التقارير المالية والكشف عنها. مراقبة اختيار سياسات ومبادئ المحاسبة. الإشراف على توظيف التدقيق الخارجي وأدائه واستقلاليته. الإشراف على الامتثال التنظيمي والأخلاقيات والخطوط الساخنة للمبلغين عن المخالفات. مراقبة عملية الرقابة الداخلية	zeez8@gmail.com ^٣	عبر الواتساب و الايمل		
غدير الخماش	مدير الجودة	مدير الجودة مسئول عن تطبيق سياسات واجراءات الجودة المعمول بهافي الشركة، وهو مسئول أيضا عن تدريب الأفراد على تطبيقها وتحفيزهم على العمل بها، وهو مسئول أيضاً عن تطبيق أي إجراءات جديدة للحصول على إحدى شهادات الجودة العالمية.	ighvder@gmail.com	عبر الواتساب و الايمل		
محمد الحربي	مدير الموارد البشرية	تقييم أداء الموظفين ومسئول عن توظيف الكفاءات والخبرات داخل الشركة ، اعداد التقارير وتوفير الخدمات الإدارية واجراء عمليات التحفيز وتحسين الاداء	mohammed.r.alharbi@gmail.com	عبر الواتساب و الايمل		
الجهات الخارجية	العملاء والشركات	شراء التطبيقات التكنولوجية والبرمجيات التي تقدمها الشركة وتطبيقها في داخل مؤسساتهم	موقع الشركات وهواتفهم او ايميل	ايميل/زيارات		
	المنافسون	المنافسة على تقايد منتجاتنا	مواقع التواصل	وسائل اتواصل		
	الحكومة	إجراءات الترخيص والتسوية القانونية	مقرات الجهات الحكومية	البريد الالكتروني /هاتف / زيارات		

هيئة حفظ حقوق الملكية الفكرية	تُعنى الهيئة بتنظيم مجالات الملكية الفكرية في المملكة، ودعمها، وتنميتها، ورعايتها، وحمايتها، وإنفاذها، والارتقاء بها وفق أفضل الممارسات العالمية.	مقر الهيئة	إيميل/زيارات
-------------------------------	---	------------	--------------

٢,٢,٢ تحليل اهتمامات وتأثير المعنيين من أصحاب المصلحة

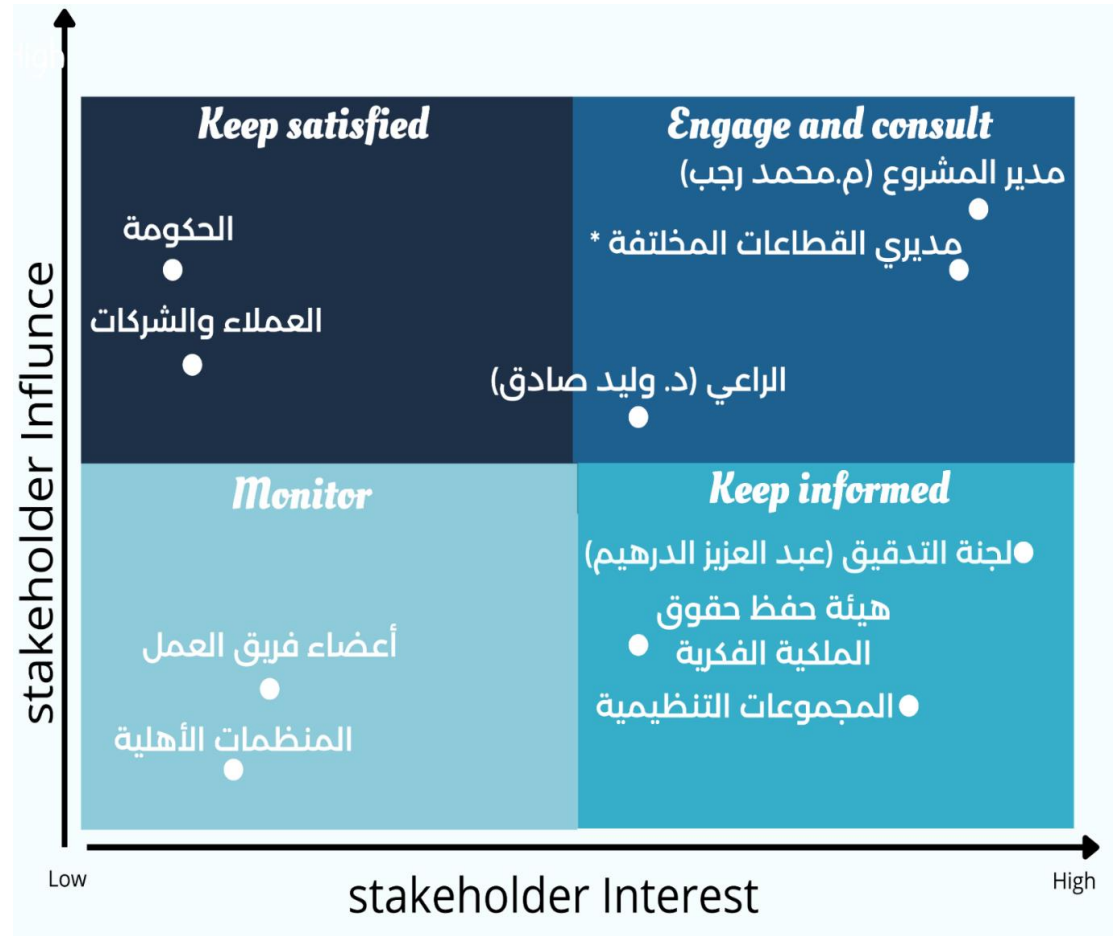
جدول ١,٧ تحليل أصحاب المصلحة

Name or role الاسم	Interest درجة الاهتمام	Influence درجة التأثير	Attitude السلوك / الاتجاه
الراعي (د. وليد صادق)	Medium	High	Keep Informed and engage
مدير المشروع (م.محمد رجب)	high	high	Consult and engage
مدير المبيعات (أحمد الحربي)	high	high	Consult and engage
مدير القطاع الهندسي (عبد الرحمن آل حمامي)	high	high	Consult and engage
مدير التسويق (فهد الصومالي)	high	high	Consult and engage
مدير خدمة العملاء (الجوهرة العتيبي)	high	high	Consult and engage
المدير المالي (علي الزبيدي)	high	high	Consult and engage
مدير التخطيط والتطوير (عبد الله الفلاح)	high	high	Consult and engage
لجنة التدقيق (عبد العزيز الدرهيم)	medium	Medium	Keep informed
مدير الجودة (غدير الخماش)	high	high	Consult and engage
مدير الموارد البشرية (محمد الحربي)	high	high	Consult and engage

العملاء والشركات	Low	High	Satisfying them
المنافسون	Low	low	Monitor
الحكومة	low interest	High	Keeping satisfied
هيئة حفظ حقوق الملكية الفكرية	Medium	Medium	Keep informed

٢, ٢, ٣ استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة

شكل ١, ٣ تحليل أصحاب المصلحة



- * مدير القطاع الهندسي
(عبد الرحمن آل حمادي)
- مدير المبيعات (أحمد الحربي)
- مدير التسويق (فهد الصومالي)
- مدير خدمة العملاء
(الجوهرة العتيبي)
- المدير المالي
(علي الزبيدي)
- مدير التخطيط والتطوير
(عبد الله الفلاح)
- مدير الجودة (غدير الخماش)

٢,٣١ ثقافة المنظمة :

تؤثر ثقافة المنظمة وأسلوبها وهيكلها على أسلوب إجراء المشروعات. وأن درجة نضج إدارة المشروعات ونظم إدارة المشروعات المتبعة في المنظمة تؤثر على المشروع. حينما ينطوي المشروع على كيانات خارجية مثل تلك الكيانات التي تعد جزءا من شركة مشتركة أو اتفاقية شراكة، فسوف يتأثر المشروع بأكثر من منظمة. تشرح الأقسام التالية الخصائص والعوامل والمصادر التنظيمية داخل أية شركة التي من المحتمل أن تؤثر على المشروع.

تعد ثقافة المنظمة أحد العوامل البيئية المؤثرة في المشروع . ويتم اكتساب الثقافات والأساليب ومشاركتها وقد يكون لها تأثير قوي على قدرة المشروع على تحقيق أغراضه. ومن ثم يتعين على مدير المشروع استيعاب الأساليب والثقافات التنظيمية المختلفة التي قد تؤثر على المشروع. ويتعين على مدير المشروع معرفة الأفراد الموجودين في المنظمة المعنيين بصنع القرارات أو الذين لهم تأثير في اتخاذ القرار والتعاون معهم لزيادة فرص نجاح المشروع.

٢,٣٢ قيم المنظمة :

القيم هي اعمق مستويات في الثقافة التنظيمية ، لان لها دور كبير في توجيه سلوك الافراد العاملين في المنظمة.

من القيم المقترحة يمكن تبنيها خلال المشروع :

القيم المؤسسية:

ترتكز رسالتنا ورويتنا على ست قيم مؤسسية تتلخص في :

تحمل المسؤولية والعمل الجماعي والتطوير والنزاهة والثقة والتميز.

المسؤولية:

ندرك مدى مسؤولياتنا وصلاحياتنا الفردية ، ونتحمل مسؤوليات الاعمال الموكلة الينا ونوديها على درجة عالية من الجودة في

الوقت المناسب مع الحفاظ على السلامة.

العمل الجماعي:

نتواصل بشفافية مطلقه مع الثقافات المختلفة وكافة الجهات الاخرى ونتعاون معها سعيا لأفضل النتائج.

التطوير:

نجعل التطور الدائم على راس اولوياتنا في كافة الاوقات ، ونسعى دائما لتعزيز سلوكيات الابتكار الفردية والجماعية.

النزاهة:

نشمن ونقدر التزامنا واتفاقياتنا ، ونستمع لأراء الآخرين وتجاربهم وتقاليدهم ونحترمها ، ونتحمل مسؤولية اعمالنا ، ولا نقبل بالتميز او المضايقة.

الثقة:

نعزز الثقة ببرنامجنا من خلال الالتزام بمعايير قطاع التكنولوجيا وتطبيق قيمنا والوفاء بالتزاماتنا والتواصل بشفافية مع زملائنا والشركاء والمجتمع.

التميز:

نسعى لتحقيق التميز من خلال التحسين المستمر لأداء مشاريعنا وبرامجنا وعملياتنا ، مما يؤدي لزيادة الفاعلية والكفاءة من اجل تحقيق نتائج متميزة ومستدامة.

٣,١,١ عادات سلوكية شخصية تؤثر على انجاز المشروع وتحليلها :

٣,١,٢ دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها :

جدول ١,٨ عادات سلوكية شخصية تؤثر على انجاز المشروع

م	المشكلة	تحديد اسبابها	حل المشكلة
1	ضعف الالتزام بتنفيذ المهام المطلوبة	واحدة من أكبر المشاكل في الشركات و فرق العمل وهي ضعف الالتزام بتنفيذ المهام الموكلة اليهم، بالتالي الغرق في التسويق والتأجيلات ويرجع ذلك لأسباب منها ضعف الانسجام والترابط ، وكذلك الانشغالات في الوظيفة والاعمال الأخرى.	تحديد المهام التي يجب على كل طالب القيام بها ومتابعة انتاجية كل فرد وأدائه في العمل، وهو ما يحل هذه المشكلة.
2	الأمر الشخصية أو المتعلقة بفريق العمل	واحد أو أكثر من الأشخاص منزعج لسبب ما. مما يؤثر سلبياً على الفريق، قد يكون أمراً شخصياً.	ابدأ بأن تتحدث شخصياً مع أصحاب المشكلة. اسألهم ما الذي يحدث وما الذي يمكنكم إجراؤه (من قبلك أو من قبلهم) لتحسين الأمور. فصل المشكلة ودع الناس يصرفون ما يكتبونه. ابحث عن الأسباب لا الأعراض فقط
3	ضعف ثقافة التشاور والعمل المشترك	هذه المشكلة شائعة للغاية بحيث أن كل فرد من أفراد الفريق يركز فقط على عمله، بحيث يكون التواصل والتنسيق ضعيفاً بين أفراد الفريق ما يؤدي إلى عدم تنسيق العمليات و حدوث حالة من الخلافات.	يلزم على مدير فريق العمل على توفير بيئة جيدة لتنسيق العمليات والمهام بين أفراد فريق العمل الذي يعملون بالمؤسسة.

٣, ١, ٣ تحليل SWOT

يعتبر تحليل SWOT أداة مفيدة لفهم عمل المؤسسة من الداخل والخارج. كلمة (SWOT) هي اختصار لأربع كلمات إنجليزية تحمل الحرف الأول من كل كلمة وهي:

Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. وهي العناصر الأساسية والرئيسية التي يعتمد عليها هذا التحليل في تقييم عمل المنظمات، ومساعدتها على اتخاذ القرارات المبنية على التخطيط الاستراتيجي، ومن أسباب استخدام نظام تحليل SWOT لدينا هو تحديد اهدافنا وكيف ينبغي لنا القيام بها وأيضا توضيح الفرص الداخلية والخارجية ودراسة السوق والتحديات المصاحبة ومعرفة واقع الشركة حالياً وطرق تحسينها.

لاستخدام التحليل بشكل صحيح يجب ان يتم تعريف البيئة الداخلية والخارجية للشركة. البيئة الداخلية تحتوي على أي ظروف يمكن لنا التحكم بها كمنسوبي الشركة وأنظمتها وامكانياتها والموارد المادية والبشرية والمالية.

البيئة الخارجية تشمل الظروف الخارجية التي لا يمكن التحكم بها كالعلاء ومزودو الخدمات والشركات المنافسة واللوائح التشريعية واقتصاد الدولة وحجم السوق.

٣, ١, ٣ محاور SWOT :

يتكون تحليل SWOT من أربع نقاط يتم تعريفها كالتالي:

- ١- نقاط قوة: المميزات الداخلية للشركة التي تتميز بها عن المنافسين. مثل إمكانية عمل المشروع بشكل كامل داخلياً دون الحاجة للمساعدات الخارجية.
- ٢- نقاط ضعف: نقص داخلي يمكن ان يخفض من كفاءة عمل الشركة. مثل صرف أجهزة حاسب ضعيفة المواصفات للموظفين وتعرقل من سريان المشروع بالوقت المعطى.
- ٣- الفرص الخارجية: فرص إيجابية لا يمكن التحكم بها لكن يجب انتهازها مثل طرح مناقصة رقمية من قبل الدولة ومحاولة الحصول عليها عند وجود الإمكانيات لعمل المشروع.
- ٤- التهديدات الخارجية: العوامل القاهرة التي يمكن ان تؤثر بالشركة بشكل سلبي ولا يمكن تفاديها. مثال: جائحة كورونا والحظر العام.

تطبيق التحليل على الشركة:

تمت عملية دراسة البيئتين الداخلية والخارجية وتحديد النقاط الحالية للشركة كما هو موضح في الجدول ادناه.

جدول ١,٩ تحليل SWOT

النشاط	تصنيفه	تأثيره	مصدرها
العمل الالكتروني وبيع التطبيقات عابر للحدود فهو متاح للشراء من جميع الشركات في جميع أنحاء العالم.	قوة	ايجابي	خارجي
لا يوجد منافسين معروفين في هذا المجال	قوة	ايجابي	خارجي
اعتماد التحول الرقمي للدول وانتشار التطبيقات الرقمية في جميع المجالات	فرصة	ايجابي	خارجي
تسهيل تكنولوجيا العمل عن بعد مع انتشار تطبيقات الاتصال الجماعي وتطبيقات العمل عن بعد	فرصة	ايجابي	خارجي
وجود مبرمجين ذو خبرة سابقة وعملوا مسبقاً في تطبيقات مشهورة لدى شركات أخرى وملمين بالسوق الحالي	قوة	ايجابي	داخلي
ضعف التواصل الداخلي بين قسم البرمجة وقسم تطوير المشاريع	ضعف	سلبي	داخلي
وجود رأس مال وأصول كافية لإضافة موارد اضافية	قوة	ايجابي	داخلي
اضافة منتجات أخرى جديدة وابتكار تطبيقات جديدة يحتاجها سوق العمل	قوة	ايجابي	داخلي
فرض ضرائب جديدة على الإنتاج.	تهديد	سلبي	خارجي
ظهور منافسين للشركة على الساحة .	تهديد	سلبي	خارجي
توفير موقع الشركة مميز ويقع في حي حول الكثير من الشركات المحتمل التعامل معها	قوة	ايجابي	داخلي
تتمثل إحدى نقاط القوة في بيع المنتجات الرقمية عن بعد في أنه مرن ، حيث يمكن للشركة بيع برامجها وتطبيقاتها عبر الإنترنت والدفع عن الكترونياً.	قوة	ايجابي	خارجي
يمكن أن تكون التكنولوجيا محبطة للبعض ، خاصة التخوفات من الاختراق السيبراني وحوادث ثغرات برمجية تمكن من تعطيل التطبيقات او سرقة البيانات للشركات	تهديد	سلبي	خارجي
كثرة التحديثات المطلوبة للعملاء بشكل دوري وسريع نسبياً	ضعف	سلبي	داخلي

شكل ١,٤ تحليل SWOT

SWOT ANALYSIS

STRENGTHS	WEAKNESSES	OPPORTUNITIES	THREATS
- العمل الالكتروني وبيع التطبيقات عابر للحدود فهو متاح للشراء من جميع الشركات في جميع أنحاء العالم. - لا يوجد منافسين معروفين في هذا المجال. - وجود مبرمجين ذو خبرة سابقة وعملوا مسبقاً في تطبيقات مشهورة لدى شركات أخرى وملمين بالسوق الحالي. - اضافة منتجات أخرى جديدة وابتكار تطبيقات جديدة يحتاجها سوق العمل	- ضعف التواصل الداخلي بين قسم البرمجة وقسم تطوير المشاريع. - كثرة التحديثات المطلوبة للعملاء بشكل دوري وسريع نسبياً.	- اعتماد التحول الرقمي للدول وانتشار التطبيقات الرقمية في جميع المجالات. - تسهيل تكنولوجيا العمل عن بعد مع انتشار تطبيقات الاتصال الجماعي وتطبيقات العمل عن بعد.	- فرض ضرائب جديدة على الإنتاج. - ظهور منافسين للشركة على الساحة . - يمكن أن تكون التكنولوجيا محبطة للبعض ، خاصة التخوفات من عمليات الاختراق السيبراني وحوادث ثغرات برمجية تمكن من تعطيل التطبيقات او سرقة البيانات للشركات.

٣,٢,١ سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية

تطمح الشركة إلى تحقيق أعلى مستويات السلوك الأخلاقي والمهني في العمل من خلال انشاء مدونة السلوك الأخلاقي للموظفين داخل الشركة، وتؤكد الإدارة التنفيذية للشركة على وجوب الإلمام بهذه القواعد والالتزام من قبل كافة الموظفين بهذه القواعد السلوكية والقيم الأساسية وتقديم أعلى مستوى ممكن من الخدمات لكافة الأعضاء والمتعاملين. و تلتزم الإدارة التنفيذية بمكافأة الموظف المجتهد ومساءلة المقصر لتحقيق رؤية ورسالة الشركة وترسيخ مفهوم الإدارة الرشيدة وتعزيز الأداء الوظيفي والسلوكي للموظفين.

وهذه بعض السلوك التي تتعارض مع النزاهة الأخلاقية للموظفين :

١. عدم الالتزام بسرية المعلومات وإفشاءها للمنافسين.

٢. توظيف الأقارب في المناصب العليا.

٣. عدم توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات.

٣,٢,٢ تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني لهذه السلوكيات على أعمال المشروع

والعلاقات

جدول ١,١٠ تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني لسلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية

السلوك	الأثر		
	المالي	الاجتماعي	التقني
عدم الالتزام بسرية المعلومات وإفشاءها للمنافسين	تقليل الحصة السوقية للشركة	--	معرفة أسرار الميزة التنافسية من قبل المنافسين مما يقلل اقتناص الفرص
خصوصية معلومات العميل	نفور العملاء والتأثير على سمعة الشركة	التعرض للمسائلة القانونية من خلال افصاح بيانات الشركات	--
استخدام الموارد واكواد البرامج للشركة للمنفعة الشخصية	تقليل الحصة السوقية للشركة	البيئة الداخلية والترابط والانتماء للشركة	ضعف في المنافسة

١,٣,٣ سجل أصحاب المصلحة

يتضمن سجل أصحاب المصلحة جميع المعلومات عن أصحاب المصلحة ، بما في ذلك مستويات سلطتهم ، وآثارهم على المشروع ، ومستوى تأثير المشروع عليهم كما بينا سابقا في تطوير سجل المعنيين.

لكن هنا يجب وضع خطة فعالة لتعزيز قيمة أصحاب المصلحة و تأسيس علاقات فعالة والحفاظ عليها وتطويرها، حتى يقود تجربة الشركة خلال رحلة تقديم الخدمة سواء مقدم الخدمة أو المستهلك ودعم التفاعل والتواصل الفعال فيما بينهما.

جدول ١,١١ سجل تواصل أصحاب المصلحة

سجل أصحاب المصلحة

Stakeholder Register

يتضمن سجل أصحاب المصلحة جميع المعلومات عن أصحاب المصلحة ، بما في ذلك مستويات سلطتهم ، وآثارهم على المشروع ، ومستوى تأثير المشروع عليهم كما بينا سابقا في تطوير سجل المعنيين.

لكن هنا يجب وضع خطة فعالة لتعزيز قيمة أصحاب المصلحة و تأسيس علاقات فعالة والحفاظ عليها وتطويرها، حتى يقود تجربة الشركة خلال رحلة تقديم الخدمة سواء مقدم الخدمة أو المستهلك ودعم التفاعل والتواصل الفعال فيما بينهما.

أصحاب المصلحة	العروض ومقترحات القيمة المناسبة	تطوير الاتصالات الفعالة	الهدف	وسائل التواصل
الراعي	توفير البيئة المناسبة لراعي المشروع ، وتوفير المعلومات اللازمة له	عمل خطة للتواصل الدوري مع راعي المشروع في جميع مراحل تنفيذ المشروع	لمواصلة تبني والمحافظة على نسبة اهتمامه بالمشروع وزيادة دعمه لتطورات المشروع	الاجتماعات الدورية بين الراعي والإدارة العليا ومدير المشروع
مدير المشروع	توفير بيئة العمل المناسبة ووسائل الإدارة الراقية لمدير المشروع تمكنه من إدارة عمليات المشروع بشكل مريح	تطوير خطة اتصالات المدير مع البيئة الخارجية وتوفير الأدوات المناسبة والتقنيات الحديثة لإدارة عملية التواصل وكذلك تطوير خطة تواصل مناسبة مع المدراء في المشروع	توفير البيئة المناسبة لتحمل أعباء إدارة المشروع وزيادة الكفاءة الإدارية لمدير المشروع.	الهاتف، البريد الإلكتروني، الدرشة الفورية

الموظفين داخل المشروع	-توفير بيئة مكانية مناسبة وتوفير أجواء مريحة في العمل . -توفير خطة لإدارة الحوافز والمكافآت للموظفين لضمان استمرار زيادة الإنتاجية والابداع. -توفير خطة لتشجيع الابتكار من أجل إيجاد التحديثات والأفكار الخلاقة لتطوير برامج وأنشطة المشروع . -التواصل مع الموظفين وتشكيل فرق العمل الجماعي ومنع التعارضات والصراعات والاهتمام بالبيئة الاجتماعية قدر الإمكان للموظفين .	تطوير الاتصالات بين الإدارة العليا وشبكة الموظفين العاملين في المشروع بطريقة فعالة حيوية في عمليات الإنتاج . - تطوير المهارات الإدارية والعلمية والمهنية للموظفين واستمرارية تطوّرهم بما يواكب عملية التطور التكنولوجي والإداري بشكل مستمر	الهدف هو زيادة الإنتاجية من خلال تزويد الموظفين بحافز لإنتاج عمل جيد، يمكن أن تكون هذه الحوافز في أي صورة يختارها أصحاب العمل، بما في ذلك: تقديم مكافآت مالية، أو زيادة في المرتبات، أو ترقية، أو مجرد تقديم خطابات شكر للموظفين، كما يمكنك أن تجرب بعض المبادرات المختلفة لإبقاء الموظفين متحفزين.	الهاتف، البريد الإلكتروني، الدردشة الفورية، تذاكر الدعم.
العملاء والشركات	يجب أن يحمل المنتج سلعة كان أو خدمة، القيمة التي يتوقعها العملاء وأكثر، والتي تغيّر حياتهم نحو الأفضل، وتلك أفضل طريقة لتقديم خدمة عملاء بجودة عالية، ضع نصب عينيك أن ترى ما تقدمه بعيون عملائك، وكيف سيستفيدون منه، وما هي المشكلة التي يحلها، مع العمل على تحسين ما تقدمه باستمرار بشكل يتوافق مع تغيرات السوق، وتغيّر أذواق واتجاهات العملاء.	تدريب موظفي الدعم الفني وتزويدهم بالمهارات العملية والإرشادات اللازمة لضمان تقديم خدمة عملاء على مستوى عالٍ من الجودة، كما سنعمل أيضًا على اعتناء بموظفي الدعم الفني وتقديم الدعم اللازم لهم للاعتناء بصحتهم الجسدية والنفسية. ولجعل خدمة العملاء أولوية، يجب أن نلتزم بوضع خطة لبلوغ ذلك، وتقديم ضمان لعملائنا بأنهم سيتلقون خدمات معينة في وقت معين.	• لثقافة خدمة العملاء هو أن نتمكن من الإجابة دوما عن السؤال : لماذا يجب أن يختارك العميل دون منافسيك؟	الهاتف، البريد الإلكتروني، الدردشة الفورية، تذاكر الدعم، شبكات التواصل الاجتماعي، التطبيقات، رسائل الدعم النصية، الاستبيانات

الجمهور / أصحاب المصلحة	نوع المعلومات التي سيتم ارسالها	الهدف من الاتصال	طريقة الاتصال	أشكال التواصل	الجدول الزمني	فريق التواصل	عوائق الاتصال	القياس
الراعي	يعزز التوجيه والدعم من راعي المشروع قدرة المشروع على تحقيق أهداف المنظمة الأم بنجاح.	يقدم راعي المشروع مدخلات في نطاق المشروع والمستندات الأخرى التي تحدد نجاح المشروع	وجها لوجه	مباشر او غير مباشر	فعال	مدير المشروع ومجلس الادارة العليا	تزامم المواعيد وتداخلها يؤخر عملية التواصل مع الإدارة العليا لحل المشكلات	تم المقابلة
مدير المشروع	معلومات للإدارة العليا ومعلومات لفرق المشروع	حل المشكلات و يقدم التوجيه للفرق التقني في المشروع.	وجها لوجه، الهاتف	مباشر	فعال	مدراء الأقسام داخل المشروع	* مقدار المعلومات الموجهة. * اختلاف الثقافات. غموض المصطلحات. المناخ التنظيمي	تم الاتصال
مدير المبيعات	مسؤول عن متابعة المبيعات في قسم إدارة المبيعات، ويحرص على تقييم كافة العمليات الخاصة في المبيعات بشكل مستمر	البحث الدائم عن عملاء جدد والتواصل معهم والحفاظ على علاقات متينة معهم. الاتصال بوكالات الدعاية والإعلان , ووضع خطط الترويج والدعاية والإعلان والعروض البيعية بالتنسيق مع الإدارة العليا .	الهاتف – الايميل – زيارة مقرات شركات الدعاية والاعلان .	مباشر – غير مباشر	فعال	موظفي المبيعات مع العملاء والشركات وجهات التسويق والدعاية	- عدد الروابط في سلسلة الاتصال. - مزاحمة الرسائل	ضبط الجودة وتسجيل وحفظ التواصل.

مدير خدمة العملاء	متابعة المشكلات المتكررة في مجال خدمة العملاء، وتحديد الحلول المحتملة، وتنسيق مع الجهات الاخرى في المنشأة بهدف تحسين خدمات العملاء. التعامل مع الشكاوى التي يتم استقبالها	يعمل موظف خدمة العملاء على شكاوى العملاء والاستجابة لتساؤلاتهم واستفساراتهم هذا فضلا عن القيام بالمزيد من الواجبات الوظيفية التي تقع ضمن مسؤولية موظف خدمة العملاء مثل تقديم المعلومات اللازمة حول المنتجات والخدمات	الهاتف – الايميل – زيارة مقرات الشركات للترويج لبرامجنا	مباشر – غير مباشر	فعال	العملاء وفريق خدمة العملاء في الشركة	-اختلاف الثقافات واللهجات. -مقدار المعلومات الكافية دون اسهاب او تقصير.	تم التواصل – تسجيل احتياجات العملاء ومعالجتها بالسرعة الممكنة.
المدير المالي	مهارات المدير المالي هي تلك المهارات التي تساعد الأفراد في هذه الوظيفة على الإشراف على جميع جوانب المعاملات المالية للشركة.	- التواصل مع المدققين والمحللين الماليين. - العمل المباشر مع الأقسام الأخرى من الشركة ومناقشة أهداف الشركة وخططها المستقبلية معهم - عرض وتقديم الخطط الإدارية المالية طويلة الأجل	وجها لوجه، الهاتف	مباشر	فعال	المدير التنفيذي والإدارة العليا والأقسام المختلفة	عدد الروابط في سلسلة الاتصال. - مزاحمة الرسائل	عدد الاجتماعات واللقاءات
العملاء والشركات	شراء التطبيقات التكنولوجية والبرمجيات التي تقدمها الشركة وتطبيقها .	تواصل العملاء مع الشركة لأجل شراء التطبيقات لاستخدامها في ادارتهم لعملية المخاطر داخل منظماتهم.	الهاتف – الايميل – زيارة مقر الشركة	مباشر/ غير مباشر	فعال	مدير المبيعات	عدد الروابط في سلسلة الاتصال. - مزاحمة الرسائل	عدد الاتصالات الواردة لقسم المبيعات

٢, ٣, ٣ التواصل الشخص والتواصل الفعال :

يعد التواصل الفعال من أهم عناصر ومتطلبات نجاح أي مشروع على اختلاف أهدافه أو المجال الذي يعمل فيه، حيث إن طرق وأدوات الاتصال الفعالة من شأنها أن تعزز التعاون بين أعضاء الفريق وبالتالي تسهيل إيصال المعلومة وتوفير الوقت والجهد في تصحيح الأخطاء الناجمة عن سوء الفهم أو عدم وصول المعلومات بالشكل الصحيح والمطلوب.

وتتأثر عملية التواصل الفعالة بالكثير من العوامل والمؤثرات المحيطة، فاستقبال المعلومة وفهمها مبني على شخصية المتلقي ومدى استيعابه أو قدرته على معالجة المعلومات وتعتمد أيضاً على قدرة المرسل والأدوات المستخدمة، لذلك فإن مهمتك كمدير للمشروع أن تحرص على اعداد خطة اتصال فعالة، تعمل على إيصال المعلومة للشخص المستهدف بالشكل والوقت الملائم، ويتم من خلال خطة الاتصال تحديد الشخص المسؤول عن الاتصالات والأدوات التي سيتم استخدامها، ويحدد بالتفصيل كيف سيتم مشاركة المعلومات ونوعها، مما سيقال من احتمالية انتشار الشائعات والمفاهيم المغلوطة والمعلومات الخاطئة والتي من شأنها أن تساهم في فشل تحقيق أهداف المشروع.

عليك أولاً أن تحدد العناصر التالية قبل وضع خطة الاتصال:

• من هم الجمهور أو أصحاب المصلحة.

مع من تريد التواصل؟ من هم الأفراد أو المنظمات التي من المحتمل أن تتأثر بنتيجة المشروع أو تنفيذه؟

• نوع المعلومات التي سيتم إرسالها.

ما أنواع المعلومات التي تحتاجها للتواصل؟

• أدوات الاتصال.

ما هي أفضل الوسائل والأدوات التي يمكنك استخدامها؟ ما مدى توفرها وإمكانية الوصول لهذه الأدوات لجميع أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة؟

• وقت الاتصال.

تحديد جدول الاتصالات والتحضير للاجتماعات والتقارير المهمة بشكل مسبق.

وبعد ذلك، يمكنك اتباع الخطوات التالية لإعداد خطة اتصال فعالة لمشروعك:

الخطوة ١: تحديد احتياجات الاتصال للمشروع.

تتطلب المشاريع المختلفة خطط اتصال مختلفة، وعليك أن تحدد ما الذي يحتاجه مشروعك وأن يكون لديك تصور واضح لأهداف وغايات المشروع وما الذي يتطلبه المشروع لتحقيق النجاح، كما عليك أن تأخذ بعين الاعتبار جميع المهام والأنشطة والموارد اللازمة من البداية إلى

النهائية، و عليه ستتمكن من تحديد أصحاب المصلحة في المشروع الذين تحتاج إلى التواصل معهم.

واحرص على التعرف على القنوات أو طرق الاتصال المفضلة لأعضاء فريقك وأصحاب المصلحة.

الخطوة ٢ : تحديد الغرض والهدف من الاتصال.

يجب أن يكون هناك هدف لكل عملية اتصال وتواصل بحيث ألا تعمل على تعطيل أفراد الفريق وألا تكون مضیعة للوقت، حيث إن تحديد الهدف من شأنه أن يساعدك على استغلال أفضل للوقت والموارد وتحديد الرسالة، فعلى سبيل المثال قد يكون هدفك الرئيسي هو تأمين التمويل للمرحلة الثانية من مشروعك، و عليه ستكون اتصالاتك موجهة وتركز على الأشخاص الذين يرتبط عملهم في هذه الجزئية.

الخطوة ٣ : اختر طريقة وأداة ووسائل الاتصال والتواصل.

تحدد خطة الاتصال أيضاً طرق أو أنماط الاتصال التي يجب استخدامها وموعد استخدامها، فعليك استخدام الوسيلة التي تلائم هدفك والمعلومات التي تريد إرسالها، ان كان يمكن ايصالها من خلال اجتماع وجاهي أو بريد الكتروني وخذ بعين الاعتبار أن تكون هذه الوسيلة ملائمة للطرف الآخر ومتناسبة معهم.

إن وجود خطة للاتصال من شأنه أن يعزز دعم وتأیید أصحاب المصلحة، كما يُمكنك من تحديد توقعات جميع الأطراف المعنية وتحسين عملية صنع القرار، بالإضافة إلى جعل الفريق على اطلاع دائم بالمهام الحالية والمستقبلية.

٣,٣,٣ تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي

جدول ١,١٢ أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي

Communication plan situation	Level of urgency (1-4)	Stockholder DRI	Objectives and goals	Required actions, massaging and content	Frequency
Kick-off meeting	4	Project manager م.محمد رجب	Introduce the project to Stockholders	Meeting, project charter document and presentation	One time event
Steering committee	3	Project manager م.محمد رجب	Review status, manage performance, clear issues	Meeting	Weekly
Status report	3	Project manager م.محمد رجب	Communicate current progress and risks	Report	Weekly
Team meeting	3	Project manager م.محمد رجب	Report status identity and issues	Meeting, status report	weekly
Team Standup	3	Development Lead (عبد الله الفلاح)	Coordinate work for the day	Stand-up meeting	Start of each working day
Milestone Review	2	Project manager م.محمد رجب	Review status, gather feedback and decide next steps	Meeting	At milestones
Lesson learned	1	Project manager م.محمد رجب	Review successes and failures	Meeting	At project end

٤, ٣, ٣ بناء مصفوفة الاتصال

جدول ١٣, ١ مصفوفة الاتصال

Leading	Supportive	Neutral	Resistant	Unaware	Name or role
D	C				الراعي (د. وليد صادق)
C D					مدير المشروع (م. محمد رجب)
C D					مدير المبيعات (أحمد الحربي)
C D					مدير القطاع الهندسي (عبد الرحمن آل حمادي)
C D					مدير التسويق (فهد الصومالي)
C D					مدير خدمة العملاء (الجوهرة العتيبي)
C D					المدير المالي (علي الزبيدي)
C D					مدير التخطيط والتطوير (عبد الله الفلاح)
D	C				لجنة التدقيق (عبد العزيز الدريم)
C D					مدير الجودة (غدير الخماش)
C D					مدير الموارد البشرية (محمد الحربي)
	D	C			العملاء والشركات
		D		C	المنافسون
	D	C			الحكومة
	D		C		هيئة حفظ حقوق الملكية الفكرية

Communication Level	Number
Unaware	١
Resistant	٢
Neutral	٣
Supportive	٤
Leading	٥

١, ١, ٤ نماذج القيادة

يشير مصطلح أساليب القيادة إلى السلوكيات التي يستخدمها القادة للتفاعل مع موظفيهم. وذلك يتضمن كل شيء، بما في ذلك كيف يحسمون فريقهم، يواجهونه، يمكنه ويحققون الأهداف.

من الضروري أن تمكن كمدير موظفيك ليصبحوا قادة عظماء أيضا. ويجب أن يفهموا أن القائد ليس بحاجة ليكون في موقع السلطة ليكون ذا تأثير. فتمكين الموظف ليصبح قائدا يجعل بيئة العمل أكثر استقلالية وإنتاجا لفريقك.

أساليب القيادة الستة المختلفة

1. القيادة المتبصرة

يحرك القائد المتبصر الموظفين نحو رؤية مشتركة. والأمر لا يتعلق بكيفية الوصول إلى الهدف، وإنما يتعلق بجعل الموظفين يفهمون إلى أين تريد منهم الوصول. وهذا الأسلوب أكثر فعالية في الحالات التي يحتاج فيها الأمر إلى توجيه جديد.

الأمر الرائع في هذا الأسلوب هو أنه يعزز الاستقلالية، كما أنه يسمح للموظفين بالابتكار والتجربة للوصول إلى الهدف. يعتبر الفشل أمرا مقبولا، ويمكن أن يشعر الموظفون بالارتياح عند تجربة أشياء جديدة تساعدهم في المضي قدما في المهمة.

لا تملك العديد من الشركات مهمة واضحة، وغالبا ما يؤدي ذلك إلى شعور الموظفين بفقدان الحماس. لذا فمن الضروري أن تكون هنالك مهمة أو سببا لما تفعله.

2. القيادة الموجهة

كما يوحي العنوان، يتعلق أسلوب هذه القيادة بتوجيه الموظفين لتحسين عملهم. وتعتبر الاجتماعات الخاصة من الأشياء التي يبرع فيها المديرون الذين يستخدمون القيادة الموجهة.

هنالك فرق بين القيادة التفصيلية والتوجيهية. وهدف المدير هو أن يساعد الموظفين على التطور في دورهم الوظيفي، ليتفوقوا على أنفسهم مع تزويدهم بالأدوات، والنصيحة والدعم الذي يحتاجون إليه للنجاح.

إن القيادة الموجهة لا تفرض على الموظف ما يجب أن يفعله في كل خطوة، وإنما ترشده نحو نسخة محسنة من نفسه ليشارك في الفريق بأفضل شكل ممكن، ويحقق في الوقت نفسه أهدافه الشخصية.

3. القيادة المتناغمة

يتصرف المدير الذي يتبع هذا الأسلوب في القيادة كشخص متناغم، حيث ينشئ الروابط في الشركة. ويركز على جعل مكان العمل أكثر تناغما بحيث يعرف الجميع فيه بعضهم البعض جيدا ويعملون معا بشكل جيد.

كثيرا ما تكون هنالك خلافات بين الموظفين، وقد لا يحبون جميع زملائهم في العمل، لكن هذا الأسلوب في القيادة يهدف إلى إصلاح ذلك كله. وإذا تزعزعت الثقة داخل الشركة، فإن القائد المتناغم هو الشخص المثالي الذي يرأب مثل هذه الصدعات.

4 . القيادة الديمقراطية

تعني القيادة الديمقراطية إيجاد توافق بين المجموعة تجاه النتيجة. ويستخدم هذا الأسلوب في القيادة بشكل أفضل عندما لا تكون متأكدا بنسبة ١٠٠٪ من الاتجاه الذي عليك اتخاذه كقائد، وترغب بالحصول على حكمة المجموعة لمساعدتك على اتخاذ القرار.

قد يكون هذا الأسلوب فعالا للغاية عندما يتوجب عليك اتخاذ قرارات كبيرة، أو إذا كنت تخطط لاستراتيجيات مستقبلية، أو عندما تتخذ خيارات استراتيجية قد تؤثر في مستقبل الشركة. إن المعرفة في الذكاء الجماعي أعظم دائما من معرفة الشخص الواحد.

5. القيادة بتحديد وتيرة العمل

يضع القائد الذي يحدد وتيرة العمل لفريقه أهدافا يتوقع الوصول إليها مهما تطلب الأمر. وهو يطالب موظفيه بالكثير، ويبين بالأمثلة ما هو متوقع منهم. إن أسلوب القيادة بتحديد وتيرة العمل قد يلحق الضرر بالفريق، لذا يجب أن تكون حذرا للغاية عند اتباع هذا الأسلوب، والأفضل أن يتبع لفترات قصيرة.

قد يتوجب عليك في بعض الأحيان أن تتوقع الكثير من فريقك، سواء كان ذلك بسبب تعرض الشركة لتحديات تجبرك على أن تصبح أكثر تطلبا من أجل تحقيق الأهداف، أو لأي أسباب أخرى. ويكمن السر في تحقيق التوازن بين هذا الأسلوب وتقدير الجهود. يجب أن تجعل أعضاء

الفريق يدركون أنه على الرغم من أنك تطلب منهم الكثير وقد يكون ذلك صعبا، إلا أنه أمر مؤقت.

6. القيادة الاستبدادية

يحكم القائد المستبد بالخوف، ويكون في العادة باردا وقاسيا. غالبا ما يكون هذا الأسلوب في القيادة ذا تأثيرات سلبية على بيئة الشركة وغير فعال إلى حد كبير. ويجب استخدامه في حالات الأزمات فقط. لكن حتى في تلك الحالات، قد لا يكون أفضل أسلوب يمكن اتباعه. بشكل عام، يوصى بتجنب اتباع هذا الأسلوب تماما، ما لم تكن أنت في القوات المسلحة.

كيف تتجنب أن تصبح قائدا مستبدا:

لا تأمر الفريق، بل حفزه على المشاركة، وشرح صورة الوضع الكاملة بوضوح، وسيفهم الفريق ما يجب عمله.

أحرص على أن تعلمهم أن هذا الوضع مؤقت، ويجب على الفريق الانتظار حتى تمر العاصفة.

٢, ١, ٤ تطبيق نموذج القيادة المتبصرة في المشروع :

تم تطبيق نموذج القيادة المتبصرة لتحقيق اهداف الشركة حيث تتمثل أهدافنا في انشاء تطبيقات تكنولوجية لإدارة المخاطر في المؤسسات من خلال فريق عمل متكامل ومتناغم بين مدير الشركة ومهندسي البرمجيات وكلك مندوبي المبيعات والتسويق وغيرهم كل ذلك يتطلب أن تتحلى قيادة المشروع بالشجاعة، ولا تخش تجربة أشياء جديدة، وتقبل إمكانية الفشل. وأن ضع هدفا طموحا يمكن للفريق بأكمله التركيز عليه ، وحين توشك على البدء بمهمة جديدة، يجب الوقوف على سؤال إذا كانت ستساعدنا على تحقيق اهداف الشركة أم لا.

ليس على مدير المشروع إيجاد جميع الإجابات بنفسه. حيث يحفز طلب المساعدة من الفريق بتنوع الأفكار بشكل أكبر، كما أنه يشجع فريق العمل على الخطوات التالية الضرورية لتحويل تلك الأفكار إلى حقيقة، ويمكنهم من أن يصبحوا متبصرين أيضا لخلق أفكار إبداعية في عمليات التطوير المستمرة للبرنامج والتطبيقات .

التحفيز :

اساس نجاح اي شركة هو جهود الموظفين فيها وانضباطهم والتزامهم تجاه المؤسسة التي يعملون بها وشعورهم بالانتماء لها ووجود الشغف لديهم، ويتحقق ذلك من خلال برامج تحفيز الموظفين.

ولكي يقوم الموظفين بعملهم على أكمل وجه لابد من تحفيزهم باستمرار للحصول على زيادة الانتاجية ورفع الروح المعنوية للموظفين.

كما أن تحفيز الموظفين يعد من اهم اهداف الموارد البشرية التي تسعى الى تطوير العنصر البشري من خلال جعل الموظف يشعر بالأمان والارتياح ومن ثم جعله يتفانى في عمله ويعمل بكل طاقته.

تحفيز الموظف ينتج منه رفع أداء الموظف والاحتفاظ به وتحسين سمعة الشركة مما يساعد على جذب مواهب لطلب الحصول على عمل.

٣, ١, ٤ أدوات و طرق التحفيز:

١- بيئة عمل جذابه:

تصنف بيئة العمل كعامل اساسي في تحفيز الموظفين. الأمر متروك لإدارة الشركة لإنشاء بيئة عمل مناسبة ومريحة للموظفين ليتمكنوا من التركيز في عملهم وإخراج كل طاقاتهم، على سبيل المثال توفير مساحة مكتب واسعة ومضيئة كمكان للعمل فيه.

تغيير الديكور في الشركة، مثلاً أضافه بعض المساحات الخضراء هنا وهناك، وتثبيت بعض الإضاءة، واستبدال المكاتب المنعزلة بغرف اجتماعات تعطي مساحة أكبر للتعاون، إعطاء المجال للموظف بإضافة لمستته الشخصية على ديكور مكتبه لأن هذا سيشعره بالراحة بشكل أكبر.

وجود موقع للاستراحة يوجد به محل للقهوة والعباب طاوله وكتب ووجبات خفيفة و نادي رياضي تساعد الموظف على تخفيف التوتر وضغط العمل كما انه يقرب بين الموظفين عن طريق اخراجهم من طور العمل. ويعد ذلك مثال نموذجي لبيئة عمل محفزة.

٢- الترقيات والعلاوات:

لا شك ان من اهم المحفزات للموظف هو تكريمه وشكره على أداء عمله. ولا يوجد طريقة لتقدير الموظف بشكل واضح غير ترقيته لمنصب اعلى وزيادة الراتب. وفي عندما تأتي الترقية للموظف بشكل مفاجئ للموظف. فهذا يدل على اهتمام المدير بموظفه وان المدير ينظر الى عمل وإنجازات موظفيه ويعود الامر الى الموظف بالمزيد من التحفيز واحترامه وتقربه من المدير مما يزيد إنتاجية الموظف الى حدود اعلى.

ويمكن أيضاً رفع معنويات الموظفين من غير ترقية عن طريق زيادة الراتب ليدهم أو اعطائهم مكافئه مالىه عند إتمام مشروع ما. تعد هذه المكافئه كنوع من الشكر والامتنان ومحفز لرفع الإنتاجية أكثر للمشاريع القادمة.

٣- الدورات و الانتداب المجانية:

لكي يتمكن الموظفون من تأدية مهامهم على أكمل وجه وبكفاءة عالية، يتوجب إلحاق الموظفين بدورات وبرامج تدريبية مهنية وشخصية لتعزيز قدراتهم والاهتمام بالتنوير على الصعيد المهني لكل موظف وبشكلٍ مدروسٍ جداً، حيث يسهم ذلك في تحفيز الموظفين وجعل الموظف يشعر بالتقدير والرعاية، وصقل قاعدة معارفهم وتعزيز سيرتهم الذاتية.

الاجتماع بالموظفين وإعداد خطط التطوير المهني الفردية لكل موظف بما يتناسب مع مهامه ووظيفته، كما أن إشراكهم في وضع برامج وخطط للعمل يعد من أبرز الطرق التي تساهم في تحفيز الموظفين وذلك عبر مناقشة أهم الأمور المتعلقة بالعمل، والاستماع للاقتراحات والأفكار المتعلقة بمستقبل الشركة، والعمل على تنفيذها وتحقيقها من خلال قيام كل موظف بالمهام الموكلة إليه، وبذلك ستحصل الشركة على أفضل النتائج.

٤- الاحتفالات

تنظيم الرحلات أو نزاهات أو حفلات للموظفين سيساعد بشكل كبير في تعزيز تحفيز الموظفين. عند الانتهاء من مشروع وفي نهاية السنة. أحد طرق التحفيز هو إيصال رسالة الشكر والامتنان للموظفين. فأحد الطرق هو إقامة حفله داخل الشركة أو خارجها ودعوة الموظفين على الطعام والمشاركة في مسابقات والالعاب وهدايا تكسر الحواجز بين الموظف والإدارة وتقرب الموظفين من الإدارة ويشعرهم بالسعادة والامتنان وان الشركة سعيدة وفخورة بإنجازاتهم كما ان مشاركة الموظف باحتفالاته الخاص كيوم الميلاد او ترقية او عند الولادة يعد محفزاً ويرسل رسالة خاصه للموظف بمدى حب الشركة له. أيضاً المشاركة بالاحتفالات العامة كيوم الام ويوم القهوة واليوم الوطني للدولة عن طريق توزيع هدايا تساعد على رفع معنويات الموظفين.

٥- الاجازات وأوقات العمل

السماح للموظف للعمل من المنزل ووضع ساعات مرنة للعمل وعدم التشديد على الحضور والانصراف والتشديد على ان الإنجاز هو الأساس. تعد هذه النقاط مصدراً لسعادة الموظف. قد يكون المنزل لدى الموظف بيئة عمل أفضل بسبب الهدوء والراحة الداخلية ولبسه الملابس المنزلية المريحة. ينتج من هذا شغف أكثر للعمل. بينما قد يفضل موظف آخر العمل لساعة متأخرة فيكون حضوره متأخر حيث يرى ان العمل في المساء أفضل له. فطالما ان الموظف يقوم بعمله بالشكل المطلوب فلا يوجد سبب لإجباره على وقت للحضور والانصراف بشكل صارم وإيقاع العقوبة عند الاخلال.

الموظف انسان. والانسان له عاطفه وإحساس. قد يشعر الموظف في يوم من الأيام بالإحباط او الخمول. فيقوم المدير بأرساله للمنزل للراحة او ان يطلب منه المدير عدم العمل وان يقوم بعمل يسعده ويرفع معنوياته.

كما يمكن للشركة مفاجأة موظفيها بإجازة نهاية أسبوع طويله ومدفوعة كنوع من التحفيز والامتنان للموظفين .

١, ٢, ٤ تصميم نموذج RACI لعدد ٣ إجراءات إدارية للمشروع

RACI هي مصفوفة يتم استخدامها في المشاريع لتوضيح وتحديد أدوار المعنيين بالمشروع، حيث أن كل حرف يرمز لدور رئيسي كالتالي:

المسؤول Responsible: وهو الشخص المسؤول عن إنجاز المهمة المحددة له

المسائلة Accountable: هو الشخص المعني باتخاذ القرارات الخاصة بالمهام وكذلك يتحمل مسؤولية الانتهاء الصحيح لها

المستشار Consulted: هو الشخص الذي يسعى الشخص القائم بالمهمة بالحصول على رأيه وخبرته أثناء تنفيذ المهمة

المطلع Informed: هو الشخص الذي يجب أن يبقى على إطلاع بالتقدم الذي يتم إحرازه في إنجاز المهمة.

جدول ١,١٤ نموذج RACI

مدير الجودة	مدير المبيعات	مدير المخاطر	مدير القطاع الهندسي	مدير التسويق	مدير خدمة العملاء	مدير التخطيط والتطوير	المدير المالي	مدير المشروع	الراعي	الاجراء الاداري
R/A	R	R	A	R	R	R	R	A/I	I/C	تحديد الأهداف الاستراتيجية للشركة
C/I	I	C	R/A	I	C	C/I	I	A/I	I	تصميم البرامج والتطبيقات اللازمة لعملية إدارة المخاطر
C/I	R/A	C	C	R/A	R	I	I	A/I	I	تطبيق البرامج للشركات والعملاء وتجربة الأداء

اختصار ل	short for	الرمز
المنفذ	Responsible	R
المسؤول أو المسائل	Accountable	A
الشخص المستشار	Consulted	C
الشخص المخاطر والمطلع	Informed	I

١,٣,٤ الصراع وسيناريوهات 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.

هناك العديد من العوامل تسبب نشوء الصراع في المنظمة أهمها :

١- ندرة الموارد: تتضمن الموارد بشكل عام الأموال ، والمعلومات والمستلزمات المادية ، وربما يسعى الأفراد من اجل تحقيق الأهداف وزيادة مواردهم والذي قد يؤدي الي الصراع وعندما يتنافس الافراد او فرق العمل على الموارد النادرة يصبح الصراع محتما ولا مفر منه.

٢ - عدم وضوح حدود المسؤولية: يتطور الصراع عندما تكون حدود الوظيفة والمسؤولية غير واضحة ، فعندما تكون مسؤولية مهمة معينة واضحة يعرف العاملون واجباتهم وحدودهم ، اما عندم ا تكون غير واضحة يرفض العاملون او يتقاعسون عن تنفيذ المهمة.

٣- ضعف عمليات الاتصال: ان تردي الاتصالات له تأثير كبير على فرق العمل بسبب كون العاملون من بلدان مختلفة وبالتالي من ثقافات متباينة ، حيث ينتج عن ضعف الاتصالات او عدم كفاءتها عدم ادراك وفهم العاملين للرسائل التي ترد لهم وربما يؤدي ذلك الى حدوث صراعات بين العاملين داخل المجموعة الواحدة.

٤- الاختلافات الشخصية: تضر الخلافات والنزاعات الشخصية بين العاملين بسبب اختلافات سماتهم الشخصية ،الثقافية من الصعب العمل سوية او مع بعض. ان بعض الاختلافات ،والتعليم ، والاتجاهات والتي تجعل احيانا الخلاف الشخصي بين العاملين يمكن التنبؤ به عمليا.

٦- الاختلافات في الأهداف: يضر الصراع بسهولة بسبب متابعة الافراد لتحقيق اهداف متباينة. في الاختلاف في الاهداف هي مسألة طبيعي في المنظمات. فربما يقع رجال البيع في صراع مع بعضهم البعض او مع مدير المبيعات اضاف الى ذلك فان أهداف قسم المبيعات ربما تقع في صراع مع أهداف قسم التصنيع وهكذا.

٢, ٣, ٤ سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع داخل المشروع:

تنشأ الخلافات والصراعات بشكل طبيعي ضمن فريق المشروع خلال حياة المشروع, فيمكن ان يختلف المشاركون علي الأولويات او تخصيص الموارد او جودة العمل او حلول المشاكل وخلافة ويمكن ان تدعم بعض الصراعات أهداف المشروع وان تحسن من اداء الفريق.

١- علي سبيل المثال قد ينتج خلاف داخلي بين عضوين او اكثر من الفريق حول مفاضلة التصميم لميزات البرنامج وفيما اذا كانت هذه المميزات هي التي يريدها العميل الاساسي حقا, وهذا الخلاف قد ينتج عنه ان يتحدثوا مع العميل ونتيجة لذلك انهم يدركوا انهم كانوا علي خطأ والآن يعرفون رغبة العميل في المميزات المطلوبة في البرنامج.

٢- قد يحصل خلاف داخلي مثلاً نقص في الموارد التقنية علي سبيل المثال اذا كان هناك جهاز كمبيوتر بخصائص عالية لمعالجة البيانات وهناك اكثر من وحدة او قسم يريدوا الاستفادة من هذا الجهاز بنفس اليوم و بنفس الوقت. مما يؤدي الي نزاع بين اعضاء الفريق او وحدات المنظمة.

٣- قد يكون هناك خلاف خارجي بخصوص حقوق الملكية الفكرية او حقوق امتلاك النظام وتداوله, ينبغي الإشارة إلى حقوق امتلاك النظام وبالذات المتعلقة بحقوق استخدام كود المصدر البرمجي حيث من المهم التفاهم عليها والحالة الأفضل بالتأكيد أن تمتلك المنظمة ذلك الكود. وإن لم يكن فيتم الاتفاق على طريقة لبيعه أو اعطائه لأنه مهم في حالة رغبة المنظمة في تطوير نسخة أخرى من النظام عند شركة أخرى غير التي بنت النسخة الأصلية، ويحدث ذلك عادة عند الخلاف أو في حال خروج الشركة التقنية المصممة للنظام من السوق لأي سبب.

٣, ٤, ٣ الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية

هناك ثلاثة استراتيجيات رئيسية سنطبقها في التعامل مع الصراعات داخل الشركة وهي ثلاثة استراتيجيات : استراتيجية التعاون، والتنافس، والتجنب.

أولاً : بخصوص الصراع بين موظفي المشروع داخل الشركة فتعكس استراتيجية التعاون الجهود التي يبذلها المدير من أجل تدعيم اعتقاد العاملين أن أهدافهم متوافقة أكثر منها متنافسة أو مستقلة عن بعضها البعض. ومن الطبيعي أن يدفع مثل هذا الاعتقاد العاملين إلى مناقشة الاختلافات الموجودة بينهم بصراحة ووضوح، وبذلك يتم توظيف الصراع لمصلحة الأطراف المختلفة.

ثانياً : أما استراتيجية التنافس فيقصد بها الحالات التي يحاول فيها الفرد تحقيق مصلحته الذاتية بصرف النظر عن مصالح الآخرين. والغرض الأساسي في هذه الحالة هو أن الصراع عملية مكسب أو خسارة. ولذلك يحاول المدير في هذه الحالة إجبار العاملين على الامتثال لوجهة نظره ومقترحاته. وهناك يدرك العاملون وجود ارتباط سلبي بين أهدافهم وأهداف المدير والاهداف الحكومية.

ثالثاً: يمكن للمدير أن يلجأ إلى استراتيجية التجنب للمحافظة على توفير الموارد و توفير التجانس والهدوء النسبي للاختلافات الموجودة في كل مكان في العمل ومحاولة منع تفشي الشعور بالغضب والإحباط. وهنا نلاحظ تجاهل مسببات الصراع بالرغم من السماح باستمرار الصراع نفسه في ظل ظروف معينة، وهذا يعني إعطاء الموظفين فترة زمنية للتفكير والتروي وإعادة النظر في الأمور.

٤, ٣, ٤ تحليل الأسباب الجذرية root cause analysis

الصراع الأول: ندرة الموارد

لماذا الموارد نادرة في مشروع برنامج تحليل المخاطر؟

لقلة عدد المبرمجين المحترفين القادرين على عمل المشروع باحترافية عالية.

لماذا عدد المبرمجين المحترفين قليل الى هذا الحد؟

لضعف جودة التعليم في المؤسسات التعليمية الخاصة بمواد البرمجة.

لماذا جودة التعليم ضعيفة في المؤسسات التعليمية الخاصة بهذه المواد؟

لاعتماد هذه المادة على هواية الطالب للبرمجة واستيعابه للمتغيرات الدائمة في هذا المجال.

الصراع الثاني: عدم وضوح حدود المسؤولية

لماذا حدود المسؤولية بين العاملين على المشروع غير واضحة؟

لاختلاف المنظور للعمل من إدارة الى أخرى

لماذا يختلف المنظور للعمل بين الإدارات في نفس الشركة؟

لاختلاف التوجهات العامة لكل إدارة والبحث عن المصلحة لتطوير الإدارة.

لماذا كل إدارة تبحث عن مصلحتها الخاصة؟

لعدم وجود مدير عام يجمع علمه بين الإدارات المختلفة.

الصراع الثالث: ضعف عمليات الاتصال

لماذا الاتصال ضعيف بين العاملين في الشركة؟

لاختلاف الثقافات واللغات بين العاملين.

لماذا اختلاف الثقافات واللغات بين العاملين يؤثر على سير العمل؟

لان الاختلاف يقلل من كفاءة والاحترافية في الإنتاج العملي للعاملين لضعف التواصل بينهم.

لماذا تقل كفاءة العمل والاحترافية بين العاملين من ثقافات مختلفة؟

لان الانتاجية في الشركة تعتمد على العمل الجماعي بين العاملين.

الصراع الرابع: الاختلافات الشخصية

لماذا يتضرر العمل من الاختلافات الشخصية بين العاملين؟

الاختلافات الشخصية في الشركة تسبب خلل في التواصل وصراع داخلي في الشركة للبحث عن الأخطاء الآخرين.

لماذا يوجد صراعات داخلية في الشركة بين العاملين لأسباب شخصية؟

لاختلاف السمات الشخصية للعاملين واختلاف المستوى التعليمي والتوجهات الفكرية.

لماذا تؤثر السمات الشخصية للعاملين على جودة العمل في الشركة؟

لعدم وضوح قوانين واضحة تطبق على الجميع.