جامعة الجميع الذكية
EVERYONE`S SMART UNIVERSITY

جودة الحياة للاستشارات

جودة الحياة
للاستشارات

اعداد	
سعد عبد الرحمن ابورياح	2021206563
محمد علي عبدالعال	2021206646
الحسن علي صالح	2021206614
خيرية فريح أبوحصيرة	2021206644
حسان بن علي بن صالح	2021206659
رفعة احمد الغامدي	2021206583
اروى بنت صالح باوزير	2021205587
منصور عبيد الحربي	2021206573
لطيفة عبدالله الحضرمي	2021206603

بإشراف/ د. وليد سليمان

الفصل الدراسي الصيفي

1443هـ - 2022 م

بسم الله الرحمن الرحيم

فهرس المحتويات

مقدمة..... 7

رؤيتنا 8

رسالتنا 8

أهدافنا 8

مؤشرات قياس الأداء (lead) 8

مؤشرات قياس الأداء (lag) 9

ميثاق المشروع 9

الهيكل التنظيمي 11

مكتب إدارة المشروع 12

نموذج الامتثال.....13

نموذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع 14

بيان الأشخاص المعنيين.....17

مصفوفة السلطة والاهتمام 17

مصفوفة السُلطة والتأثير 18

الرسوم البيانية للأشخاص المعيين 19

الثقافة التنظيمية للمنظمة.....20

قيم المشروع 21

نقاط سلوك الطالب 22

دراسة سلوك الطالب.....23

تقييم مهني باستخدام نموذج SWOT 25

السلوكيات التي تتعارض مع النزاهة الأخلاقية.....26
جدول التواصل مع الأشخاص المعنيين 28
تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال.....29
قنوات ونماذج الاتصال.....30
مصفوفة التواصل 31
مصفوفة تحليل الأشخاص المعنيين 33
نموذج القيادة الأفضل للمشروع 34
أسباب اختيار النموذج 35
طرق التحفيز التي تناسب المشروع 35
تصميم نموذج RACI.....36
مفهوم الصراع والأزمات 37
سيناريوهات لنماذج الصراع في المشروع 38
استراتيجيات للتعامل مع الصراع 38
تحليل السبب الجذري 39
المصادر 42

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1	ميثاق المشروع	10
2	نموذج الامتثال	14
3	نموذج مرحلة البدء	14
4	نموذج مرحلة التخطيط	15
5	نموذج مرحلة التنفيذ	16
6	نموذج مرحلة المراقبة والتحكم	16
7	نموذج مرحلة الإغلاق	17
8	الأشخاص المعنيين	20
9	دراسة سلوك الطالب	23
10	التواصل مع الأشخاص المعنيين	28
11	مصفوفة التواصل	31
12	مصفوفة تحليل الأشخاص المعنيين	33
13	تصميم نموذج RACI	36

قائمة الاشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	الهيكل التنظيمي	11
2	مكتب إدارة المشروع	12
3	الأشخاص المعنيين والتأثير	19
4	ترابط الثقافة التنظيمية	21
5	نموذج SWOT	25
6	تحليل السمكة للصراع الأول	40
7	تحليل السمكة للصراع الثاني	40
8	تحليل السمكة للصراع الثالث	41

مقدمة

لطالما كان القطاع الخاص هو الشريك الاستراتيجي للدولة والمحرك للاقتصاد في جميع الدول، ولطالما ركزت العديد من الشركات على الاستثمار في البنية التحتية وغفلت عن الاستثمار في العنصر البشري الذي هو أساس عمل هذه الشركات، وكما قال سيدي سمو ولي العهد الأمير محمد بن سلمان (.. طموحنا أن نبنيَ وطناً أكثر ازدهاراً يجد فيه كل مواطن ما يتمناه، فمستقبل وطننا الذي نبنيه معاً لن نقبل إلا أن نجعله في مقدمة دول العالم، بالتعليم والتأهيل، بالفرص التي تتاح للجميع، والخدمات المتطورة، في التوظيف والرعاية الصحيّة والسكن والترفيه وغيره)

في عام 2020 أثرت جائحة كورونا على العالم كله وغيرت من مفاهيم العمل وطريقة تنفيذ العمل في كل دول العالم، أصبح هناك تغيير كبير على عمل الموظفين، فهناك من فقد وظيفته وهناك من أصبح يعمل من المنزل مما أدى على فجوة كبيرة في بيئة العمل في الشركات.

أتت فكرة شركة جودة الحياة للاستشارات لكي تساهم وبشكل فعال في تحقيق رؤية المملكة لعام 2030 في العديد من النقاط مثل بيئة عامرة واقتصاد مزدهر.

تتبنى الشركة تحسين بيئة العمل وتحسين جودة حياة الموظفين في القطاع الخاص من حيث تحسين بيئة العمل الداخلية، تحفيز الموظفين لكي يقدموا أفضل أداء لهم، عمل مسابقات وفعاليات داخلية وخارجية للموظفين، توفير منتجات للموظفين، توفير خصومات للموظفين في المحلات ومراكز التسوق والعديد من الأمور الأخرى لكي يتحسن أداء الشركة وأداء الموظف، ولكي تصبح الشركة هي شركة يختارها الموظف للعمل فيها وذات بيئة جاذبة مع رفع جودة حياة الموظفين وسعادتهم بما ينسجم مع رؤية المملكة مما ينعكس بشكل إيجابي على تنافسية الشركة واستقرارها ونمو أرباحها.

الإستراتيجية

رؤيتنا

نعزز السعادة والراحة وزيادة الانتاجية للشركات وللموظفين

رسالتنا

رفع كفاءة الموظفين من خلال رفع مستوى جودة بيئة العمل وذلك من خلال أهداف وبرامج مصممة خصيصا للشركات تهدف لتعزيز راحة وسعادة الموظفين وزيادة انتاجيتهم

أهدافنا

1. توقيع شركات مع 20 شركة داخل المملكة بنهاية السنة الميلادية الحالية وذلك بمعدل 5 شركات في كل ربع من السنة.
2. التحالف مع شركة واحدة على الأقل في كل مجال من المجالات التالية: (تقديم خصومات للأفراد، إدارة الفعاليات والمناسبات، شهادة أفضل بيئة عمل، شركات توفير منتجات، صناديق الادخار) لتحقيق المصالح المشتركة وكسب الخبرة وتحقيق الغايات بحد أقصى الربع الأول من العام الحالي.
3. بناء فريق عمل متكامل وتغطية كامل الوظائف الشاغرة التي مهمة لأداء الشركة وذلك بحد أقصى نهاية الربع الأول من العام الحالي
4. العمل على تحقيق صافي ربح لا يقل عن 10% من مبيعات الشركة وذلك بنهاية العام الحالي
5. العمل على ابراز سمعة الشركة في مواقع التواصل الاجتماعي وذلك بالوصول إلى 100 ألف متابع بنهاية العام الحالي
6. الوصول إلى خدمة 10 الاف موظف في القطاع الخاص بالمملكة بنهاية العام الحالي

مؤشرات قياس الأداء (lead)

1. توقيع شراكة مع 5 شركات في كل ربع من السنة الحالية
2. تعيين 3 مستشارين بخبرة عالية بدوام جزئي فيما يخص بيئة العمل مع نهاية الربع الأول
3. تعيين الوظائف الشاغرة والبدء بالوظائف المهمة بنهاية الربع الأول
4. تعيين شركة لإدارة حسابات التواصل الاجتماعي خصوصاً لنكدن بنهاية الربع الأول
5. توقيع شراكة مع شركة ولاء بلس او شركة الخصم الذهبي بنهاية الربع الأول

6. الوصول إلى عدد 3 موظفين مبيعات و2 موظفي خدمات موظف بنهاية الربع الأول
7. عمل احتفالية بالشركات الأفضل في بيئة العمل للعام الحالي وذلك في نهاية شهر ديسمبر من العام الحالي

مؤشرات قياس الأداء (lag)

1- الوصول إلى 50 ألف متابع في منصة لندكن بنهاية السنة المالية
2- الوصول إلى 30 ألف متابع في تويتر بنهاية السنة المالية
3- تحقيق صافي ربح 10% بنهاية السنة
4- الوصول إلى 10 الاف موظف في القطاع الخاص بالمملكة بنهاية العام الحالي

ميثاق المشروع

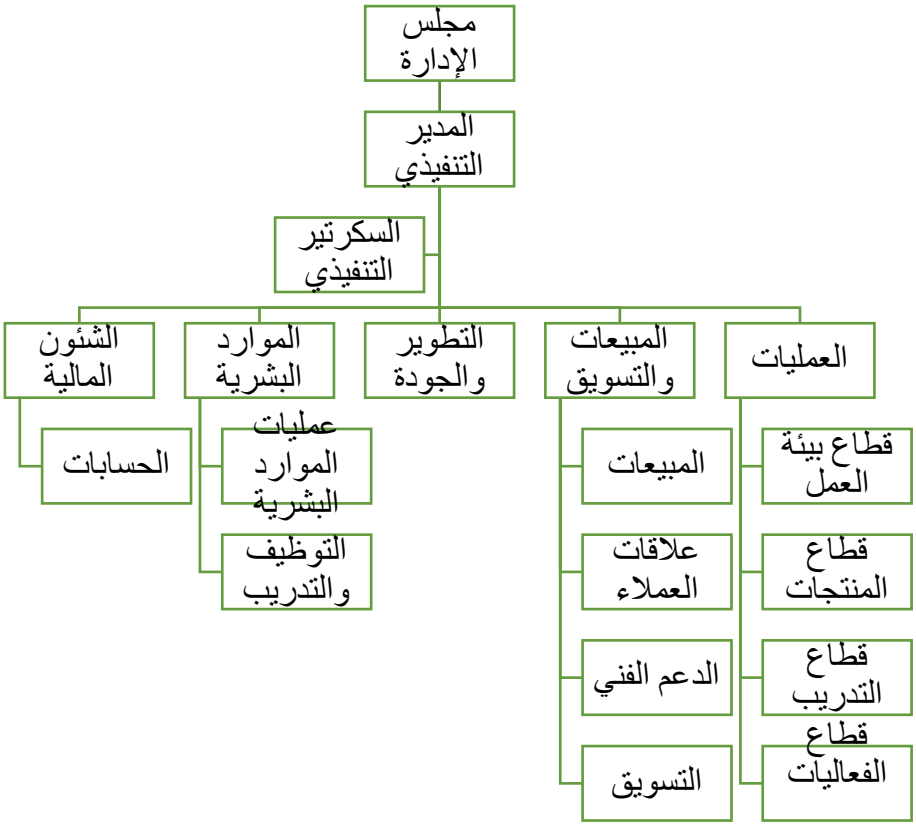
البند	التوصية
اسم المشروع	جودة الحياة للاستشارات
وصف المشروع	شركة متخصصة في الاستشارات لتحسين جودة حياة الموظفين في القطاع الخاص
الحاجة من المشروع	تحسين بيئة العمل الداخلية في الشركات والعمل على رفع جودة حياة الموظفين ورفع إنتاجية الموظف وربحية وتنافسية الشركة
أهدف المشروع القابلة للقياس ومعايير النجاح	دراسة بيئة العمل الداخلية في الشركات المتعاقد معها وتحسينها دراسة اهداف الموظفين وتحفيزهم توقيع شركات مع جهات عدة وشركات متعددة لكي تخدم المشروع
المتطلبات العامة للمشروع	مكانية: مكتب لفريق المشروع قاعات تدريب غرف استشارات

	إلكترونية: صفحة خاصة بالمشروع حسابات تواصل اجتماعي موارد بشرية: كادر إداري كادر استشاري كادر تدريبي
التسليمات / المخرجات	تقديم الخدمات الاستشارية وتحسين بيئة العمل ورفع جودة حياة الموظفين في الشركات المتعاقد معها
الاخطار العامة للمشروع	عدم تحسن بيئة العمل عدم رفع جودة حياة الموظف الفشل في التوقيع مع الشركاء الاستراتيجيين لنجاح المشروع
الميزانية العامة	1 مليون ريال سعودي
مدة المشروع	30 سنة تبدأ في يناير 2022 وتنتهي في ديسمبر 2052
صاحب المشروع	احمد عبد الله محمد وخالد احمد سالم
مدير المشروع المعين	يوسف محمد خالد
البريد الإلكتروني	project@project.com
رقم الهاتف	0555555555
موقع العمل	الرياض، المملكة العربية السعودية

جدول 1: ميثاق المشروع

الحوكمة والهياكل والعمليات

الهيكل التنظيمي



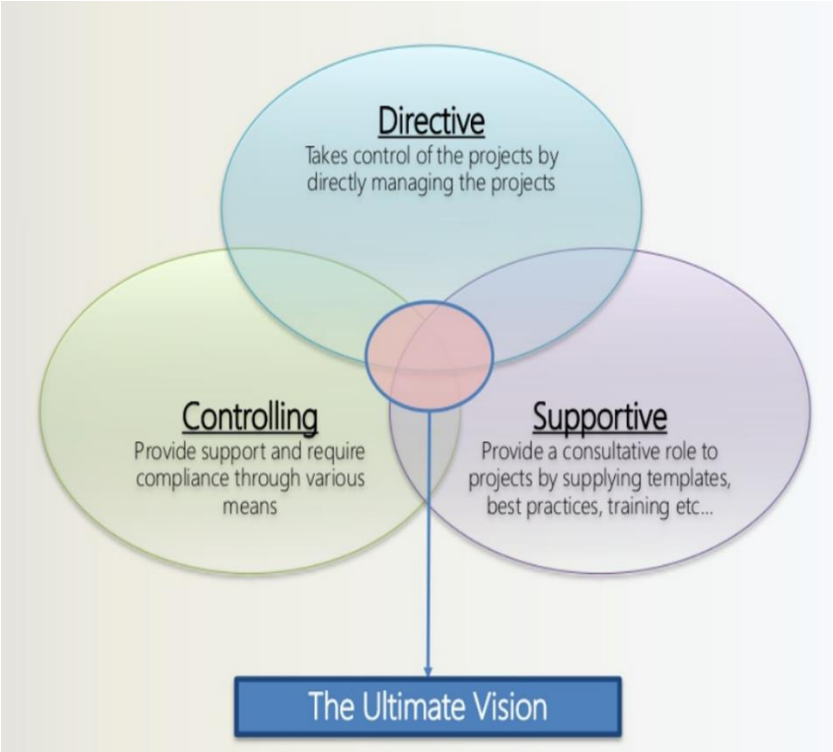
شكل 1: الهيكل التنظيمي

يتكون عادة الهيكل التنظيمي من الأنشطة والمهام التي يتم توزيعها بين العاملين بالمنظمة والقيام بعمليات التنسيق والإشراف.

تم اتخاذ التسلسل الإداري القصير لتسهيل العمليات والتواصل بين الافراد فـ "التسلسل إداري قصير: الهرم الوظيفي قصير (من الناحية الرأسية)، أي عدد طبقات المديرين قليلة. وهذا يمنح مسؤوليات وتفويض لأكثر من شخص مما يزيد من سرعة اتخاذ القرارات، وفي الوقت ذاته كل مدير يكون مسؤولاً عن عدد أكبر من الفريق ولديه سلطة وحرية في اتخاذ القرارات التي يراها مناسبة" baianat.com

وحرصنا على ان يكون الهيكل ذو درجة عالية من التخصصات وان يكون لامركزي في اتخاذ القرارات بحيث يكون لكل مدير إدارة القدرة على اتخاذ القرار بالشكل المناسب لمصلحة العمل

مكتب إدارة المشروع



شكل 2: مكتب إدارة المشروع

ينقسم مكتب إدارة المشروع إلى 3 اقسام:

أولاً: داعمة :SUPPORTIVE

هو مكتب ذو مستوى منخفض من التحكم، يمثل استشاري لمشاريع المنظمة.

يوفر القوالب وأفضل الممارسات والتدريب والمعلومات والدروس المستفادة من مشاريع أخرى.

* يعد هذا النوع من مكاتب إدارة المشاريع كمستودع للمشاريع.

ثانياً: متحكمة CONTROLLING:

تكون درجة التحكم التي يقدمها هذا النوع من مكاتب إدارة المشاريع معتدلة وذلك من خلال تقديم الدعم الإداري والفني للمشاريع.

ثالثاً: موجهة DIRECTIVE:

يمارس هذا النوع درجة مرتفعة من التحكم من خلال الإدارة المباشرة للمشاريع، ويُعين مدراء المشاريع من خلاله ويقدمون تقاريرهم إليه.

وتم اختيار المشروع المتحكم في إدارة المشروع وذلك للكفاءة والخبرة الإدارية والفنية لمدير المشروع والمصممين والمطورين بالمشروع، سيقدم المكتب الموارد والتدريب والمعلومات ويتأكد من المعايير التي من خلالها يضبط فيها عمل المشروع (تقييم الأداء).

الامتثال والمعايير واللوائح

نموذج الامتثال

م	البند	تم التحقق
1	هل يقع موقع مقر الشركة على شارع عام او داخل أحد الأبراج	
2	هل يوجد عماله غير نظامية او ليست على كفالة صاحب العمل أو في مهنه غير المهنة التي استقدم المقيم للعمل فيها	
3	هل نسبة الموظفين السعوديين داخل الشركة تشكل النسبة الأكبر	
4	هل تم تشغيل المقيمين في الأنشطة المقصور العمل فيها على السعوديين فقط	
5	هل وسائل الأمن والسلامة متوفرة بالمقر طبقاً لتعليمات الدفاع المدني	
6	هل تم تركيب جميع التمديدات والتجهيزات الكهربائية بمعرفة جهة فنية متخصصة، كما يجب المرور عليها، وإجراء الصيانة اللازمة بصفة دوريه للتأكد من صلاحيتها وسلامتها من قبل المختصين	
7	هل الإضاءة كافيه في مرافق الشركة	
8	هل تم توفير التوصيلات الأرضية والأجهزة والتركيبات والدوائر الكهربائية طبقاً للمواصفات القياسية	
9	هل تم تأريض اساسات الشركة	
10	هل كافة العاملين والموظفين محصنين	
11	هل تم اقتصار الدخول على الافراد المحصنين فقط	

12	هل يطبق نظام التباعد داخل مقر الشركة بين الموظفين	
13	هل تم عمل نقطة فحص عند مدخل الشركة تتضمن قياس درجة الحرارة	
14	هل يلتزم جميع الموظفين بالشركة بلبس الكمامة	
15	هل تم توفير بيئة مناسبة للعمل	

جدول 2: نموذج الامتثال

نموذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع

اولاً: مرحلة البدء

م	النشاط	نعم	لا	الملاحظات
1	اختيار مدير المشروع وتحديد صلاحياته			
2	تحديد ثقافة الشركة والأنظمة بها			
3	تحديد البيانات التاريخية من مشاريع سابقة			
4	تحديد أصحاب المصلحة وتحديد متطلباتهم وتوقعاتهم			
5	من هم العملاء؟			
6	تحديد المتطلبات الأولية للمشروع والافتراضيات والقيود والمخاطر وأي اتفاقيات موجودة بالفعل			
7	تحديد أهداف المشروع القابلة للقياس			
8	انشاء ميثاق المشروع			
9	ما هي العراقيل والمشاكل المحتملة؟			
10	الحصول على التصاريح والسجل التجاري من وزارة التجارة			
11	أنشاء الهيكل			

جدول 3: نموذج مرحلة البدء

ثانياً: مرحلة التخطيط

م	النشاط	نعم	لا	الملاحظات
1	تحديد نطاق المشروع			
2	تحديد متطلبات المشروع بشكل مفصل سواء المتطلبات الفنية أو الإدارية			
3	أنشاء بيان نطاق المشروع			
4	تحديد التوريدات المطلوبة وإنشاء وثائقها			
5	إنشاء هيكل تجزئة العمل (WBS) وقاموس هيكل تجزئة العمل			
6	إنشاء قائمة الأنشطة			
7	أنشاء الجدول الزمني للمشروع			
8	إنشاء ميزانية المشروع وتحديد خط التكلفة			
9	تحديد الأدوار والمسئوليات لفريق العمل			
10	إنشاء سجل المخاطر وإجراء تحليل نوعي وكمي للمخاطر وتحديد الاستجابات المناسبة			
11	تطوير خطة إدارة المشروع			
12	الحصول على موافقة المعنين على خطة المشروع			

جدول 4: نموذج مرحلة التخطيط

ثالثاً: مرحلة التنفيذ

م	النشاط	نعم	لا	الملاحظات
1	تنفيذ أنشطة المشروع بناء على خطة المشروع			
2	انجاز تسليمات المشروع			
3	اصدار طلبات التغيير			
4	تنفيذ طلبات التغيير التي تم الموافقة عليها			

5	إدارة فريق العمل وحل النزاعات			
6	اختيار الموردين لأعمال التوريدات			
7	عقد الاجتماعات الدورية الطارئة			
8	قياس أداء المشروع			
9	تنفيذ أنشطة ضبط الجودة			
10	إدارة التوريدات			
11	حساب تكلفة المشروع			

جدول 5: نموذج مرحلة التنفيذ

المرحلة الرابعة: المراقبة والتحكم

م	النشاط	نعم	لا	الملاحظات
1	مراقبة مخاطر المشروع وتحديد أي مخاطر جديدة وتقييم لعملية إدارة المخاطر			
2	التأكد من عدم الخروج عن الخطة الاصلية			
3	أنشاء عوامل النجاح الحاسمة CSF			
4	انشاء مؤشرات الأداء الرئيسية KPI			

جدول 6: نموذج مرحلة المراقبة والتحكم

رابعاً: مرحلة الإغلاق

م	النشاط	نعم	لا	الملاحظات
1	التأكد من تمام انجاز الاعمال بالمشروع بناء على خطة إدارة المشروع			
2	غلق عقود التوريدات			
3	اصدار طلبات التغيير			

4	تقييم رضا العميل			
5	إنشاء التقرير النهائي للمشروع			
6	أرشفة جميع الوثائق وسجلات المشروع			
7	قياس أداء المشروع			
8	تنفيذ أنشطة ضبط الجودة			
9	مراقبة مخاطر المشروع وتحديد أي مخاطر جديدة وتقييم لعملية إدارة المخاطر			
10	تحديد الجدول الزمني للافتتاح			

جدول 7: نموذج مرحلة الإغلاق

السلطة والاهتمام

بيان الأشخاص المعنيين

- المساهمين
- العملاء
- المدير التنفيذي
- إدارة الشركة
- الموظفين
- الجهات الحكومية
- الموردين
- المتدربين

مصفوفة السلطة والاهتمام

هي المصفوفة التي تصنّف أصحاب المصلحة وفقاً لقوتهم ومدى احتمال اظهار اهتمامهم بأعمال المنظمة.

بعد تحديد هوية أصحاب المصلحة، الخطوة التالية هي تحليل مدى أهمية إشراك جماعة ما من أصحاب المصلحة، ودرجة النفوذ والقوة التي يمتلكها صاحب المصلحة للتأثير على نتاج مشروع ما.

المزايا:

- يحقق فهماً حول كيفية التعاون مع أصحاب المصلحة المهمين والحساسين وبذلك، يمكن تجنب الخلافات.
- يعطي للمخطط نظرة أولية حول أهمية مجموعات أصحاب المصالحة المهمة والمشاكل التي قد تواجهه.
- يُسهل عملية التخطيط.

العيوب:

- ليس نموذجياً وبالتالي قد يؤدي لتفسيرات خاطئة.
- قد يجعلك تأخذ أصحاب المصلحة ذوي التأثير البالغ بعين الاعتبار دوناً عن غيرهم.

Manage closely: ستتطلب هذه المجموعة مبادراتٍ خاصةً لحماية مصالحها (العميل / الإدارة العليا).

Keep satisfied: يجب خلق علاقة عمل قوية مع هذه المجموعة (وزارة العمل).

Monitor: قد تكون هذه المجموعة مصدر خطر، و ستحتاج مراقبة و إدارة يقظة (أصحاب الأعمال / الهيئات الحكومية).

Keep informed: قد تكون هذه المجموعة محدودة المشاركة في التقييم، لكن أولويتها محدودة نسبياً (فريق المشروع).

مصفوفة السُلطة والتأثير

تعد شبكة الطاقة والتأثير والتي تُعرف أيضًا باسم مصفوفة القوة / التأثير في إدارة أصحاب المصلحة، أداة بسيطة تساعدك على تصنيف أصحاب المصلحة في المشروع من خلال القوة والتأثير الذي يتمتعون به على المشروع.

هذه الأداة تشبه إلى حد بعيد شبكة الطاقة / الاهتمام. تساعدك شبكة Power / Influence على التركيز على أصحاب المصلحة الرئيسيين في المشروع الذين يمكنهم إنشاء مشروعك أو كسره وهذا بدوره يساعدك في تحديد أولويات أصحاب المصلحة.

بحكم التعريف، القوة هي مستوى السلطة التي يتمتع بها أصحاب المصلحة في المشروع. بينما، التأثير هو مستوى مشاركة الشخص.

الرسوم البيانية للأشخاص المعيين

تأثير عالي: اهتمام عالي (أولوية قصوى) العملاء المساهمين المدير التنفيذي إدارة الشركة	تأثير عالي: اهتمام منخفض (تعامل بحذر) الجهات الحكومية الموردين	التأثير
تأثير منخفض: اهتمام عالي (يحتاج مساعدة للمشاركة) الموظفين	تأثير منخفض: اهتمام منخفض (أولوية منخفضة) المتدربين	
الاهتمام		

شكل 3: الأشخاص المعنيين والتأثير

الاسم	الوظيفة	المتطلبات	التوقعات	التأثير	التصنيف
العميل	العميل	متطلبات فنية جودة عالية	تقديم خدمة مميزة وحل المشاكل التي تواجهه وتحسين بيئة العمل	عالي	خارجي
المساهمين	أصحاب الشركة	أرباح عالية عائد على رأس المال الاستمرارية في التحسين	أرباح عالية مساهمة فعالة يكون الفريق قوي والإدارة قوية الحصول على العديد من العملاء	عالي	داخلي

المدير التنفيذي	الإدارة العليا للشركة	مزايا تنافسية قدرات وصلاحيات	انجاز المشاريع تحقيق الأهداف الحفاظ على علاقات مهمة التأكد من عمل الفريق	عالي	داخلي
إدارة الشركة	مدراء الإدارات	مزايا تنافسية قدرات وصلاحيات	التأكد من عمل الفريق إدارة الموظفين ضبط المصاريف	عالي	داخلي
الهيئات الحكومية	الجهات التشريعية والحكومية	التصاريح والعمل المنظم	التعاون المستمر الحصول على التصاريح	عالي	خارجي
الموظفين	موظفي الشركة	مزايا تنافسية	إنجاز العمل	منخفض	داخلي
المتدربين	المتدربين الصيفيين	تدريب صيفي	إنجاز العمل	منخفض	خارجي

جدول 8: الأشخاص المعنيين

ثقافة المنظمة وقيمها

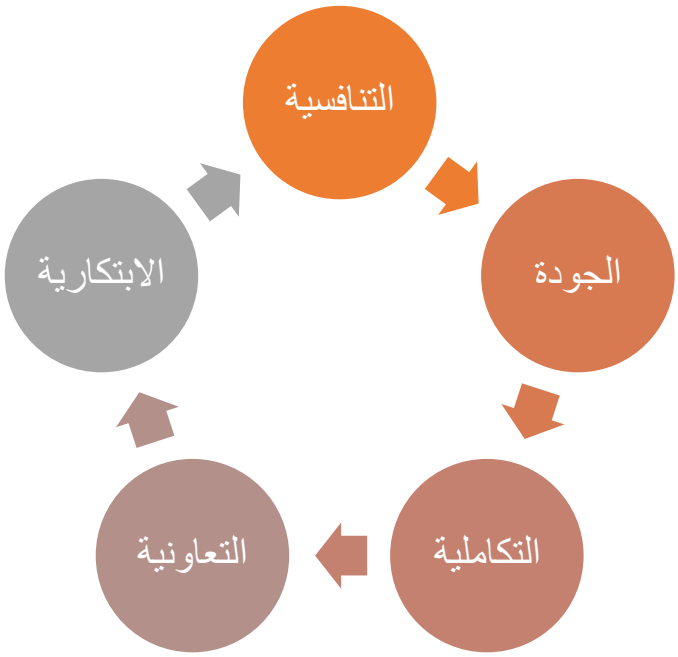
الثقافة التنظيمية للمنظمة

تسعى المنظمات لتحديد القيم والثقافة التي تريد تعميمها على جميع أجزاء المنظمة، والتي بدورها تسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها، فالثقافة التنظيمية كما عرفها (lussier,2005; kinicki & Williams,2008) أنها "القيم والافتراضات المشتركة المحددة للكيفية التي سوف يتصرف بموجبها الأعضاء" (جلاب، 2016).

وتهدف منظمتنا لتعزيز القيم التالية:

- التنافسية والتفوق على الموجود.

- الجودة من خلال تقديم الخدمة على أعلى مستوى.
- التكاملية والشمول حيث تضمن الاهتمام بتقديم مجموعة متكاملة من الخدمات المتفق عليها بين المنظمة والعميل.
- التعاونية حيث تهتم المنظمة بالعمل جميعا كفريق واحد يدا بيد.
- الابتكارية حيث تسعى المنظمة لتقديم كل ما هو جديد في عالم الشراكة بين المنظمات بما يحقق أعلى مستوى من الرفاهية والتحسين جودة بيئة العمل والعاملين.



شكل 4: ترابط الثقافة التنظيمية

قيم المشروع

تستند منظمه المشروع على عدة قيم مهمة لاستمرارية فريق المشروع بالعمل في وجود مبادئ أخلاقية قوية منها:

الأمانة، النزاهة، الثقة، الابتكار، التعاون، الشفافية، المصداقية

تحتل هذه المبادئ مقاما عاليا في منظومة القيم الأخلاقية لأنها هي المسؤولة عن ظهور مجموعة من سلوكيات الانسان السوية التي تعزز السلوك الشريف وتشجع الممارسات السليمة أخلاقيا انطلاقا من الرقابة الذاتية. وهو ما

يسعى اليه أصحاب العمل الى توظيف تلك القيم الى الموظفين فهي الأساس الذي يقوم عليه زملاؤنا في بناء الثقة والعلاقات الشخصية الفعالة والمثابرة في التعاملات مع العملاء وأصحاب المصلحة.

أهميتها في نطاق العمل:

سمعة اقوى، رضا الموظف، الجودة، التوقعات على المدى الطويل، التركيز بشكل أفضل، مبيعات اقوى، أفضل ثقافه للشركة

نقد وإدارة الذات

نقاط سلوك الطالب

هناك الكثير من السلوكيات والتصرفات الخاطئة التي يقوم بها البعض والتي قد تؤثر على المشروع علينا تجنبها منها:

عدم الانضباط وادارة الوقت بفعالية يؤدي الفشل في ادارة الوقت الى مشاكل عدة في المشروع أهمها فقدان المصداقية والاحترام والاجهاد والتوتر وضعف الأداء فالأشخاص المنضبطون بالوقت يمكنهم إنجاز عدد أكبر من المهام والتقليل من مخاطر تأخير التسليم الذي يترتب عليه مشاكل كبيرة وربما فشل المشروع. فالانضباط والالتزام بالمواعيد يظهر احترام الشخص للناس وللوقت.. كما يدل على التنظيم، والمصداقية، والاستعداد، والإنتاجية.

عدم القدرة على العمل ضمن فريق يتميز أفضل فريق مشروع بقدرتهم على التعاون مع بعضهم البعض والعمل بشكل متناسق لتحقيق أهداف مشتركة، فهم يقدمون يد العون لزملائهم كلما دعت الحاجة لذلك، ويشاركون آرائهم وأفكارهم بفعالية مع غيرهم ويساهمون في رفع معنويات فريق العمل.

انعدام الأخلاق المهنية تُظهر ممارسة عمل خاص خلال تأدية الواجب الوظيفي أو أية نشاطات جانبية أخرى قلة احترام لوقت العمل وتُعتبر تصرف غير أخلاقي وغير مهني. وتشمل التصرفات غير الأخلاقية الأمور التالية: الثرثرة خلال تأدية العمل، والمشاركة في أحاديث النميمة، والكذب بشأن الأمور المهنية المهمة والغش، بالإضافة إلى الطعن بسمعة مدير المشروع، وإفشاء أسرار وأفكار وخطوات المشروع.

دراسة سلوك الطالب

السلوك	أسبابه	طرق التخلص منه
عدم الانضباط وإدارة الوقت بفعالية	عدم وجود القيادة المناسبة: يجب أن يكون الناس محفزين، ومستلهمين ومستعدين للتوافق مع القواعد والأنظمة وأن يتصرفوا وفقا لذلك. يمكن أن يتم ذلك بفعالية من قبل القادة، تؤدي القيادة غير الفعالة إلى عدم الانضباط لأنها تفشل في تحفيز ومراقبة سلوك الموظفين. لا يمكنهم السعي إلى تعاونهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. نقص الإشراف: يمكن أن يؤدي غياب الإشراف المناسب إلى حدوث مشكلات. الحفاظ على الانضباط والسيطرة على سلوك الموظفين وإجبارهم على اتباع القواعد واللوائح هي مسؤولية الإشراف. سيعزز غياب الإشراف الفعال عدم الانضباط. غياب آلية تسوية التظلمات: يجب معالجة شكاوى الموظفين بسرعة عند أدنى مستوى ممكن. لا ينبغي تأجيل التسوية ويجب إنشاء آلية فعالة لتسوية المظالم لحل النزاعات التي قد تنجم عن عدم الانضباط. التمييز: يؤدي تمييز الناس على أساس الدين، والطوائف، والجنس، واللغة، وغيرها من أشكال المحسوبية في مسائل التوظيف ونقل	يجب صياغة القواعد واللوائح الخاصة بالمحافظة على النظام بالتشاور مع ممثلي الموظفين. يجب إعطاء الموظفين فرصة لتحسين سلوكهم والتغاضي عن المخالفات السابقة بعد مرور بعض الوقت. لا ينبغي أن تكون القواعد جامدة، ولكن يجب أن تتغير مع الوقت والتغييرات في ظروف العمل. يجب أن يكون هناك توحيد في تطبيق القواعد ويجب التعامل مع الجميع بالتساوي قبل القواعد. يجب أن نتذكر أن الهدف من القواعد هو منع عدم الانضباط وعدم التسبب في مضايقة الموظفين.

	التوظيف والترقية إلى عدم الانضباط بين الموظفين.	
عدم القدرة على العمل ضمن فريق	اعتماد بعض المدراء على أساليب التهديد، والتحذير، وهذا خطأ لأن هذه الأساليب تثير الخوف، والقلق في نفوس العاملين، وعليهم أن يعتمدوا على التشجيع والتحفيز حتى يقوموا بأداء المهام المطلوبة بنجاح. الاعتماد على قادة غير مؤهلين، وهذا ما يدفعهم لسوء معاملة أعضاء الفريق مما يزيد شعورهم باليأس، وذلك لأن قائد الفريق هو المرشد الذي يعتمدون عليه بشكل جوهري في الحصول على المعلومة المناسبة، وفي حالة إذا كان هذا القائد لا يمتلك مهارات مميزة، وغير قادر على توصيل المعلومة بالطبع سيؤثر ذلك بالسلب على الأعضاء. زيادة عدد أعضاء المجموعة أو الفرقة الواحدة، وغياب الانسجام، والتعاون بينهم، وعدم قيام القادة بتوزيع المهام، والأدوار وفقاً لقدرات، ومهارات كل شخص هذا كله يؤثر على سير العمل.	اعرف دورك كقائد للفريق: تحتاج استراتيجية إدارة الفريق الناجحة إلى أن تعرف دورك كقائد. دور القائد حيوي ومتغير بحسب الظروف، لذا اعرف تماما متى تقود الفريق ومتى تتنحى جانبا وتراقب ما يحصل من بعيد. بناء الثقة والحفاظ عليها: الثقة عنصر أساسي في بناء الفريق الناجح وإدارته وكذلك لنجاح جميع العلاقات سواء كانت شخصية أو مهنية. تحديد دور كل فرد في الفريق: لكل شخص سماته الخاصة وشخصيته المميزة التي تختلف عن غيره. فالبعض قد يكون بارعا في رفع المعنويات وحشد الطاقات، في حين يستطيع الآخرون البقاء منظمين ومرتبين على الدوام. البعض بارع في التواصل في حين يفتقر آخرون لهذه المهارة برغم براعتهم في أداء أعمال أخرى. لذا من المهم تحديد الدور الأمثل لكل شخص في الفريق بناء على شخصيته ومهاراته.
انعدام تطبيق الأخلاق المهنية	التساهل في تنفيذ العقوبات: من الجيد عدم التهاون مع أي موظف سيء ويقوم باختلاق المشاكل والكراهية بين الموظفين في العمل	تطبيق جميع القواعد والقوانين بطريقة مناسبة للجميع، بسبب الالتزام بجميع الأخلاقيات المهنية اللازمة للترابط مع العملية المهنية.

	المهني، لأن التساهل معه سوف يقود للانحراف في سلوكيات الموظفين الآخرين. انعدام القدوة الحسنة: من أكبر الكوارث المهنية أن يكون كل موظف غير مقتنع بسلوكيات غيره من زملاء العمل أو المسؤولين، مما يؤدي إلى عدم الاقتداء بأي أحد والعمل والتصرف بالقيم التي يراها هو مناسبة. سوء التفاعل بين الإدارة المهنية والموظفين: تتمثل بأساليب الإدارة المهنية السيئة والمسيطرة التي تمنع الموظفين من إبداء آرائهم في العمل المهني.	وجود القدوة الحسنة في جميع مستويات الموظفين، من حيث احترام الموظف الجديد للموظف القديم والمتقدم بالعمر والخبرة المهنية، ومن حيث توجيه الموظف ذو الخبرة والكفاءة المهنية العالية للموظفين الجدد. تنمية وتحسين العلاقات المهنية بين الموظفين وبين الإدارة المهنية، من حيث التفاعل فيما بينهم وتقديم الاحترام المتبادل والثقة ببعضهم البعض. وجود ما يسمى بالرقابة المهنية الذاتية للموظفين في العمل المهني.

جدول 9: دراسة سلوك الطالب

تقييم مهني باستخدام نموذج SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف
اعداد المشاريع وجدولتها وتنسيقها وجدولة المهام. الرقابة على الجودة وضمانتها. تقييم المخاطر. مساعدة في تسليم المشاريع ضمن الوقت والتكلفة المحددة. تفكير ابداعي وصاحب رؤية متميزة خبرة في القطاع الخاص.	تأخير تبنى استخدام التقنية في اعمال الشركة. قلة عدد المختصين. ارتفاع رواتب الاستشاريين. صعوبة عدم وجود قاعدة بيانات توفر معلومات واحصاءات لبعض التخصصات المطلوبة في الاستشارات. ارتفاع التكاليف التشغيلية.

التهديدات	الفرص
صعوبة الحصول على تراخيص. أصبحت الاستشارات تتم عن بعد مما يؤثر على النتائج تكون غير دقيقة بعكس لو كان في نفس موقع العميل. تأخر الجدول الزمني للمشروع. تجاوز تكلفة المشروع عن الميزانية المحددة. كثرة الشركات المنافسة.	توجه الحكومات الى خصخصة العديد من القطاعات مما أدى الى زيادة الحاجة الى استشاريين خبراء لعمليات التحول المؤسسي وصياغة الأنظمة والإجراءات. القدرة على تحقيق اهداف المشروع الإدارية والفنية والاستراتيجية. تغير وجهة نظر الشركات الحديثة بحيث انهم يرغبون في تطوير منظماتهم واكتشاف نقاط الضعف لديهم عن طريق استشارة الخبراء.

شكل 5: نموذج SWOT

النزاهة الشخصية والموثوقية

السلوكيات التي تتعارض مع النزاهة الأخلاقية

عدم ادارة الوقت بفعالية:

يؤدي الفشل في ادارة الوقت الى مشاكل عدة في العمل أهمها فقدان المصداقية والاحترام المهني، فعدم الالتزام بالمواعيد المحددة، وتفويت المواعيد النهائية لتأدية المهام والوصول المتأخر الى اجتماعات العمل يؤثر سلباً على مسيرتك المهنية.

في الواقع، يحصل الموظفون الذين يتمتعون بمهارات جيدة في ادارة الوقت على فرص عمل أفضل، حيث يمكنهم إنجاز عدد أكبر من المهام، وتحقيق توازن أفضل بين حياتهم المهنية والشخصية، هذا بالإضافة الى عيش حياة سعيدة تخلو من التوتر والقلق.

انعدام روح المسؤولية

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

- تنافر فريق العمل المكلف بتنظيم العمل، يؤدي الى الكثير من النتائج السلبية

وعدم وضوح المسؤوليات، وتوزيع الأدوار يكلف المؤسسة الكثير من الموارد.

الحرص على إثارة المشاكل

يميل بعض الأشخاص على إثارة المشاكل في بيئة العمل دوماً وعلى جعل الفريق والإدارة في مشاكل طوال الوقت وهذا الامر يؤثر بشكل كبير على أداء العمل وعلى راحة الفريق وعلى سمعة الشركة امام الجهات الأخرى

تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني للسلوكيات الخاطئة على أعمال المشروع والعلاقات

1- الأثر المالي:

زيادة تكاليف المشروع.

التعرض لغرامات التأخير المنصوصة مع العميل في العقد.

ضياع الحقوق المالية للأطراف المعنية.

إساءة استخدام الموارد المالية للأغراض الشخصية.

2- الأثر الاجتماعي:

نشوء بيئة غير صحية لعمل المشروع.

اثارة النزاعات بين المعنيين.

فقد المصداقية والثقة بين الجميع.

خلق تضارب مصالح.

3- الأثر الفني:

تأخر الجدول الزمني للمشروع.

تأثير سلبي على تحقيق جودة المشروع.

تشويه سمعة الشركة.

التأثير على امن معلومات المشروع والمنظمة.

الاتصالات الشخصية

جدول التواصل مع الأشخاص المعنيين

الاسم	رقم التواصل	الاتصال
المساهمين الشريك 1: الشريك 2:	الجوال الإيميل	البريد الإلكتروني خطابات رسمية اجتماعات رسمية
المدير التنفيذي	الجوال الإيميل	محادثات هاتفية او وجهاً لوجه البريد الإلكتروني اجتماعات رسمية
إدارة الشركة مدير إدارة العمليات مدير إدارة المبيعات والتسويق مدير إدارة التطوير والجودة مدير إدارة الموارد البشرية مدير إدارة الشئون المالية	الجوال الإيميل	محادثات هاتفية او وجهاً لوجه البريد الإلكتروني اجتماعات رسمية
الهيئات الحكومية	الموقع الإلكتروني الجوال	مواقع الهيئات الحكومية البريد الإلكتروني

	الإيميل	الذهاب لمقر الهيئات الحكومية
الموظفين	الجوال الايميل	محادثات هاتفية او وجهاً لوجه البريد الإلكتروني اجتماعات رسمية او غير رسمية
المتدربين	الجوال الإيميل	محادثات هاتفية او وجهاً لوجه

جدول 10: التواصل مع الأشخاص المعنيين

تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال

التواصل الفعال مع الفريق من المهارات الضرورية التي يجب اكتسابها بشكل صحيح حتى يصبح الفرد قادرًا على توصيل أفكاره وآراءه المختلفة إلى مجموعة من الأفراد من خلال بعض المناقشات والحوارات المتنوعة في مكان العمل أو في مكان الدراسة أو في المنزل، وذلك بطريقة صحيحة حتى لا يحدث مشكلات متعددة نتيجة الفهم الخاطئ

مهارات التواصل الفعال مع الفريق:

1. اختيار الوقت المناسب
2. اختيار المكان المناسب
3. البعد عن مصادر التشويش
4. يجب التحضير الجيد للطرفين قبل التواصل
5. يجب استخدام لغة الجسد في التواصل الفعال بين الأطراف
6. مهارة الايجاز والوضوح في التواصل الفعال
7. التحدث بطريقه واضحة وواقعيه
8. عدم استخدام عبارات معقدة
9. التحدث بطريقه وديه ولطيفه بين الأطراف
10. الثقة في عمليه التواصل الفعال

اهداف عملية الاتصال الفعال:

1. يعزز الاتصال الفعال بين الأطراف إلى نجاح الشخص في حياته، وذلك يرتبط بتمكن الفرد من مهارات ومقومات الاتصال الفعال.
2. يؤدي إلى تصحيح سلوك الأفراد مع توجيهها إلى الأمور الحسنة المرغوب فيها.
3. يساعد الاتصال الفعال على توحيد أساليب العمل المختلفة، بالإضافة إلى التقريب بين وجهات النظر المختلفة مما يساعد على مواءمة المفاهيم ووجهات النظر داخل منظومة العمل الواحدة.
4. يهدف التواصل الفعال داخل مؤسسة العمل إلى الوصول المعلومات والبيانات المطلوبة مما يسهل اتخاذ القرارات.
5. يحقق المشاركة والانسجام بين أفراد العمل الواحد من خلال الربط بين الأفكار ووجهات النظر المختلفة بين جميع الاطراف.
6. يساعد التواصل الفعال على منح الفرد صفة الهدوء وسعة الصدر، مما يجعله شخصًا حكيمًا في أفعاله وتصرفاته.
7. يؤدي التواصل الفعال إلى إطلاق الأحكام السليمة واتخاذ القرارات الصحيحة دون تعصب أو إجبار في الرأي.
8. يساعد بشكل قوي وفعال في نجاح العلاقات سواء علاقات عائلية أو علاقات الأصدقاء أو علاقات العمل المختلفة.
9. يمنح الفرد العديد من المهارات المختلفة التي تجعل منه شخص ناضج وقائد وناجح بين الناس.
10. يساعد الاتصال الفعال على تقليل الخلافات والمشاكل، وذلك لأن سوء الاتصال هو ما قد يسبب المشكلات والخلافات بشكل كبير بين الناس.

قنوات ونماذج الاتصال

عملية الاتصال هي عملية التي تنقل فيها الأفكار والمعلومات والمشاعر، في رسالة أو مجموعة من الرسائل massages من مرسل أو مصدر إلى مستقبل (فرد- جمهور) بواسطة وسيلة **media** بالإضافة لكونها تهدف إلى تحقيق استجابة التي يعكسها المستقبل، فإن العملية بحد ذاتها تعتبر مقصودة وهادفة للتأثير وتحقيق المشاركة والتفاعل بين طرفي الاتصال.

وعلينا أن نفرق ونميز بين عملية الاتصال المباشر، التي يحدث بصورة متبادلة بين الأفراد، Inter Personal Face to Face وعملية الاتصال الجماهيري التي تحدث من خلال الوسائل الجماهيرية المختلفة، **Mass media** Communication وهذه الوسائل لها خصائص مميزة من أهمها سعة الانتشار، التي تساعد المرسل أو المصدر في الوصول برسالته إلى الجمهور الكبير Audience، ومن مميزاته أنه ينتشر في مناطق واسعة.

المنظمة أو المؤسسة في معظم الحالات تقوم على **ثلاث** معلومات أساسية:

1- هدف تسعى لتحقيقه بكل الوسائل والإمكانيات.

2- اقتناع الأفراد وإقبالهم على تحقيق هذا الهدف.

3- وجود الاتصالات الفعالة التي تقوم بتحريك الأفراد في اتجاه الهدف، وتبقي وتدعم غاياتهم في الوصول إليه وإنجازه.

والهدف يجب أن يكون معلوما ومعروفا ومحددا بصورة واضحة لكي يتم تحقيقه، ولكي يكون الهدف معلوما وواضحا يجب أن نقوم بشرحه بصورة واضحة، وعملية الاتصالات هي بمثابة وسيلة للتعريف بالأهداف، ووسيلة لتوضيحها، وشرحها لجميع العاملين في المنظمات أو المؤسسات، بالإضافة لذلك هي ضرورية لعملية اتخاذ القرارات السليمة والصحيحة، التي تتعلق بالتنفيذ، وعملية تحديد الاختصاصات وتوزيع العمل وحل مشكلاته، والوقوف على مدى تقدمه وتقويم نتائجه، وتتبع الجهود التي تبذل من أجل الوصول إلى الهدف الذي تعمل من أجله.

مصفوفة التواصل

نوع التواصل	الغاية من التواصل	الجهات	المالك	ألية الاتصال	عدد اللقاءات
اجتماع إطلاق المشروع	طرح المشروع، تقديم (خطة – الأهداف) المشروع	فريق المشروع –والجهات المعنية بالمشروع	مدير المشروع	حضوري	مرة واحدة عند بدء المشروع

التقرير اليومي للمشروع	تقديم التقارير اليومية	المدراء التنفيذيين	مدير المشروع	حضوري	يومياً
اجتماعات فريق المشروع	استعراض القضايا	فريق العمل	مدير المشروع	حضوري	اسبوعياً
اجتماع العميل مع مكتب الاستشارات	مناقشة أفضل الحلول للحصول على استشارات مناسبة	العميل مع مكتب الاستشارات	مدير المشروع	حضوري او هاتفي	حسب الحاجة
الاجتماعات الشهرية	استعراض ملفات العملاء ومناقشة القضايا ومدى وانجازها	فريق المشروع مع المستشارين	مدير الجودة	حضوري او عن بعد	شهرياً
طلبات الفحص للأعمال	التأكد من انجاز الاعمال حسب متطلبات الجودة	المدققين واستشاري المشروع	مدير الجودة	حضوري	عن الحاجة
المراجعة	مراجعة الطلبات	المدققين وفريق العمل واستشاري المشروع	مدير المشروع	حضوري	عن الحاجة
تسليم الاستشارة	تسليم الاستشارة إلى العميل من قبل المكتب	العميل وممثل مكتب الاستشارات ومدير العقود	مدير المشروع	حضوري	عن الحاجة

جدول 11: مصفوفة التواصل

سيناريوهات لنماذج خاطئة من التواصل

سيناريو (1) - تحديث خطة إدارة المشروع.

تم إجراء تحديثات في الجدول الزمني والتدفق النقدي للمشروع بدون موافقة العميل، ثم تم إبلاغه بذلك شفويًا، ويعد هذا النمط خاطئ حيث يتطلب هذا التحديث تواصل رسمي مكتوب formal Written وذلك لكونه تحديث في ركن أساسي بالمشروع وهي خطة إدارته، لأن هذا التحديث سوف يؤثر على كافة جوانب المشروع.

سيناريو (2) - إجراء تغيير في عقد المشروع.

تم طلب تغيير من استشاري المشروع شفويا بشكل غير رسمي , بخصوص تغيير جزء من نطاق المشروع , وتم تنفيذ التغيير من قبل الجهة المنفذة دون إجراء تقييم شامل للتغيير على الجدول الزمني وميزانية المشروع , ثم تبين الأثر السلبي للتغيير على تكاليف المشروع ومدته , ولكن استشاري المشروع رفض أن يتحمل العميل هذه المدة الإضافية و التكاليف الإضافية نظرًا لعدم توثيق التغيير رسميًا بموافقة رسمية من العميل , ويعد هذا النمط خاطئ حيث يتطلب أي تغيير بالمشروع تواصل رسمي مكتوب formal Written وذلك لحفظ حقوق جميع أطراف المشروع.

سيناريو (3) - إبلاغ عضو في فريق المشروع عن سوء أدائه الفني لأول مره.

تم رفض طلب لاستلام أعمال من استشاري المشروع، بسبب سوء أداء عضو في فريق المشروع، وتم إبلاغ هذا العضو رسميًا وكتابيًا formal Written عن سوء أدائه الفني، ويعد هذا النمط خاطئ وذلك لأنها المرة الأولى لسوء أداء هذا العضو خلال المشروع، وكان ينبغي التنبيه عليه بطريقة لفظية غير رسمية Informal Verbal ويستخدم النمط الكتابي الرسمي عند تكرار سوء الأداء.

مصفوفة تحليل الأشخاص المعنيين

الاسم	غير واعي بالمشروع وتأثيره المحتمل	واعي بالمشروع، ولكن غير داعم	واعي بالمشروع مع عدم وجود رأي	داعم للمشروع ونجاحه	مشاركين بفاعليه وحريصين لنجاح المشروع
العميل				X	
المساهمين					X

المدير التنفيذي					X
إدارة الشركة					X
الهيئات الحكومية	X				
الموظفين					X
المتدربين			X		

جدول 12: مصفوفة تحليل الأشخاص المعنيين

القيادة

نموذج القيادة الأفضل للمشروع

القيادة هي عملية يؤثر بها الشخص على الآخرين لإنجاز هدف وتوجيه المنظمة بطريقة تجعلها أكثر تنظيما ومعنى منطقي، حيث يؤثر الفرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك، ينفذ القادة هذه العملية من خلال تطبيق معارفهم ومهاراتهم القيادية

أنواع القيادة

- القيادة الديكتاتورية:

يتمتع القائد بالسلطة المطلقة، وإجبار الأفراد وتهديهم.

- القائد الأوتوقراطي (المتسلط):

يقوم بالتفرد بعملية صنع القرار ووضع السياسات والخطط دون مشاركة المرؤوسين، وتتميز بالحزم الشديد وتحديد دقيق للواجبات الممنوحة لكل فرد، ويختلف القائد الديكتاتوري بأنه نشيط وفعال.

- القائد الديمقراطي:

يتميز بأسلوب مشاركة العاملين في عملية صنع القرار والتخطيط ووضع السياسات.

- القيادة الشخصية:

الاتصال عن طريق المباشر بين القائد والأفراد.

- القيادة الأبوية:

العلاقة المباشرة بين القائد والأفراد ومدى اهتمام القائد براحة ورفاهية الأفراد التابعين له، ويؤخذ على هذا النوع صعوبة التنمية واستقلال الجماعة واعتمادهم على أنفسهم.

- القيادة غير الرسمية:

تكون داخل مجموعات التنظيم الاجتماعي غير الرسمي دون أن ترتبط بوظيفة رسمية في الهيكل التنظيمي.

نموذج القيادة الأفضل لقيادة المشروع: هو النموذج الديمقراطي.

أسباب اختيار النموذج

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

طرق التحفيز التي تناسب المشروع

- الحرص على الحفاظ على التواصل الفاعل مع الموظفين وإبقائهم على اطلاع بما هو جديد ومشاركة الخطط والاستراتيجيات الجديدة معهم
- استثمر في فريقك لكي يتمكن الموظفون من تأدية مهامهم على أكمل وجه وبكفاءةٍ عالية، يتوجب على المدراء إلحاق الموظفين بدورات وبرامج تدريبية مهنية وشخصية لتعزيز قُدراتهم
- الفريق المتعاون يستحق المكافأة، ايضًاً يجب وضع خطة للمكافآت أو منح إجازات إضافية لأولئك الذين يتجاوزون أهدافه

- بيئة العمل المريحة تصنف بيئة العمل كعامل اساسي في تحفيز الموظفين حتى يتمكنوا من التركيز في عملهم وإخراج كل طاقاتهم.
- تشجيع العمل الجماعي لدعم روح الفريق حيث ان العمل الجماعي هو اسال العمل وتعاون الافراد مع بعضهم البعض سوف يحقق النجاح المطلوب

العمل الجماعي

تصميم نموذج RACI

الحرف الأول R هو الحرف الأول من كلمة Responsible بمعني منفذ، وهو الشخص المكلف بأداء العمل.

وباختصار المسؤول (R) الذي كلف لإكمال المهمة

الحرف الثاني A هو الحرف الأول من كلمة Accountable بمعني المسائل، وهو الشخص المسؤول عن التأكد من أداء العمل بشكل كافي.

وباختصار المسائل (A) من يتخذ القرارات والتدابير داخل المشروع.

الحرف الثالث C هو الحرف الأول من كلمة Consulted بمعنى يستشار وهو الشخص (أو الأشخاص) الذي يطلب مدخلاته لإتمام العمل.

وباختصار المشاور (C) من الذي يجري التشاور فيما يتعلق بالقرارات

الحرف الرابع والأخير I وهو الحرف الأول من كلمة Informed بمعني يخطر وهو الشخص (أو الأشخاص) الذي يجب أن يخطر بشأن هذا العمل.

وباختصار أبلغ (I) من هو على علم بشأن القرارات والإجراءات خلال المشروع.

	المستشار	مدير الشركة	مسؤول تخطيط الشركة	مسؤول عمليات الشركة	مسؤول ميزانية الشركة	منسق الشركة	مسؤول ادارة الشركة	اصحاب المصلحة
جميع المتطلبات	C	A	A	I	I	I	I	I

ادارة مخرجات الشركة	C/I	A/R	R	I	I	I	I	C
متطلبات الشركات	C	R/A	I	I	I	I	I	I
مراقبة الجودة	C	A	R	R	I	I	I	I
طلب تعديل	A	R	I	I	I	I	I	C
تنفيذ الشركة	A	R	R	R	C	R	I	C
ميزانية الشركة	A	R/A	I	I	I	I	I	C
اعداد الحدث/الخلاصة	C	A	R	R	I	R	I	I
الجدول الزمني	I	A/R	I	I	I	I	I	C

جدول 13: تصميم نموذج RACI

الصراع والأزمات

مفهوم الصراع والأزمات

إن بقاء المنظمات واستمرار نجاحها مرهون بمدى قدرتها على حل الصراعات والمنافسات وتوحيد الجهود لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة فالصراع والمواقف السلبية تأخذ الكثير من الجهود والاتصالات لحله والقضاء عليه.

الصراع: هو العملية أو الموقف الذي يدرك من خلاله شخص أو مجموعة أشخاص أنهم مهددون من قبل طرف آخر، سلبا على مصالحهم الذاتية وتحقيق أهدافهم التنظيمية. (جلاب، 2016: ص366)

الأزمة: تشير إلى حدث أكثر خطورة من المشكلة، كونها حدثا غير متوقع من الممكن أن يؤثر بشكل سلبي على سمعة المنظمة ومكانتها، وقد عرفتها كاثلين فيرن بأنها "حدث رئيسي له نتيجة سلبية من المحتمل أن يؤثر على المنظمة أو الصناعة فضلا عن الجمهور والمنتجات والخدمات أو الاسم الجيد" بمعنى أنه مجموعة مواقف تمثل سيناريوهات سيئة على المنظمة. (الصيفي والدهمشي؛ 2021: ص62)

سيناريوهات لنماذج الصراع في المشروع

1. مدير المشروع أخبر جميع أعضاء الفريق باختيار مهمة محددة عن طريق أحد الاجتماعات الحضورية بطريقه شفهية، ترتب على ذلك أن أحد الأعضاء لم يقم بمهمته بسبب عدم معرفته بالتفاصيل المطلوبة، واخر قد نسي أن يقوم بالمهمة المسندة اليه بسبب عدم وجود ملاحظات مدونه، لذلك مدير المشروع أخطأ بإبلاغ أعضاء الفريق شفهيا لوجود تفاصيل دقيقه يجب على الجميع الاطلاع عليها.
2. عدم اكمال المشروع في الوقت المحدد وبالمواصفات المتفق عليها سابقا، فيحدث الصراع على الجدول الزمني أثناء العمل على المشروع فعندما يواجه أحد الأعضاء صعوبة في إكمال أحد الأنشطة فيترتب عليه تأخير كل مهمه تعتمد على هذا النشاط المتأخر وعدم استكماله.
3. تغير الشراكة أثناء سير المشروع بسبب مصالح متضاربة فيكون لكلا الطرفين أفكار مختلفة الى حد ما عن طبيعة التسليم نفسه، تدفع كلا الطرفين الى العمل في جو من الشك والعداء المتبادلين.

استراتيجيات للتعامل مع الصراع

ان الأداة الأساسية لحل النزاعات والحد منها هي التفاوض، فإن أسلوب التفاوض الذي يعتمده مدير المشروع أمر بالغ الأهمية.

1. الاستراتيجية الأولى لحل الصراع رقم 1
   يجب على مدير المشروع أن يتواصل عن طريق البريد الالكتروني او ارسال رسالة نصيه مع شرح التفاصيل الدقيقة لكل مهمة ولكل شخص من أعضاء الفريق.
2. استراتيجية الثانية لحل صراع رقم 2
   يجب على مدير المشروع إعادة الجدول الزمني الى المسار الصحيح، كما يجب أن يتحد المدير وفريق المشروع معا للقيام بما هو ضروري لإكمال المشروع في الوقت المحدد بالمواصفات المطلوبة.
3. الاستراتيجية الثالثة لحل الصراع رقم 3
   تتطلب الشراكة دعما قويا من الادارة العليا لجميع المشاركين، وتتطلب دعما مستمرا لأهداف المشروع واتفاقات الشراكة كما تتطلب التواصل المفتوح والصادق بين الشركاء.

- يجب على كلا الطرفين الالتزام بكافة بنود العقد والمشاركة في بناء فريق مشترك ووضع ميثاق للمشروع
- التقييم المشترك للتقدم المحرز في المشروع
- قبول هدف التحسين المستمر
- الدعم المستمر لعمليه الشراكة من الإدارة العليا لكلا الطرفين

تحليل السبب الجذري

هو عملية تنقيب واكتشاف الأسباب الجذرية لمشكلات معينه من أجل تحديد الحلول والإجراءات المناسبة للحيلولة دون تكرر المشكلة.

المبادئ الأساسية

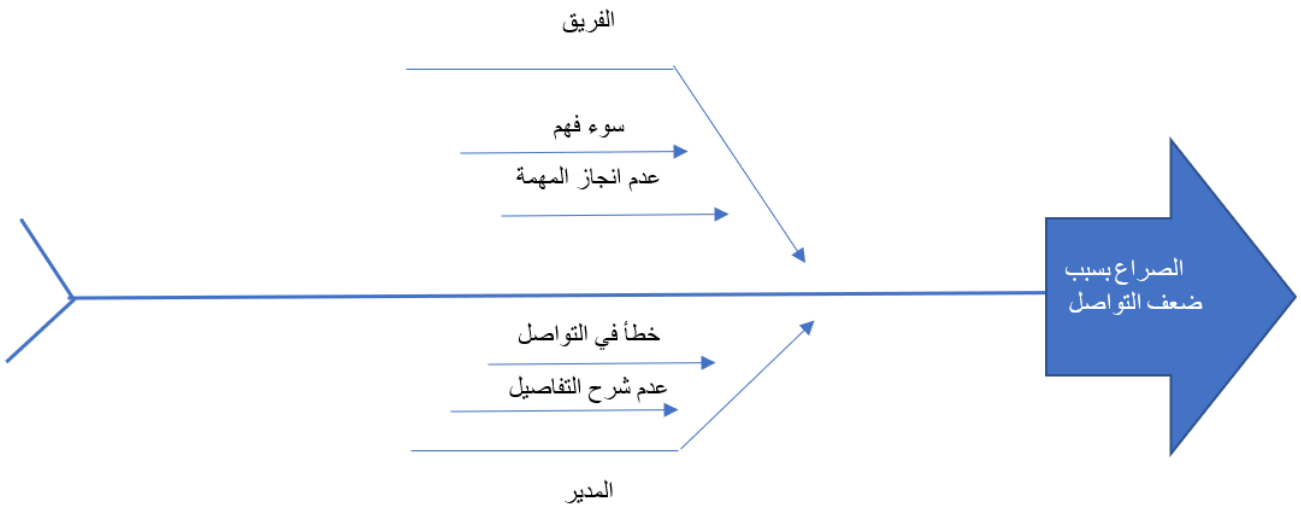
- يجب التركيز على تصحيح الأسباب الجذرية وعلاجها بدلاً من الاعراض فقط.
- لا يجب تجاهل أهمية علاج الاعراض السطحية من اجل الحصول على راحة قصيرة المدى.
- يجب أن نفترض دائماً انه لا يوجد سبب وحيد للمشكلة، بل يمكن ان تكون متعددة الأسباب.
- يجب العمل بمنهجية والقيام ببحث عن أدلة ملموسه للأسباب والنتائج وذلك من اجل دعم أفضل لفرضيات السبب الجذري.
- يجب تقديم معلومات كافية وموثوقة لتفادي الخروج من مسار العمل التصحيحي.
- يجب الاخذ بعين الاعتبار كيفية منع ظهور السبب الجذري او تكرار في المستقبل.

الأهداف والفوائد

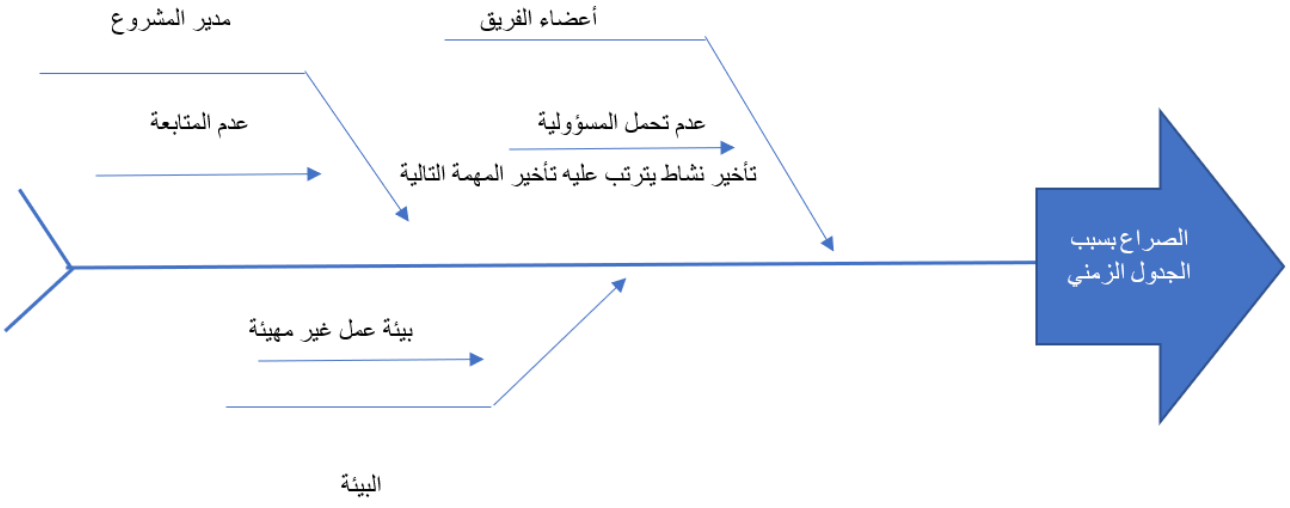
- تحليل الأسباب الجذرية للمشكلة هو اكتشاف الأسباب الفعلية لهذه المشكلة.
- الفهم العميق والكامل للكيفية التي سيتم بها الإصلاح أو التعويض او التعلم من دروس يمكن استنباطها من هذا التحليل.
- تطبيق ما تعلمناه من هذا التحليل لمنع مشاكل مستقبلية بشكل منهجي ومدروس.

خطوات إجراء التحليل

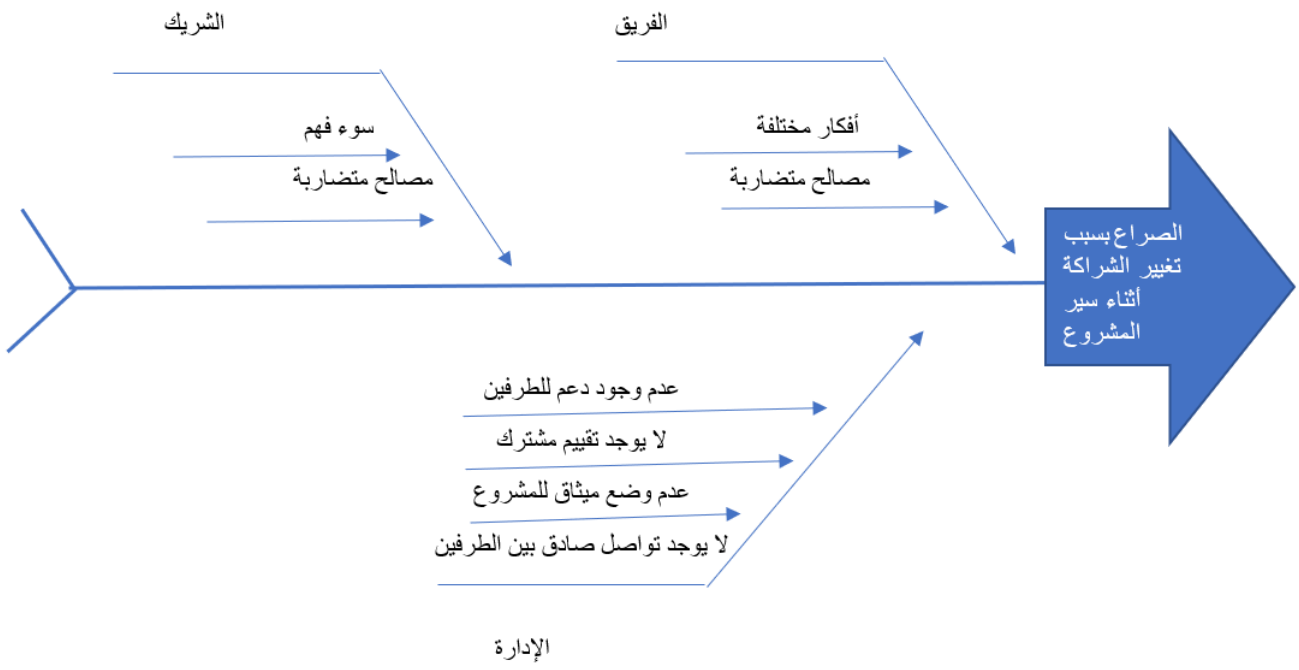
- تعريف وتحديد المشكلة واعراضها.
- جمع البيانات حول المشكلة.
- تحديد العوامل السببية المحتملة وتتابع احداث المشكلة والظروف التي أدت لحدوث المشكلة.
- تحديد الأسباب الجذرية للمشكلة.
- وضع الحلول وتنفيذها.



شكل 6: تحليل السمكة للصراع الأول



شكل 7: تحليل السمكة للصراع الثاني



شكل 8: تحليل السمكة للصراع الثالث

المصادر

1- https://www.baianat.com/ar/articles/how-to-control-your-workflow-with-organizational-structure

2- A guide to the project management body of knowledge, sixth edition, page 64

3- A guide to the project management guidebook, fourth edition, page 249

4- https://www.digitalage.blog/2019/11/demystifying-5-phases-project-management.html

5- جلاب، إحسان دهش. (2016)، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ص595.

6- https://www.tathwir.com/2021/10/Discipline-benefits.html?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed:+tathwir/phdi

7- https://arabic.cnn.com/business/2014/12/19/behavior-avoid-your-work

8- https://www.almaal.org/effective-communication-with-the-team

9- https://bakkah.com/ar/knowledge-center

10- جلاب، إحسان دهش. (2016). إدارة السلوك الإنساني في المنظمات. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

11- الصيفي، حسن نيازي والدهمشي، فلاح عامر. (2021). اتصال الصراعات والأزمات: المبادئ والتطبيق. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

12- https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/369597

13- /https://constructionsafetyprof.com/root-causes-analysis

14- https://sway.com/s/zeDVv4TlqMDR4Lj2/embed