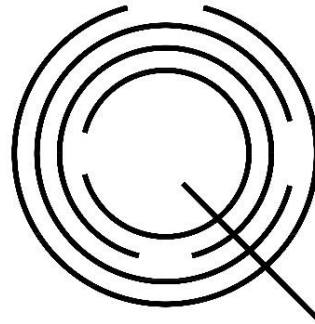


استحداث وتطوير برنامج قياس أداء الجودة بالموارد البشرية (دراسة ميدانية لفريق نخبة الجودة)



ELITE QUALITY
نخبة الجودة

رقم المجموعة ٥١٥٢

م	اسم الطالب	رقم الجامعي
١	نوف بنت علي القيسي	٢٠٢١٢٠٣١٩٩
٢	الهنوف بنت سعد الحارثي	٢٠٢١٢٠٢١٥٨
٣	ساره بنت عبد العزيز العرفج	٢٠٢١٢٠٢٩٣٧
٤	سلطان بن مانع المانع	٢٠٢١٢٠٠٢١٠
٥	عبد العزيز بن عبد الله العرفج	٢٠٢١٢٠٣١٤٨
٦	فيصل بن محمد البازعي	٢٠٢١٢٠٣٨٢٠
٧	نوف بنت سعد الحارثي	٢٠٢١٢٠٢١٤٤
٨	نسرين بنت سعيد البراهيمي	٢٠٢١٢٠٢١٩٧
٩	وليد بن منصور الحربي	٢٠٢١٢٠٣٦٨٦

بإشراف/ د. وليد صديق

الفصل الدراسي الأول

١٤٤٣هـ - ٢٠٢١م



تمهيد

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا ونبينا محمد صلى الله عليه وسلم وبعد،

في هذا البحث، قام فريق نخبة الجودة بدراسة واستحداث أدوات لتطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتحسين أداء العاملين وقياس مدى رضائهم عن الخدمات المقدمة لهم. في هذا البحث قمنا بعرض نموذج مشروع كامل لتطوير استراتيجية ومهام المؤسسة والسلطات، كما وضعنا خطط مقترحة لتحسين هياكل الإدارة والخطط الزمنية وخطط التواصل بين فريق العمل.

أما عن الصعوبات التي واجهتنا أثناء هذا البحث فكانت في البداية هي مرحلة التجميع لكافة المشاكل والقضايا التي ترتبط بموضوعنا اليوم، أما الصعوبة الثانية تحديد الكثير من الأمور إن كانت صحيحة أم غير صحيحة وذلك نتيجة لتضارب آراء العديد من المستفيدين من الخدمة المقدمة.

كان الهدف من هذه الدراسة رفع مؤشر الأداء بالموارد البشرية ورفع وتحسين الرضاء الوظيفي بالمنظمة وجعلها بيئة صالحة للعمل ذات مناخ مناسب ومتطور للموظفين وكل من له علاقة بالمنظمة، لتحقيق رؤية ورسالة التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

وفي الختام توجه الشكر والامتنان إلى أستاذي الفاضل (د. وليد صديق) وذلك لما قام بتقديمه من مساعدات وإرشادات أثناء فترة عمل الدراسة.

أسأل الله العلي القدير أن يوفقنا ويسدد خطانا وأن تكون هذه الدراسة لها منفعة وخير وأن يوفقنا جميعاً لما يحب ويرضى

““

قائمة المحتويات

تمهيد	iii
فهرس الجداول	vii
فهرس الاشكال	vii
فهرس النماذج	viii
مقدمة:	١
أولاً- الاستراتيجية Strategy	٢
١. الرسالة Mission	٢
٢. الرؤية Vision	٢
٣. (نموذج SMART)	٣
٤. تطوير وتحديد مؤشرات القياس للأداء Lag - Lead	٥
٥. تطوير وإعداد نموذج ميثاق المشروع.	٦
ثانياً. الحوكمة والهيكل والعمليات	٧
٦. تطوير هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع.	٧
٧. الأسس العلمية والعملية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة	٨
٨. إدارة المشاريع (PMOs)	٩
ثالثاً: الامتثال والمعايير واللوائح	١٠
رابعاً. السلطة والاهتمام	١١
١١. تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم.	١١
١٢. تطوير شبكة (القوة / الاهتمام) وشبكة (التأثير / القوة).	١١
١٣. استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة.	١١١
خامساً. ثقافة المنظمة وقيمتها	١١٢
١٤. تعريف لثقافة المنظمة.	١٢٢
١٥. تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع.	١٢٢
سادساً. نقد وإدارة الذات	١٣٣
١٦&١٧ سرد ثلاث سلوكيات شخصية تؤثر على المشروع (الاسباب والحل)	١٣٣
١٨. تقييم مهني ذاتي (SWOT)	١٣٣

سابعاً. النزاهة الشخصية والموثوقية.....	١٤٤
١٩. ثلاث سلوكيات تتعارض مع النزاهة الشخصية.....	١٤٤
٢٠. الآثار المترتبة على تلك السلوكيات على المشروع.....	١٤٤
ثامناً & تاسعاً الاتصالات الشخصية والعلاقات والارتباط.....	١٦٦
١. اعداد سجل المعنيين واصحاب المصلحة للمشروع.....	١٦٦
٢. تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال.....	١٧٧
٣. تعريف نماذج واشكال وقنوات الاتصال.....	١٨
٤. مصفوفة الاتصال.....	١٩
٥. ثلاث سيناريوهات لنماذج خاطئة في التواصل.....	١٩
٦. مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين:.....	٢٠
عاشراً. القيادة.....	٢١١
٧. وصف وتعريف نموذج القيادة المفضل للمشروع.....	٢١١
٨. اسباب تفضيل هذا النموذج.....	٢١١
٩. مقترحات لطرق التحفيز.....	٢١١
الحادي عشر. العمل الجماعي.....	٢٢٢
١٠. نموذج - RACI للاجراءات الادارية بالمشروع.....	٢٢٢
الثاني عشر. الصراع والازمات.....	٢٣
١١. تعريف الصراع والازمات.....	٢٣٣
١٢. ثلاث سيناريوهات لأحداث صراعات بالمشروع.....	٢٣
١٣. تحديد الاستراتيجية المثلى لكل صراع وسبب التفضيل.....	٢٤
١٤. عرض تحليل الاسباب الجذرية – Root cause analysis.....	٢٤
الثالث عشر. الحنكة.....	٢٥
١٥. توزيع الموارد البشرية على المهام.....	٢٥
١٦. تحليل أثر اجراء عملية crashing & fast tracking.....	٢٧
الرابع عشر. التفاوض.....	٢٨
١٧. تطوير قواعد عاملة للتفاوض.....	٢٨
١٨. اعداد عدد ٢ خطة التفاوض.....	٢٩
الخامس عشر. تصميم المشروع.....	٣١
١٩. التعرف على القيود الثلاثية للمشروع.....	٣١

٢٠. قائمة عوامل نجاح المشروع	٣٢
٢١. تطوير و تحديد هيكل تنظيم العمل	٣٣
السادس عشر. متطلبات وأهداف المشروع	٣٦
٢٢. تحديد مصفوفة تتبع المتطلبات	٣٦
٢٣. تحديد التقنيات المستخدمة في جمع متطلبات المشروع	٣٧
٢٤. تطوير الهيكل الهرمي لأهداف المشروع المرتبطة بالاستراتيجية	٣٩
السابع عشر. النطاق	٣٩
٢٥. تطوير و اعداد النطاق و تحديده	٣٩
٢٦. تطوير وتعريف وشرح مفاهيم: زحف النطاق	٤١
٢٧. إدارة تحليل المنتج و تحول حزم العمل في هيكل تنظيم العمل الى أنشطة	٤١
٢٨. عمليات تحويل حزم العمل إلى أنشطة	٤٣
الثامن عشر. الوقت	٤٤
٢٩. تطوير قائمة الوظائف أو الأنشطة المدرجة في كل حزمة عمل في wbs	٤٤
٣٠. توضيح العلاقات بين الأنشطة	٤٤
٣١. تطوير المخطط المنطقي للمشروع (الأنشطة و تحديد المسار الحرج)	٤٥
٣٢. اعداد مخطط جانك و نموذج المعالم	٤٦
التاسع عشر. الجودة	٤٧
٣٣. توضيح نموذج ديمنج للجودة	٤٧
٣٤. تطوير نموذج-SIPOC ونموذج Ishikawa لاحد مشاكل المخرجات للمشروع	٥٠
العشرون. المالية	٥٢
واحد وعشرون: الموارد	٥٦
٣٧. شرح مفهوم تسوية وتنعيم الموارد	٥٦
٣٨. التدريب على توزيع موارد المشروع من المعدات والأدوات	٥٨
اثنان وعشرون: التوريدات	٥٩
٣٩. تطوير تنفيذ المشتريات العملية واختيار المقاول	٥٩
الثاني والعشرين: التخطيط و التحكم	٦٠
٤١. إعداد جدول الأعمال - دعوة افتراضية وسجل اجتماع افتراضي.	٦٠
٤٢. التعرف على مقرر قياس الأداء و تقدير التقارير	٦١
٤٣. تطوير نموذج طلب التغيير، بما في ذلك (تحليل الأثر، توصية تحليل البدائل)	٦١

٦١	الرابع والعشرون: التحديات و الفرص
٦٣	٤٤. تحديد المخاطر (التهديدات) و الفرص و إعطاء مثال.....
٦٤	٤٥. إعداد سجل المخاطر
٦٦	٤٦. تحليل المخاطر النوعي
٦٧	٤٧. تحديد استراتيجيات الرد على المخاطر
٦٨	الخامس والعشرون: أصحاب المصلحة.....
٧٠	٤٨. اعداد مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة.....
٧٢	التوصيات:
٧٣	قائمة المراجع:

فهرس الجداول

٥	جدول 1: الهدف الاستراتيجي (قياس Lag & Lead)
١٠	جدول 2: المخرجات الزمنية
17	جدول ٣: سجل المعنيين واصحاب المصلحة.....
19	جدول 4: مصفوفة الاتصال
20	جدول ٥: مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين.....
22	جدول ٦: مصفوفة RACI
24	جدول ٧: استراتيجيات مقترحة للتعامل مع الصراعات
25	جدول ٨: توزيع الموارد البشرية على المهام
٣٧	جدول ٩: مصفوفة متطلبات العمل
٤٦	جدول ١٠: النموذج الشبكي

فهرس الاشكال

٣	رسم توضيحي 1: مثلث المشروع
٧	رسم توضيحي 2: الهيكل التنظيمي لفريق نخبة الجودة.....
٧	رسم توضيحي 3: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
12	رسم توضيحي 4: قيم المقترحة للعمل بفريق نخبة الجودة.....
14	رسم توضيحي 5: سلوكيات تنافي النزاهة الشخصية
22	رسم توضيحي 6: دلالات مصفوفة RACI.....
24	رسم توضيحي 7: تحليل الاسباب الجذرية

25	رسم توضيحي 8: الجدول الزمني للمهام
26	رسم توضيحي 9: الجدول الزمني بعد تطبيق عملية crashing
27	رسم توضيحي 10: الجدول الزمني بعد تطبيق عملية fast tracking
27	رسم توضيحي 11: نموذج ٢ خطة تفاوض
	رسم توضيحي ١٢: مخطط WBS
	٣٤
٣٩	رسم توضيحي ١٣: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
٤٢	رسم توضيحي ١٤: إدارة تحليل المنتج
43	رسم توضيحي ١٥: Gantt Chart

فهرس النماذج

٦	نموذج P01: 1: ميثاق المشروع
29	نموذج 2: خطة تفاوض رقم ١
30	نموذج 3: خطة تفاوض رقم ٢

مقدمة:

إدارة المشروع هي تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع، تخطيط وتنظيم موارد المنظمة من أجل نقل مهمة أو حدث أو واجب معين نحو الإنجاز. تتضمن إدارة المشروع عادةً مشروعاً لمرة واحدة بدلاً من نشاط مستمر، وتشمل الموارد المُدارة رأس المال البشري والمالي. غالباً ما ترتبط إدارة المشروع ارتباطاً وثيقاً بالمشاريع الهندسية، والتي عادةً ما تحتوي على "مجموعة كاملة من المكونات التي يجب إكمالها وتجميعها بطريقة محددة من أجل إنشاء منتج فعال". يستخدم مدير المشروع تمثيلات مرئية لتدفق العمل مثل مخططات جانت لتحديد ما هي المهام التي يجب أن تكملها الإدارات.

إدارة المشاريع هي تطبيق المهارات والمعرفة التي تسمح للشركة بأن تصبح قادرة على المنافسة في سوقها، إنه مقسم إلى خمس فئات مختلفة: البدء والتخطيط والتنفيذ والتحكم والإغلاق. يمكن استخدام برامج محددة للمساعدة في إدارة المشاريع المختلفة، حيث يكون لكل مشروع متطلبات فريدة. عادةً ما يتم دفع الكثير من المال لمدير المشروع للإشراف على المشروع يديرون كل جانب من جوانب المشروع، من الجدولة إلى الابتكارات الجديدة، لمساعدة المشروع على الوصول إلى تاريخ الانتهاء في الوقت المحدد. يعرفون كيف يديرون مشروعاً عن طريق إنفاق أقل قدر ممكن من المال، وتوفير أموال المؤسسة والسماح للشركة بتمرير المدخرات إلى العميل. يضع مدير المشروع استراتيجية تسمح له بتنظيم وقيادة الموظفين، وتلبية المواعيد النهائية ومشاهدة المشروع حتى نهايته. من المتوقع أن يتعامل مع أي مشاكل تنشأ أثناء سير المشروع، تارك المديرين التنفيذيين للتعامل مع الجوانب الأخرى للعمل.

يوفر محلي المشاريع دعم البيانات الهامة للفريق تقنياً. قد تشمل وظائف البحث والتحليل تتبع الميزانية والتنبؤ المالي، وتقييم المشروع ومراقبته، والحفاظ على الامتثال للوائح المؤسسة واللوائح العامة، وإجراء تحليل أي بيانات ذات صلة بمهام المشروع. يقوم محللو المشروع بتحديد معايير الأداء الرئيسية وإنشاء تقارير تباين منتظمة لتتبع التقدم.

أولاً- الاستراتيجية Strategy

فكرة المشروع: فريق نخبة الجودة

تتلخص فكرة المشروع حول تطوير الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة في إدارة الموارد البشرية حيث (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز والرضا الوظيفي، تقييم الأداء الوظيفي) وقياس أثر كل هذه العمليات الإدارية على أداء العاملين والميزة التنافسية للمنظمة.

الاستراتيجية:

التحول إلى منظمة رائدة في مجالها، والعمل وفق أعلى مستويات الجودة العالمية، والاستمرار في تلبية متطلبات واحتياجات العملاء المتجددة، وتقديم منتجات متصاعدة و متميزة، والوصول بها إلى مكانة مرموقة محلياً وإقليمياً، والتطور المستمر ومواكبة التكنولوجيا في برامج التدريب للعاملين بها، والاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد المادية والبشرية المتاحة، والعمل على تعظيم وزيادة حقوق المساهمين والسعي المتواصل لتنمية عوائدهم وتحسين الميزة التنافسية للشركة.

١. الرسالة Mission

"السعي لتطوير استراتيجيات وأدوات قياس الجودة بإدارة الموارد البشرية بالمنظمة حيث (الالتزام والجودة في الأداء وزيادة الكمية الإنتاجية)، والعمل على توفير بيئة تنظيمية عادلة ومحفزة تعمل على تعزيز المنافسة والإنتاجية وترفع من كفاءة الاقتصاد الوطني."

٢. الرؤية Vision

"أن تكون المؤسسة أكبر تجمع على المستوى الإقليمي، ذات تقنية عالية متقدمة، وجودة شاملة، بخبرة فنية محلية ذات مهارة عالية، وأن تتميز منتجاتها بالتنوع وتعدد البدائل بأسعار تنافسية".

أهداف المشروع:

نسعى في هذا التقرير إلى العمل وفق آخر ما توصلت إليه الإدارة الحديثة ونحقق الأهداف التالية:

١. الارتقاء بجودة الأداء والمنتجات والمخرجات.
٢. الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمالية.
٣. تحسين ثقافة العمل بين الموظفين وتمكين مناخ متطور وصحي بينهم.
٤. زيادة معدلات التوظيف واستقطاب المؤهلين وذوي الشهادات العلمية.
٥. تنمية المهارات والقدرات للموظفين.



رسم توضيحي ١: مثلث المشروع

٣. (نموذج SMART)

الهدف S: تطوير الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة في إدارة الموارد البشرية من أجل تحسين أداء العاملين وزيادة جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة من خلال:

- ✓ استراتيجية التعيين والاستقطاب: وضع خطط للتعيين للحصول على أفضل الكوادر البشرية.
- ✓ استراتيجية التدريب والتطوير: تحسين برامج التدريب الوظيفي للعاملين بالمؤسسة خاصة ببرامج التدريب الإلكتروني ورفع الكفاءة المهنية للعاملين بالمؤسسة.
- ✓ استراتيجية التحفيز والتشجيع التنافسي للأداء المميز من قبل العاملين بالمؤسسة.
- ✓ استراتيجية تقييم الأداء بشكل دوري منتظم.

حيث يمكن قياس هذا الهدف من خلال M تقارير الأداء للعاملين بالمؤسسة وتقارير المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

قابلية القياس: بحلول شهر ٣٠ / ١٠ / ٢٠٢٢م نكون قادرين على تحقيق الهدف المطلوب.

تحليل SWOT:

نقاط القوة	نقاط الضعف
تزايد الإقبال من قبل العملاء	المنافسة
تميز الخدمة المقدمة	ضعف التمويل
تزايد كمية الإنتاج	جائحة كوفيد ١٩
الأسعار التنافسية للخدمات المقدمة	
الفرص	التحديات
تحسين الخدمات المقدمة وتحسين المشاركة المجتمعية	المنافسة
رفع أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم	انخفاض القوى الشرائية للعملاء
تطور الوضع التنافسي للشركة	قوانين ونظم جديدة

٤. تطوير وتحديد مؤشرات القياس للأداء Lag - Lead

- المساهمة في تحقيق أفضل الخدمات للمرضى بالتعاون مع طاقم الفريق الطبي بمختلف التخصصات.
- رفع مستوى الوعي الاجتماعي عبر تقديم خدمات التوجيه والإرشاد للمرضى وأسرهم.
- زيادة الطاقة الاستيعابية للموظفين.
- توفير فرص تعليم وتدريب ملائمة للموظفين.
- تحسين ثقافة العمل بين الموظفين وتمكين مناخ متطور وصحي بينهم.
- زيادة معدلات التوظيف واستقطاب المؤهلين وذوي الشهادات العلمية.
- قياس وزيادة الرضاء الوظيفي.
- تنمية المهارات والقدرات للموظفين
- قلة شكاوى العملاء.
- زيادة نسبة صافي الأرباح.
- تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة.

الهدف الاستراتيجي	قياس Lead	قياس Lag
منظور العمليات الداخلية القدرة على تحديد كيفية سير العمل وما إذا كانت المنتجات والخدمات تلبي احتياجات عملائها أم/ أو لا، وتتماشى مع هدف المؤسسة.		
ابتكار منتجات جديدة	دورة تطوير المنتج	منتج جديد / عائد الخدمة
تحسين قاعدة المعرفة	عدد المقالات التوعوية المنشورة	مكان قاعدة المعرفة
تقليل المشاكل التشغيلية	عدد الساعات مع العملاء	خدمة / معدل الخطأ
تحسين جودة مراقبة الأموال التشغيلية	نسبة التغطية المالية بالوقت المحدد	عدد الايصالات النقدية
تحسين جودة التوظيف	نسبة تلبية احتياجات الموظفين بالوقت المحدد	توفر الموارد البشرية
منظور الموظفين الشركة من وجهة نظر الموظفين، سيبحث الموظفون الغير راضين عن أماكن أخرى لتلبية احتياجاتهم. رضا الموظفين هو في حد ذاته مؤشر رئيسي يمكنه التنبؤ بالخسارة المستقبلية المحتملة.		
إحياء ثقافة الشركة والقيم والأخلاق	نسبة دوران الموظفين	معدل الرضا الموظفين
	مستوى الرضا عن الخدمة	جودة خدمة الإدارة
	تفعيل الحوافز والترقيات	معدل الرضا الوظيفي
تطوير الموظفين	نسبة الوفاء للمؤسسة	عدد الدورات التي تم اتباعها
تقليل استنزاف الموظفين	زيادة خدمة الموظفين	عدد الموظفين
منظور التعلم والنمو المورد الرئيسي في معظم الشركات اليوم هو الموظفين، فهو ضروري خاصة في مناخ تتغير فيه التكنولوجيا بسرعة بحيث ينمون ويتعلمون باستمرار، ويجب أن يكون التركيز على المكان الأفضل لإنفاق ميزانيات متناقصة.		
تنمية المهارات الاستراتيجية	الخدمة/ نسبة تغطية المنتج	رضا الموظفين
تواصل استراتيجي أفضل	توفر المعلومات	
مواعاة الأهداف الشخصية	محاذاة الهدف	الإيرادات لكل موظف

جدول ١ : الهدف الاستراتيجي (قياس Lead & Lag)

٥. تطوير وإعداد نموذج ميثاق المشروع.

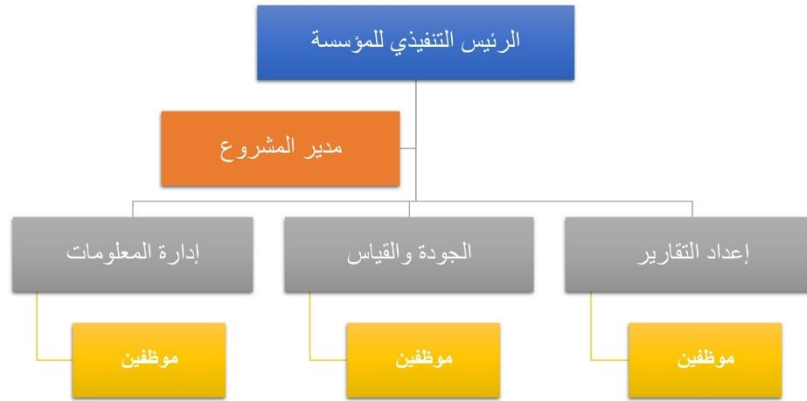
- تحديد هدف المشروع / مبررات المشروع والمخرجات الملموسة منه.
 - تحديد ممول المشروع والمستفيدين منه.
 - تكلفة المشروع المقترحة.
 - الاجتماعات والمقابلات.
 - كتابة وثيقة المشروع.
- ميثاق المشروع تم انجازه وتجدونه بطي الفترات مع التقرير

نموذج: P01: 1 ميثاق المشروع

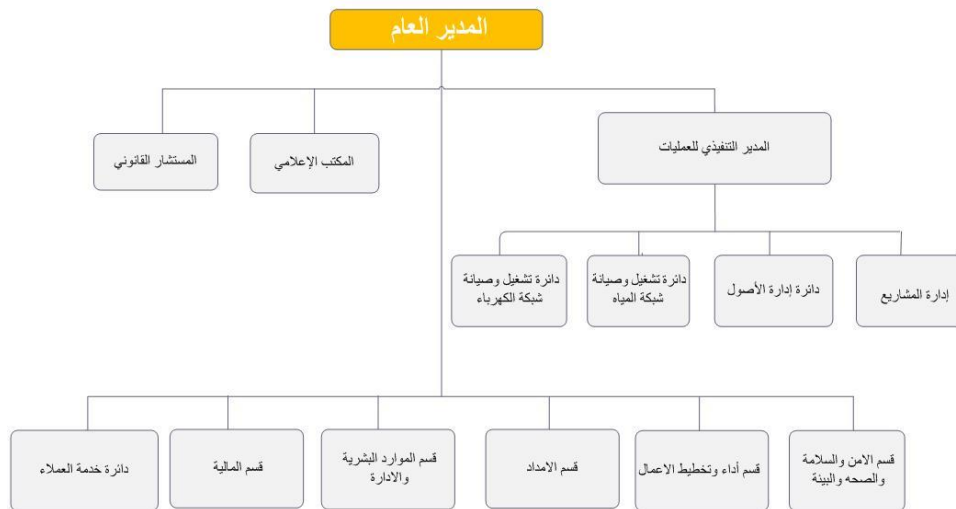
ثانياً. الحوكمة والهياكل والعمليات

٦. تطوير هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع.

الهيكل التنظيمي لفرق عمل المشروع هو أحد الأدوات الفاعلة في تنظيم العمل والرقابة والمتابعة لمدى تحقيق الهدف من المشروع.



رسم توضيحي ٢: الهيكل التنظيمي لفريق نخبة الجودة



رسم توضيحي ٣: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تتسم علاقة مكتبنا بالإدارات الأخرى علاقة وثيقة مبنية على التكامل والشرابة في تنفيذ المهام والأدوار المرتبطة بالبرنامج واكمال المشروع.

٧. الأسس العلمية والعملية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة

- وضع أدلة المهام (التوصيف الوظيفي).
- وضع الهيكل التنظيمي والوظيفي.
- إعداد بطاقات الوصف الوظيفي.
- رسم خط سير العمل Mapping Process.
- إعداد أدلة الإجراءات.
- وضع الأنظمة واللوائح والسياسات.

مبادئ تطوير الهيكل التنظيمي بالمؤسسة

- ✓ مبدأ تقسيم العمل: يوزع على كل فرد داخل فريق العمل مسئولية ومهمة واضحة ومحددة.
- ✓ مبدأ الوظيفة: تقسيم الأفراد داخل وحدات العمل وفقاً لمؤهلات التعيين والوظيفة الموكلة.
- ✓ مبدأ المرونة: وتعني القابلية للتغيير وفقاً للمستجدات الطارئة.
- ✓ مبدأ وحدة الهدف: ويعني الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه التنظيم.
- ✓ مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة: فكل وظيفة مشرف مسئول عن متابعتها وتقديم تقارير عنها.
- ✓ مبدأ وحدة الرئاسة: لكل موظف رئيس واحد يتابعه ويوجهه.

كل هذه المبادئ بهدف:

- تقييم بيئة العمل الداخلية وتحديد نقاط (قوة - ضعف - فرص - تهديدات).
- التخلص من القيود الإدارية التي تعيق انطلاق قوى الإنتاج.
- تطوير أساليب العمل بما يحقق فاعلية وكفاءة العمل بالمؤسسة.
- تطوير الأنظمة واللوائح والقواعد المؤثرة على أوضاع وعمليات المؤسسة.
- إعادة الهيكلة المالية وتشمل: دراسات إعادة تقييم الأصول، دراسات إعادة هيكلة الديون، دراسات بدائل زيادة رأس المال، دراسات زيادة التدفقات النقدية الداخلة وخفض التدفقات النقدية الخارجة.
- إعادة هيكلة الموارد البشرية بالمؤسسة من خلال تحديد احتياجات الأقسام المختلفة (خطة التعيين) لتحقيق التوافق بين الخدمات المقدمة للمستفيدين وبين كفاءة الموظفين والعاملين.
- إعادة الهيكلة القانونية إذا تطلب الأمر مثل: إعادة التأسيس للتوسعة أو الدمج أو الانفصال.. إلخ.
- وضع نظام لقياس وتقويم الأداء المؤسسي بما يضمن ترشيد اتخاذ القرارات، واستدامة التطوير.
- تخفيض كلفة التشغيل للمؤسسة، وتوجيه الوفرة نحو زيادة الفاعلية والكفاءة.
- تعزيز الممارسات المؤسسية والعمل الجماعي والتنسيق المشترك، وترسيخ مبدأ المساءلة لضمان الإنجاز المتميز.
- بناء صورة مالية متطورة ومستدامة للمؤسسة.
- المساهمة في تحقيق رسالة وأهداف المنظمة.

٨. إدارة المشاريع (PMOs)

- المسيطر PMO Controlling (مستوى تحكم متوسط) - moderate control

حيث 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.

يناسب هذا النموذج فكرة المشروع حيث استهدف وجود ضبط للأنشطة والعمليات والإجراءات. من أجل:

- إعداد التوجهات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
- تخطيط الموارد البشرية.
- تطوير سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
- تقييم الوظائف.
- وضع خطط التدريب والتطوير الوظيفي.
- وضع معايير اختيار العاملين المناسبين.
- إعداد تقييم أداء العاملين.
- تطوير هياكل ورواتب وأنظمة الحوافز.

ثالثاً: الامتثال والمعايير واللوائح

م	التسليمات / المخرجات Deliverables	المرحلة Phase	تاريخ بدء المرحلة	تاريخ انتهاء المرحلة
١	استعراض خطة العمل	١	٢٠٢١-٩-٩	٢٠٢١-٩-١١
٢	كتابة خطة العمل والتوثيق	٢	٢٠٢١-٩-١٢	٢٠٢١-٩-١٤
٣	تحديد فريق العمل والأعمال المنوطة	٣	٢٠٢١-٩-١٥	٢٠٢١-٩-١٦
٤	وثيقة العمل	٤	٢٠٢١-٩-١٧	٢٠٢١-٩-١٩
٥	مراجعة اللوائح والأنظمة للموارد البشرية	٥	٢٠٢١-٩-٢٠	٢٠٢١-١٠-١٩
٦	إعادة صياغة اللوائح والأنظمة للموارد البشرية	٦	٢٠٢١-١٠-٢٠	٢٠٢١-١١-١٨
٧	تصميم نظام القياس للإدارة	٧	٢٠٢١-١١-١٩	٢٠٢١-١٢-٣٠
٨	تدريب الموظفين على النظام	٨	٢٠٢١-١٢-٣١	٢٠٢٢-١-٣٠
٩	تشغيل النظام	٩	٢٠٢٢-١-٣١	-
١٠	مراقبة وتقييم النظام	١٠	٢٠٢٢-٢-١	٢٠٢٢-٣-٣٠
١١	الدراسة الميدانية للنظام	١١	٢٠٢٢-٢-١	٢٠٢٢-٣-٣٠
١٢	تحليل النتائج	١٢	٢٠٢٢-٤-١	٢٠٢٢-٤-١٥
١٣	مراجعة خطة العمل والتقييم	١٣	٢٠٢٢-٤-١٦	٢٠٢٢-٤-٢٥
١٤	تسليم المشروع	١٤	٢٠٢٢-٤-٣٠	٢٠٢٢-٥-٣٠

جدول ٢: المخرجات الزمنية

رابعاً. السلطة والاهتمام

١١. تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم.

المعنيين بالمشروع: (مدير المشروع – المعنيين بخدمات المشروع – الموظفين – الموردين – الجهات الحكومية - المكاتب الاستشارية). ويتم تطوير قيادة الفريق من خلال:

- اختيار أفضل أعضاء الفريق للوظائف المحددة في خطة المشروع.
- تدريب أعضاء الفريق على الأداء الأمثل للمهام الوظيفية.
- مرحلة بناء الفريق: يتم تشكيل مجموعة من أعضاء الفريق (سواء من خلال التوظيف، أو الاختيار من بين موظفي منظمة موجودة مسبقاً، أو اتخاذ مجموعة موجودة مسبقاً)، ثم تتحول هذه المجموعة إلى فريق فعلي.

بناء روابط الفريق من خلال:

- ✓ الخطوة: الاجتماع لمدة يوم أو عدة أيام للتعارف والالتزام بالفريق وهدفه.
- ✓ نشاطات توثيق محددة لنجاحات العمل الجماعي.
- ✓ التواصل الاجتماعي بين أعضاء الفريق.
- ✓ وضع قواعد وتقالييد للفريق.

١٢. تطوير شبكة (القوة / الاهتمام) وشبكة (التأثير / القوة).

جدول أهمية وتأثير أصحاب المصلحة: تحديد فئات أصحاب المصالح

أفراد ذو أهمية مرتفعة للمشروع	أفراد ذو أهمية مرتفعة للمشروع
أفراد ذو أهمية منخفضة للمشروع	أفراد ذو أهمية منخفضة للمشروع

١٣. استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة.

علاقة عمل قوية إيجابية بين أعضاء فريق المشروع وأصحاب المصلحة	مبادرات خاصة من أصحاب المصلحة (المدير التنفيذي) لحماية مصالحها
محدودية مشاركة أصحاب المصلحة في التقييم	مراقبة أصحاب المصلحة لتفادي خطرها

خامساً. ثقافة المنظمة وقيمتها

١٤. تعريف لثقافة المنظمة.

١. هي القواعد والقيم الأخلاقية التي تؤثر في سلوك الأفراد العاملين داخل بيئة عملٍ مشتركة، من أجل مساعدتهم في تطبيق مهامهم بكفاءة، مما يساعدهم على تحقيق الأهداف المطلوبة، والتمكّن من وضع مجموعة من الحلول المقترحة في حال واجهتهم أزمات أثناء إنجاز الأهداف المطلوبة. وتشمل ثقافة المنظمة ما يلي:
 ٢. ثقافة الدور: وتهتم بمتابعة دور كلّ قسم من أقسام المنشأة، وتحديد طبيعة تأثيره على العمل، ودراسة مدى فعاليته في القيام بدوره وفقاً للقواعد، والنصوص الوظيفية المرتبطة بثقافة المنظمة.
 ٣. ثقافة المهمة: حيث تعتمد على توزيع المهام الأدائية على العاملين بالمؤسسة من أجل الوصول إلى تحقيق النتائج الخاصة بها ضمن بيئة ثقافة المنظمة
 ٤. ثقافة العمليات: هي الثقافة المرتبطة بطبيعة الوسائل، والأدوات، وطرق العمل التي يتبعها العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة.
- (حنفي، ٢٠١٦)

١٥. تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع.

رسم توضيحي ٤: بـقيم المقترحة للعمل بفريق نخبة الجودة

- ❖ الأخلاق: امتثال العاملين سلوكيات (الأمانة والنزاهة والمسؤولية والانتماء والاحترام والإخلاص).
- ❖ الخدمة المجتمعية.
- ❖ الإبداع والابتكار.
- ❖ الاستدامة والديناميكية للأداء.

سادساً. نقد وإدارة الذات

١٦ & ١٧ سرد ثلاث سلوكيات شخصية تؤثر على المشروع (الاسباب والحل)

- ❖ **عدم إدارة الوقت بفعالية:** يؤدي الفشل في ادارة الوقت الى مشاكل عدة في العمل أهمها فقدان المصداقية والاحترام المهني، فعدم الالتزام بالمواعيد المحددة، وتقويت المواعيد النهائية لتأدية المهام والوصول المتأخر الى اجتماعات العمل يؤثر سلباً على ادارة المشروع، ولحل تلك المشكلة يجب العمل على تنظيم الوقت واستخدام ادوات مثل المفكرة أو التنبيه بالمواعيد لمساعدة على تنظيم الوقت بطريقة فعالة.
- ❖ **الافتقار الى مهارات التواصل:** أن مهارات التواصل مع الآخرين تعتبر من أهم عناصر النجاح في العمل. لذلك يجب تطوير مهارات التواصل من خلال (تعزيز الثقة بالنفس، الاستماع الجيد للآخرين، استخدام مفردات وجمل واضحة وبسيطة، تقبل وجهات النظر المختلفة وعدم انتقاد الآخرين)
- ❖ **التغيب عن العمل:** أن الغياب عن العمل يضر بالمؤسسة إلى حد كبير من حيث تراجع انتاجية المؤسسة بشكل عام هي المشكلة الأكبر التي قد يتسبب بها غياب الموظفين. في الواقع، ان عدم الالتزام بالمواعيد يؤدي الى فقدان مصداقيتك في مكان العمل. والحل هو مراجعة الاسباب التي تؤدي الى ذلك والعمل على حلها. (فوبر، ٢٠٢٠)

١٨ . تقييم مهني ذاتي (SWOT)

نقاط القوة:	نقاط الضعف:
• مؤهل دراسي عالي • ادارة مشروع نخبة الجودة • العمل الجاد	• ضعف مهارات التواصل • ضعف ادارة الوقت بفعالية • التغيب
الفرص:	التهديدات:
• الترقية في العمل • تطوير مهارات التواصل • تطوير المهارات التقنية	• صراعات العمل • الفصل من العمل

سابعاً. النزاهة الشخصية والموثوقية

١٩. ثلاث سلوكيات تتعارض مع النزاهة الشخصيةالتزوير

هو تغيير الحقيقة في بيان جوهري في محرر بإحدى الطرق التي نص عليها النظام تغييراً من شأنه أن يحدث ضرراً بالغير مع نية استعمال المحرر فيما زور من أجله"

الاختلاس

الاستيلاء على المال العام من قبل من اوكل اليه امر ادارته او جبايته او صيانتته

الرشوة

نوع من أنواع الفساد، يُطلق على دفع شخص أو مؤسسة مالاً أو خدمة من أجل الاستفادة من حق ليس له، أو أن يعفي نفسه من واجب عليه

رسم توضيحي ٥ : سلوكيات تنافي النزاهة الشخصية

٢٠. الآثار المترتبة على تلك السلوكيات على المشروع

- أولاً: الآثار المترتبة على الرشوة:

تنتج عن الرشوة جوانب سلبية كثيرة، أهمها رفع تكاليف الأعمال، وتعطيل المصالح العامة والخاصة، والحد من المنافسة. فالمؤسسة (أو الشخص) التي تكسب عقوداً بالرشوة تلغي قوى المنافسة في السوق وتدمر الوظائف في الشركات النزيهة المطبقة لأصول الأمانة في أعمالها. وتدمر الرشوة على الأمد الطويل نفس الشركات التي تشهد هذه الممارسات الإجرامية.

- ثانياً: الآثار المترتبة على الاختلاس:

تنتج عن الاختلاس مشاكل كبيرة تتورط فيها المؤسسة من حيث الاهداف في موارد المؤسسة والمال العام، الاختلال بالميزانية العمومية والمخصصات. بالإضافة الى توقف العمل لبضع ايام للتحقيق في تلك الجريمة ومعاقبة المذنب. واخيراً الاختلاس يعتبر من ظواهر انتشار الفساد في المجتمع والتي تؤثر بشكل كبير على الافراد داخل الشركات.

• ثالثاً: الآثار المترتبة على التزوير:

تكمّن خطورة التزوير في صعوبة اكتشافه، ففي حين تكفي بعض الإجراءات لكشف بعض الجرائم، فإن المزور في حال كان متقناً لجريمته فإنه يقلب الحقائق لأنه يتقمص شخصية المزور عليه باحتراف يقلل من القدرة على التفريق بين المزور وغير المزور، فحجم التدليس والإجرام في عملية التزوير كبير والضرر الحاصل ليس بالقليل. لذلك لا بد من التشديد في التعاطي مع هذه القضايا، ابتداء من آلية إصدار الوثائق والمستندات المهمة بحيث تشمل على علامات أمنية تصعب عملية التزوير وتسهل من كشفها حال وقوعها للمختصين، ومروراً بالرفع من كفاءة الأجهزة المختصة بهذا المجال وتزويدها بالأجهزة والتقنيات الحديثة، وانتهاء بالتشديد على القائم بهذه الجريمة الشنيعة من حيث العقوبة.

ثامناً & تاسعاً الاتصالات الشخصية والعلاقات والارتباط

١. اعداد سجل المعنيين واصحاب المصلحة للمشروع

المنصب / اصحاب المصلحة	المهام	داخلي / خارجي
الرئيس التنفيذي	يحسن كفاءة إدارة الحساب توظيف واختيار وتوجيه وتدريب واستشارات وتأديب المديرين ونقل القيم والاستراتيجيات والأهداف وتوقيع المسؤوليات وتخطيط ورصد وتقييم نتائج العمل وتطوير الحوافز وتطوير مناخ لتوفير المعلومات والآراء وتوفير الفرص التعليمية. يقوم بإنشاء وتوصيل وتغيير الرؤية والرسالة والتوجيه العام للمؤسسة، أي توجيه تطوير وتنفيذ الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.	داخلي
مدير المشروع	إدارة تخطيط المشاريع والتقييمات الاقتصادية، إدارة التقييم والاعتماد لإدارة الجودة يعمل مع دراسات الجدوى، بما في ذلك تقييمات الأثر البيئي والمشاورات المجتمعية	داخلي
المستشار القانوني	يشرف على صياغة العقود والمستندات القانونية الأخرى للشركة، ينتج المعلومات عن طريق فك تشفير وتنسيق وإدخال وتحرير واستخراج ونسخ ونقل النصوص والبيانات والرسومات. تنسيق إعداد الحالة. تسجيل مناقشات الاجتماع حفظ السجلات توثيق والحفاظ على الأدلة	داخلي
المسؤول ومدير الموارد البشرية	لمسؤول عن مراقبة التشغيل السلس للموظفين والمهام الإدارية للمؤسسة تطوير توصيف الوظائف باستخدام KPI لإدارة الإنتاجية للعملاء يحدد وظائف التوظيف وإدارة عملية المقابلة، المسؤول عن تدريب الموظفين وتقييمهم. تحديثات المعرفة حول العمل والمشاركة في الفرص التعليمية؛ قراءة المنشورات المهنية؛ الحفاظ على الشبكات الشخصية؛ المشاركة في المنظمات المهنية	داخلي
رئيس قسم التسويق	مسؤولة عن الإشراف على التنفيذ ودعم احتياجات العملاء والتواصل مع العملاء تطوير وتنفيذ وتقييم خطط جديدة لتوسيع نمو المبيعات، توثيق جميع معلومات الاتصال بالعملاء والمعلومات، ساعد في زيادة المبيعات ونمو المؤسسة	داخلي
مدير الحسابات	المسؤول عن إعداد تقارير البيانات المالية، ميزانيات المنظمة والتقارير المالية تزود الإدارة بالتحليل المالي وميزانيات التطوير والتقارير المحاسبية؛ يحل الجدوى المالية لمعظم المشاريع المقترحة المعقدة؛ تجري أبحاثاً في السوق للتنبؤ بالاتجاهات وظروف العمل، مسؤولة عن التنبؤ المالي وتحليل المخاطر تنفذ إدارة النقد ومحاسبة دفتر الأستاذ العام والتقارير المالية لواحد أو أكثر من العقارات.	داخلي

داخلي	يضمن أن جميع جهات الاتصال مع العملاء تزويد العميل بتجربة خدمة عملاء مخصصة على أعلى مستوى. تدير المسؤوليات الإدارية المعينة من قبل المدير بفعالية وفي الوقت المناسب.، تابع باستمرار أي معلومات جديدة حول منتجات المؤسسة، والحملات الإعلانية، وما إلى ذلك. تأكد من توفير معلومات دقيقة ومفيدة للعملاء عند تقديم طلباتهم	مدير خدمة العملاء
خارجي	استخدام خدمات المؤسسة المقدمة، عن طريق الاستفادة من الاستشارات الادارية والاستراتيجية المقدمة	العملاء
خارجي	يتم توجيه المؤسسة وإدارتها وفقاً للقواعد واللوائح الحكومية، حيث يتعين عليها دفع الضرائب والرسوم المفروضة على الأعمال	الحكومة
خارجي	يقدمون مدخلات للمنظمة مثل معدات اجهزة الكمبيوتر، ومقدمي خدمات الاتصالات، وكذلك موردين الادوات المكتبية اللازمة لسير العمل	الموردون
خارجي	هم المنافسون الذين يتنافسون مع المؤسسة على الموارد والسوق أيضاً	المنافسون
خارجي	تتحمل المؤسسة مسؤوليتها تجاه المجتمع أيضاً لأن المؤسسة تستخدم مواردها القيمة.	المجتمع

جدول ٣: سجل المعنيين واصحاب المصلحة

٢. تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال

- الاتصال النموذجي، المرسل المتلقي

يقع على عاتق المرسل التأكد من أن المعلومات واضحة وكاملة ويضمن أن الرسالة قد تم فهمها بشكل صحيح. ويقع على عاتق المتلقي ضمان أن الرسالة قد وردت في مجملها وفهمت من قبله واعترف بالمرسل.

- الإصغاء الفعال - Effective Listening

١. ردود الفعل (التغذية الراجعة بالمعلومات).

٢. الإصغاء النشط.

٣. ما وراء الكلمات (التعبير الصوتية)

- الإصغاء النشط - Active Listening

تتطوي عملية الإصغاء النشط أساساً على أربع خطوات هي:

١. النظر إلى عيني الشخص، وإيقاف أي شيء آخر تقومون به.
٢. الإصغاء ليس فقط إلى كلمات، ولكن إلى المضمون والشعور.
٣. أن تكون مهتماً بصدق ما يتحدث عنه الشخص الآخر.
٤. كرر ما قاله الشخص.

التواصل الفعال يعني أنك توفر المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب وبالشكل الصحيح إلى الجمهور المستهدف (الصحيح) الاتصال الفعال يعني أنك توفر فقط المعلومات اللازمة؛ لا أكثر ولا أقل. أشار خبير الإدارة " بيتر دراكر " أنه عندما يتم إرسال رسالة (للأعلى) من أدنى المستويات الإدارية إلى الإدارة العليا، فمستوى الضوضاء يتضاعف ويتم قطع معنى الرسالة إلى النصف لأنه يمر من خلال كل مستوى في التسلسل الهرمي للمنظومة.

٣. تعريف نماذج وأشكال وقنوات الاتصال

فيما يلي أربع طرق مختلفة تتواصل بها مع الآخرين. بغض النظر عن شكل الاتصال الذي نختاره، من المهم أن يكون لديك النية الصحيحة للتواصل مع الشخص الآخر.

• مكتوبة

يشير إلى المواد المطبوعة أو المسجلة مثل الخطط والعقود والمذكرات ومحاضر الاجتماع وثيقة تحليل المتطلبات وسجلات مخاطر مستندات التصميم والمواد المكتوبة الأخرى ذات الصلة. يتم استخدامه لتقديم تفاصيل مدروسة جيدًا ومخطط لها جيدًا، وبالتالي يسهل مراجعتها بدلاً من الاتصال اللفظي لأن كل ما تمت كتابته لا يمكن تغييره على الفور. أكثر من ذلك، يمكن استخدامه للرجوع إليها في المستقبل. يمكن أن يكون الاتصال الكتابي مضيعة للوقت، ولكنه ضروري للغاية للسياسات الرسمية التي تتطلب موافقات ولها آثار قانونية أيضًا. لقد أدت رسائل البريد الإلكتروني إلى ثورة في جعل الاتصال الكتابي سريعًا جدًا، وبالتالي أصبحت آلية مفضلة لمشاركة المعلومات التفصيلية في جزء من الثانية.

• شفهي

وهو ينطوي على تبادل الرسائل أو المعلومات باستخدام الكلمات شفهيًا من خلال المحادثات وجهًا لوجه أو عبر الهاتف. إنها أكثر أنواع المحادثات شيوعًا لأنها تمهد الطريق للحصول على تعليقات مباشرة بعد تلقي الرسالة. من المعروف أن تكون عفوية أيضًا. في التواصل اللفظي، تعتبر القدرة على الاستماع والتفكير بعناية قبل التحدث أمرًا بالغ الأهمية.

• غير اللفظية

الاتصال غير اللفظي هو إرسال معلومات بدون استخدام الكلمات. غالبًا ما يتم ذلك من خلال لغة الجسد، والإيماءات، والتواصل البصري، والمظهر، ونبرة الصوت ونبرة الصوت، إلخ. يقولون، "من المهم أن نفهم ما لم يقال صراحة". يشمل التواصل غير اللفظي، لغة الجسد، اللغة شبه اللغوية (درجة ونبرة الصوت)، المظهر وما إلى ذلك. أظهرت الأبحاث أن الإشارات غير اللفظية أو لغة الجسد جنبًا إلى جنب مع تعابير الوجه ونبرة الصوت وموقف الجسد تمثل ما يقرب من ٥٥٪ من جميع الاتصال الذي يحدث.

• الاتصال المرئي

تساعد الوسائل المرئية مثل الرسوم المتحركة واللون والتوضيح والرسوم البيانية والرسوم البيانية والرسوم والعلامات والشعارات على تعزيز التواصل الكتابي بشكل كبير. يستخدم الاتصال المرئي أيضًا في التوازن الصحيح لجعل مشاركة المعلومات أكثر فعالية وكفاءة.

٤. مصفوفة الاتصال

عنوان الوثيقة	الشكل/الطريقة	مستوى التفاصيل	المرسل	المتلقي	التكرار
تقرير التقدم الأسبوعي	تقرير/مستند	متوسط	مدير المشروع	رئيس مجلس الإدارة	أسبوعي
اجتماع الفريق الأسبوعي	اجتماع	متوسط	مدير المشروع (القيادة)	فريق العمل بالمشروع	أسبوعي
خط الأساس للميزانية	تقرير/مستند	عالي	المحاسب (مدير الحسابات)	رئيس مجلس الإدارة	مره واحده في بداية المشروع
خطة الموارد البشرية	تقرير/مستند	عالي	مدير الموارد البشرية	رئيس مجلس الإدارة	مره واحده في بداية المشروع

جدول 4: مصفوفة الاتصال

٥. ثلاث سيناريوهات لنماذج خاطئة في التواصل

• الاتصال العدواني السلبي

التواصل السلبي العدواني هو ممارسة سيئة لها تأثير سلبي مباشر على شعور الناس تجاه أنفسهم والآخرين في مكان العمل. على سبيل المثال، الموظفون أو القادة الذين يرفضون التحدث مباشرة إلى زميل في العمل يتصرفون بسلبية عدوانية. يعد استخدام البريد الإلكتروني والذكرات عن قصد للتواصل حصريًا دون التحدث وجهًا لوجه مع شخص ما في المكتب شكلاً من أشكال المشكلة. إن تجنب مشروع أو العمل مع شخص ما في مهمة محددة عن عمد دون تقديم المنطق هو أيضًا شكل من أشكال السلوك العدواني السلبي في مكان العمل.

• التخويف في مكان العمل

تكتيكات التخويف هي شكل من أشكال التواصل السلبي الذي يخلق بسرعة بيئة عمل سامة وملينة بالخوف. من المرجح أن يواجه المدير الذي يتتمر على موظفيه لإنجاز المهام معدلات دوران عالية. يمكن أن يحدث التخويف أيضًا بين زملاء العمل المتنافسين على نفس الترقية. غالبًا ما يكون هذا النوع من السلوك المثير للقلق في شكل لغة لفظية

مباشرة أو أفعال تهديد جسدي. تشمل أمثلة الترهيب الكلام بصوت عالٍ، أو الاستيلاء على مساحة العمل جسديًا، أو الوقوف على مقربة جسدية شديدة للتسبب في عدم الراحة.

• عدم الاستماع

في بيئة المكتب، يعد عدم الاستماع إلى زملاء العمل مشكلة أيضًا. إنه يخلق نظامًا بيئيًا من التجاهل للمشاعر الفردية، ويقلل من قيمة العلاقات الشخصية في مكان العمل. على سبيل المثال، إذا أعرب الموظفون عن قلقهم بشأن مشكلة يرونها في مكان العمل، لكن المدير لم يطلب منهم شرح المشكلة بمزيد من التفصيل أو النظر في المشكلة، فقد تمر المشكلة دون رادع وسيشعر الموظفون على الأرجح بأن لا يهم المدخلات. يريد العمال أن يشعروا بأن أفكارهم لها قيمة وأنهم يعرفون أنهم معترف بهم كمساهمين قيّمين في مهمة المؤسسة.

٦. مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين:

يتم توثيق المستوى الحالي للمشاركة مع "C". يتم تمثيل المستوى المطلوب بحرف "D".

	غير مدرك	مقاومة	حيادي	يدعم	قيادة
الرئيس التنفيذي / المستشار الرئيسي			C		D
مدير المشروع				C	D
المستشار القانوني	C		D		
المسؤول ومدير الموارد البشرية			C	D	
رئيس قسم التسويق	C			D	
مدير الحسابات			C	D	
مدير خدمة العملاء			C		D

جدول ٥ :مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين

عاشراً. القيادة

٧. وصف وتعريف نموذج القيادة المفضل للمشروع

القيادة التحويلية: تعرف القيادة التحويلية بأنها نهج القيادة الذي يسبب التغيير في الأفراد والأنظمة الاجتماعية. في شكله المثالي، يحدث تغييراً قيمياً وإيجابياً في المتابعين بهدف نهائي يتمثل في تطوير المتابعين إلى قادة. تعزز القيادة التحويلية، التي تُسن في شكلها الأصل، الحافز والروح المعنوية والأداء لدى المتابعين من خلال مجموعة متنوعة من الآليات. وتشمل هذه ربط إحساس التابع بالهوية والذات بالرسالة والهوية الجماعية للمنظمة؛ أن تكون نموذجاً يحتذى به للمتابعين الذين يلهمونهم؛ تحدي المتابعين لتحمل ملكية أكبر لعملهم، وفهم نقاط القوة والضعف لدى المتابعين، حتى يتمكن القائد من موازنة المتابعين مع المهام التي تعمل على تحسين أدائهم.

٨. اسباب تفضيل هذا النموذج

تتطلب القيادة التحويلية تغييراً في التركيز والتوجيه. القائد التحويلي فريد من نوعه بسبب:

- يتمتعون بالكاريزما والتأثير، ولكن مع معايير عالية من التميز. يقدم هؤلاء القادة قدوة، ويظهرون العزم، ويتحملون المخاطر المناسبة، ويظهرون التفاني في قضية ما، ويخلقون رؤية مشتركة، ويتفاعلون بجد في الأزمات، ويمكنون مرؤوسيه.
- هم محفزون وملهمون. يوفر هؤلاء القادة المعنى والتحدى في العمل، ويرسمون رؤية متفائلة للمستقبل، ويخلقون توقعات عالية، ويفكرون في المستقبل.
- يتحدون الأتباع للتفكير النقدي لأنفسهم. يشكك هؤلاء القادة في الافتراضات السابقة، ويتحدون الوضع الراهن، ويشجعون الإبداع والابتكار، ويطلبون من المرؤوسين إعادة صياغة نفس المشكلات بطرق جديدة.
- هم مراعون ورحيمون. هؤلاء القادة مستجيبون ومتاحون عند الحاجة، ويظهرون اهتماماً برفاهية المرؤوسين، ويعينون المهام بناءً على القدرات الفردية، ويشجعون تبادل الأفكار في اتجاهين، ويهتمون بتطوير الإمكانيات، والموجهين والمدربين بشكل فعال.
- القيادة التحويلية هي أسلوب يقوم فيه القائد بزيادة وعي أتباعه بما هو صحيح وجيد ومهم. نتيجة لذلك، يكون لدى القادة التحويلين أتباع أكثر رضا من أي شكل آخر من أشكال القيادة. هذه نتيجة قوية ومتسقة.

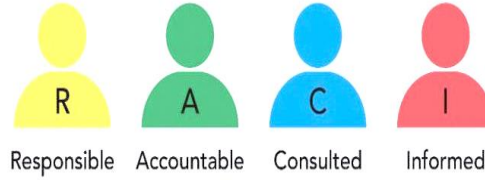
٩. مقترحات لطرق التحفيز

١. اظهار الشكر والامتنان للموظفين عن طريق اظهار التقدير والاعترام بعملهم وعدم الاستخفاف بأي انجاز مهما كان بسيط
٢. مساعدة الموظفين في التقدم والنمو، عن طريق تقديم الدورات التدريبية والبرامج المهنية التي يمكنها تعزيز قدرات الموظف وتعزيز شعور الامان الوظيفي
٣. تكوين نظام حوافز ومكافئات مالية للموظفين المتميزين بشكل شهري.
٤. ترقية الموظفين الاكفاء لمناصب اعلى وزيادة المرتب.
٥. انشاء نظام ترفيه شهري للموظفين، وعمل يوم مفتوح.

الحادي عشر. العمل الجماعي

١٠. نموذج RACI - للإجراءات الإدارية بالمشروع

مصفوفة RACI عبارة عن قائمة بالأنشطة، ومعلومات عن دور كل فرد فيما يتعلق بهذه الأنشطة، وأمام كل نشاط يعين اسم الشخص المختص بحسب دوره في العمود المخصص لهذا الدور.



رسم توضيحي ٦: دلالات مصفوفة RACI

الرئيس التنفيذي	مدير المشروع	المستشار القانوني	مدير الموارد البشرية	رئيس قسم التسويق	مدير الحسابات	مدير خدمة العملاء	
R	A/R	I	I	C		I	إدارة مخرجات المشروع
C	R	I	C	R	I	A/R	إبقاء تواصل مع العملاء
C	R	C	A/R	I	I	C	تعيين الموظفين وتدريبهم
R/C	I	C	I	I	A/R	I	ميزانية المشروع
R	C	A/R	I	I	C	I	التعاقدات و الأوراق الرسمية

جدول ٦: مصفوفة RACI

الثاني عشر. الصراع والازمات

١١. تعريف الصراع والازمات

إدارة الصراع هي ممارسة القدرة على تحديد النزاعات والتعامل معها بحكمة وعادلة وكفاءة. نظرًا لأن النزاعات في الأعمال التجارية هي جزء طبيعي من مكان العمل، فمن المهم أن يكون هناك أشخاص يفهمون النزاعات ويعرفون كيفية حلها.

تعريف الصراع: هو التصادم أو التضارب الذي يحصل عندما يتعارض سلوك الموجه نحو تحقيق الهدف لمجموعة ما مع سلوك مجموعة أخرى. أو هو تفاعل غير ودي (خصام) يحصل عندما يحاول أحد الأطراف منع أو إعاقة وصول طرف آخر إلى أهدافه.

١٢. ثلاث سيناريوهات لأحداث صراعات بالمشروع

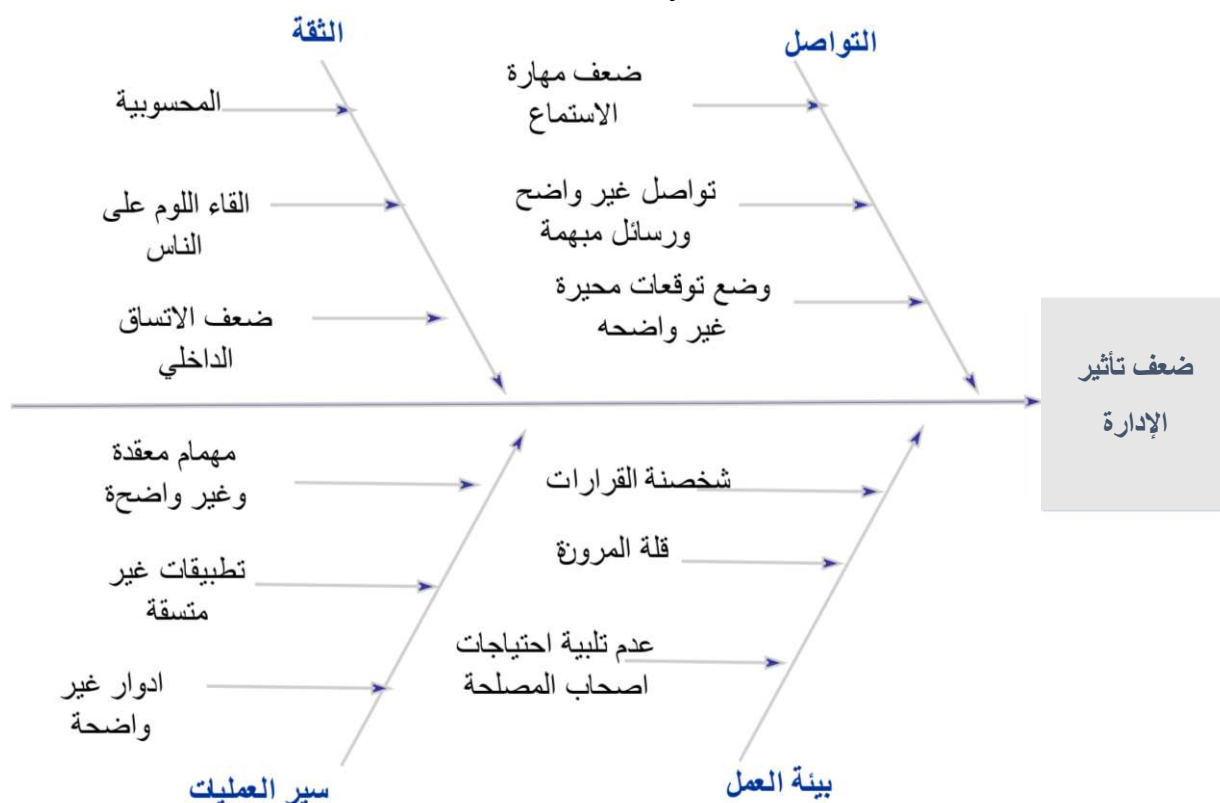
- **الصراع الإداري الداخلي:** نشأ هذا الصراع بين أحد المسؤولين عن إعداد الخطط بإدارة المشروع وموظف آخر لدينا بإدارة المشروع في فترة التخطيط، فقد تجاوز الموظف مدير المشروع وتخطاه وذهب يتصرف من تلقاء نفسه في أمور وقرارات كان لابد له أن يراجع لمدير المشروع، وقد تسبب ذلك في نشوء صراع بين الطرفين، ولجأنا لحل هذه المشكلة إلى تطبيق استراتيجية التعاون بين الطرفين.
- **الفرق في ترتيب أولويات المهام:** هذا الصراع نشأ في مرحلة توزيع المهام وتنفيذها، حيث اختلط الأمر على أعضاء الفريق وذهب كل منهم ينفذ المهام كما يحلو له، وهذا بسبب أن مدير المشروع لم يحدد ولم يكن واضحاً بشأن أولويات المشروع وأي من تلك المهام يجب تنفيذها أولاً وأيهما يمكن تأجيله. وقد واجهنا تلك المشكلة عن طريق استراتيجية التسوية، عن طريق قيام المدير بترتيب أولويات المشروع لأعضاء الفريق وعلمهم الالتزام بذلك بغض النظر عن أهواءهم الشخصية.
- **نقص في التواصل:** هذا الصراع مازال قائم بسبب عدم تفهم الأشخاص لبعضهم البعض وضعف قنوات الاتصال بين الأعضاء، وكذلك أحياناً يكون هناك استخدام لمفردات ولغويات تحتمل معنيين، فيصعب على المتلقي فهم الرسالة بوضوح، ولذلك يجب على مديري المشروع تعزيز خط اتصال واضح بين أعضاء فريق المشروع. من أجل تقليل ازدواجية الجهود، يجب أن يكون مدير المشروع في متناول أعضاء فريق المشروع في جميع الأوقات أثناء المشروع.

١٣. تحديد الاستراتيجية المثلى لكل صراع وسبب التفضيل

نوع الصراع	الاستراتيجية	سبب التفضيل
صراحي اداري داخلي	استراتيجية التعاون	ينطوي استخدام "التعاون" على إيجاد حل يلبي تمامًا احتياجات ومخاوف جميع الأطراف المعنية، وهذا ضروري لئتم حل النزاعات الداخلية وتصفيه اجواء العمل لضمان سيره نحو تحقيق اهداف المنشأة
الفرق في ترتيب الأولويات	مساومة	تتضمن استراتيجية "المساومة" إيجاد حل مقبول يرضي جزئيًا، ولكن ليس بالكامل، مخاوف جميع الأطراف المعنية. بمعنى ترتيب أولويات المشروع كما يراها مدير المشروع مهمة وأولية هذا يحقق كفاءة أعلى.
نقص في التواصل	استيعاب	إن استخدام استراتيجية "التكيف" لحل النزاع ينطوي بشكل أساسي على اتخاذ خطوات لإرضاء مطالب الطرف الآخر على حساب احتياجاتك أو رغباتك. يجب أن يكون مدير المشروع في متناول أعضاء فريق المشروع في جميع الأوقات أثناء المشروع

جدول ٧: استراتيجيات مقترحة للتعامل مع الصراعات

١٤. عرض تحليل الاسباب الجذرية – Root cause analysis



رسم توضيحي ٧: تحليل الاسباب الجذرية

الثالث عشر. الحنكة

١٥. توزيع الموارد البشرية على المهام

المهام	الموارد البشرية
إعداد التوجهات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.	فريق عمل ١
تخطيط الموارد البشرية.	
تطوير سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية.	
تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.	فريق عمل ٢
تقييم الوظائف.	
وضع خطط التدريب والتطوير الوظيفي.	
إعداد تقييم أداء العاملين.	
تطوير هياكل ورواتب وأنظمة الحوافز.	مدير قسم الموارد البشرية

جدول ٨: توزيع الموارد البشرية على المهام

الاسبوع												المهام
12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
												إعداد التوجهات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
												تخطيط الموارد البشرية.
												تطوير سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية.
												تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين .
												تقييم الوظائف.
												وضع خطط التدريب والتطوير الوظيفي.
												إعداد تقييم أداء العاملين.
												تطوير هياكل ورواتب وأنظمة الحوافز.

رسم توضيحي ٨: الجدول الزمني للمهام

١٦. تحليل أثر اجراء عملية crashing & fast tracking**عملية crashing**

تعتمد هذه العملية على تقصير مدة المشروع عن طريق تقليل وقت مهمة واحدة أو أكثر. يتم إجراء هذه العملية عن طريق زيادة الموارد للمشروع، مما يساعد على جعل المهام تستغرق وقتًا أقل مما تم التخطيط لها. بالطبع، هذا يضيف أيضًا إلى تكلفة المشروع ككل. لذلك، فإن الهدف الأساسي منها هو تقصير المشروع مع الحفاظ على التكاليف عند الحد الأدنى.

الاسبوع												المهام
12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
												إعداد التوجهات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
												تخطيط الموارد البشرية.
												تطوير سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية.
												تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
												تقييم الوظائف.
												وضع خطط التدريب والتطوير الوظيفي.
												إعداد تقييم أداء العاملين.
												تطوير هياكل ورواتب وأنظمة الحوافز.

رسم توضيحي 9: الجدول الزمني بعد تطبيق عملية crashing

عملية – fast tracking

يعد التتبع السريع في إدارة المشروع أسلوباً يتم فيه تنفيذ الأنشطة بشكل متوازٍ، بدلاً من تنفيذها بالتتابع باستخدام الجدول الأصلي. ببساطة، يعني التتبع السريع للمشروع أنه يتم العمل على مهام مختلفة في وقت واحد، بدلاً من الانتظار حتى تكتمل كل مهمة على حدة. ومع ذلك، لا يمكن تطبيق التتبع السريع إلا إذا كان من الممكن بالفعل تداخل سؤال الأنشطة السابق ذكره.

الاسبوع												المهام
12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
												إعداد التوجهات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
												تخطيط الموارد البشرية.
												تطوير سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية.
												تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين .
												تقييم الوظائف.
												وضع خطط التدريب والتطوير الوظيفي.
												إعداد تقييم أداء العاملين.
												تطوير هياكل ورواتب وأنظمة الحوافز.

رسم توضيحي ١٠ : الجدول الزمني بعد تطبيق عملية fast tracking

الرابع عشر. التفاوض

١٧. تطوير قواعد عاملة للتفاوض

هناك ٧ بنود رئيسية يجب التحلي والالتزام بها قبل بدء علميات التفاوض:

١. **العلاقات:** هناك حاجة إلى علاقة تفاوضية جيدة لمعالجة الخلافات والصراعات. فصل قضايا الناس عن القضايا الجوهرية. التخطيط والاستعداد لبناء علاقة عمل جيدة والحفاظ عليها. التحلي بالاحترام والثقة والبناء غير المشروط.

٢. **التواصل والاصغاء:** الاستماع الفعال، الاعتراف بما قيل وشعرت واستمع لتفهم وتحدث لكي تفهم، تحدث عن نفسك وليس عنهم، تحدث لغرض.

٣. **المصالح:** تحديد وتوضيح اهتمامات وشواغل واحتياجات جميع المعنيين بشكل جماعي الأحزاب (لي، لك، لهم). تذكر: معظم الأطراف لا تعرف كل ما لديهم المصالح أو الاتفاق بالضرورة على مصالحهم. (ب) تحديد وترتيب أولويات اهتمامات المجتمع معاً. (ج) تحقق من اهتماماتك ومصالحهم غير المفصلة أو الأساسية. (د) مشاركة وتوضيح مصالح كل من الطرفين. (هـ) تحديد وتقاسم المصالح المشتركة كأساس لتطوير الخيارات. (و) المصالح من جدول الأعمال.

٤. **الخيارات:** ما هي الاتفاقيات المحتملة أو مقتطفات الاتفاقية؟ (أ) خيارات التصميم، وليس المواقف. (ب) إنشاء خيارات لتلبية مصالح الطرفين. (ج) تذكر أنه عند تصميم الخيارات، يجب عليهم أيضاً أن يفوا بها بشفافية الاهتمامات. ابحث عن طرق لتعظيم المكاسب المشتركة لكليهما.

٥. **البدائل:** ماذا سأفعل إذا لم نوافق؟

- هل نحتاج إلى التفاوض أم يمكننا تلبية مصالحنا بشكل مرضٍ بطرق أخرى؟
- تحديد وتوضيح أفضل البدائل المتاحة لدينا لاتفاق تفاوضي.
- (ج) الفهم الكامل للآثار والعواقب والمخاطر والتكاليف الخاصة بك ولهم
- (د) اختيار وتحسين BATNA لدينا
- (هـ) تحديد أفضل وأسوأ البدائل المفتوحة على الجانب الآخر.
- (و) كيف يمكننا جعل BATNA أسوأ بالنسبة لهم؟ (أي احتفظ بها على الطاولة)

٦. **الشرعية:** ما هي المعايير التي سأستخدمها لإقناع كل منا ألا يتم نهجها؟ (أ) العدل هو الاعتبار الحاكم. (ب) استخدم المعايير الخارجية والمعايير الموضوعية كأساس لإضفاء الشرعية على ما تفضله الخيارات وكدرع ضد المقترحات غير المعقولة من الجانب الآخر. (ج) استخدام "الإنصاف" الذي يمكن إثباته للعملية والنتيجة لإقناعهم بـ مزايا الاقتراح.

٧. الالتزام: ما هي الالتزامات التي يجب أن أطلبها أو ألزم بها؟ أ) احصل على الالتزامات في النهاية وليس البداية.
 ب) تحديد جميع قضايا التنفيذ التي سيتم تضمينها في الاتفاقية. لا مفاجآت ما بعد الحجة؟ ج) تخطيط الإطار الزمني وخطوات تنفيذ الاتفاقية.
٨. الخلاصة: ما هي النتيجة الجيدة؟ أ) يفي بالمصالح. ب) عادلة بشكل واضح. ج) ممكن.

١٨. اعداد عدد ٢ خطة التفاوض

- بالتعاون مع أعضاء فريق التفاوض الآخرين: صياغة خطة التفاوض.
- قد تختلف المحتويات بناءً على متطلبات الوكالة والنشاط، ولكن يجب أن تتضمن معلومات مثل ما يلي:
١. الخلفية (على سبيل المثال، العقد، والعرض، وحالة التفاوض)
 ٢. قضايا وأهداف التفاوض الرئيسية والثانوية (السعرية وغير السعرية)
 ٣. أولويات التفاوض والمواقف بشأن القضايا الرئيسية (بما في ذلك المواقف الموضوعية والحد الأقصى على السعر، إلخ)
 ٤. نهج التفاوض.
 ٥. مراجعة خطة التفاوض مع أعضاء فريق التفاوض الرئيسيين.
 ٦. عرض الخطة على الفريق.
 ٧. تشجيع المدخلات من الآخرين في الفريق لتحديد نقاط الضعف والبدائل.
 ٨. مراجعة الخطة حسب الضرورة.
 ٩. تحديد الدور الذي سيلعبه كل عضو في الفريق في وضع الخطة موضع التنفيذ
 ١٠. التأكد من المواقف والخطة الشاملة عادلة ومعقولة. (التأكد من أن أعضاء الفريق لديهم خطط فردية مصممة لدعم خطة التفاوض الشاملة).

التأكيد على:

- الالتزام بنهج (Win-Win)
- المفاوض الرئيسي هو الفرد الوحيد المخول بالتفاوض
- يقدم أعضاء الفريق الآخرون الدعم
- يجب ألا يختلف أعضاء الفريق علناً أثناء جلسات التفاوض
- تأكد من أن كل عضو في الفريق يفهم دوره التفاوضي المحدد
- تأكد من أن كل عضو في الفريق يفهم حدود التبادلات

نموذج ٢: خطة تفاوض رقم ١

أولاً: تحديد الاحتياجات والغرض من التفاوض

ثانياً: صياغة الاهتمامات

ثالثاً: تحديد نقاط القوة الاستراتيجية لنا

رابعاً: تحديد نقاط القوة الاستراتيجية لنا

خامساً: تحديد الاهداف والغايات من التفاوض

سادساً: تسجيل الاختبارات المرنة/ التوافقية

سابعاً: تسجيل BATNA

ثامناً: تسجيل WATNA

نموذج ٣: خطة تفاوض رقم ٢

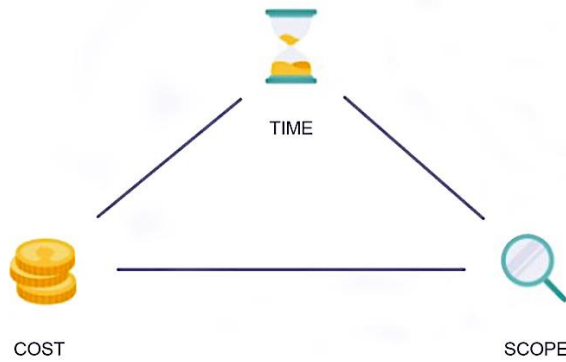
الخامس عشر. تصميم المشروع Project Design

١٩. التعرف على القيود الثلاثية للمشروع triple constraint

مثلث إدارة المشروع هو مصطلح يشير إلى نظرية القيد الثلاثي. يتم تمثيل القيود الثلاثة لإدارة المشروع من قبل كل جانب أو نقطة من المثلث: النطاق والوقت والمال. ويعرف أيضاً بأنه "المثلث الحديدي" و"القيود الثلاثية". فهو مثلث يحدد قيود إدارة المشاريع، ويؤكد على أن جودة العمل مقيدة بثلاثة قيود هي: ميزانية المشروع والتكاليف والمدة الزمنية والمواعيد النهائية والنطاق.

الوقت + المال + النطاق = الجودة

The Project Management Triangle



رسم توضيحي ١١: لمثلث القيود

١. **النطاق (Scope):** يشير نطاق المشروع إلى الاحتياجات أو الأنشطة الخاصة التي يجب إكمالها من أجل إكمال المشروع. تعد إدارة النطاق أمراً بالغ الأهمية في كل مشروع، سواء كانت مشروعات برمجية رشيقة أو مشروعات شلال جيدة التخطيط، لأنه إذا لم تتمكن من التحكم في النطاق، فلن تتمكن من إكماله في الوقت المحدد أو في حدود الميزانية!

٢. **الوقت (Time):** الجدول الزمني أو الإصرار الزمني هو مقدار الوقت المتوقع الممنوح لإكمال المشروع أو إنتاج الناتج في أبسط مستوياته. عادة، يتم تحديد ذلك من خلال سرد جميع المهام المطلوبة لإكمال المشروع من البداية إلى النهاية أولاً، حيث يتم تقسيم الهدف العام للمشروع إلى عدد من المهام التي يمكن تحقيقها باستخدام هيكل تقسيم العمل (WBS) بعد ذلك، يتم تحديد أولويات الوظائف، ويتم توصيل التبعيات، ويتم إنشاء جدول زمني.

٣. **التكلفة (Cost):** يتم تحديد الالتزام المالي للمشروع من خلال عدد من العوامل (الميزانية). هناك موارد يجب مراعاتها، بدءاً من البضائع إلى الأشخاص، بالإضافة إلى نفقات العمالة. قد يكون للعوامل الخارجية الأخرى تأثير على تكلفة المشروع، والتي يجب أخذها في الاعتبار في التقدير، وبشكل تقدير وقت وجهد

المشروع أيضاً الأساس لميزانية المشروع. فيما يلي بعض التكاليف التي يجب مراعاتها عند صياغة ميزانية المشروع:

- تكاليف الموارد، بناءً على الساعات المقدرة (أو نقاط القصة في Agile)

- المواد

- أدوات

-

٤. **الجودة:** هي الجزء الرابع من مثلث المشروع وهي تقع في وسط المثلث، حيث يؤثر أي تغيير على أي جانب عليها.

٢٠. قائمة عوامل نجاح المشروع

هناك بعض العوامل الأساسية التي تحقق نجاح المشروع، وهي:

١. أن يكون قائد المشروع محترف، ومدير المشروع ذو خبرة: يمكنك تعلم نظرية وممارسات إدارة المشاريع، ولكن في النهاية تعتبر الخبرة من أهم مكونات تحقيق النجاح. كلما زادت خبرة مدير المشروع، زادت احتمالية قدرته على التغلب على المشكلات التي تنشأ بشكل منتظم. ضع في اعتبارك الأدوار والواجبات الواضحة لتقليل سوء الفهم. يتم التعرف على مديري المشاريع الناجحين لقيادتهم وكذلك فهمهم التقني.

٢. **المنهج النظامي أو المنهجي:** يعد اختيار أسلوب إدارة المشروع المناسب أمراً بالغ الأهمية لتحقيق النجاح. اتبع أنماط وأساليب إطار العمل الذي حددته للتأكد من أن العملية الخاصة بك واضحة ويمكن الاعتماد عليها وفعالة. يجب أن يكون جميع أصحاب المصلحة على دراية بالحاجة إلى تكريس الوقت لتحديد هدف واضح للمشروع والموافقة على القيام بذلك.

٣. **التخطيط السليم:** يندفع العديد من مديري المشاريع إلى مرحلة تنفيذ المشروع دون تخصيص وقت كافٍ للإعداد المناسب. تأكد من أنك لا ترتكب خطأ فادح هنا. استثمر ما يكفي من الوقت والمال في التخطيط الدقيق.

٤. **الالتزام بأفضل الممارسات:** ليس من الضروري إعادة اختراع العجلة. إدارة المشروع مهمة صعبة في حد ذاتها. حيثما كان ذلك ممكناً، استخدم الأطر وأفضل الممارسات. بدلاً من البدء من الصفر، تعلم من الإنجازات السابقة وقم بتطبيق تكتيكات مجربة وحقيقية على حالتك الخاصة. يتيح لك ذلك تركيز مواردك على الجوانب الفريدة حقاً لمشروعك والتي ستحدث فرقاً كبيراً.

٥. **المراقبة والتحكم:** يتم تتبع التقدم المحرز الخاص بالمشروع ومراجعة النتائج على أساس منتظم. حدد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) واستخدم التقارير لتحديد ما إذا كان المشروع على المسار الصحيح بسرعة. عندما تبدأ الأمور في السوء، ستكون قادراً على اكتشافها مبكراً واتخاذ الإجراءات قبل حدوث المزيد من الضرر.

٦. **استخدام برنامج محترف:** تتأثر جودة الإدارة بشكل مباشر بالأدوات التي يتم استخدامها، فكثيراً ما يتم التغاضي عن أهمية برامج إدارة المشاريع، حيث يقلل البرنامج الاحترافي والمباشر من المخاطر وسوء التقدير، ويعطي أكبر نظرة عامة ممكنة لجميع مؤشرات الأداء الرئيسية، ويعرض البيانات المهمة بشكل

موثوق على جميع الأجهزة الضرورية، كما يسهل البرنامج الاتصال الجماعي الآمن والبسيط ويعمل كأساس لتزويد كل عضو من أعضاء الفريق بالوصول إلى المعلومات التي يحتاجون إليها.

٧. **التواصل الفعال:** يمكن تجنب العديد من نتائج المشروع غير المواتية أو على الأقل اكتشافها في وقت أقرب من خلال التواصل المناسب. فمن المهم التأكد من تنفيذ واستخدام طرق الاتصال الرسمية وغير الرسمية (الاجتماعات والوثائق). لا يمكن المبالغة في أهمية التواصل الجماعي. وفر فرصاً لموظفيك للتفاعل خارج الاجتماعات الرسمية، مثل منطقة القهوة أو أداة الدردشة في مكاتبك.

٨. **العمل مع الأشخاص الملتزمين:** بدون وجود الأشخاص المناسبين، يمكن أن تفشل كل استراتيجية أو خطة تمامًا. نتيجة لذلك، يجب أن تشمل ديناميكية الفريق موظفي المشروع الأساسيين، والموارد الخبراء، والمصنعين، وأصحاب المصلحة الآخرين. يجب أن يكرس كل شخص مشارك في المشروع للمجموعة، وأن يكون لديه رؤية مشروع قابلة للمقارنة، ويسعى لتحقيق النجاح الشامل، فمن المهم تخصيص الأشخاص المناسبين لكل مكون من مكونات المشروع والتأكد من أنهم يعملون معًا بفعالية. علاوة على ذلك، من أجل الحصول على أفضل النتائج، يجب أن يكون الفريق بأكمله على اطلاع كامل ومشارك، الأمر الذي يتطلب تواصلًا ممتازًا.

٩. **إدارة المخاطر:** يدرك مديرو المشاريع جيدًا أن الأمور نادرًا ما تسير كما هو مخطط لها. يعد إنشاء سجل للمخاطر مع خطة عمل لمخاطر المشروع أمرًا بالغ الأهمية أثناء عملية التخطيط. تأكد من أن جميع أصحاب المصلحة المهمين على دراية بسجل المخاطر الخاص بك ومعرفة مكان تحديد موقعه. إذا حدث خطأ ما، يمكن للفريق التعامل مع المشكلة بسرعة بفضل استراتيجية الإدارة التي تم وضعها مسبقًا. عند مواجهة مخاطر المشروع، سيؤدي ذلك إلى بث الثقة في الفريق ومساعدة المستهلكين على الشعور بالراحة في تطوير المشروع.

١٠. **إغلاق قوي للمشروع:** يمكن أن يستمر المشروع في استخدام الموارد إذا لم يكن لديه إغلاق محكم. يجب أن يكون فريق المشروع ثابتًا ومتفقدًا مع العميل على إرضاء جميع عناصر النجاح المهمة. يجب الموافقة على تأكيد تسليم المشروع واختباره وإصداره والتوقيع عليه. استطلاعات الرضا هي وثائق مفيدة للرجوع إليها في المستقبل يمكن توثيقها وحفظها، بالإضافة إلى المعلومات الحيوية.

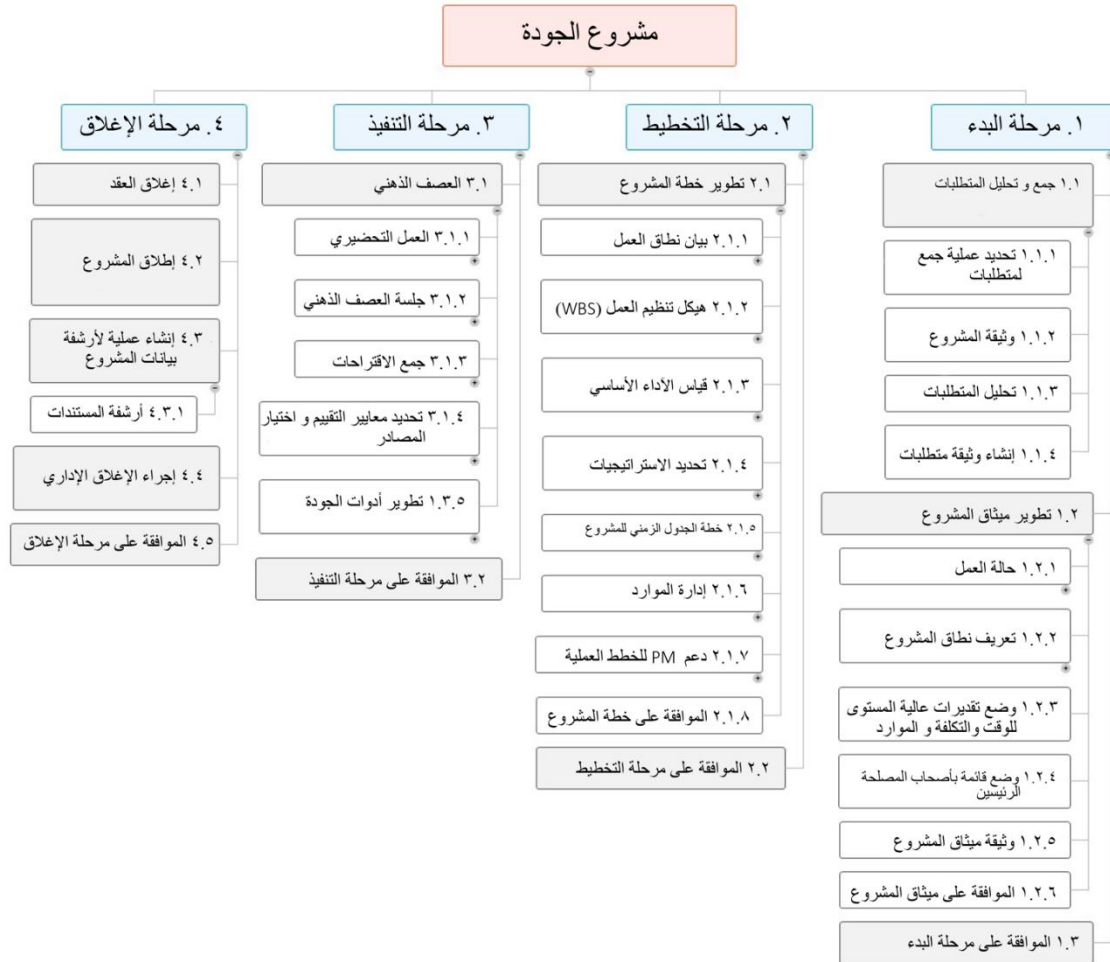
٢١. تطوير وتحديد هيكل تنظيم العمل

يتم عن طريق نصيحة إنتاجية نموذجية لجعل العمل أكثر قابلية للإدارة ويمكن الوصول إليه عن طريق تقسيمه إلى مهام أصغر. فهيكّل تقسيم العمل (WBS)، الذي يعد أحد أهم أوراق إدارة المشاريع، هو الأداة التي تستخدم هذه الطريقة للمشاريع. فهو يدمج بمفرده النطاق والتكلفة والجدول الزمني لخطوط الأساس لضمان توافق خطط المشروع.

الانهيار الهرمي الموجه للتسليم للعمل الذي سيُكمّله فريق المشروع. "هناك نوعان من هياكل تقسيم العمل: القائمة على التسليم والمرحلة. النهج القائم على التسليم هو الطريقة الأكثر شيوعًا والموصى بها. العناصر المشار إليها في المستوى الأول من WBS هي التمييز الرئيسي بين المنهجيتين.

أولاً: هيكل توزيع العمل على أساس التسليم

يتم توضيح الرابط بين مخرجات المشروع (أي السلع أو الخدمات أو النتائج) والنطاق بوضوح في هيكل تنظيم العمل القائم على التسليم (أي العمل الذي يتعين القيام به). يظهر الرسم البياني أدناه WBS القائم على التسليم لمشروع برنامج قياس الجودة.



رسم توضيحي ١٢: مخطط WBS

ثانياً: هيكل توزيع العمل على أساس المرحلة

المستوى ١ من نظام تنظيم العمل على أساس المرحلة مبين في الرسم البياني أعلاه. يمثل كل عنصر من هذه العناصر مرحلة نموذجية للمشروع. الإنجازات الفريدة في كل مرحلة هي عناصر المستوى. جميع العناصر ذات المستوى الأدنى قابلة للتسليم، بغض النظر عن نوع WBS. تجدر الإشارة إلى أن الأشياء الموجودة على الأرجل المختلفة تشترك في نفس الاسم. يجب تقسيم العمل المرتبط بالعديد من العناصر إلى عمل فردي لكل عنصر من عناصر المستوى ١ في هيكل تنظيم العمل القائم على المرحلة. لتوصيف العمل على كل عنصر، يتم إنشاء قاموس WBS ببساطة، تجعل WBS الصلبة المشروع أكثر قابلية للإدارة. كل مشروع فريد من نوعه.

باتباع هذه العمليات والالتزام بهذه المعايير، يمكن إنتاج هيكل قوي لتقسيم العمل من خلال عملية تكرارية:

١. جمع الوثائق النقدية:
 - جمع كل وثائق المشروع المهمة.
 - نحدد المعلومات التي تحتوي على مخرجات المشروع، مثل ميثاق المشروع وبيان النطاق والخطط الفرعية لخطة إدارة المشروع (PMP).
٢. تحديد أعضاء فريق العمل الأساسي:
 - نحدد من يجب أن يكون في فريق المشروع.
 - فحص المستندات والقيام بعمل قائمة بالمخرجات.
٣. تحديد عناصر المستوى الأول:
 - عناصر المستوى ١ هي أوصاف موجزة للتسليم يجب أن تلتقط ١٠٠٪ من نطاق المشروع.
 - التحقق من التقاط ١٠٠٪ من النطاق. يشار إلى هذا المطلب عادة بقاعدة ١٠٠٪.
٤. تفكيك العناصر:
 - البدء بتقسيم مخرجات المستوى ١ إلى مخرجات متميزة منخفضة المستوى. التحلل هو المصطلح الخاص بهذه الطريقة في "الانهيار".
 - تقسيم الوظيفة حتى يتم الإشراف على مهمة كل عنصر بواسطة مدير المشروع. التأكد من عدم استبعاد أي عنصر من العناصر بشكل متبادل.
 - هل هناك المزيد من الأبطال التي من شأنها أن تجعل المشروع أكثر قابلية للإدارة؟ فتكون WBS كاملة إذا كانت الإجابة "لا".
٥. انشاء قاموس WBS:
 - نحدد محتوى قاموس WBS الذي يوفر حساباً سردياً للمهام التي تمت تغطيتها في كل عنصر من حزم العمل.
 - نقوم بإنشاء أوصاف قاموس WBS على مستوى حزمة العمل بعمق كافٍ لضمان تغطية نطاق المشروع بالكامل. يجب تضمين الحدود والمعالم والمخاطر والمالك والمصروفات في الوصف.
٦. انشاء جدول مخطط جاننت:
 - نقسم حزم العمل إلى أنشطة حسب الحاجة.

السادس عشر. متطلبات وأهداف المشروع

٢٢. تعريف مصفوفة تتبع المتطلبات traceability matrix

مصفوفة تتبع المتطلبات هي مستند يوضح كيفية ارتباط المتطلبات والمصنوعات اليدوية الأخرى. يتم استخدامه لإظهار أنه تم استيفاء مجموعة من الشروط واتخاذ القرار للمتطلبات. يتضمن عادة قائمة بالمتطلبات والاختبارات ونتائج الاختبار والصعوبات، ويعد تتبع المتطلبات أمراً مهماً لإدارة متطلبات المشروع بشكل فعال، وذلك للأسباب الآتية:

١. **تحقيق الأهداف:** عند القيام بإمكانية التتبع بشكل صحيح، فإنه يتتبع أحد المتطلبات. يبدأ بظهور الضرورة. وتستمر من خلال استيفاء المتطلبات لذلك، يتأكد من أن متطلباتك تقي بأهدافك الأصلية. على سبيل المثال، يمنحنا دليلاً على أننا استوفينا متطلبات الامتثال.
٢. **إجراء الاختبارات الصحيحة:** سيتمكن الفريق ضمان الجودة (QA) من فهم ما يجب اختباره بفضل إمكانية تتبع المتطلبات من خلال إعادة تعيين حالات الاختبار إلى كل حاجة، فإن هذا يعزز تغطية الاختبار، ونتيجة لذلك، سيكون ضمان الجودة قادراً على اختبار كل ما يحتاج إلى اختبار. نتيجة لذلك، سنتمكن من إثبات أن مواصفاتك قد تم الوفاء بها.
٣. **اتخاذ القرارات:** يمكن أيضاً استخدام إمكانية التتبع لاتخاذ القرارات أثناء عملية تطوير المنتج. سنتمكن من معرفة كيف ستؤثر المتطلبات على تصميم المنتج. سنتمكن أيضاً من فحص تأثير تغيير أحد المتطلبات عبر التطوير إذا حدث.
٤. **إدارة المشاريع:** التتبع مهم أيضاً لإدارة المشروع. سنكون قادرين على رؤية المدى الذي وصلت إليه. سيكون لدينا أيضاً التحكم في اتساع الاحتياج. سنتمكن من معرفة كيف يمكننا تحقيق المعايير الخاصة بنا بالفعل مع الاستمرار في وصول المخرجات في الموعد المحدد إذا قمنا بربط متطلباتنا بالاختبار.

ويتم تحديد مصفوفة تتبع المتطلبات عن طريق الآتي:

نحتاج إلى التأكد من استيفاء المتطلبات وتشغيل الاختبارات وحل المشكلات. وأفضل طريقة للتأكد من حدوث ذلك؟ إنشاء مصفوفة التتبع، وتتم في هذه العملية على الخطوات الآتية:

١. نحدد الأهداف.
٢. نأسس تفاصيل المنتج الخاصة (وعلاقاتهم).
٣. نملأ مصفوفة التتبع.

الرسم البياني التالي يوضع مصفوفة تتبع المتطلبات الخاصة بمشروعنا وتم استخدام برنامج اكسل لذلك:

مصفوفة المتطلبات				
#	الاسم	التاريخ المحدد	وظيفة المتطلبات	الاهمية
طلبات العمل				
٠٠١	التدريب	٢٠٢١/٠٤/٠٥	مطلوبة	يجب
٠٠٢	إدارة المشروع	٢٠٢١/٠٤/٠٥	مطلوبة	يجب
متطلبات اصحاب المصلحة				
٠٠١	خطة التطوير	٢٠٢١/٠٤/٠٥	لا تتأثر	يجب
٠٠٢	اختبار الاستراتيجية	٢٠٢١/٠٤/٠٥	لا تتأثر	يجب
٠٠٣	السياسات والاجراءات	٢٠٢١/٠٥/٢٠	تتأثر	يجب
٠٠٤	عملية سير العمل	٢٠٢١/٠٥/٢٠	تتأثر	يجب
٠٠٥	المتطلبات المسبقة لجاهزية بيئة العمل	٢٠٢١/٠٥/٢٠	لا تتأثر	يجب
٠٠٦	متطلبات ورش العمل	٢٠٢١/٠٥/٢٠	تتأثر	يجب
٠٠٧	تحليل الفجوات	٢٠٢١/٠٥/٢١	لا تتأثر	يجب
٠٠٨	وثيقة متطلبات الاستحداث	٢٠٢١/٠٦/١٥	تتأثر	يجب
٠٠٩	وثيقة استحداث البرنامج	٢٠٢١/٠٦/١٥	لا تتأثر	يجب
٠١٠	الترخيص	٢٠٢١/٠٦/١٥	لا تتأثر	يجب

جدول رقم ٩ : مصفوفة متطلبات العمل

٢٣. تحديد التقنيات المستخدمة في جمع متطلبات المشروع

فيما يلي بعض تقنيات جمع المتطلبات الخاصة بالمشروع:

١. **العصف الذهني:** عند جمع المتطلبات، يتم استخدام العصف الذهني لاكتساب أكبر عدد ممكن من الأفكار من مجموعة من الأفراد. يعد تحديد الإجابات المحتملة للتحديات وتوضيح تفاصيل الاحتمالات من الاستخدامات الشائعة.
٢. **تحليل الوثيقة:** قد تساعد مراجعة وثائق النظام الحالي في إنشاء مستند عملية AS-IS بالإضافة إلى تحليل فجوة الدفع لتحديد نطاق مشروع الترحيل. في عالم مثالي، سنستعرض الاحتياجات التي قادت تصميم النظام الحالي كنقطة انطلاق لتوثيق المتطلبات الجديدة. تتضمن الأوراق الموجودة في كثير من الأحيان شذرات من المعلومات التي تسمح لنا بطرح الأسئلة كجزء من تقييم اكتمال المتطلبات.

٣. **مجموعة التركيز:** المجموعة المركزة هي مجموعة من الأشخاص الذين يمثلون مستهلكي المنتج أو العملاء الذين تم تجميعهم لتقديم الملاحظات. يمكن الحصول على التعليقات لتحديد متطلبات الاحتياجات / الفرص /

المشاكل، أو يمكن جمعها للتحقق من صحة المتطلبات التي تم الحصول عليها بالفعل وتعديلها. على عكس العصف الذهني، فإن هذا النوع من أبحاث السوق هو إجراء خاضع للرقابة مع مشاركين مختارين.

٤. **تحليل الواجهة:** قد تكون واجهة مستخدم منتج البرنامج إما بشرية أو آلية. التكامل مع أنظمة وأجهزة الطرف الثالث هو مجرد واجهة مستخدم أخرى. تنتج تقنيات التصميم التي تركز على المستخدم بشكل خاص في ضمان أن البرامج قابلة للاستخدام.

٥. **المقابلة:** تعد مقابلات أصحاب المصلحة والمستخدمين ضرورية لتطوير البرامج المتميزة. من غير المحتمل أن نرضي المستخدمين وأصحاب المصلحة ما لم نفهم أهدافهم وتوقعاتهم. يجب علينا أيضًا تحديد وجهة نظر كل من تتم مقابلاته من أجل تقييم مساهماتهم والتعامل معها بشكل مناسب. الاستماع هو موهبة تمكن المحلل العظيم من الحصول على معلومات من مقابلة أكثر من المحلل العادي.

٦. **الملاحظة:** يمكن للمحلل اكتشاف تدفق العملية والخطوات ومجالات الألم وفرص التحسين من خلال مراقبة المستخدمين. الملاحظات السلبية أو الأنشطة ممكنة أيضًا (طرح الأسئلة أثناء المراقبة). تعد الملاحظة السلبية أفضل للحصول على مدخلات في نموذج أولي (لتعديل المتطلبات)، لكن الملاحظة النشطة أفضل للتعرف على عملية الأعمال الحالية. يمكن استخدام أي من الطريقتين.

٧. **النماذج:** النماذج الأولية هي استراتيجية لاكتساب الاحتياجات التي لا تزال جديدة نسبيًا. تتضمن هذه الطريقة جمع المتطلبات الأولية، والتي تُستخدم بعد ذلك لإنشاء نموذج أولي للحل. تُظهرها للعميل، الذي يطلب بعد ذلك مزيدًا من المعلومات. يمكنك تبديل التطبيقات والذهاب مع العميل ذهابًا وإيابًا. يستمر هذا النهج التكراري حتى يلبي المنتج كتلة حرجية من متطلبات العمل، أو حتى يتم إكمال عدد محدد من التكرارات.

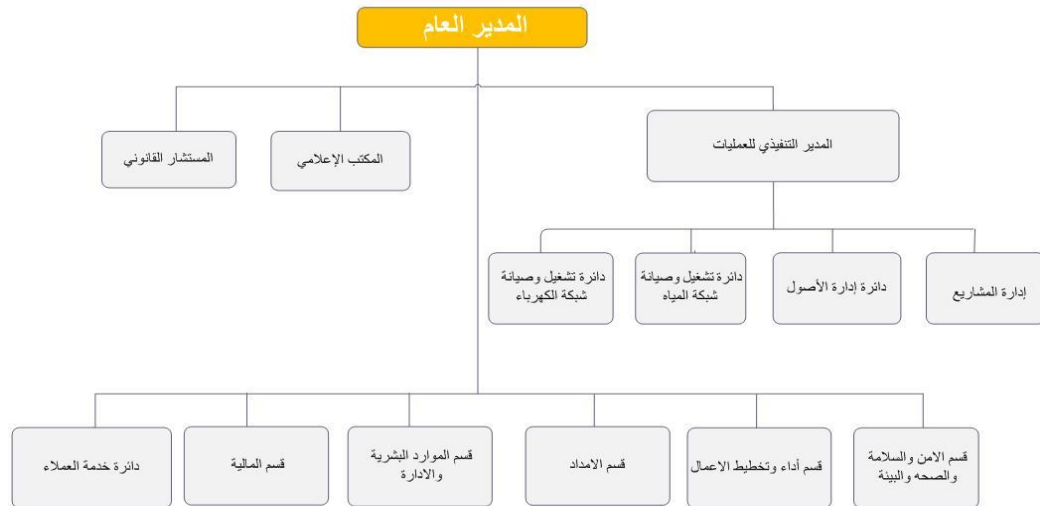
٨. **ورش عمل المتطلبات:** تعتبر ورش العمل طريقة ممتازة للحصول على الاحتياجات. يتعاون المشاركون لتسجيل الاحتياجات، وهو أمر أكثر رسمية من جلسة العصف الذهني. يعد إنشاء مصنوعات نموذج المجال إحدى التقنيات لالتقاط التعاون (مثل المخططات الثابتة ومخططات النشاط). ستكون ورشة العمل مع اثنين من المحللين أكثر فعالية من ورشة عمل مع محلل واحد.

٩. **الهندسة العكسية:** عندما يفتقر مشروع الترحيل إلى الوصول إلى الوثائق الكافية للنظام القديم، يتم استخدام الهندسة العكسية لمعرفة ما يفعله. لن يخبرك بما يجب أن يفعله النظام، ولن يخبرك عندما يفعل أي شيء بشكل غير صحيح.

١٠. **الاستبيان:** يمكن استخدام استطلاع أو استبيان للحصول على معلومات من عدد كبير من الأشخاص الذين هم أكثر من اللازم لإجراء مقابلات معهم بسبب قيود المال والوقت. يمكن إجبار المستخدمين على الاختيار

من قائمة الخيارات، أو تقييم شيء ما ("أوافق بشدة، أوافق...") ، أو الإجابة على الأسئلة المفتوحة التي تسمح بردود حرة. تصميم الاستطلاع صعب لأن الأسئلة قد تجعل المستجيبين متحيزين.

٢٤. تطوير الهيكل الهرمي لأهداف المشروع المرتبطة بالاستراتيجية



رسم توضيحي ١١١: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

السابع عشر. النطاق

٢٥. تطوير واعداد النطاق وتحديده

- ما هو نطاق المشروع:

تُعرف بعملية تحديد وتسجيل قائمة بأهداف المشروع المحددة والتسليمات والأنشطة والنفقات والمواعيد النهائية باسم نطاق المشروع. بيان النطاق، المعروف أيضًا باسم الاختصاصات، هو مستند يوثق نطاق المشروع فهو يحدد حدود المشروع، ويعين المهام لكل عضو في الفريق، ويطور أساليب للتحقق والموافقة على العمل المنجز. تساعد هذه الوثائق فريق المشروع في التركيز على المهمة أثناء المشروع. يعمل بيان النطاق أيضًا كدليل للفريق عندما يتعلق الأمر باتخاذ قرار بشأن طلبات التعديل أثناء المشروع. لا ينبغي الخلط بين بيان نطاق المشروع وميثاقه؛ ينص الميثاق فقط على وجود المشروع.

- أهمية تحديد نطاق المشروع:

تتمثل الخطوة الأولى في تخطيط المشروع في كتابة بيان نطاق المشروع الذي يتضمن معلومات حول مخرجات المشروع. فيما يلي بعض المزايا التي يجلبها بيان نطاق المشروع لأي عمل يشرع في مبادرة جديدة:

- يشرح ما يستلزمه المشروع بحيث يكون جميع أصحاب المصلحة على دراية بما يتضمنه.
- يوفر خارطة طريق للمديرين لتعيين المهام وجدولة العمل والميزانية بشكل مناسب.
- يساعد أعضاء الفريق في التركيز على الأهداف المشتركة.

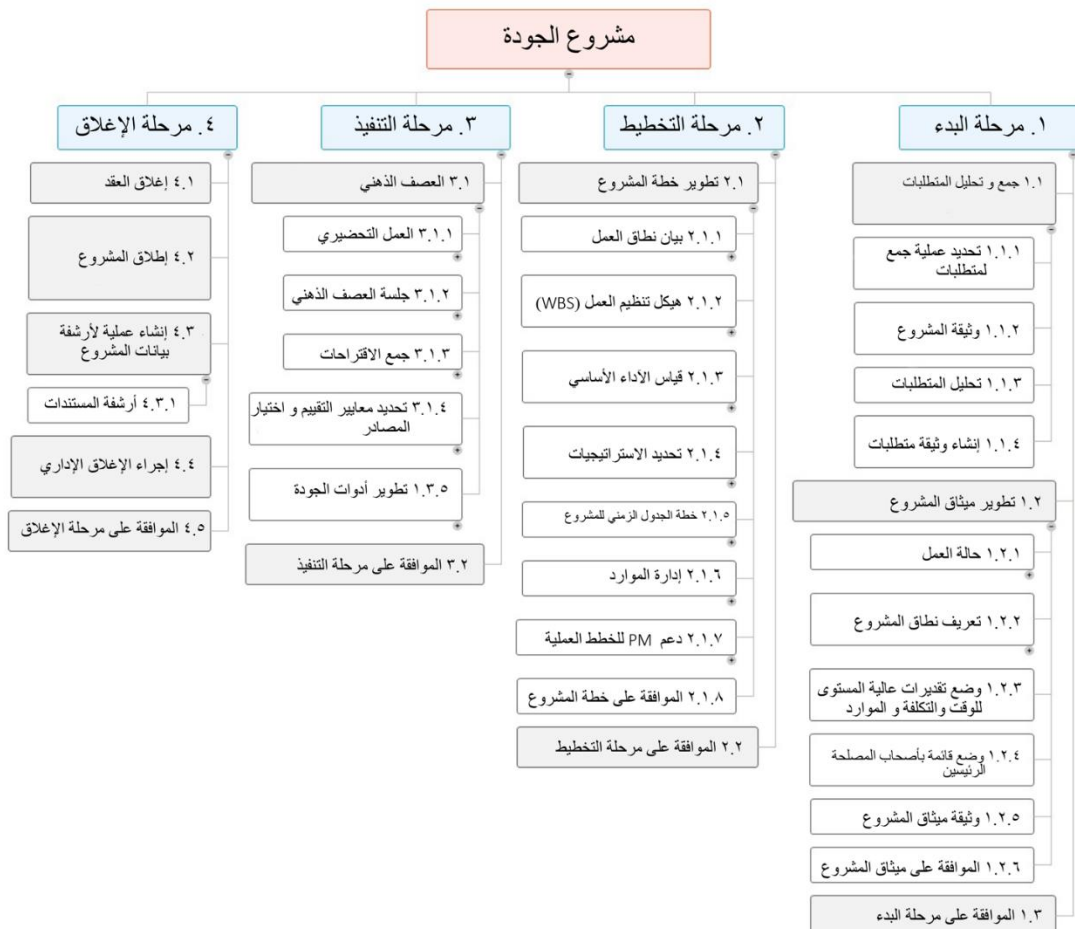
- ويمنع المشاريع، وخاصة المعقدة منها، من التوسع إلى ما هو أبعد من الرؤية الراسخة.
- ويضمن تحديد نطاق المشروع أن المشاريع مركزة ومكتملة وفقاً للخطة. يعمل النطاق كأساس متين للتحكم في المشروع أثناء تقدمه، مما يضمن عدم تحويل الموارد أو تبديدها على جوانب ليست في النطاق.
- كيفية تحديد نطاق المشروع:

- يجب أن يشارك أصحاب المصلحة في المشروع في تحديد نطاق المشروع. يتعاونون مع مديري المشاريع لتحديد الميزانية والأهداف والجودة والجدول الزمني، لتحديد النطاق، يجب على مديري المشروع جمع المتطلبات لما يطلبه أصحاب المصلحة في المشروع. يتكون هذا من المكونات التالية:
- هدف المشروع والتسليمات.
- متى يجب الانتهاء من المشروع.
- والمبلغ الذي يرغب أصحاب المصلحة في إنفاقه.

خلال هذا الإجراء، يكون الغرض هو جمع وتوثيق بيانات دقيقة بحيث يمثل نطاق المشروع جميع الاحتياجات. هذا يزيد من فرص مديري المشروع في تسليم البضائع التي ترضي توقعات أصحاب المصلحة في الوقت والميزانية المحددة.

يتكون نطاق المشروع:

- ١- التخطيط
- ٢- المتابعة
- ٣- الإغلاق



٢٦. تطوير وتعريف وشرح مفاهيم: زحف النطاق

مفهوم توسع نطاق عمل المشروع: هي عملية الزيادة المستمرة لمتطلبات واحتياجات العميل واصحاب المصلحة من المشروع ومخرجاته. وتعتبر من أكثر التحديات التي تواجه مدراء المشاريع لأنها تمثل نمو لنطاق المشروع والذي يؤدي في الغالب الى نمو طردي في المدة الزمنية والتكلفة للمشروع. وهي ظاهرة في إدارة المشاريع تشير إلى التغييرات أو النمو المستمر أو غير المنضبط في نطاق المشروع في اي مرحلة بعد بدء المشروع.

قمنا فريق الجودة بتحديد ميثاق المشروع، النطاق، والنتائج الرئيسية، المخاطر، الميزانية، الموارد والموعد النهائي. وتم ادخال الارقام في برنامج إدارة المشروع الخاص بنا.

عندما يكون هناك ميزة اضافية قيد الدراسة، يمكننا تقدير التكلفة والمدة التي سيستغرقها التسلم وندخل الارقام بالبرنامج ويعطينا تصور فوري بمدى تجاوز الميزانية والموعد النهائي السابق لهذا ومدى تأثير الميزة على الخطة الأصلية. بعدها يتم اتخاذ القرار بعد الرجوع لاصحاب المصلحة وكيف ستؤثر على النتيجة النهائية.

٢٧. إدارة تحليل المنتج وتحول حزم العمل في هيكل تنظيم العمل الى أنشطة

أصغر وحدة في هيكل تنظيم العمل هي حزمة العمل. غالباً ما يتم تقسيم المخرجات إلى أجزاء عمل أصغر وأكثر قابلية للإدارة عند إنشاء هيكل تقسيم العمل باستخدام نهج التحلل، تستمر عملية التفكيك حتى تصبح المخرجات صغيرة بما يكفي لتصنيفها كحزم عمل. يجب أن تكون كل من هذه الحزم متواضعة بما يكفي لمساعدة مدير المشروع في تقدير وقت وتكلفة المشروع. يمكن تخطيط حزم العمل ووضع الميزانية وتتبعها وإدارتها.

أهمية حزم العمل:

يسهل تصميم هياكل تقسيم العمل عندما يتم تقسيم المشروع إلى حزم عمل، ويكون لمديري المشاريع المزيد من التحكم في التعيينات، حيث تسمح حزم العمل للعديد من الفرق بالعمل على جوانب مختلفة من المشروع في نفس الوقت. يقوم كل فريق بإكمال المهام الموكلة إليهم كجزء من حزمة العمل قبل الموعد النهائي. كما يأتي المشروع بأكمله جنباً إلى جنب مع التكامل السلس بمجرد أن تكمل الفرق حزم العمل المميزة الخاصة بهم. عادةً ما يكون المدير أو المشرف أو قائد الفريق أو عضو الفريق المعين مسؤولاً عن الإشراف على إكمال حزمة العمل.

يتم تجميع تقديرات التكلفة هذه على مستوى حزمة العمل، حيث يتم قياسها وإدارتها والتحكم فيها، على الرغم من حقيقة أنها محسوبة على مستوى النشاط.

يمكننا حساب مصاريف العمالة المباشرة والتكاليف المباشرة للمواد والمعدات والسفر والخدمات التعاقدية وغيرها من الموارد غير الشخصية، بالإضافة إلى التكاليف غير المباشرة المرتبطة بكل من حزم العمل هذه لكل من حزم العمل هذه.

قياس أداء حزمة العمل مع إدارة القيمة المكتسبة

يمكن استخدام نهج قياس إدارة القيمة المكتسبة، وهو مقياس لتقييم الأداء يستخدم على نطاق واسع، لتقييم أداء حزمة العمل. فهو يجمع بين نطاق المشروع والتكلفة ومقاييس الجدول الزمني لمساعدة فريق إدارة المشروع في تقييم أداء المشروع وتتبعه. يتطلب إنشاء خط أساس متكامل يمكن من خلاله مراقبة أداء حزم العمل على مدار المشروع.

لكل حزمة عمل، يحدد قياس القيمة المكتسبة ويراقب ثلاثة معايير مهمة.

القيمة المخططة: تُعرف الميزانية المسموح بها والمخصصة للعمل المراد إكماله لحزمة العمل بالقيمة المخططة.

القيمة المكتسبة: تسمى قيمة العمل المنجز الممثلة من حيث الميزانية المعتمدة المخصصة لحزمة العمل بالقيمة المكتسبة.

التكلفة الفعلية: تُعرف التكلفة الكاملة التي تم إنفاقها بالفعل والإبلاغ عنها في إكمال العمل لحزمة العمل بالتكلفة الفعلية.

العمل بالتكلفة الفعلية.

قياس أداء حزمة العمل - مقاييس أخرى

١. فروق تكاليف: إنه مقياس لأداء الجدول الزمني للمشروع. إنها الفجوة بين ما كسبته وما أنفقت. $CV =$

$EV - AC$ هي الصيغة لحساب فرق التكلفة.

مؤشر أداء التكلفة: مؤشر أداء التكلفة (CPI) هو مقياس يقارن قيمة العمل النهائي بالتكلفة الفعلية للمشروع أو

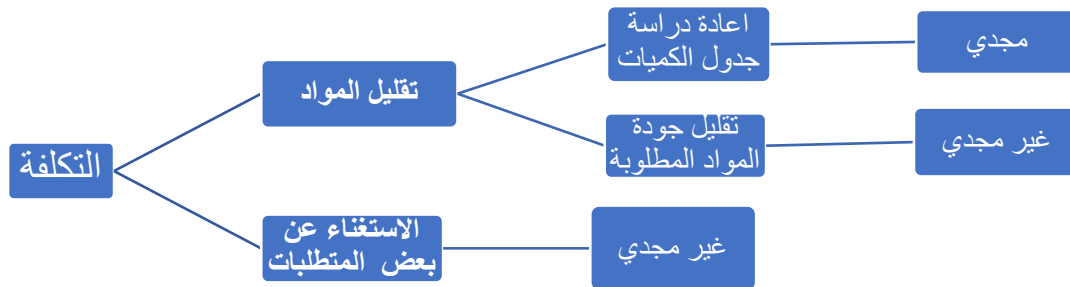
تقدمه. $CPI = EV / AC$ هي العلاقة.

٢. جدول التباين: هذا مقياس لأداء الجدول الزمني للمشروع. يتم حسابها عن طريق طرح القيمة المكتسبة من

القيمة المقصودة. $SV = EV - PV$ هي العلاقة.

٣. جدول مؤشر الأداء: مؤشر أداء الجدول الزمني هو مقياس يقارن التقدم الفعلي للمشروع بالتقدم المتوقع،

العلاقة: $SPI = EV / PV$



رسم توضيحي ١٤: إدارة تحليل المنتج

٢٨. عمليات تحويل حزم العمل في إلى أنشطة

رسم توضيحي ١٥ : Gantt chart43

الثامن عشر. الوقت Time

٢٩. تطوير قائمة الوظائف أو الأنشطة المدرجة في كل حزمة عمل في WBS

بالنسبة لمديري المشاريع المبتدئين، قد يكون هيكل تقسيم المهام محيرًا. وهي، على الرغم من اسمها، لا تنطوي على تعطل العمل؛ بدلاً من ذلك، يتطلب تفصيل المخرجات، حزمة العمل، والمعروفة أيضًا باسم العنصر الطرفي لـ WBS، هي أقل مكون في هيكل تنظيم العمل (WBS) عندما تقوم بتقسيم أحد التسليمات إلى مكونات عند إنشاء هيكل تقسيم العمل، فإنك تقوم بإنشاء حزمة عمل. عندما لا يمكنك تقسيم التسليم إلى مخرجات فرعية أو نتائج ملموسة للمشروع، فإنك تحصل على حزمة عمل. تعتبر حزمة العمل وسيلة للتحكم في التكلفة والمدة بسهولة مع فهمهما أيضًا.

عادةً ما يحتفظ فرد واحد بحزمة العمل لأغراض إعداد التقارير وتتضمن العمل الذي قد يتم إجراؤه خلال فترة إعداد التقارير - أيًا كان ما يتم تحديده لعملك. عندما تقوم بتفصيل حزمة عمل أكثر من ذلك، ستجد الأنشطة التي تشكل المشروع الصغير.

على الرغم من أن المهام أو الأنشطة التي تشكل حزمة العمل يجب أن تتدفق تلقائيًا كنتيجة لتفكيك المشروع أو التسليم، إلا أنها عادة ما يتم تنظيمها حول تخصص هندسي أو موقع جغرافي أو تقسيم هيكلي. يجب أن تكون كل حزمة عمل في WBS فريدة. قد يكون إكمال حزمة العمل شرطًا لإكمال حزم العمل اللاحقة. يجب أن تركز حزم العمل، مثل أفكار إدارة المشروع الأخرى مثل هيكل تقسيم العمل والهدف، على الناتج أو المنتج أو التسليم بدلاً من الإجراءات التي تجعله، قد يكون من الصعب فهم حزم العمل نظرًا لاستخدام المصطلحات مثل المهمة والنشاط وحزمة العمل بشكل متبادل. ومع ذلك، إذا كنت تدرس من أجل اختبار محترف إدارة البرامج (PMP) في PMI، فإن معرفة الفرق بين حزمة العمل والنشاط أمر بالغ الأهمية.

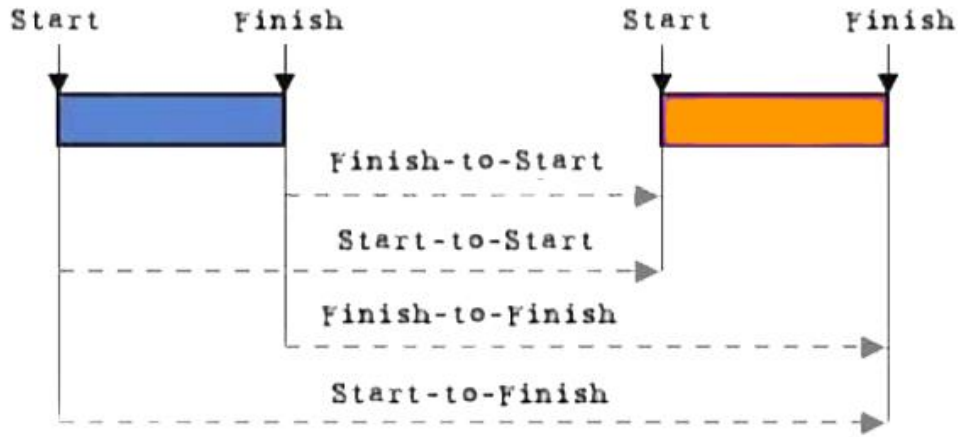
٣٠. توضيح العلاقات بين الأنشطة

- التخطيط الزمني والعملي للأنشطة

ترتبط أجزاء تخطيط مشروع أو تطوير منتج في الوقت المناسب عمليًا، ومن الناحية المفاهيمية العلاقة المتبادلة بين الأنشطة هي الشكل الملموس لهذه التفاعلات. يمكن أيضًا الإشارة إلى الأنشطة على أنها عمليات، أو مهام أو مراحل العمل أو حزم العمل أو أجزاء العمل اعتمادًا على اللغة المستخدمة، عند تحديد العلاقات المتبادلة، يجب مراعاة جانبين:

١. العلاقات الملزمة وغير الملزمة. اتصال الربط هو ارتباط واقعي أو منطقي يحدد نقطة زمنية محددة لإجراء ما - في بعض الأحيان تاريخ البدء، وعادةً ما يكون تاريخ الانتهاء. البرامج على سبيل المثال، لا يمكن تثبيتها على جهاز حاسوب حتى يقوم قسم الشراء بشرائه وتسليمه.
٢. العلاقات الخارجية والداخلية. يتم إنشاء الموصفات الخارجية من قبل العملاء أو الشركاء في حالة الشراكات الخارجية. بالمقارنة مع العلاقات الداخلية، فإن حرية تخطيط المعاملات مقيدة.

- ومن أنواع العلاقات المتبادلة للأنشطة
- ١. التسلسل النموذجي، المعروف أيضًا باسم اتصال النهاية بالبدء، والذي يبدأ فيه النشاط اللاحق بعد الانتهاء من الإجراء السابق. يأتي لقب "التسلسل الطبيعي" من حقيقة أنه الأكثر انتشارًا في ممارسة إدارة المشروع.
- ٢. تسلسل البدء، المعروف أيضًا باسم اتصال Start-to-Start، هو علاقة يمكن أن يبدأ فيها المتسلسلون الخفيون عندما يبدأ السلف. يمكن للأنشطة الموازية - ولكن ليس من الضروري - اتباع تسلسل البدء.
- ٣. تسلسل النهاية، المعروف أيضًا بعلاقة النهاية إلى النهاية، هو اتصال لا يمكن إنهاء التابع فيه حتى يتم إنهاء السابق.
- ٤. العلاقة من البداية إلى النهاية هي عبارة عن تسلسل انتقال لا يمكن فيه إنهاء التالي قبل بدء السابق. في التخطيط، تسلسل القفز غير شائع إلى حد ما. لا يمكن إجراء الفواتير، على سبيل المثال، حتى يتم تسليم جهاز حاسوب.



٣١. تطوير النموذج الشبكي logical diagram لأنشطة المشروع وتحديد المسار الحرج

طريقة تحليل المسار الحرج (CPM)، هي استراتيجية جدولة لمجموعة من مهام المشروع، ويتم استخدامها بشكل متكرر مع نهج تقييم البرنامج ومراجعتها (PERT) يتم تحديد المسار الحرج من خلال تحديد أطول امتداد للأنشطة التابعة وقياس الوقت المطلوب لإكمالها من البداية إلى النهاية.

CPM هي استراتيجية لإدارة المشروع تستخدم نهجًا تدريجيًا لتحديد مهام المسار الحرج. تقسم الطريقة مشروعًا إلى أنشطة عمل، وتعرضها في مخطط انسيابي، ثم تحدد طول المشروع بناءً على الفترة الزمنية المتوقعة لكل مهمة. يكتشف المهام الحساسة للوقت.

يُعرف المسار الحرج بأنه "تسلسل الأنشطة المجدولة التي تحدد مدة المشروع" في النص دليل لمجموعة معارف إدارة المشروع دليل (PMBOK®)، وهي مجموعة معترف بها دوليًا من العمليات ومجالات المعرفة المقبولة على أنها الأفضل ممارسة مهنة إدارة المشاريع. إنها أطول سلسلة من الأنشطة في خطة المشروع التي يجب إكمالها في الوقت المحدد للوفاء بالموعد النهائي للمشروع. إذا تأخر أي عمل في المسار الحرج، فسيتم تأخير مشروعك بالكامل. قد يكون لبعض المشاريع العديد من المسارات الحرجة، على الرغم من حقيقة أن العديد منها لها مسار واحد فقط.

كانت إحدى هذه التقنيات هي تحديد أهم المهام في أي مشروع واستخدام ذلك لتقدير تاريخ اكتمال المشروع.

٣٢. اعداد مخطط جانت و نموذج المعالم

النشاط	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	المدة
التخطيط وعمل دراسة	٢٠٢١/٠٤/٠٥	٢٠٢١/٠٥/٠٥	٣٠
الحصول على الموافقة	٢٠٢١/٠٥/٠٥	٢٠٢١/٠٦/٠٦	٣١
البدء في عملية تصميم	٢٠٢١/٠٦/٠٦	٢٠٢١/٠٩/٢١	١٠٧
الحصول على الأجهزة	٢٠٢١/٠٩/٢١	٢٠٢١/١١/٢٣	٦٣
مرحلة التشغيل التجريبي	٢٠٢١/١١/٢٣	٢٠٢١/٠١/٢٦	٦٤
افتتاح المشروع واستقبال الجمهور	٢٠٢١/٠١/٢٦	٢٠٢٢/٠٢/٢٦	٣١
العمل على إنشاء عينات	٢٠٢٢/٠٢/٢٦	٢٠٢٢/٠٣/٠٦	٨
استقبال آراء العملاء	٢٠٢٢/٠٦/٠٣	٢٠٢٢/٠٤/٠٧	٣٢
المرحلة النهائية	٢٠٢٢/٠٤/٠٧	٢٠٢٢/٠٤/٢٥	١٨

جدول رقم ١٠: النموذج الشبكي



التاسع عشر. الجودة Quality

٣٣. توضيح نموذج ديمينغ للجودة

التخطيط ، والقيام ، والدراسة ، والعمل هي المراحل الأربع لدورة ديمينغ ، وهي استراتيجية من أربع مراحل لتحسين الجودة المستمر الذي يتبع تسلسلاً منطقيًا. كما أنشأنا ، إنها خطة من أربع مراحل للتحسين المستمر. يصف هذا القسم كيفية وضع كل خطوة من الخطوات الأربع في مكانها الصحيح في شركتك لتحسين الجودة والعمليات.

و يعتبر الهدف الأول لدورة Deming هو التخطيط المسبق لما ترغب في تحقيقه. هذا مستوى عملي ونظري.

من ناحية ، أنت تتعامل مع العمليات التجارية بدلاً من البحث العلمي. لذلك اتخذت قرارًا بتعزيز شيء ما في العمل ، سواء كان تشغيليًا أو متعلقًا بالمنتج. سيساعدك هذا في الاستمرار في التركيز على هدفك النهائي أثناء البحث.

ما هي فلسفة ديمينج المكونة من ١٤ نقطة

يرجع الفضل إلى د. إدواردز ديمينغ في التأكيد على الجودة كطريقة لتحقيق نجاح الشركة. دمنغ ، الإحصائي الذي ذهب إلى اليابان للمساعدة في الإحصاء بعد الحرب العالمية الثانية ، قام أيضًا بتدريس التحكم الإحصائي في العمليات لكبار المديرين التنفيذيين في الشركات اليابانية الكبرى. كانت رسالته شعرت الشركات في الولايات المتحدة وأوروبا أنها لا تستطيع تحمل تجاهل ثورة الجودة بعد الآن.

فيما يلي ١٤ نقطة:

١. اجعل السعي إلى التحسين عادة.
- إنشاء خطط جودة طويلة الأجل.
- لا تتدخل في التحسينات قصيرة المدى.
- لا تقم فقط بتحسين ما تفعله بالفعل ؛ ابحث عن طرق جديدة للتحسين.

- التوقع والاستعداد للمشاكل المستقبلية بهدف التقدم المستمر. مباشرة: المنظمات التي تعمل على زيادة الجودة توفر المال مع زيادة الإنتاجية وحصة السوق.

٢. تبني الفلسفة الجديدة

- يجب احتضان الجودة في جميع أنحاء المنظمة.
- بدلاً من الاستجابة لضغوط المنافسة، رتب طلبات عملائك حسب الأولوية وابني المنتجات والخدمات لتناسب تلك الاحتياجات.
- كن مستعداً لتحول كبير في طريقة إدارة الأعمال. لا يتعلق الأمر فقط بالإدارة؛ يتعلق الأمر بالقيادة.
- إنشاء رؤية الجودة ووضعها موضع التنفيذ.

٣. لتوقف عن الاعتماد على عمليات التفتيش

- عمليات التفتيش باهظة الثمن ولا يمكن الاعتماد عليها ولا تؤدي إلى تحسين الجودة؛ بل يكشفونه.
- بناء الجودة في العملية من البداية إلى النهاية.
- لا تكثف بمعرفة الخطأ الذي حدث؛ القضاء على "الأخطاء" نهائياً.
- لإثبات أن العملية تعمل، استخدم طرق التحكم الإحصائي بدلاً من عمليات التفتيش المادية وحدها.

٤. ستخدم مورداً واحداً لأي عنصر واحد

- الاتساق ضروري للجودة؛ كلما قل التباين في المدخلات، قل الاختلاف في النتيجة.
- اعتبر مورديك شركاء جودة. شجعهم على استثمار الوقت في تحسين الجودة الخاصة بهم بدلاً من التنافس على عمالك على أساس السعر فقط.
- افحص التكلفة الكاملة التي تتحملها، وليس التكلفة الأصلية للمنتج فقط.
- للتحقق من استيفاء البائعين لمعايير الجودة الخاصة بك، استخدم إحصائيات الجودة.

٥. تحسن باستمرار وإلى الأبد

- تحسين الأنظمة والعمليات الخاصة بك على أساس منظم. عندما يتعلق الأمر بتحليل العملية وتحسينها، دعا

ديمينغ إلى طريقة Plan-Do-Check-Act.

- ركز على التدريب والتعليم حتى يتمكن كل فرد من أداء وظيفته بشكل أفضل.
- استخدم كايزن كنموذج لتقليل الفاقد، وتعزيز الكفاءة والفعالية والسلامة.

٦. استخدم التدريب في الوظيفة

- تدريب من أجل الاتساق للمساعدة في تقليل التباين.
- بناء أساس المعرفة العامة.
- اسمح للعمال بفهم أدوارهم في "الصورة الكبيرة".
- شجع الموظفين على التعلم من بعضهم البعض، وتوفير ثقافة وبيئة للعمل الجماعي الفعال.

٧. استكمل القيادة

- توقع من المشرفين والمديرين فهم العاملين لديهم والعمليات التي يستخدمونها.
- لا تشرف ببساطة - قدم الدعم والموارد حتى يتمكن كل موظف من بذل قصارى جهده. كن مدرباً لا شرطي.
- اكتشف ما يحتاجه كل شخص فعلاً لبذل قصارى جهده. على سبيل المثال، الأجهزة، والبرامج، والأدوات الأخرى، والتدريب.
- التأكيد على أهمية الإدارة التشاركية والقيادة التحويلية.
- ابحث عن طرق للوصول إلى الإمكانيات الكاملة، ولا تركز فقط على تحقيق الأهداف والحصص.

٨. القضاء على الخوف

- اسمح للأشخاص بأداء أفضل ما لديهم من خلال ضمان عدم خوفهم من التعبير عن أفكارهم أو مخاوفهم.
- دع الجميع يعرفون أن الهدف هو تحقيق جودة عالية من خلال القيام بالمزيد من الأشياء بشكل صحيح - وأنك لست مهتماً بإلقاء اللوم على الأشخاص عند حدوث أخطاء.
- اجعل العاملين يشعرون بالتقدير، وشجعهم على البحث عن طرق أفضل للقيام بالأشياء.
- تأكد من أن القادة يسهل الوصول إليهم وأنهم يعملون مع فرق للعمل بما يخدم مصالح الشركة الفضلى.
- استخدم التواصل المفتوح والصادق لإزالة الخوف من المنظمة.

٩. كسر الحواجز بين الإدارات

- بناء مفهوم "العمل الداخلي" - أدرك أن كل قسم أو وظيفة تخدم الأقسام الأخرى التي تستخدم مخرجاتها.
- بناء رؤية مشتركة.
- استخدم العمل الجماعي متعدد الوظائف لبناء التفاهم وتقليل العلاقات العدائية.
- ركز على التعاون والتوافق بدلاً من التسوية.

١٠. تخلص من الشعارات غير الواضحة

- دع الناس يعرفون ما تريده بالضبط - لا تجعلهم يخمنون. "التميز في الخدمة" قصير لا يُنسى، لكن ماذا يعني؟ كيف يتم تحقيقها؟ والرسالة أكثر وضوحاً في شعار مثل "احرص دائماً على أن تكون أفضل".
- ومع ذلك، لا تدع الكلمات والعبارات اللطيفة تحل محل القيادة الفعالة. حدد توقعاتك، ثم امدح الأشخاص وجهاً لوجه لعملهم الجيد.

١١. القضاء على الإدارة بالأهداف

- انظر إلى كيفية تنفيذ العمليات، وليس فقط الأهداف الرقمية. قال ديمينغ إن أهداف الإنتاج يمكن أن تشجع الإنتاج العالي، ولكنها تؤدي إلى انخفاض الجودة.
- تقديم الدعم والموارد بحيث تكون مستويات الإنتاج والجودة عالية وقابلة للتحقيق.
- قم بقياس العملية بدلاً من الأشخاص الذين يقفون وراء العملية.

١٢. إزالة حواجز كبرياء الصناعة

- اسمح للجميع بالفخر بعملهم دون أن يتم تقييمهم أو مقارنتهم.
- عامل العمال على قدم المساواة، ولا تجعلهم يتنافسون مع زملائهم على المكافآت المالية أو غيرها من المكافآت. بمرور الوقت، سيرفع نظام الجودة بشكل طبيعي مستوى عمل الجميع إلى مستوى عالٍ بنفس القدر.

١٣. تنفيذ التعليم وتحسين الذات

- تحسين المهارات الحالية للعمال.
- شجع الناس على تعلم مهارات جديدة للاستعداد للتغييرات والتحديات المستقبلية.
- قم ببناء المهارات لجعل القوى العاملة لديك أكثر قدرة على التكيف مع التغيير، وأكثر قدرة على العثور على التحسينات وتحقيقها.

١٤. جعل "التحول" وظيفة الجميع

- حسن مؤسستك بشكل عام من خلال جعل كل شخص يتخذ خطوة نحو الجودة.
- حل كل خطوة صغيرة، واسأل نفسك كيف تتناسب مع الصورة الأكبر.
- استخدم مبادئ إدارة التغيير الفعالة لتقديم الفلسفة والأفكار الجديدة في نقاط Deming الـ ١٤.

. تطوير نموذج-SIPOC ونموذج Ishikawa لاحتلال مشاكل المخرجات للمشروع

يمكن للفريق استخدام مخطط SIPOC لتحديد جميع القطع المهمة قبل بدء العمل في مشروع تحسين العملية. يتم استخدامه بشكل متكرر في مرحلة القياس Six Sigma DMAIC التحديد والقياس والتحليل والتحسين والتحكم) للمساعدة في تحديد مشروع معقد لم يتم تحديد نطاقه بشكل صحيح. يتعلق الأمر برسم الخرائط والأدوات "داخل / خارج النطاق" ومرتبطة به، ولكنه يوفر مزيداً من التفاصيل.

يحت اسم الأداة الفريق على النظر في موردي العملية الموردين في (SIPOC)، ومدخلات المعالجة العملية التي ينشئها فريقك، ومعالجة المخرجات، ومعالجة المستهلكين الذين يستهلكون نتيجة العملية. قد يتم ربط احتياجات العملاء بقرار SIPOC للحصول على معلومات إضافية في حالات نادرة.

و لضمان تطوير نظام SIPOC بشكل صحيح ، تم وصف طريقة. والخطوات هي كما يلي:

- ابدأ بالإجراء: سيكون لدى معظم الشركات مخططات انسيابية شاملة أو خرائط عملية تعرض كل خطوة من خطوات العملية. نظراً لأن الإجراء قد تم تحديده بدقة، فسيكون هناك ارتباط أقل. لهذا السبب ، عند إنشاء مصفوفة SIPOC الخاصة بك ، فهي مكان ممتاز للبدء. اكتب كل نشاط وحدث باستخدام خريطة العملية كدليل. ومع ذلك، فمن الأهمية بمكان تحديد المستوى الذي يجب إدراجه في القائمة قبل البدء في طريقة الإدراج.

- ضع قائمة بالمقاييس التي تم استخدامها لقياس التقدم في كل مرحلة: تدرك الإدارة ما يمكن توقعه من حيث السلوك في عملية محددة جيدًا بكلمات إدارية ، يمكن إدارة ما يمكن قياسه. نتيجة لذلك ، يجب تنفيذ المقاييس ذات الصلة للتأكد من أن الفحص السريع لهذه الأرقام يكشف الحالة الدقيقة للعملية. على الرغم من أن معرفة المقاييس المستهدفة ليس مهمًا في خريطة SIPOC ، إلا أنه أمر بالغ الأهمية قبل اكتمال عملية SIPOC. خلاف ذلك ، سيكون التكرار مطلوبًا ، مما يؤدي إلى تبديد الوقت الذي يقضيه في المشروع.
- المخرجات الكاملة مع القياسات: المرحلة التالية هي معرفة ما هو الناتج المثالي للعملية. يصعب فهم ذلك لأن العملاء لا يجابون دائمًا بمتطلباتهم. يجب أن نضمن مرة أخرى عدم وصف النواتج بشكل ذاتي. من الضروري أن يكون القياس موضوعيًا. يجب أن يتوصل مالكو العملية والعملاء إلى اتفاق حول الأهداف، والتي يجب أن تكون محددة بوضوح وصريحة. ارسـم مخططاً للتدفق الخارجـي، سواء من حيث المواد أو المعلومات.
- القياسات والمدخلات الكاملة: اعمل بشكل عكسي من النواتج لتحديد المدخلات المطلوبة. مرة أخرى، احرص على فحص كل من المحتوى والمعلومات المطلوبة لتشغيل العملية بسلاسة. أثناء قيامك بتخطيط المدخلات، قم بعمل قائمة بمقدمي الخدمات الذين سيقومون بتسليمها. يجب أن يتم ذلك في كل مرحلة من مراحل العملية لضمان اكتمال المصفوفة.
- تحديد الأولويات والتخطيط: بمجرد الانتهاء من المصفوفة، ضع في اعتبارك أنه ليس كل المدخلات والمخرجات لها نفس الوزن في نظر المستهلك. يعتقد العملاء أن بعض النواتج تكون أكثر أهمية من غيرها. نتيجة لذلك، تتطلب هذه المخرجات الحاسمة مزيدًا من الاهتمام. نتيجة لذلك، يجب أن تكون الأسبقية للمخرجات والمستهلكين. المدخلات والموردين في نفس القارب.

العشرون. المالية Finance

قائمة الدخل التقديرية للمشروع :-

السنة الخامسة	السنة الرابعة	السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى	قائمة الدخل
835,047	695,873	556,698	417,524	278,349	الايرادات السنوية
التكاليف المتغيرة والثابتة للمشروع					
386,995	322,496	257,997	193,497	128,998	إجمالي تكلفة مستلزمات التشغيل
25,954	24,256	22,669	21,186	19,800	أجور ورواتب التشغيل
2,582	2,151	1,721	1,291	861	تكاليف المنافع والخدمات
2,520	2,100	1,680	1,260	840	المصروفات العمومية
7,200	6,000	4,800	3,600	2,400	مصاريف التسويق
425,250	357,003	288,867	220,834	152,899	إجمالي التكاليف المتغيرة
409,797	338,869	267,831	196,689	125,450	مجمّل الربح
21,235	19,846	18,547	17,334	16,200	رواتب الادارة
18,463	18,463	18,463	18,463	18,463	الاهلاك السنوي
4,773	5,455	6,136	6,818	7,500	فوائد القرض
4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	الايجار السنوي
4,268	4,268	4,268	4,268	4,268	الصيانة"٢,٥% من الاصول"
1,707	1,707	1,707	1,707	1,707	تأمين على الاصول
55,246	54,538	53,922	53,390	52,938	إجمالي التكاليف الثابتة
480,496	411,541	342,789	274,225	205,837	إجمالي التكاليف
354,551	284,331	213,909	143,299	72,512	صافي الربح قبل الضرائب
42,546	34,120	25,669	17,196	8,701	الضرائب (١٢% من الربح)
312,005	250,211	188,240	126,103	63,810	صافي الربح
596,947	359,246	180,418	60,620	0	ارباح متركمة أول السنة

15,600	12,511	9,412	6,305	3,191	توزيعات الادارة والعاملين (٥% من صافى الربح)
893,351	596,947	359,246	180,418	60,620	ارباح متراكمة اخر السنة

قائمة المركز المالي للمشروع: -

تعكس قائمة المركز المالي للمنظمة خلال السنوات الخمس الأولى للتشغيل الموارد والاستخدامات المتوقعة في كل سنة مالية. ويهدف عرض هذه القائمة إلى التوصل إلى صورة كاملة عن ميزانية المشروع خلال الفترة المقدرة للتشغيل بشكل يسمح بتخطيط الموارد والاستخدامات بصورة تضمن سلامة المركز المالي خلال تلك الفترة.

قائمة المركز المالي للمشروع	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة
الاصول المتداولة					
المدينون	22,268	33,402	44,536	55,670	66,804
التقيد	125,890	230,290	393,720	616,022	897,029
إجمالي الاصول المتداولة	148,158	263,692	438,256	671,692	963,832
الاصول طويله الاجل					
تكاليف المباني والانشاءات	61,750	58,500	55,250	52,000	48,750
تكاليف الآلات والمعدات	60,493	53,771	47,050	40,328	33,607
تكاليف السيارات	20,800	15,600	10,400	5,200	0
تكاليف الاثاث والتجهيزات	7,507	6,673	5,839	5,005	4,171
احتياطي طوارئ ٥%	3,747	3,331	2,915	2,498	2,082
مصروفات التأسيس	8,165	6,124	4,082	2,041	0
إجمالي الاصول الثابتة	162,462	143,999	125,536	107,073	88,609
مجموع الموجودات	310,620	407,690	563,791	778,765	1,052,442
الالتزامات قصيره الاجل					
اقساط القرض	22,727	22,727	22,727	22,727	22,727
مجموع الالتزامات قصيره الاجل	22,727	22,727	22,727	22,727	22,727

الالتزامات طويلة الاجل					
قروض طويلة الاجل	227,273	204,545	181,818	159,091	136,364
مجموع الالتزامات طويلة الاجل	250,000	227,273	204,545	181,818	159,091
حقوق الملكية					
الارباح المجمعة	60,620	180,418	359,246	596,947	893,351
مجموع حقوق الملكية	60,620	180,418	359,246	596,947	893,351

التكلفة الرأسمالية للمشروع

الاثاث والتجهيزات	العدد	القيمة	اجمالي القيمة
مكاتب ادارية	1	1,000	1,000
اجهزة كمبيوتر	1	150	150
نظام حاسب الي	1	500	500
طابعة وفاكس	1	400	400
اجهزة تليفون ونظام بدالة	1	500	500
نظام كاميرات ومراقبة	1	3,000	3,000
نظام حريق وانذار	1	2,000	2,000
موقع الكتروني	1	700	700
مستلزمات اخري	1	91	91
إجمالي التكاليف	9		8,341

اهلاك الاصول الثابتة: -

الإهلاك يمثل تخصيص لتكلفة الأصل التاريخية على الفترات المحاسبية التي يستخدم فيها الأصل وعلى هذا الأساس يعتبر الإهلاك تكلفة من تكاليف الإنتاج

عناصر الاصول	قيمة الاصل	نسبة الاهلاك	قيمة الاهلاك
تكاليف المباني والانشاءات	١6,000	5%	3,250
تكاليف الآلات والمعدات	67,214	10%	6,721
تكاليف السيارات	14,000	20%	5,200
تكاليف الاثاث والتجهيزات	8,341	10%	834

احتياطي طوارئ ٥%	4,164	10%	416
مجموع	170,719		16,422

مصرفات التأسيس: -

وهي التكاليف التي تدفع مرة واحدة ولا تسترد وتكون مرتبطة بالإعداد لبدء العمل (الرسوم القانونية، ورسوم الترخيص والتسجيل، واستشارات ودراسات). وفيما يلي جدول يوضح تكاليف التأسيس للمشروع: -

مصاريف ما قبل التشغيل:	القيمة
التراخيص الحكومية	2,000
الاستشارات الهندسية	2,500
تراخيص الاستقدام	1,806
تأشيرات وبطاقات العمال	500
تذاكر السفر	1,800
تامين المبني	600
اللوحة التجارية	1,000
إجمالي مصاريف ما قبل التشغيل	10,206

استهلاك مصاريف ما قبل التشغيل: -

استهلاك مصاريف قبل التشغيل	قيمة مصاريف ما قبل التشغيل:	الاستهلاك	إجمالي الاستهلاك	صافي مصاريف ما قبل التشغيل
السنة الأولى	10,206	2,041	2,041	8,165
السنة الثانية	10,206	2,041	4,082	6,124
السنة الثالثة	10,206	2,041	6,124	4,082
السنة الرابعة	10,206	2,041	8,165	2,041
السنة الخامسة	10,206	2,041	10,206	0

احتياطي الطوارئ: -

احتياطي الطوارئ هو احتياطي يتم وضعه لتجنب الزيادة ويعد احتياطي الطوارئ لتغطية نفقات غير معروفة أو غير المخطط لها للتكاليف المحتملة في الاسعار وقد بلغ احتياطي الطوارئ ٥%

احتياطي طوارئ ٥%	4,164
------------------	-------

صيغة حساب القيمة المكتسبة هي ميزانية المشروع مضروبة في نسبة العمل المنجز حتى الآن. ضع في اعتبارك مشروع ميزانية بمبلغ ٣٠ ألف دولار و ٢٠٠ ساعة، على سبيل المثال. بعد ١٠٠ ساعة عمل يكون المبلغ المكتسب ٣٠ ألف دولار أو ٥,٠ ألف دولار. قبل يوم

واحد وعشرون: الموارد Resources

٣٧. شرح مفهوم تسوية وتنعيم الموارد

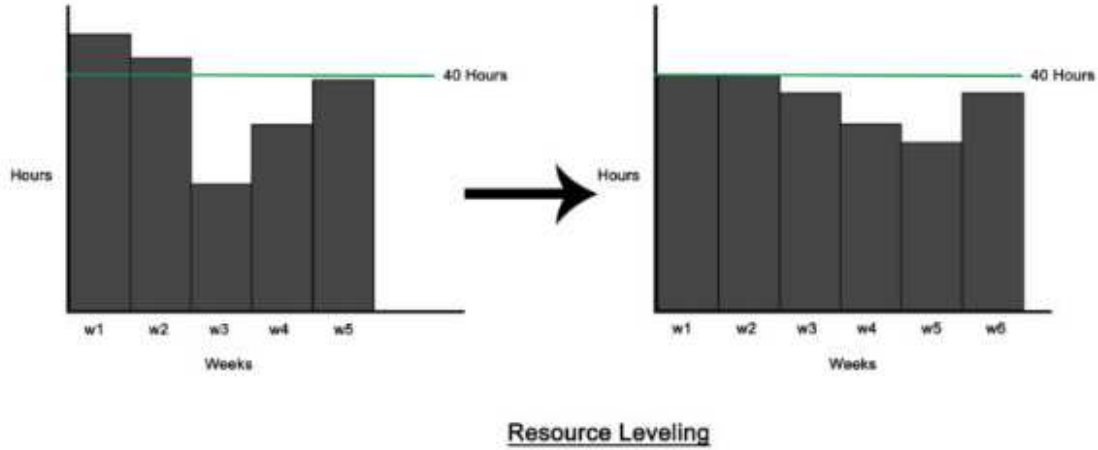
هناك طريقة تسمى "تطوير جدول المشروع" ضمن مجال المعرفة لإدارة جدول المشروع، وتجانس الموارد وتنعيم الموارد هي أساليب تحسين الموارد المستخدمة في هذه العملية. في هذه المدونة، سأناقش الاختلافات بين تسوية الموارد وتجانس الموارد، وهناك طريقة تسمى تطوير جدول المشروع تقع ضمن مجال المعرفة لإدارة جدول المشروع. تستخدم هذه العملية طريقتين لتحسين الموارد: تسوية الموارد وتجانس الموارد. تتم مناقشة الفروق بين تجانس الموارد وتنعيم الموارد أدناه.

• تسوية الموارد:

إنها طريقة لتغيير تواريخ البدء والانتهاج بناءً على قيود الموارد من أجل تحقيق التوازن بين الطلب على الموارد والعرض. يمكن تسوية الموارد البشرية والمادية من خلال تسوية الموارد. عندما تكون الموارد المشتركة أو المهمة متاحة فقط في أوقات معينة، فإن هذه الأداة ضرورية تتمثل في:

- أوقات محددة
- الكميات محدودة.
- التخصيص المفرط.

عندما يتم تعيين مورد إلى نشاطين أو أكثر في نفس الوقت، يُعرف هذا باسم التحميل الزائد. نظرًا لأن المورد لا يمكن أن يعمل أكثر من ٨ ساعات في اليوم، فيجب تسويته هنا. يجب مراعاة العرض المتاح وضبط طول العمل وفقًا لذلك. عندما يكون لديك عدد محدود من الموارد وترغب في توسيع الجدول، يمكنك استخدام تطبيع الموارد للقيام بذلك:



عندما تحتاج إلى تحسين الموارد الخاصة بالمؤسسة أو عندما يكون المورد الرئيسي غير متاح لفترة طويلة من الوقت، يمكنك استخدام تسوية الموارد، ومن المحتمل ألا يتوفر مورد مهم في وقت محدد، مما يجبرك على العمل على مورد مع مشروع آخر، فالطلب على الموردين يفوق العرض.

هذه الطريقة فعالة بشكل خاص عندما تحتاج إلى الحفاظ على مستوى ثابت من استخدام الموارد في تسوية الموارد، حيث يجب عليك تحقيق أقصى استفادة من الموارد القليلة المتاحة لك. عندما يتعلق الأمر بمستويات الموارد، فإن الخط الزمني ليس ثابتاً؛ إنه يجيب ببساطة على مسألة متى سنتمكن من إنهاء المشروع بالموارد التي لديك.

إذا لم تكن الموارد يمكن الوصول إليها، فقد يتغير وقت المشروع، لذا تعتبر جدولة الموارد المحدودة هي كلمة أخرى لتسوية الموارد (RCS) ، و تتمثل فوائد تسوية الموارد:

- يهدف تطبيع الموارد إلى الكشف عن التناقضات في تخصيص الموارد ومنع الموارد من العمل الإضافي. ونتيجة لذلك، فإنهم يقدمون العديد من الفوائد لمديري المشاريع والفريق بأكمله.
- تمنع تسوية الإرجاع تأخيرات المشروع الناتجة عن سوء التخصيص.
- يساعد مديري المشاريع في تحديد موقع وقت الاستبدال غير المستخدم والاستفادة منه.
- عندما تكون الموارد شحيحة، فهذا يضمن عدم إرهاق أعضاء فريقك.
- إنه يضمن أن الجميع جاهز للمشروع وعلى متنته. من الضروري تعيين مهام لأعضاء فريقك مرتبطة بمجالات خبرتهم.
- فهو يقلل من عدد الاضطرابات التي قد تتسبب في تمدد جدولك مع منحك مساحة للتنفس بين المهام
- تجانس الموارد:

هي استراتيجية لتحسين الموارد تستخدم كلاً من التعويم المجاني والكامل دون تعريض المسار الحرج للمشروع للخطر. تم ذكر تجانس الموارد لأول مرة كنهج لتحسين الموارد في الإصدار السادس من دليل PMBOK (2017)، ولم يتم استخدامه من قبل. يتم تقديمه كاستراتيجية لتحسين الموارد تختلف عن تطبيع الموارد.

يعد تجانس الموارد إحدى تقنيات إدارة المشروع المستخدمة في منهجيات تحسين الموارد. يتم تعريفها على أنها طريقة لتغيير أنشطة نموذج الجدول بحيث لا تتجاوز جميع متطلبات الموارد قيود الموارد المحددة أثناء التخطيط.

يعد تجانس الموارد إحدى تقنيات إدارة المشروع المستخدمة في منهجيات تحسين الموارد. يتم تعريفها على أنها طريقة لتغيير أنشطة نموذج الجدول بحيث لا تتجاوز جميع متطلبات الموارد قيود الموارد المحددة أثناء التخطيط.

وفيما يلي بعض الفروق الرئيسية بين تسوية الموارد وتجانس الموارد:

- قد يتغير تاريخ انتهاء المشروع أثناء تسوية المورد ، لكنه لا يتغير أثناء عملية التسوية.
- يتغير المسار المهم (عادةً ما يزداد) في تسوية الموارد ، ولكن ليس في تجانس المورد ، ويمكن تأخير الإجراءات في تعويمها.
- يتم تجانس المورد عادةً بعد تسوية المورد.
- القيد الرئيسي في تسوية الموارد هو المورد، في حين أن تاريخ انتهاء المشروع هو قيد في تجانس المورد.
- عندما تكون الموارد أقل أو أكثر من المخصص ، يتم استخدام تسوية الموارد. عندما يتم توزيع الموارد بشكل غير متساو ، يتم استخدام تجانس الموارد.

- يمكن تطبيق تسوية الموارد على أنشطة المسار الحرج ، على الرغم من أن تجانس الموارد لا يؤثر على أنشطة المسار الحرج.

كما أن هناك بعض أوجه التشابه بين تجانس الموارد وتحديد مستوى الموارد، و التي تظهر في الآتي:

- كلاهما يساعدك في تحقيق أقصى استفادة من مواردك.

- كلاهما يساعدك في جدولة تحليل الشبكة.

٣٨. التدريب على توزيع موارد المشروع من المعدات والأدوات.

إن التعريف الأكثر دقة لإدارة الموارد هو النشر الفعال للعمليات والأفراد والمعدات عندما تكون مطلوبة. يجب أن تكون المنظمات الكبيرة والصغيرة قادرة على إدارة مواردها بفعالية من أجل الازدهار. قد يتسبب تخطيط الموارد والجدولة غير الفعالة في حدوث مشكلات كبيرة.

جوهر إدارة الموارد هو استخدام الأدوات والأساليب الصحيحة للوظيفة في متناول اليد. الشركات التي لا تخطط لكيفية استخدام الأفراد أو المعدات أو الإمدادات تستخدم إدارة سيئة للمشروع. هناك العديد من الأسباب التي تجعل إدارة الموارد أمرًا حاسمًا لنجاح شركتك. يمكن أن تساعدك إدارة الموارد في تحقيق الأهداف التالية:

١. تتبع النفقات

يجب أن تكون قادرًا على تتبع إنفاقك في بداية أي مشروع تتعهد به شركتك. يجب دمج تكاليف العمالة المتوقعة مع رسوم الاستشارات الأولية. يجب أن يضع التخطيط الاستراتيجي دائمًا العنصر البشري في الاعتبار، كما يجب مراعاة قيود الوقت والجدولة عند توزيع هذه الأنواع من النفقات.

٢. حساب المخزون

يعد الجرد الصحيح للمعدات والأجزاء المطلوبة لإنجاز المشروع في الوقت المحدد وفي الموعد المحدد جزءًا من إدارة الموارد. تعمل فعالية حلول إدارة الموارد لتتبع وظائف المعدات على تحسين العملية التشغيلية. لخفض التكاليف ، غالبًا ما تكون هناك حاجة إلى تقنيات إدارة الموارد المؤتمتة التي توفر معلومات المخزون الصحيحة.

كما تساعد تسوية الموارد ونهج إدارة الموارد الأخرى في الحفاظ على مستويات المخزون عند مستوى "الوقت المناسب" ، وتجنب نفقات التخزين غير الضرورية والتخزين الزائد. أو بعبارة أخرى ، إدارة موارد المشروع. تتم الإشارة بعد ذلك إلى جدولة المواد بحيث تكون متاحة في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة باسم إدارة موارد المشروع.

٣. إنشاء مقاييس الرؤية

من الأهمية بمكان أن يظل جميع أصحاب المصلحة مستثمرين في تقدم المشروع. تهدف برامج إدارة الموارد إلى تحسين الشفافية في إدارة جميع موارد المشروع.

وهذا يعني أنه يمكن تحديد مخاطر المشروع المحتملة قبل أن تصبح عقبات وعقبات أمام إنجاز المشروع. يمكن أن يساعدك برنامج إدارة الموارد أيضًا في تصور كيفية تقدم المشروع والوفاء بالمواعيد النهائية.

٤. التعاون وتبادل الموارد

تدور إدارة الموارد حول كيفية تعاون الأشخاص واستخدام الموارد التي لديهم. تتيح تمارين بناء الفريق وأنظمة التدريب والتعلم عبر الإنترنت للأفراد المشاركة وتبادل القدرات.

اثنتان وعشرون: التوريدات Procurement

٣٩. تطوير تنفيذ المشتريات العملية واختيار المقاول.

يجب على صاحب المنشأة تحليل مهارات بعض شركات المقاولات التي تلبي احتياجات المالك الواسعة بعد اختيار إنشاء مشروع داخليًا. عند التعاقد مع مقاول، يجب على المالك البحث عن مجموعة متنوعة من الصفات والقدرات، بما في ذلك:

- يفضل خبرة سابقة في إدارة المشروع.
 - سجل حافل من إنجاز المشروع.
 - الموارد الداخلية (الهندسة، المالية، العمليات، إلخ) بالإضافة إلى معرفة التصاريح البيئية واختيار الموقع.
- من الأهمية بمكان أن يمتلك المقاول صفات معينة تشمل ما يلي:
- المصداقية: إذا لم يسلموا، فقد لا تتمكن من تقديمها إلى عميلك.
 - الجودة: يجب أن تكون المستلزمات الخاصة بك ذات جودة ثابتة؛ عملاؤك، وليس مورديك، سيبغونك بجودة رديئة.
 - الأموال التي يتم إنفاقها جيدًا: الخيار الأقل ليس دائمًا البديل الأكثر فعالية من حيث التكلفة. إذا كنت تريد أن يكون مورديك موثوقًا بهم وذو جودة ممتازة، فستحتاج إلى معرفة المبلغ الذي ترغب في دفعه وكيف ستوازن بين التكلفة والموثوقية والجودة والخدمة.
 - خدمة عملاء ممتازة وتواصل واضح: فيجب على مورديك إما التسليم في الوقت المحدد أو التحلي بالصدق وإعطائك الكثير من الإشعارات إذا لم يتمكنوا من القيام بذلك. سيرغب كبار الموردين في التحدث معك بشكل متكرر للتعرف على احتياجاتك وكيف يمكنهم خدمتك بشكل أفضل.
 - الاستقرار النقدي: عادة ما يكون من الجيد التحقق مرة أخرى من أن المورد الخاص بك لديه نقود كافية في متناول اليد لتقديم ما تريد عندما تحتاج إليه. سيضمن فحص الائتمان عدم توقعهم عن العمل عندما تكون في أمس الحاجة إليهم.
 - نهج تعاوني: سيستفيد كلا الطرفين من شراكة قوية. تريد أن يفهم مورديك مدى أهمية عملك بالنسبة لهم، لذلك يبذلون قصارى جهدهم لتقديم أفضل خدمة ممكنة لك. ومن المرجح أن تحصل على هذه الاستجابة إذا أوضحت مدى أهمية مورديك لشركة.

الثاني والعشرين: التخطيط و التحكم Plan and control

٤١. إعداد جدول الأعمال - دعوة افتراضية وسجل اجتماع افتراضي.

نموذج اجندة أعمال الاجتماع الافتراضي

بغض النظر عن نوع الاجتماع الذي تنظمه، ستحتاج إلى القيام بكل ما في وسعك للتأكد من أن جميع الحاضرين على دراية بالحدث ومستعدون لتقديم ومناقشة جميع المشكلات عند وصولهم. ستحتاج أيضاً إلى التأكد من أن المشاركين يشاركون بنشاط خلال الاجتماع الافتراضي كمقدم. تتيح لك الاجتماعات الافتراضية قدرًا كبيرًا من التحكم في وقت اجتماعك، مما يسهل عليك الالتزام بالحدود الزمنية. سيساعدك قالب جدول أعمال الاجتماع الافتراضي في ضمان أن تبدأ اجتماعاتك وتنتهي في الوقت المحدد وتكون مثمرة.

هناك نموذج لاجتماع افتراضي يمكن الاعتماد عليه في هذا المشروع كالآتي:

جدول أعمال الاجتماع الافتراضي لـ [مؤسسة نخبة الجودة]:

تاريخ

زمن

رابط للاجتماع الافتراضي

اسم جهة الاتصال ورقم الهاتف للأشخاص الذين لديهم أسئلة أو يواجهون مشكلة في تسجيل الدخول

قائمة الحاضرين وألقابهم أو مناصبهم

جدول أعمال

إعلانات التدبير المنزلي

دعوة للطلب - رئيس مجلس الإدارة

مقدمات

اعتماد محضر الاجتماع السابق

ملخص المدير التنفيذي

المتابعة من الاجتماع السابق

عناصر العمل الجديدة

خطوات العمل

جدول أعمال الاجتماع المقبل

الإعلانات

التعليقات العامة

تأجيل

يمكنك إضافة أو حذف العناوين حسب الضرورة. إذا كان الوقت يمثل مشكلة ، فيمكنك أيضاً إضافة أوقات تقريبية لكل عنصر لإبقاء الجميع على المسار الصحيح. يمكنك اختيار إضافة أسماء المقدمين حتى يعرف المشاركون ما هو متوقع منهم وسيصلون مستعدين لأدوارهم. يمكنك أيضاً اختيار تسمية العناصر وفقاً للإجراء أو الاستجابة التي يحتاجها المشاركون مثل المعلومات فقط ، أو التصويت ، أو القبول ، أو الموافقة، إلخ.

٤.٢. التعرف على مقرر قياس الأداء و تقدير التقارير

تعتمد عملية صنع القرار بشكل كبير على عملية قياس أداء الشركة. لا يمكنك التحكم في ما لا يمكنك قياسه ، ولا يمكنك تغيير ما لا يمكنك تعديله، فلا يمكن إصلاح العيوب والأنظمة القديمة وتحديثها إلا إذا تم فحصها وقياسها مقابل أهداف الشركة ومعاييرها. تُستخدم قياسات الشركة بعد ذلك لمراجعة العمليات وتقليل الفروق وإجراءات التحكم وتعزيز الأنظمة المطبقة باستمرار وإدارة التقييم لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. يجب اتباع الإرشادات التالية من قبل الشركات التي تتبنى نظام قياس أداء قوي:

- رضا العملاء أمر حيوي دائماً عند قياس ما هو مهم.
 - ركز على مطالب عملائك وكيف يمكنك معالجتها. يقدم العملاء مدخلات ممتازة ، والتي يمكن أن تساعد الشركة في تحديد ما يجب قياسه.
 - إشراك موظفيك في إنشاء وتنفيذ نظام قياس ؛ هذا سيجعلهم يشعرون بمزيد من الاستثمار ، وسيكونون أكثر تحفيزاً لدعم المعايير وتحقيق الأهداف التي حددتها معاً.
- إدارة التوقعات من خلال تحديد الإجراءات وتحديد النتائج المتوقعة هي الخطوة الأولى في النهج الدوري لرصد الأداء. الخطوة التالية هي تحديد ما يجب قياسه ، وما الذي سيتأثر ، وما هي النتائج المتوقعة. يجب على الإدارة بعد ذلك الاستمرار في جمع البيانات وبناء استراتيجيات من شأنها تتبع وربط مستويات الأداء بالأهداف المحددة. بعد الانتهاء من هذه الإجراءات ، تتمثل المرحلة الأخيرة في الدورة في تطوير صورة كيفية ظهور الأداء وما يتم فعله للحفاظ عليه أو تحسينه. تم تقسيم الدورة إلى الخطوات أدناه. بمجرد أن تسير الشركة في هذا المسار ، سيكون من السهل ملاحظة كيفية مساهمة الإجراءات اليومية في العملية أو تحويلها عن الأهداف الأساسية، ويتم التعرف على قياس الأداء من خلال الخطوات الآتية:

١. حدد الاتجاه الذي ستتخذه العملية:

سيساعدك تحديد اتجاه العملية على فهم ما أنت على وشك قياسه. ابدأ بالإجراءات التي لها تأثير على الأعمال والعملاء.

٢. تحديد وتقييم أهم نشاط

لا يجب أن يكون التركيز على الأشخاص ، ولكن يجب أن يكون التركيز على المناطق الأساسية ومكونات الأعمال. بسبب التأثير على الإنتاجية والكفاءة والجودة لوحدات القياس الأخرى ، يجب إدارة ذلك.

٣. وضع أهداف أداء الشركة أو أهدافها أو معاييرها:

لتكون قادراً على مقارنة ما يتم إنجازه منطقياً ، يجب تحديد الأهداف والمعايير. يجب أن يتم إنشاؤها لمجموعة متنوعة من مكونات الأعمال ويتم قياسها وفقاً للمعايير المحددة. يجب أن تكون أيضاً قابلة للتحقيق وفعالة من حيث التكلفة وقابلة للتطبيق ومتسقة وتغطي جميع أنشطة الإدارة المترابطة ، ويمكن فهمها بسهولة من قبل أولئك الذين يحاولون الوصول إليها ، ومستقرة وراسخة ، والأهم من ذلك ، قابلة للتكيف بحيث يمكن إضافتها أو طرحها من حسب حاجة العملاء.

٤. إنشاء طرق لقياس الأداء:

يجب أن يحتوي كل نظام قياس على وحدة قياس ، وجهاز استشعار (تقييم الأداء الفعلي) وتردد ثابت (عدد مرات القياس).

٤٣. تطوير نموذج طلب التغيير، بما في ذلك (تحليل الأثر، توصية تحليل البدائل)

تطوير نموذج طلب التغيير

يعد نموذج طلب التغيير جزءاً مهماً من عملية إدارة التغيير لأنه الأداة الأساسية لطلب التغييرات في المشروع والموافقة عليها وتوثيقها. يجب أن يتأكد مديرو المشروع من وجود ضوابط فعالة لإدارة التغيير في جميع أنحاء المشروع لضمان بقائه ضمن الحدود المعتمدة والنطاق وتحقيق النتائج المرجوة.

المشاركون والموافقون في طلبات التغيير

على الرغم من أن مدير المشروع قد يملأ نموذج طلب التغيير لتسجيل التعديل المطلوب ، إلا أنه عادة ما يتم تعبئته من قبل الفرد أو صاحب المصلحة الذي يسعى للتغيير.

سيقود مدير المشروع فريق المشروع في تحليل وتوثيق (في النموذج) تأثير التعديل المقترح قبل قبوله. يجب أن يكون راعي المشروع هو الموافق.

خطوات تطوير نموذج طلب التغيير:

- يجب على طالب التعديل إكمال القسمين ١ و ٢ من النموذج وإرساله إلى مدير المشروع.
- سيقوم مدير المشروع نوع التحقيق المطلوب للتأكد من تأثير التغيير. إذا كان الاستفسار سيستغرق وقتاً طويلاً (أي سيحول الموارد بعيداً عن نواتج المشروع ، مما قد يؤثر على الجداول الزمنية) ، فيجب الحصول على موافقة الراعي في القسم ٣ قبل المتابعة.
- أكمل الاستعلام لتحديد تأثير التغيير. قد يستلزم ذلك مشاركة أعضاء فريق المشروع. يمكن الآن إكمال القسم ٣ بواسطة مدير المشروع و / أو الطالب (التأثير)
- إرسال استمارة طلب التعديل المكتملة إلى الراعي للحصول على الموافقة النهائية. قبل الإذن بالتغيير ، قد يختار الراعي التشاور مع الحوكمة.
- تمت الموافقة على التعديل أو رفضه من قبل الراعي.
- قم بتقديم مستند طلب التغيير في مستودع مستندات الفريق.

تحليل اثر التغيير:

عندما يطلب أحد أصحاب المصلحة أو أحد أعضاء الفريق تغييراً ، يتم فحصه للتأكد من أنه ضروري ، ثم يتم تقييم العواقب.

هناك بعض الأسئلة البسيطة التي يجب أن يتم طرحها على مسئول التغيير أو الفريق للمساعدة في معرفة كيفية التعامل مع التغيير:

ما الذي تغير؟

ما هو الغرض من التغيير؟

هل التعديل مفيد لأهداف المشروع؟

ما الصعوبات التي يجلبها التغيير؟

بعد أن تتم المناقشة مع الفريق وأصحاب المصلحة حول هذه القضايا، يمكن التركيز على كيفية تأثير التغيير على الجدول الزمني و الميزانية. يعد جمع الفريق معًا لمناقشة مستوى الجهد المطلوب من خلال التحول الوشيك فكرة ممتازة.

من الممكن تخيل أنه قد تم تعيين فرد لبناء حمام سباحة في الأرض ، ويود العميل إضافة حوض استحمام ساخن بعد حفر المسبح. قبل المضي قدمًا ، ستحتاج إلى معرفة كيف سيؤثر ذلك على الاستراتيجية الحالية والعمالة والتكاليف في النهاية. بعد كل شيء ، يبدو أن إيقاف العمل لإعادة تصميم المجمع ، والحصول على موافقة العميل ، وطلب الإمدادات الضرورية مكلفًا ويستغرق وقتًا طويلاً.

قد يكون صاحب المصلحة على ما يرام مع التغيير ونفقاته في بعض الحالات. ومع ذلك ، غالبًا ما يكون مفاجئًا لهم تمامًا مثل طلب التغيير الأصلي !

كن دقيقًا في تحديد جميع العمليات التي سيقترضها التغيير ، مع التأكد من التوضيح بشأن جدولة المشروع والآثار المترتبة على الميزانية. قبل أن تبدأ العمل ، يمكن للجميع الاتفاق على الخطوات التالية وأي نفقات إضافية.

الرابع و العشرون: المخاطرة والفرص Risk and Opportunities

٤. تحديد المخاطر (التهديدات) و الفرص و إعطاء مثال

ما الذي تعنيه عبارة "المخاطرة" أو "التهديدات" بالضبط ، وهل هي دائمًا وبشكل حصري حول الأشياء غير السارة؟ "غير معروف يمكن أن يكون له عواقب سلبية ، مما يؤدي إلى الخسارة أو الضرر أو الضرر" ، هو تعريف شائع للمخاطر. نتيجة لذلك ، تم تغيير طريقة إدارة المخاطر ، التي تحاول التصرف بشكل استباقي لتقليل أو الحد من المخاطر المحتملة. لقد كانت إدارة المخاطر التقليدية ناجحة تمامًا في تحقيق هذا الهدف ، وهي الآن معترف بها عالميًا كمساهم رئيسي في نجاح المشروع والشركات.

التهديدات هي الظروف التي من المحتمل أن تسبب ضررًا للشركة. الجفاف ، على سبيل المثال ، يشكل خطرًا على شركة منتجة للقمح لأنه قد يدمر أو يقلل من غلة المحاصيل. تشمل التهديدات الشائعة الأخرى ارتفاع تكاليف المواد ، وزيادة المنافسة ، وعرض العمالة المحدود ، من بين أمور أخرى.

إنها أي عوامل خارجية لمحيط مؤسستك يمكن أن يكون لها تأثير ضار على أدائها أو تحقيق أهدافها. ومن المفارقات أن الشركات الكبيرة أكثر عرضة للخطر من الشركات الصغيرة ، لأن النجاح يولد الغيرة والرغبة في أخذ ما حققته.

اللوائح الجديدة والقائمة ، والمنافسون الجدد والحاليون ، والتقنيات الجديدة التي يمكن أن تجعل منتجاتك أو خدماتك قديمة ، والأنظمة السياسية والقانونية غير المستقرة في الأسواق الدولية ، والركود الاقتصادي كلها أمثلة على المخاطر الخارجية. تعد التكنولوجيا المتقدمة التي قد تحل محل إحدى سلعتك الأساسية ولكنها توفر أيضًا فرصة لبناء منتج جديد مثالاً على كيفية تحويل الخطر إلى فرصة.

عندما يتعلق الأمر بمصطلح "الفرصة" ، فإنه يشير إلى نوافذ الفرص أو الفرص لحدوث شيء جيد ، ولكن يجب عليك استغلالها!

غالبًا ما تكون ناجمة عن أحداث خارج مؤسستك وتتطلب التخطيط المسبق. قد يكون ذلك بسبب التحولات في السوق الذي تخدمه أو التقنيات التي تستخدمها. يمكن أن يؤدي التعرف على الفرص واغتنامها إلى إحداث فرق كبير في قدرة شركتك على المنافسة والازدهار في سوقك.

عندما تقوم الشركة بتحسين أدائها والحصول على ميزة تنافسية في السوق من خلال الاستفادة من الفرص الخارجية. يمكن توقع بعض الفرص ، مثل توسيع الامتياز إلى مدينة جديدة ، في حين أن البعض الآخر ، مثل فتح بلد آخر سوقه أمام التجارة الخارجية ، قد يقدم نفسه بشكل غير متوقع.

و يشار إلى الفرص على أنها العناصر الخارجية التي قد توفر ميزة تنافسية للشركة بالفرص. إذا خفضت دولة ما التعريفات الجمركية ، فيمكن لمصنع السيارات ، على سبيل المثال ، تصدير سياراته إلى سوق جديد ، مما يعزز المبيعات وحصة السوق.

٤٥. إعداد سجل المخاطر

يستخدم مديرو المشاريع سجل المخاطر لتحديد وتعقب وتحليل المخاطر. ثم يختارون من سيكون مسؤولاً عن التعامل مع المخاطر ويضعون استراتيجية للتعامل معها. سجل المخاطر هو أهم أداة لإدارة المخاطر ومكون حاسم لإدارة جودة المشروع. يجب تضمين الأعمدة التالية في سجل المخاطر الخاص بك ، والذي يمكن تسجيله في جدول بيانات أو على لوحات كانبان:

- المخاطر وقيمتها النقدية
- أولئك الذين هم على استعداد لتحمل المخاطر
- الردود التي تم التخطيط لها

فسجل المخاطر هذا هو محطة واحدة لتحديد جميع المخاطر المعروفة قبل بدء المشروع. إنه جزء مهم من تخطيط مشروعك بالكامل، فما هي فوائد وجود سجل مخاطر في عملك الصغير؟

إن لإدارة الأعمال التجارية الصغيرة مسعى خطير، فالشركات الكبيرة أكثر عرضة للمخاطر، لكن لديها أيضًا وسادة مالية لامتناس الاضطرابات الأكبر. تعمل الشركات الصغيرة بهوامش ربح ضئيلة للغاية وتوظف عددًا أقل من الأشخاص، و كل ما تفعله في العمل له تأثير كبير على موظفيك وربحيتك، سواء بشكل إيجابي أو سلبي.

نتيجة لذلك، من الأهمية بمكان إنشاء سجل للمخاطر لإعداد شركتك للمخاطر المحتملة. ما زلت غير مقتنع؟ ثم قم بفحص المزايا الثلاث التالية لاستخدام سجل المخاطر في عملك الصغير:

١. التعرف على الأخطار

الغرض الأساسي من إنشاء سجل للمخاطر هو اكتشاف المخاطر المحتملة للمشروع والشركات. سجل المخاطر هو أداة إدارة المشروع المثالية للتعامل مع هذه الصعوبات لأن الحظ يفضل المستعدين.

٢. تطوير استراتيجيات الحد من المخاطر

ستكون قادرًا على إيجاد حلول لهذه المشاكل عندما تقوم بإنشاء سجل المخاطر الخاص بك. يمكنك تحسين إجراءاتك من خلال العمل من خلال الحلول الخاصة بك.

٣. تتبع وقت حدوثها

سجل المخاطر الخاص بك له غرض مزدوج: فهو يعدك للمستقبل ويجهزك للحاضر. كما أنه يتتبع ردود أفعالك تجاه التهديدات فور حدوثها حتى تتمكن من التعلم منها وتحسين الحلول المستقبلية أو جهود التخفيف. كيفية اعداد سجل المخاطر:

سيوضح لك هذا النهج المكون من أربع خطوات كيفية تحليل المخاطر وإكمال سجل المخاطر الخاص بالمشروع:

● الخطوة الأولى: تحديد الأخطار التي قد تكون موجودة.

تتمثل المرحلة الأولى في تحديد وإدراج جميع المخاطر المحتملة التي قد تتسبب في تأخير مشروعك أو انحرافه عن مساره. ستنمو كلما تقدمت في مشروعك ، ولكن من المهم كتابة أكبر عدد ممكن من المخاطر قبل أن تبدأ، وهناك بعض النصائح لاكتشاف الأخطار المحتملة، والتي من أهمها ألا تجعل هذه وظيفة لشخص واحد. لملء سجل المخاطر الخاص بك بأكبر قدر ممكن من المعلومات ، اتبع الإرشادات التالية:

نظم جلسة عصف ذهني مع زملائك في العمل: من المستحيل مراعاة جميع مخاطر المشروع وحدها. اجمع فريقك معاً في جلسة عصف ذهني حتى تتمكن من الجمع بين وجهات النظر بناءً على المواهب والخبرات المتنوعة للمجموعة. قارن وقارن بين المبادرات ودراسات الحالة ذات الصلة: ابحث عن الأشخاص الذين أكملوا مشاريع مماثلة وتعرف على التحديات التي واجهوها وكيف تغلبوا عليها.

● الخطوة الثانية: افحص المخاطر.

نظراً لعدم وجود خطرين متطابقين، فمن الأهمية بمكان تقييمهما وفقاً لاحتمالية حدوثهما وتكلفتها. سيتم تصنيف بعض المخاطر، مثل انهيار مبنى مكتبك بسبب الزلزال، في مرتبة منخفضة جداً، ونتيجة لذلك، لا يمكنها إجراء تخفيض في تحليل التكلفة والعائد لسجل المخاطر الخاص بك. سيتم تحديد أولويات المخاطر الأخرى، مثل تجاوز الميزانية، وستتطلب استراتيجية استجابة. كل هذا يتلخص في مقدار كل مخاطرة تستحق.

كيفية إجراء تقييم المخاطر:

يشجع استخدام النظام القائم على النقاط من ١ إلى ١٠، وفيما يلي معادلة حساب قيمة المخاطرة:

$$\text{قيمة المخاطرة (RV)} = \text{احتمالية حدوث المخاطر (P)} \times \text{تكلفة المخاطرة (C)}$$

قم بتقدير الاحتمالية ومقاييس التكلفة باستخدام الخبرة السابقة في المشروع ، أو اجتماعات العصف الذهني مع فريقك ، أو دراسات الحالة لمبادرات مماثلة.

● الخطوة ٣: ضع خطة رد فعل فريدة لكل خطر.

حان الوقت لملء خطط الاستجابة في سجل المخاطر الخاص بالمشروع بعد أن صنفت واستوعبت كل خطر. سيكون هذا بمثابة دليل للتعامل مع أي قضايا تنشأ وكذلك كيفية التعامل مع العواقب. يمكن تقسيم خطط التفاعل إلى أربع فئات.

كل مخاطرة في قائمتك ، وليست الأكثر جدية واحتمالاً ، تتطلب استراتيجية استجابة. تستخدم خطة التفاعل التي تم إنشاؤها بشكل صحيح واحداً من أربعة أنواع من الاستجابات للتعامل مع المخاطر أو التحكم فيها:

يُعرف تفريغ رد الفعل تجاه طرف ثالث ، مثل شركة التأمين ، من أجل تقليل آثار المخاطر باسم تقاسم المخاطر. عبارة أخرى لهذا هي "نقل المخاطر". على الرغم من حقيقة أن هذه الطريقة لا تتطلب أي تخطيط من جانبك ، يجب عليك تتبعها في السجل الخاص بك.

إذا لم تتمكن من نقل مسؤولية المخاطر إلى طرف ثالث ، فمن الأفضل تطوير حلول أخرى لإدارة المخاطر. هذه استجابة شائعة للمخاطر التي لا يمكن تجنبها بعدم القيام بأي شيء ، مثل تجاوزات الميزانية والجدول الزمني. عادةً ما

يتطلب التحكم في هذه المخاطر توفير حشوة للميزانيات أو جدولة الأوقات التي يمكن فيها استيعابها دون التسبب في الكثير من الاضطراب.

تجنب الخطر: من خلال تغيير الخطط والقضاء على أفعال أو واجبات معينة ، يمكن في بعض الأحيان تجنب تهديدات معينة تمامًا. بالنسبة للمخاطر المتعلقة بإجراءات المشروع الاختيارية، فهذه هي أفضل طريقة للاستجابة.

قبول المخاطر: بعض المخاطر لا مفر منها ، لذلك إذا لم تكن ضارة بنجاح المشروع ، فيجب قبول قانون مورفي. افترض أنك حسبت ١٥٪ احتمال فقد الكهرباء في المبنى الخاص بك لمدة أسبوع بسبب أعمال التجديد الجارية. قد تكلفك فترة توقف لمدة يومين عمل يومين. احسب قيمة المخاطرة لهذه الانقطاعات باستخدام الصيغة التالية:

$$٠,١٥ (P) \text{ مضرًا في } ٢ (C) \text{ يساوي } ٠,٣٠ \text{ يومًا } (RV)$$

من المهم الأخذ في الاعتبار احتمال حدوث خسارة في إنتاجية العامل. بناءً على بحثك وموسم الأنفلونزا الحالي، تقدر أن لديك خطرًا بنسبة ٣٥٪ بفقدان أحد أعضاء الفريق لمدة أسبوع أثناء تعافيه. هذا يعني خسارة الإنتاج لمدة خمسة أيام. ستفعل الرياضيات على النحو التالي:

$$١,٧٥ \text{ يوم} = ٠,٣٥ (RV) (C) \times 5 (P)$$

قيمة المخاطرة الثانية أكبر من الأولى، ويجب إعطاؤها الأولوية في سجل المخاطر الخاص بك. بناءً على هذه البيانات، تفضل تجنب الإنتاجية المفقودة بسبب المرض على خطر فقدان الطاقة في المبنى الخاص بالمشروع.

• الخطوة ٤: حدد مستوى المسؤولية لكل خطر.

تتطلب كل خطة استجابة للمخاطر تنفيذ تدابير التخفيف أو الوقاية من قبل طرف واحد أو أكثر. لا يمكنك حل كل مشكلة، ومحاولة القيام بذلك غير فعالة.

سيسمح لك تعيين أصحاب المخاطر بتفويض إجراءات الرقابة ورد الفعل وتسريعها، مما يسمح لك بالتركيز على إبقاء المشروع على المسار الصحيح.

نصائح حول كيفية تحديد المسؤولية لكل خطر

ملكية الخطر ليست للجميع. اختر شخصًا تعتقد أنه يمكن أن يفكر في أقدامه ولديه عين حريصة للحصول على التفاصيل. اتبع هذه التوصيات لتسهيل عملهم:

توضيح جميع المسؤوليات: يجب أن يحتوي سجل المخاطر الخاص بك على إرشادات محددة حول كيفية تعامل أصحاب المخاطر مع الظروف إذا دعت الحاجة. بعض خطط الاستجابة كبيرة جدًا بحيث لا يمكن وضعها في خلايا جدول البيانات. إذا كنت بحاجة إلى تقديم برنامج تعليمي أطول، فقم إما بربط الأوراق في جدول البيانات أو إعطاء توجيهات حول كيفية العثور عليها.

توفير التدريب الكافي: عند تعيين أصحاب المخاطر، راجع خطط الاستجابة معهم وقم بتدريبهم على أي مهارات فريدة سيحتاجون إليها للقيام بأدوارهم بشكل صحيح.

٤.٦. تحليل المخاطر النوعي

المشاريع عرضة لمجموعة متنوعة من المخاطر، ومديرو المشاريع غير قادرين على معالجتها جميعًا. في كثير من الحالات، تتجاوز تكلفة التخفيف من المخاطر تكلفة المخاطرة نفسها، والمشاريع عرضة لمجموعة واسعة من المخاطر، ولا يمكن لمديري المشاريع معالجتها جميعًا. في كثير من الحالات، فإن تكاليف التخفيف من المخاطر تفوق الخطر نفسه.

توفر هذه الاستراتيجية أيضًا لمديري المشاريع فهماً أفضل لمناطق التعرض للمخاطر الأولية. يمكن تحقيق ذلك من خلال تصنيف المخاطر وفقاً لمصدرها. عندما يتعلق الأمر بتحديد أولويات مناطق الخطر وخطط العلاج ، فهذا أمر بالغ الأهمية.

يمكن أيضًا تحسين فهم مدير المشروع للمخاطر من خلال التحليل النوعي للمخاطر. هذا يساعد في تطوير استراتيجيات أكثر فعالية لإدارة المخاطر والميزانيات الطارئة للمشاريع المستقبلية. اكتشف مديرو المشاريع أكثر من مجرد احتمالية وتداعيات للمخاطر. كما أنها تحدد المواقع المحفزة والافتراضات وأجزاء المشروع المتأثرة. كل هذا يساهم في تكوين صورة أكثر اكتمالاً للمساعي المستقبلية.

• فوائد التحليل النوعي للمخاطر:

النمذجة الكمية التفصيلية ، المطلوبة للمشاريع الكبرى ، يمكن أن تكون مسألة لوجستية ومالية. هناك العديد من المتغيرات في اللعب. سيساعدك التقييم النوعي لبيئة المخاطر الخاصة بك في تحديد أولويات المهام بسرعة وكفاءة، و يمكن تفصيل فوائد التحليل النوعي للمخاطر كالآتي:

1. طرق التقييم البسيطة: نظراً لأن فريق المشروع لا يستخدم أي أدوات أو برامج متخصصة ، فلا حاجة إلى تدريب. إن تكرار حدوث المخاطر ليس له تأثير كبير على التحليل النوعي للمخاطر. نتيجة لذلك ، من خلال عدم توقع التكرار والتوقيت الدقيق لكل خطر ، يمكن للفريق التحليلي توفير الوقت. يمكن لفريق المشروع تحديد المناطق ذات المخاطر العالية في فترة زمنية قصيرة وبتكلفة منخفضة.
2. سهولة تحديد الأولويات: يتم تصنيف المخاطر باستخدام التحليل النوعي للمخاطر بناءً على احتمالية وتأثيرها. هذا يجعل تحديد المخاطر التي يجب أن تركز عليها الشركة - تلك التي لديها أعلى احتمالية وتأثير - أمراً بسيطاً.
3. خيارات العرض واضحة: يتم تصنيف المخاطر باستخدام التحليل النوعي للمخاطر بناءً على احتمالية وتأثيرها. هذا يجعل تحديد المخاطر التي يجب أن تركز عليها الشركة - تلك التي لديها أعلى احتمالية وتأثير - أمراً بسيطاً.

• حدود التحليل النوعي للمخاطر:

إدارة مخاطر المشروع هي عملية متعددة الخطوات. هذا لأن التحليل النوعي للمخاطر له حدوده. وتشمل هذه:

1. التقييم الذاتي: لا ينتج عن التحليل النوعي للمخاطر قياسات ؛ بدلاً من ذلك ، يعتمد على تصور الفرد الذي يقوم بالدراسة. يجب أن يشمل التحليل النوعي للمخاطر العديد من الأشخاص لتقليل الذاتية. يتم تحديد دقة وعمق التحليل من خلال خبرة الفريق السابقة. إذا لم يعمل فريق المخاطر في مشروع من قبل ، فقد يغفلوا أو يقللوا من تقدير المخاطر.
2. نطاق محدود: يقوم التحليل النوعي للمخاطر بتقييم كل خطر في المشروع ولكنه لا يقدر التعرض العام للمخاطر للمشروع. لن يتضمن التحليل أيضًا تقديرًا لتكلفة إدارة المخاطر ومعالجة المخاطر.
3. عدم التمايز: عندما تدرج العديد من المخاطر في نفس الفئة ، مثل الاحتمالية العالية والتأثير المتوسط ، لا توجد طريقة للتمييز بين شدتها أو اختيار المخاطر التي يجب معالجتها أولاً.

٤٧. تحديد استراتيجيات الرد على المخاطر

يستلزم تخطيط الاستجابة للمخاطر تحديد تدابير للتخفيف من مخاطر المشروع أو القضاء عليها ، فضلاً عن فرص توسيع نطاق تأثيرها. يجب على مديري المشاريع محاولة منع حدوث الأخطار. يجب على مديري المشاريع أيضاً السعي لضمان ظهور مثل هذه الفرص. وبالمثل ، فإن مدير المشروع مسؤول عن تقليل احتمالية وتأثير المخاطر مع زيادة احتمالية وتأثير الفرص.

بالنسبة للمخاطر التي لا يمكن تخفيفها ، يجب أن يكون لدى مدير المشروع خطة طوارئ قوية ، بالإضافة إلى خطة استجابة في حالة فشل الطوارئ.

بسبب قيود الميزانية والوقت ، ليس من الضروري القضاء على جميع مخاطر المشروع. طوال فترة المشروع ، يجب على مدير المشروع أن يراقب المخاطر. إدارة المخاطر هي عملية تكرارية. لا ينتهي التحضير للمخاطر النوعية والمخاطر الكمية والاستجابة للمخاطر بمجرد بدء العمل في المشروع.

و تتمثل استراتيجيات الاستجابة للمخاطر في الآتي:

١. الاستراتيجية الأولى: التجنب

إن ترك إجراء معين أو اختيار عدم القيام به على الإطلاق هو خيار للاستجابة لخطر ، كما يوحي المصطلح. تقضي على أي احتمال لوجود خطر يشكل تهديداً لعملك عندما تختار تجنبه. سيختار التنفيذيون والمديرون هذا الاختيار لأي مخاطر قد تؤدي إلى وقوع المنظمة في مشكلة قانونية خطيرة أو تؤدي إلى وفاة شخص ما ، كما ناقشت في قسم المقدمة.

يعد التغيير إلى العمل من المنزل لمنع الموظفين من الإصابة بـ COVID-19 مثالاً حديثاً على ذلك. تختار غالبية الشركات تجنب خطر إصابة موظفيها بالمرض. وقف تصنيع منتج معين أو بيع جزء من الشركة أو رفض التوسع كلها أمثلة على هذا القرار.

ظاهرياً ، يبدو أن هذا بديل جذاب ، ولكن كما سنرى في نهج الاستجابة للمخاطر رقم ٥ ، فإنه ليس دائماً ممكناً أو مستحسنًا. إذا كنت مقتنعاً بأنه لا يوجد تحمّل للمخاطر المعنية ، مع ذلك ، فإن خيار التجنب هو أفضل استجابة للمخاطر.

تحقق من ماذا تفعل عندما تكون المخاطر حتمية لمزيد من المعلومات.

٢. الاستراتيجية الثانية: الحد

من منظور إدارة المخاطر المؤسسية، يتضمن ذلك بذل الجهود لتقليل احتمالية الخسارة أو تأثيرها. يعد التقليل طريقة جيدة لتقليل المخاطر إلى الحدود المقبولة إذا كانت المخاطرة أعلى قليلاً من شهيتك ومستوى التحمل، و على المستوى الشخصي، نستخدم جميعاً تقليل المخاطر في حياتنا اليومية بطريقة ما. عندما نركب سيارتنا للذهاب إلى مكان ما ، نربط أحزمة الأمان لتقليل تأثير الاصطدام.

ومع ذلك ، يجب الأخذ في الاعتبار أن هذا الإجراء لا يقلل من احتمالية وقوع حادث ؛ إذا كان هذا هو الهدف المطلوب ، عليك فقط البقاء في المنزل، فإنفاق الكثير للتخفيف من المخاطر في الشركة يمكن أن يكون مضيقاً للوقت والموارد ...

تتمثل مهمة أمين الصندوق الرئيسية في التأكد من أن درجك يتوازن في نهاية كل وردية. لقد حصلنا على بعض الفسحة في متجري، خاصة "زيادة / أقل" تصل إلى ٣ عملات، مما يعني أنه إذا كان الدرج يفقد ١,٨٠ وحدة، فسيقوم المتجر بشطبها ببساطة. كان من الم مطمئن أن أعرف أنني حصلت على هذه الوسادة، ولكن إذا حدث هذا بشكل منتظم، فسيكون المتجر مريباً.

قد يكون قضاء الكثير من الوقت في مواضيع صغيرة غير مثمر، كما ترى من هذا المثال، لذا ضع ذلك في الاعتبار أثناء تحديد إجابة المخاطرة هذه، وتحقق من تقليل المخاطر - استراتيجية استجابة لتقليل تأثير أحداث المخاطر المحتملة لمزيد من المعلومات.

٣. الاستراتيجية الثالثة: التحويل

هذا البديل، مثل الخيارين ١ و ٢، لم يزيل أو يقلل من احتمالية حدوثه، بل قام بتفويض أو نقل المسؤولية عن المخاطر إلى طرف ثالث. لا يمكن أن يمنع شراء التأمين ضد العواصف أو يخفف من أضرار العاصفة، ولكنه يوفر شبكة أمان مالي في حالة حدوث الضرر.

بالإضافة إلى التأمين، فإن شروط التعويض في الاتفاقيات التعاقدية، والتي يتم تضمينها على نطاق واسع في عقود عمل البناء والخدمات، وعقود الإيجار، واتفاقيات أوامر الشراء، واتفاقيات التأجير، واتفاقيات الاستشارات، وأكثر من ذلك، هي تقنية نموذجية أخرى لنقل المخاطر. تم تصميم كل من هذه السياسات والتأمين لتجعلك كاملاً في حالة وقوع خطر (أو حدث) مغطى.

هناك شيء واحد يجب مراعاته مع هذا الخيار: يبدأ العمل بعد الحدث فقط، ولا يمكن نقل المخاطر غير الملموسة مثل السمعة والمهارة إلى جهة خارجية، كما اكتشفنا في العديد من المقالات منذ المقالة الأصلية. ضع في اعتبارك هذا: بينما يمكنك الاستعانة بمصادر خارجية لإجراء ما، لا يمكنك الاستعانة بمصادر خارجية للمخاطرة.

أخيراً، عندما يتعلق الأمر بإدارة مخاطر المؤسسة، فإن الغرض من تحويل المخاطر هو تقليل التأثير (المالي بشكل أساسي) في حالة حدوث خطأ ما. نتيجة لذلك، فإن الشركة على استعداد لأخذ فرصة للمخاطرة التي تحدث.

٤. الاستراتيجية الرابعة: القبول

من شبه المؤكد أنه ستكون هناك مخاطر أخرى خارج نطاق التسامح الخاص بك والتي لن يكون أحد خيارات الاستجابة الأخرى مناسباً لها لأن الفرصة و / أو التأثير منخفضان لدرجة أنه ليس من المنطقي إنفاق الموارد على تجنب أو نقل أو تقليل مخاطرة.

في مثل هذه المواقف، يمكنك ببساطة تحمل الخطر ولا تفعل شيئاً ... نعم، تقرأها بشكل صحيح ... لا شيء! بعبارة أخرى، قبول المخاطر هو قرار لا يتضمن أي إجراء من جانب الفرد. المخاطر الناشئة، أو تلك التي يمكن أن تشكل مصدر قلق في المستقبل غير البعيد، هي أمثلة على هذا النوع من المخاطر.

٥. الاستراتيجية الخامسة: اخذ المخاطرة

هذا هو الوقت الذي تبدأ فيه الأمور في أن تصبح ممتعة. حتى الآن، ركزنا بشكل أساسي على المخاطر باعتبارها أساليب رد فعل سلبية ومتنوعة لمساعدة شركتك في تجنب الفشل.

ومع ذلك ، كما ذكرنا في المقالات السابقة ، فإن المنظمات التي تركز فقط على تجنب الخسائر تضع نفسها في وضع غير مواتٍ على المنافسين الأكثر رشاقة ، وتخاطر بالفشل.

الخامس والعشرون: أصحاب المصلحة

٨.٤ اعداد مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة

تتكون مصفوفة تقييم مشاركة أصحاب المصلحة من عدة صفوف، يمثل كل منها صاحب مصلحة مختلفاً (أو مجموعة من أصحاب المصلحة المتجانسين، إن أمكن)، وتشير الأعمدة إلى مستوى المشاركة. ويتمثل التصنيف كالآتي: غير مدرك، مقاومة، حيادي، يدعم، قيادة.

و بعد تصنيف PMI ، يتم توثيق المستوى الحالي من المشاركة بـ "C". يتم تمثيل المستوى المطلوب بحرف "D". يمكن أن يظهر الحرف "C" بشكل أساسي في أي من هذه الأعمدة. ومع ذلك ، لا ينطبق الحرف "D" عادةً على أعمدة "غير مدرك" أو "مقاومة" لأسباب واضحة، وتبدو مصفوفة تقييم مشاركة أصحاب المصلحة المأهولة مثل الشكل الآتي:

يتضمن إجراء تحليل أصحاب المصلحة هذه الخطوات الثلاث.

١. الخطوة الأولى: تحديد أصحاب المصلحة

ضع قائمة بأصحاب المصلحة. للقيام بذلك ، ضع قائمة بكل من تأثر بعملك أو له مصلحة في نجاحه أو فشله. قد يكون المستثمرون والمستشارون وزملاء الفريق وحتى أفراد الأسرة من بين هذه الروابط.

Stakeholder	Unaware	Resistant	Neutral	Supportive	Leading
Stakeholder 1	C			D	
Stakeholder 2			C	D	
Stakeholder 3				D C	
...					
Stakeholder n					

٢. الخطوة الثانية: إعطاء الأولوية لأصحاب المصلحة الخاصين بالمشروع

بعد ذلك ، بناءً على مقدار قوتهم واهتمامهم ، حدد أولويات أصحاب المصلحة. تعد شبكة اهتمامات أصحاب المصلحة هي الطريقة الأكثر استخدامًا لتقييم أصحاب المصلحة الرئيسيين بصرياً، و يشار إلى الخطوات التي يجب عليك القيام بها مع أصحاب المصلحة من خلال الموقع الذي تحدده لهم على الشبكة:

- الأشخاص الذين يتمتعون بقدر كبير من السلطة والاهتمام: أشرك هؤلاء الأشخاص تمامًا وابدل قصارى جهدهم لإرضائهم.
- اجعل أصحاب المصلحة ذوي النفوذ المنخفض والمصالح المنخفضة راضين ، ولكن ليس إلى الحد الذي يشعرون فيه بالملل من رسالتك.
- الأشخاص الذين لديهم القليل من القوة ولكن لديهم الكثير من الاهتمام: تأكد من أن هؤلاء الأشخاص قد تم إبلاغهم بشكل صحيح والتحدث معهم حتى لا تظهر مشكلات كبيرة. في دور داعم ، يمكن للأشخاص في هذه الفئة في كثير من الأحيان أن يكونوا متعاونين للغاية في تفاصيل مشروعك.
- الأشخاص ذوو القوة والاهتمام المنخفض: مرة أخرى ، راقب هؤلاء الأشخاص ، لكن لا ترهقهم بالمعلومات.

٣. الخطوة الثالثة: فهم أصحاب المصلحة المعنيين

الآن بعد أن حددت أصحاب المصلحة ورتبت أولوياتهم ، فأنت بحاجة إلى معرفة شعورهم تجاه مشروعك. فيما يلي بعض الأسئلة المفيدة التي يجب طرحها:

- هل لديهم حصة مكتسبة في نتيجة عملك ، سواء ماليًا أو معنويًا؟ هل هو شيء جيد أو شيء سيء؟ ما الذي يدفعهم أكثر؟

- ما هي المعلومات من مشروعك ذات الصلة بهم ، وما هو أفضل نهج لإيصالها إليهم؟
 - ما رأيك في وظيفتك الآن؟ هل وجهة النظر هذه مدعومة بالحقائق؟
 - من الذي له تأثير على قراراتهم ، وهل صناع القرار هؤلاء هم أصحاب المصلحة أيضًا؟
 - ما الذي يمكنك فعله للحصول على دعمهم إذا لم يكن من المحتمل أن يكونوا داعمين لمشروعك؟
 - ما الذي يمكنك فعله للتعامل مع مقاومتهم إذا لم تستطع كسب دعمهم؟
- بمجرد تحديد أولويات أصحاب المصلحة والنظر في موقفهم تجاه مشروعك ، يجب عليك أيضًا التفكير في إنشاء خطة اتصال لإدارة المشروع. ستتيح مصفوفة الاتصال لجميع المعنيين معرفة عدد المرات التي يحتاجون فيها إلى إشراك أصحاب المصلحة.

التوصيات:

توصيات للتوجيه الاستراتيجي لإدارة المشروع: تهدف التوصيات إلى ضمان وجود مساءلة على مستوى الإدارة وملكية لتحقيق أهداف إدارة المشروع. تزود التوصيات القيادة على مستوى القسم بالتوجيه لتقوية ثقافة إدارة المشاريع في الإدارات.

- تطوير ثقافة إدارة المشاريع في القسم من خلال توفير اتصالات وقيادة تنفيذية واضحة ومتسقة فيما يتعلق بالأهمية على مستوى القسم لأهداف إدارة المشروع وإنجازها، هذا هو أحد الأسباب العديدة التي تجعلك بحاجة إلى فهم كامل لهيكل تقسيم الوظائف قبل أن تتمكن من إنشاء هيكل خاص بك.
 - تحديد الملكية والمساءلة على مستوى الإدارة من قبل الإدارة العليا لتحقيق الهدف الاستراتيجي في النطاق والميزانية والجدول الزمني والجودة.
 - وضع أهداف استراتيجية قابلة للقياس للإدارات للنطاق والميزانية والجدول الزمني والجودة وقياس إنجازها.
 - توصيات لأدوار ومسؤوليات مدير المشروع: تتناول هذه التوصيات المخاوف من عدم اتساق إدارة المشروع في الإدارة. لا يوجد فهم مشترك على نطاق واسع لدور مدير المشروع أو فريق المشروع؛ تختلف ممارسات إدارة المشاريع على نطاق واسع ويتباين مدى إدارة المشاريع بفعالية على الإطلاق. الغرض من التوصيات المفصلة أدناه هو زيادة الاتساق والانضباط مع أفضل مشروع يتم تطبيق ممارسات الإدارة في الدائرة.
 - إنشاء الأدوار والمسؤوليات والسلطات على مستوى الإدارة لمديري المشاريع وفرق المشروع والمديرين الفنيين والقادة التقنيين وأعضاء الفريق. تقوية مستوى سلطة مدير المشروع.
 - تعزيز اتساق إدارة المشروع عبر الإدارة من خلال وضع إجراءات متسقة لإدارة المشروع.
 - مراجعة سياسات إدارة المشروع والمبادئ التوجيهية والأدلة لتعكس هذه المتطلبات المتسقة لإدارة المشروع.
 - تحديد أهداف أداء قابلة للقياس لمديري المشاريع تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للإدارات وأدوار مديري المشاريع، والمسؤوليات والسلطة.
 - تطوير والحفاظ على معلومات حالة المشروع على مستوى الإدارة فيما يتعلق بنطاق المشروع والجدول الزمني والميزانية.
 - تعزيز إدارة النطاق من خلال مراجعة السياسات والإجراءات لإنشاء آليات أكبر للمساءلة والإبلاغ.
 - إنشاء عملية موحدة لتخطيط وإدارة الجدول الزمني للمشروع.
 - إنشاء وإدارة ميزانيات المشاريع.
 - استخدام المعلومات الكمية لتقييم متطلبات العمل في القسم ووضع معايير العمل حسب النشاط لدعم جدولة المشروع والميزانية.
 - إجراء تحميل موارد متعددة المشاريع لتقييم "قابلية تنفيذ البرنامج" ودعم إدارة البرنامج بشكل عام.
- توصيات للتطوير التنظيمي لتعزيز وظيفة إدارة المشاريع في القسم:
- إنشاء نقطة اتصال تنظيمية على مستوى القسم لجميع إدارة المشروع في القسم.
 - إنشاء إدارة المشروع كمسار وظيفي مرئي وجذاب في الإدارة.
 - الاستمرار في التأكيد على التدريب والتطوير المهني وتضخيمهما لمديري المشاريع. تستند هذه التوصية إلى المستوى الحالي للالتزام بتدريب مديري المشاريع وأعضاء الفريق.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

١. التقنية المباركة. (٢٠١٩). دليل برامج إدارة المشاريع.
٢. باديس، وهيبة، زايددي، عبد الصمد، قاسيمي، & فتيحة. (٢٠١٠). *إدارة المشاريع* (Doctoral (dissertation, Université de Bouira; www. univ-bouira. dz
٣. فقال، & رحمة. (٢٠١٥). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة المشاريع.
٤. أبو جريوع، يوسف على عيسى (٢٠١٤). واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري. رسالة ماجستير. جامعة الأقصى. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
٥. أبو جليدة، سعيد سمير (٢٠١٨). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط.
٦. آل غزاوي، حسين (٢٠١٠). حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية، الدنمارك.
٧. جاوحدو، رضا وعبد الله، مايو (٢٠١٠). تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السلي، متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية. الملتقى الدولي الأول حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وأفاق. جامعة العربي بن مهيدي. أم البواقي.
٨. جغوبي، فادية (٢٠١٦). دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة. رسالة ماجستير. جامعة محمد خيضر. الجزائر.
٩. حمدان، عيضة (٢٠١٨). معوقات فرق العمل في المنظمات العامة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز. جدة. المملكة العربية السعودية.
١٠. حنفي، محمد (٢٠١٦). الإدارة الاستراتيجية. الخرطوم: الصديق محمد الطيب للطباعة والنشر.
١١. ريشو، بديع الدين (٢٠١٢). استراتيجيات التفاوض بين المراجع والعميل (العوامل المؤثرة) دراسة تطبيقية. أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
١٢. الطراونه، يوسف ياسين (٢٠١١). أثر استراتيجيات العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على مجموعة نقل الصناعات في الأردن. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط.
١٣. عثمان، عبد المنعم حماد (٢٠٢٠). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة. المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي. (١٩). السودان.
١٤. العجمي، ناجح محمد (٢٠١١). مستوى تطبيق إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط. كلية الأعمال.
١٥. غادر، محمد ياسين (٢٠١٢). محددات الحوكمة ومعاييرها. المؤتمر العلمي الدولي. جامعة الجنان. طرابلس.
١٦. فوبر، روب (٢٠٢٠). قانون أخلاقيات العمل. مؤسسة موديز.
١٧. كفان، سليم (٢٠٠٥). دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية. رسالة ماجستير. جامعة الأخوة منتوري قسنطينة.

١٨. المشاقية، بسام (٢٠١١). نظريات الاتصال. دار المسيرة للطباعة والنشر.

١٩. مكاي، ليلي السيد (٢٠٠٩). الاتصال ونظرياته المعاصرة. الدار المصرية اللبنانية. (٨). لبنان.

المراجع الاجنبية:

1. Back, W. E., & Moreau, K. A. (2001). Information management strategies for project management. *Project Management Journal*, 32(1), 10-19.
2. Ford, D. N., & Bhargav, S. (2006). Project management quality and the value of flexible strategies. *Engineering, Construction and Architectural Management*.
3. Ford, D. N., & Bhargav, S. (2006). Project management quality and the value of flexible strategies. *Engineering, Construction and Architectural Management*.
4. Jones, Bernie. (1990). Neighborhood Planning: A Guide for Citizens and Planners. Chicago and Washington, D.C.: Planners Press, American Planning Association.
5. Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., Schroeder, R. G., & Devaraj, S. (1995). A path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: preliminary empirical findings. *Decision sciences*, 26(5), 637-658.
6. Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., & Schroeder, R. G. (1994). A theory of quality management underlying the Deming management method. *Academy of management Review*, 19(3), 472-509.
7. Dasig Jr, D. (2017). A frontier in organizational and business process innovation in service management through lean six sigma Kaizen project implementation. *Journal of Administrative and Business Studies*, 3(6), 263-283.
8. Sutrisna, M., Ramanayaka, C. D., & Goulding, J. S. (2018). Developing work breakdown structure matrix for managing offsite construction projects. *Architectural engineering and design management*, 14(5), 381-397.
9. Azapagic, A., & Perdan, S. (2000). Indicators of sustainable development for industry: a general framework. *Process Safety and Environmental Protection*, 78(4), 243-261.
10. Petersohn, B., Drummond, T., Maxwell, M., & Pepper, K. (2013). Resource leveling for a mass digitization project. *Library management*.
11. Massei, M., Tremori, A., Poggi, S., & Nicoletti, L. (2013). HLA-based real time distributed simulation of a marine port for training purposes. *International Journal of Simulation and Process Modelling*, 8(1), 42-51.

12. Migliaccio, G. C., Gibson, G. E., & O'connor, J. T. (2009). Procurement of design-build services: Two-phase selection for highway projects. *Journal of management in engineering*, 25(1), 29-39.
13. Battaglia, J. N., Kieser, M. A., Bruskiwitz, R. H., Pitterle, M. E., & Thorpe, J. M. (2012). An online virtual-patient program to teach pharmacists and pharmacy students how to provide diabetes-specific medication therapy management. *American journal of pharmaceutical education*, 76(7).
14. Akbar, R. (2011). Performance measurement and accountability in Indonesian local government (Doctoral dissertation, Curtin University).
15. Mauskopf, J. A., Earnshaw, S., & Mullins, C. D. (2005). Budget impact analysis: review of the state of the art. *Expert review of pharmacoeconomics & outcomes research*, 5(1), 65-79.
16. Ward, S., & Chapman, C. (2003). Transforming project risk management into project uncertainty management. *International journal of project management*, 21(2), 97-105.
17. Lee, C. Risk Management Planning: How to Prepare Your Project for Risks.
18. Cavers, S. (2015). Evolution, ecology and tree health: finding ways to prepare Britain's forests for future threats. *Forestry: An International Journal of Forest Research*, 88(1), 1-2.
19. Mansfield-Devine, S. (2016). Data protection: prepare now or risk disaster. *Computer Fraud & Security*, 2016(12), 5-12.
20. Venturelli, A., Cosma, S., & Leopizzi, R. (2018). Stakeholder engagement: An evaluation of European banks. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(4), 690-703.

ملاحق بالمشروع

استحداث وتطوير برنامج قياس أداء الجودة بالموارد البشرية

ميثاق المشروع

Project Charter

اسم المشروع	استحداث وتطوير برنامج قياس أداء الجودة بالموارد البشرية	رمز المشروع	01/2021
الإدارة المالكة للمشروع	مؤسسة الصحة الدائمة الطبية		
مدير المشروع	نوف بنت علي القضي		
رقم مدير المشروع	٩٦٦٥٥٢٢٢٣.٣		
التكلفة الإجمالية للمشروع	ريال سعودي 2000000		
المدة الزمنية للمشروع (بالأشهر)	١٢ شهر	تاريخ البدء	٠٤ سبتمبر ٢٠٢١
تاريخ بداية المشروع	٠٤ سبتمبر ٢٠٢١	تاريخ انتهاء المشروع التقديري	٠٣ سبتمبر ٢٠٢٢

١. مقدمة – الملخص التنفيذي (EXECUTIVE SUMMARY)

- هي مبادرة تعني بتحسين اعمال الموارد البشرية والقدرة على قياس جودة الأداء ودراسة الوضع الحالي وتبني مقترحات ومشاريع لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، بحيث يقوم فريق نخبة الجودة باقتراح الأهداف والمخرجات المرجوة.

٢. أهداف المشروع (PROJECT OBJECTIVE)

١. الارتقاء بجودة الأداء والمنتجات والمخرجات.
٢. الاستثمار الأمثل للمورد البشرية والمالية.
٣. تحسين ثقافة العمل بين الموظفين وتمكين مناخ متطور وصحي بينهم.
٤. زيادة معدلات التوظيف واستقطاب المؤهلين وذوي الشهادات العلمية.
٥. تنمية المهارات والقدرات للموظفين.

٣. ذوي العلاقة بالمشروع (PROJECT STAKEHOLDER)

- مدير المشروع
- المعنيين بخدمات المشروع
- الموردين
- الجهات الحكومية
- الموظفين
- المراجعين للمنشأة المستفيدين من الخدمة

٤. نطاق المشروع (PROJECT SCOPE)

٤,١ نطاق العمل (SCOPE OF WORK)

١. تحديث اللوائح والأنظمة
٢. استحداث برنامج لقياس الجودة في أداء الموارد البشرية
٣. اعداد الخطط واليات
٤. تحديد متطلبات العمل للمنصة الإلكترونية للموارد البشري

٤,٢ خارج نطاق العمل (OUT OF SCOPE)

تطوير الهيكل التنظيمي للموارد البشرية

٤,٣ القيود على المشروع (CONSTRAINTS)

الفترة الزمنية وتأثير جائحة الفيروس المستجد كورونا ١٩

٤,٤ فرضيات المشروع (ASSUMPTIONS)

١. التعاون التام من قبل الإدارات المعنية مثل (الجودة – الاتصالات وتقنية المعلومات- الموارد البشرية).
٢. تحديث وصياغة إجراءات وسياسات ونماذج الموارد البشرية.
٣. قياس مخرجات الدراسة.
٤. تفريغ موظفين من الإدارات المعنية لتسهيل جمع البيانات.

٥. المخاطر عالية المستوى

عدم تعاون الإدارات المعنية وصعوبة الوصول للمعلومات لجمع البيانات اللازمة.

٦. اعتماد ميثاق المشروع (APPROVAL)

الإعداد:

المنصب	الاسم	التاريخ	التوقيع
مدير المشروع	نوف بنت علي القبضي	٠٤ سبتمبر ٢٠٢١	

لاعتقاد:

المنصب	الاسم	التاريخ	التوقيع
مدير الإدارة المنفذة للمشروع	سالم الاحمد	٠٤ سبتمبر ٢٠٢١	

نموذج الامتثال

مؤسسة الصحة الدائمة الطبية			المالك	استحداث وتطوير برنامج قياس أداء الجودة بالموارد البشري	اسم المشروع:
٠٣ سبتمبر ٢٠٢١	التاريخ المتوقع لانهاء المشروع	٠٤ سبتمبر ٢٠٢١	التاريخ لبدء المشروع		المستند المرجع
الامتثال			المتطلبات		
ملاحظات	الامتثال (نعم / لا / لا ينطبق)	الهدف أو المخرج	تفاصيل الهدف أو المخرج	المنفذ المسؤول	الهدف أو المخرج
	نعم	خطة العمل	عرض خطة العمل والاتفاق على المنهجية والتسليم	كل فريق العمل	خطة العمل
	نعم	وثيقة المشروع	كتابة وثائق المشروع واقتراح الميزانية	كل فريق العمل	وثائق المشروع
	نعم	المعايير والمواصفات واللوائح والأنظمة	مراجعة الأنظمة واللوائح المتبعة بالمؤسسة للموارد البشرية	كل فريق العمل	الأنظمة واللوائح
	نعم	SWAT	الاجتماع بأصحاب العلاقة بالمشروع لأخذ متطلبات والآراء ونقاط الضعف والقوى بالمؤسسة	مدير المشروع	الاجتماع بأصحاب العلاقة
	نعم	التدقيق والمتابعة	مراجعة ما تم إنجازه من مهام	مدير المشروع	اجتماع متابعة حالة المشروع
	نعم	تقرير الاغلاق	تأكيد تسليم ومراجعة المتطلبات وخطة العمل	كل فريق العمل	اجتماع اغلاق المرحلة
	نعم	تقرير المشروع	مقارنة الوضع العملي بالمخطط الزمني والفعلي لمراحل المشروع	كل فريق العمل	تقرير حالة المشروع