



جامعة الجميع الذكية
EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

Services Company Distinction & Professionals

All Your Needs In Your Home

Ethics - Honesty - Quality

شركة خدمات التميز والإحتراف

لكل ماتحتاجة في منزلك

أخلاق - أمانة - جودة

رقم المجموعة

فريق العمل

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

بإشراف/ د. وليد صادق

الفصل الدراسي الصيفي

1443هـ - 2022 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

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

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

قائمة الجداول

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

قائمة الاشكال

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

1.1.1 الرؤية Vision

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

1.1.2 الرسالة Mission

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

1.1.3 الغايات Goals

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

1.1.4 مؤشرات الأهداف KPIs

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

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

جدول رقم (1) : المؤشرات السابقة واللاحقة

1.1.5 ميثاق المشروع Develop Project Charter

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

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

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

اسم المشروع	شركة خدمات التميز والاحتراف لكل ما يحتاجه المنزل	رقم المشروع	1
مدير المشروع	م. رمضان الناعوق	راعي المشروع	اسماء العرادي ، وآخرون
عنوان المشروع	الرياض – المملكة العربية السعودية	رقم مدير المشروع	0098765432100
تاريخ بداية المشروع المتوقع	2023/1/1	تاريخ نهاية المشروع المتوقع	مستمر
التكلفة المتوقعة للمشروع	1,375,000 SR	التكلفة الاحتياطية للمشروع	120,000 SR
رؤية المشروع	تقديم أي خدمة منزلية بخيارات متعددة واسعار متميزة وجودة عالية وبإمتنان عالي من العملاء		
رسالة المشروع	شركة خدمات منزلية حرفية متعددة، تسعى للوصول الى ثقة وإمتنان العملاء من خلال تقديم أفضل الخدمات بأسعار منافسة وجودة عالية ووفقاً للأصول المهنية للأعمال وبإتخاذ الخطوات اللازمة لتلبية وإنجاز احتياجات العملاء بأقصر وقت ممكن وبكل أمانة وإخلاص		

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

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

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

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

جدول رقم (2) : ميثاق المشروع

1.1.6 هيكل المشروع Organizational Chart

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

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

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

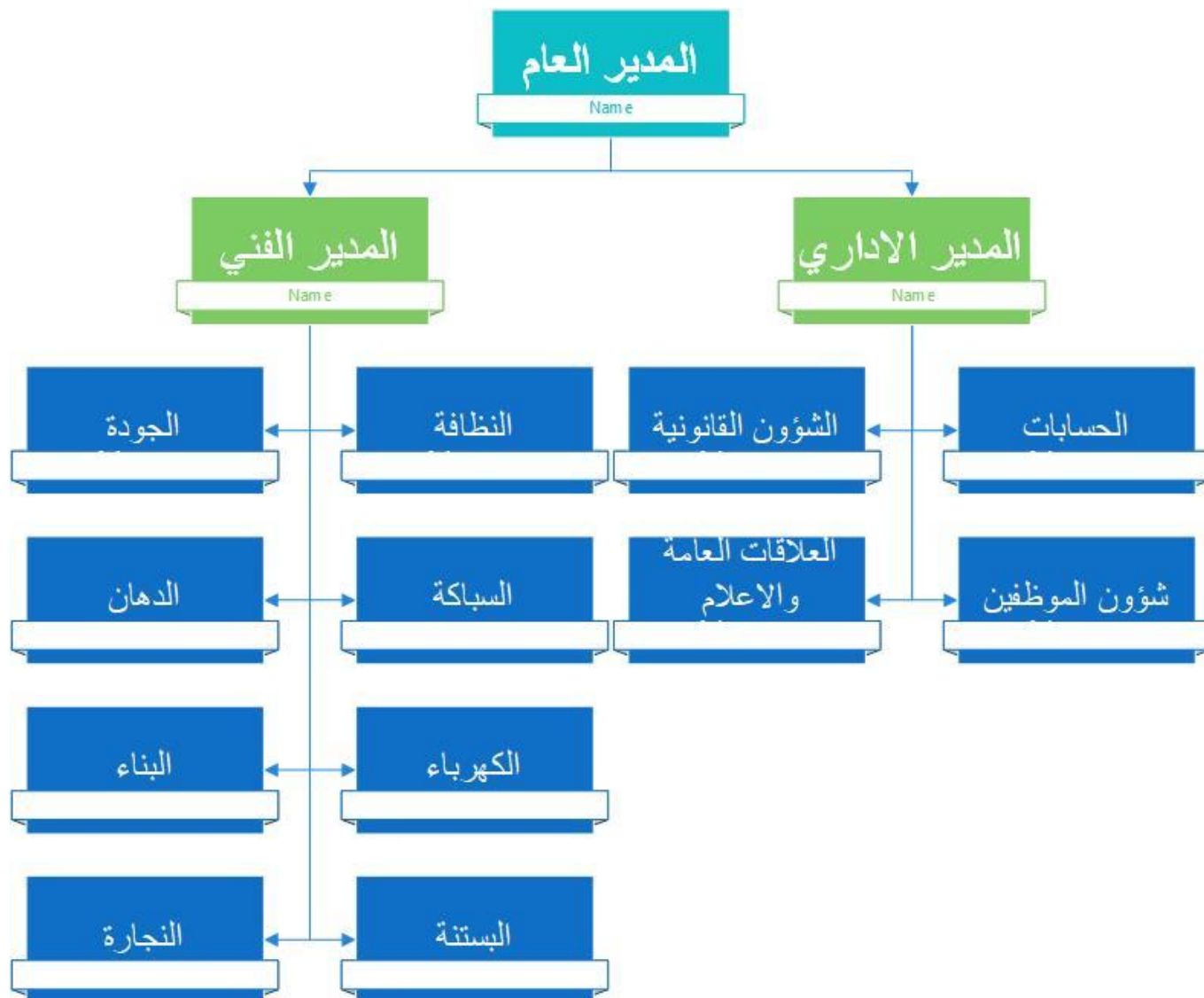
1. الهيكل الوظيفي. (Functional)
2. الهيكل التشعّبي. (Divisional)
3. هيكل المصفوفة أو الماتركس. (Matrix)
4. الهيكل المسطح أو الأفقي. (Flat)

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

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

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

شكل رقم (1) : هيكل التنظيمي للشركة



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

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

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

أنواع مكاتب المشاريع:

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

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

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

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

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

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

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

جدول رقم (3) : نموذج الامتثال والتحقق

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

المرحلة الأولى: بدء المشروع

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

المرحلة الثانية: تخطيط المشروع

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

المرحلة الثالثة: تنفيذ المشروع

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

المرحلة الرابعة: مراقبة المشروع والتحكم فيه

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

تتضمن بعض مخرجات أعمال المراقبة والتحكم ما يلي:

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

المرحلة الخامسة: إغلاق المشروع

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

إن الأهداف الأساسية التي تقدمها هذه العملية هي:

- تقييم الدروس المستفادة من المشروع.

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

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

جدول رقم (4) : قائمة تحقق مراحل المشروع

اصحاب المصالح:

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

يمكن تصنيفهم لأصحاب المصلحة الرئيسيون (Primary Stakeholder) وهم الأشخاص المستفيدون بشكل كبير من نشاط معين أو المتأثرون به مثل المستثمرون والموظفون والعملاء، وأصحاب المصلحة الثانويون (Secondary Stakeholder) وهم الأشخاص غير المتأثرون بشكل كبير بنشاط تجاري معين أو المشروع، فهم ليسوا موظفين فيها أو مدراء وليس لديهم أي ارتباط مباشر مع المؤسسة ولكنهم يتأثرون بقراراتها وأعمالها.

كما ويمكن أن يكون أصحاب المصلحة داخليون (Internal Stakeholder) مثل الموظفين أو المدراء، وخارجيون (External Stakeholder) مثل الحكومة والمجتمع.

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

سجل اصحاب المصالح:

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

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

تحليل أصحاب المصالح

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

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

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

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

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

أنواع الاتصال Types Of Communication

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

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

STAKEHOLDER REGISTER

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

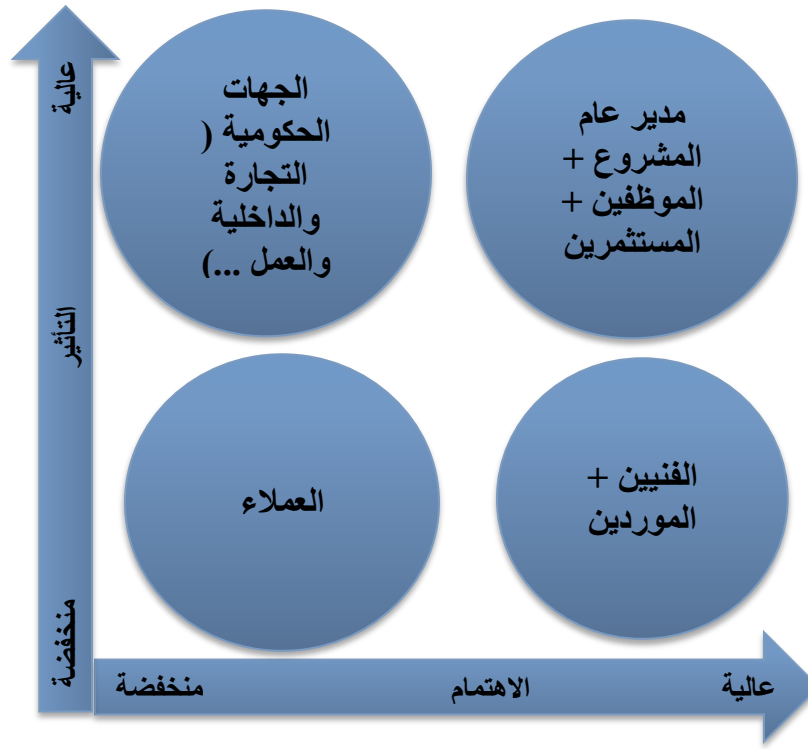
جدول رقم (5) : سجل اصحاب المصالح

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

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

جدول رقم (6) : التأثير والقوة لأصحاب المصالح

شكل رقم (2) : التأثير والقوة لأصحاب المصالح



Organizational Culture

2.3.1 ثقافة الشركة

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

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

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

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

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

ثقافة شركة التميز لتقديم كافة الخدمات المنزلية

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

organizations values

2.3.2 قيم الشركة

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

قيم شركة التميز لتقديم كافة الخدمات المنزلية

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

Behavio that can influence the project

3.1.1 سلوكيات سلبية على المشروع

سلوكيات يمكن أن تؤثر على المشروع سلباً من أعضاء الفريق

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

Reasons, and how they can be eliminated

3.1.2 الأسباب وكيف يمكن علاجها

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

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

3.1.3 إجراء تقييم احترافي ذاتي

Conduct a self-professional assessment

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

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

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

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

3.2.1 السلوكيات التي تتعارض مع النزاهة الأخلاقية

Behavio that contradict moral integrity

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

3.2.2 تحليل تأثير مثل هذه السلوكيات Analyse influence of such behavior

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

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

Prepare the register of the stakeholder

3.3.1 اعداد سجل اصحاب المصالح

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

جدول رقم (10) : سجل اصحاب المصالح

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

التواصل الشخصي: Peonal communication

أي اتصال لا يمكن للقارئ استرجاعه مباشرة يعتبر "اتصالاً شخصياً". تعد رسائل البريد الإلكتروني والمحادثات الهاتفية والرسائل النصية ورسائل الوسائط الاجتماعية كلها أمثلة على التواصل الشخصي.

التواصل بين الأشخاص هو عملية تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بين شخصين أو أكثر من خلال الأساليب اللفظية أو غير اللفظية. غالبًا ما يتضمن تبادل المعلومات وجهًا لوجه ، في شكل صوت وتعبيرات وجه ولغة الجسد والإيماءات. يتم قياس مستوى مهارات الاتصال بين الأشخاص من خلال فعالية نقل الرسائل إلى الآخرين. التواصل بين الأشخاص أمر بالغ الأهمية لتطوير حياتك المهنية والإنتاجية في مكان العمل.

1. حل المشكلات: مهارات الاتصال بين الأشخاص ضرورية لأنها تسمح للناس بمناقشة المشاكل وموازنة إيجابيات وسلبيات البدائل قبل التوصل إلى الحل النهائي.

2. التوافق مع أهداف العمل: عندما يكون المديرون والقادة غير قادرين على توصيل المهام بوضوح ، يمكن للعمال أن يصبحوا سريعًا محبطين ومنفصلين عن أهداف العمل. علاوة على ذلك ، يقول العديد من الموظفين أن مديريهم لا يعطونهم توجيهات وأهدافًا واضحة لعمالهم.

3. الثقة: يعد الافتقار إلى الثقة والشفافية من أكثر الأسباب شيوعًا لسوء التواصل في مكان العمل.

4. إدارة التغيير: يساعد التواصل الفعال للموظفين الموظفين على فهم التغيير بشكل أفضل ، والمواءمة معه والعمل الجماعي من أجل تنفيذ التغيير بنجاح.

5. ثقافة الشركة: عندما يمتلك الموظفون مهارات تواصل شخصية جيدة ، تصبح الثقافة التنظيمية أكثر تآزرًا وإيجابية. مع العلاقات الشخصية السيئة ، من ناحية أخرى ، تصبح السلبية والارتباك والصراعات أمرًا لا مفر منه.

التواصل الفعال: Effective communication

عملية تبادل الأفكار والأفكار والآراء والمعرفة والبيانات بحيث يتم استقبال الرسالة وفهمها بوضوح وهدف. عندما نتواصل بشكل فعال ، يشعر كل من المرسل والمستقبل بالرضا

التواصل الفعال هو أكثر من مجرد تبادل المعلومات. يتعلق الأمر بفهم المشاعر والنوايا الكامنة وراء المعلومات. بالإضافة إلى القدرة على نقل رسالة بوضوح ، تحتاج أيضًا إلى الاستماع بطريقة تكتسب المعنى الكامل لما يقال وتجعل الشخص الآخر يشعر بأنه مسموع ومفهوم.

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

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

3.3.3 نماذج وقنوات الاتصال Models and channels of communication

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1- الاتصالات الرأسية: تتدفق الاتصالات الرسمية من أعلى الهيكل التنظيمي إلى أسفل أو العكس

بحسب خطوط السلطة المحددة، وتشتمل نوعان:

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

الاتصالات الهابطة: “Downward Communications” الاتصالات الهابطة عكس

الاتصالات الصاعدة فهي تتحرك من أعلى إلى أسفل الهيكل التنظيمي، وتشمل الخطط والقرارات والأوامر والتعليمات اللازمة للتنفيذ من قبل الموظفين في الإدارات المختلفة.

2- الاتصالات الأفقية: تتدفق الاتصالات الأفقية بين الإدارات في المستوى التنظيمي الواحد، مثل

الاتصالات بين إدارة الإنتاج وإدارة التسويق، وذلك لإجراء بعض التنسيق بين المهام والأنشطة. لتحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة، والمساعدة في حل المشكلات، واتخاذ القرارات المشتركة المتعلقة بالإنتاج والأداء التنظيمي.

3- الاتصالات القطرية: تأخذ الاتصالات القطرية الشكل المائل بين الإدارات وليس رأسياً ولا أفقياً،

بمعنى أنها اتصالات تتم عند الضرورة بين مستوى إداري عالي ومستوى إداري أقل أو العكس. ولكن لا

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

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

ثانيًا: الاتصالات غير الرسمية

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

Establish the communication matrix

3.3.4 إنشاء مصفوفة الاتصال

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

جدول رقم (11) : مصفوفة اتصال بسيطة

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

جدول رقم (12) : مصفوفة اتصال

3.3.5 سيناريوهات الاتصال الخاطئة Wrong scenarios of communication

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

3.3.6 مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة

Stakeholder assessment matrix

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

المطلوب ("D") والحالي ("C")

جدول رقم (13) : مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة

4.1.1 القيادة وانواعها

The leadehip model

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

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

جدول رقم (14) : أنواع القيادة

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

4.1.2 اسباب اختيار نوع القيادة Reasons

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

6- زيادة في رضا الوظيفي للفنيين والموظفين.

7- يمكن القائد بالوقت الكافي للتطوير والابداع.

proposals for the motivation methods

4.1.3 اساليب التحفيز الممكنة

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

Design RACI model

4.2.1 تصميم RACI

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

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

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

جدول رقم (15) : RACI

4.3.1 تعريف الصراع والازمات Identify the conflict and crisis

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

expected scenarios of the conflict's events in the project

حالات الصراع المتوقعة في المشروع

4.3.2

حالات الصراع المتوقعة

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

optimal strategies to deal with each conflict

الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع

كل صراع

4.3.3

حالات الصراع المتوقعة

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

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

5- صراع بسبب القيادة الغير فعالة

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

الاستراتيجية المناسبة هي استخدام ما يلي:

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

Develop root Cause Analysis

تحليل السبب الجذري

4.3.4

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

الأهداف والفوائد

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

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

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

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

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

المبادئ الأساسية

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

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

مثال 1 من شرونا تحليل اسباب الجذرية للصراع بطريقة نصية:

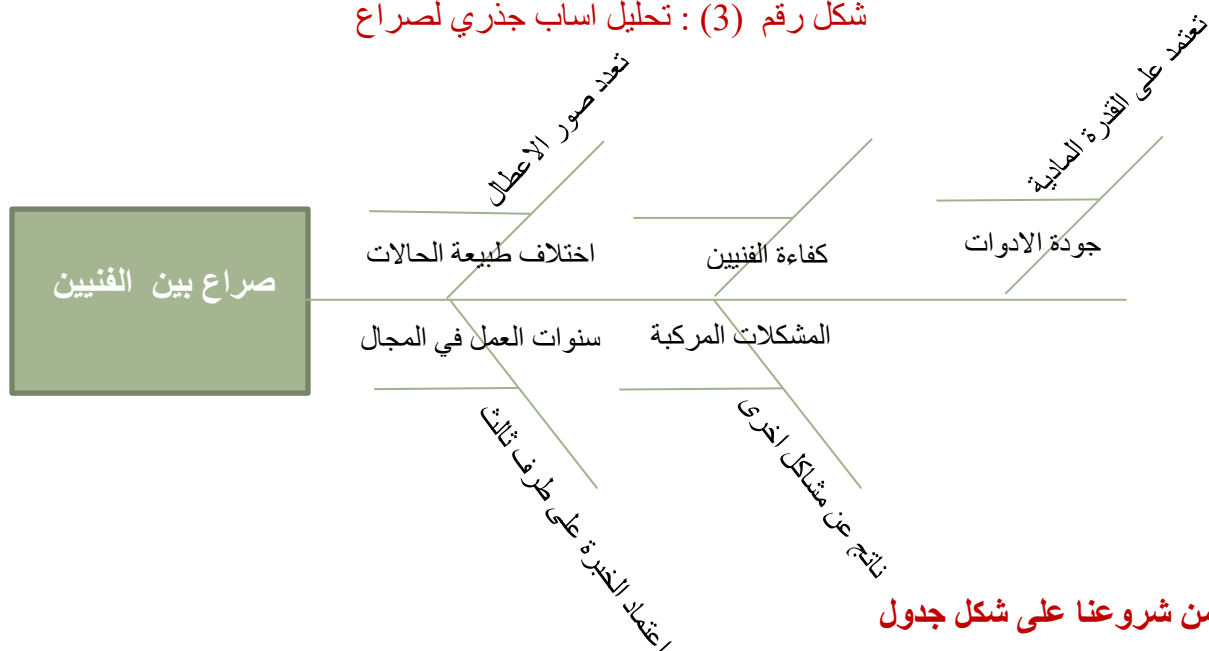
صراع بين الفنيين على مناطق العمل أو أولوية تولي المهام.

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

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

مثال 2 من شروعا بطريقة الفش

شكل رقم (3) : تحليل اسباب جذري لصراع



مثال 3 من شروعا على شكل جدول

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

جدول رقم (16) : تحليل جذري للصراعات

الموارد البشرية:

يشير مفهوم الموارد البشرية (Human Resources) إلى أفراد الكادر الإداري الذين يعملون في منظمة، أو شركة، أو مؤسسة، حيث يقومون بإدارة، وتوجيه العاملين في المنظمة، أو المؤسسة استناداً إلى أسس، واستراتيجيات معينة تعمل على رفع كفاءة، وقدرة، وأداء، ومهارات العاملين فيها، وتحفيزهم بشكل مستمر على العمل للوصول إلى أعلى مستوى ممكن من الإنتاجية.

• تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة وهيكل الأجور:

وذلك من خلال معرفة، ووصف حالة العمالة الموجودة في المنظمة من جهة، ومن أخرى تحديد أهمية كل وظيفة على حدة، وبالتالي تحديد الأجر المناسب لهذه الوظيفة.

• تخطيط القوى العاملة:

وذلك من خلال تحديد الكم، والنوع من العمالة المطلوب توافرها في المنظمة، وذلك من أجل تحقيق أهدافها.

• الاختيار والتعيين:

وذلك من خلال إيجاد، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب. تقييم الأداء.

• تحفيز الموظفين:

وذلك من أجل قياس مدى تطور، أو تراجع أداء الموظفين، ومعرفة أسباب الخلل، ومعالجتها، والعمل على تحفيز الموظفين من خلال تقديم المزايا لهم.

• صرف الرواتب:

وذلك من خلال إعداد الكشوفات التي تبين استحقاقات الموظفين.

• أمور أخرى:

إعطاء الإجازات للموظفين، ودراسة شكاوى العاملين في المنظمة، وإعداد التقارير الخاصة التي يُمنح بموجبها الموظف علاوة ما، أو منحة، أو ترقية، أو غيرها من الأمور.

المهام	المسؤول	الادارة
• تعيين رؤساء الادارة الوسطى • تخطيط و توزيع مهام الادارة الوسطى • متابعة اداء الإدارات • المراجعة و الاعتمادات المالية للشركة • الاشراف على تنفيذ رؤية الشركة	المدير العام	الادارة العليا
مدير الحسابات: • ادارة البيانات المالية و الاشراف عليها • ضبط الميزانية • مراجعة التقارير المالية مدير الموارد البشرية: • التوظيف و تنفيذ الكفاءات • وضع اللوائح التنظيمية • وضع سياسات العمل داخل الشركة • تحديد أجور العاملين و المزايا المالية الاخرى • تقييم أداء العاملين مدير الشؤون القانونية: • الاشراف على الصياغة القانونية للعقود كافة • متابعة التطورات و التعديلات فيما يخص القوانين و الانظمة • اعطاء المشورة القانونية للعاملين في الشركة في نطاق عمل الشركة. مدير العلاقات العامة و الاعلام: • وضع خطة للتواصل مع اصحاب المصلحة • التعريف بنشاطات الشركة • الاشراف على خدمة العملاء • تمثيل الشركة في المعارض و المناسبات الخارجية.	تنظيم و متابعة مهام عمل الإدارات التالية: • قسم الحسابات • الموارد البشرية • الشؤون القانونية • العلاقات العامة	المدير الإداري
قسم النظافة: • تنفيذ مهام التنظيف المتفق عليها مع مراعاة الالتزام بالمعايير و الوقت قسم الجودة: • ضبط الجودة في كافة اقسام الشركة • اعداد تقارير قياس الجودة • التوعية المستمرة بأهمية تنفيذ معايير الجودة في الشركة قسم السباكة: • توفير قوائم باحتياجات القسم الاساسية • تنفيذ المهام المتفق عليها مع مراعاة الالتزام بالمعايير و الوقت المحدد. قسم الدهان: • توفير اجود الانواع • توفير متطلبات العمل • التنفيذ باحترافية و خلال المدة المتفق عليها. قسم الكهرباء: • توفير الادوات ذات الجودة و الترشيح العالية • تنفيذ المهام باحترافية و خلال المدة المتفق عليها قسم البناء: • توفير الادوات ذات الجودة العالية	تنظيم و متابعة مهام عمل الأقسام التشغيلية التالية: • النظافة • الجودة • السباكة • الدهان • الكهرباء • البناء • البستنة • النجارة	المدير الفني

• تنفيذ المهام باحترافية و خلال المدة المتفق عليها - قسم البستنة: • توفير الادوات ذات الجودة العالية • تنفيذ المهام باحترافية و خلال المدة المتفق عليها - قسم النجارة: • توفير الادوات ذات الجودة العالية • تنفيذ المهام باحترافية و خلال المدة المتفق عليها			
--	--	--	--

جدول رقم (17) : تحليل الوظيفي للموارد البشرية

5.1.2 تحليل تأثير إجراء عملية التعطل والتتبع السريع

التتبع السريع "Fast-tracking" أم التعطل "Crashing"

هناك طريقتان يمكن استخدامهما لتقليل مقدار الوقت الذي يقضيه في المشاريع مع الحفاظ على نطاق المشروع: التتبع السريع مقابل التعطل. التعطل هو طريقة يتم من خلالها فحص مقايضات التكلفة والجدول الزمني لمعرفة أفضل طريقة للحصول على أكبر قدر من الضغط بأقل تكلفة إضافية. يتم استخدام التعطل إذا لم يوفر التتبع السريع قدرًا كافيًا من الوقت. يجب استخدام كل من التتبع السريع والتعطل في المشاريع المهمة (تلك الموجودة على المسار الحرج) ليكون لها تأثير حقيقي على الجدول الزمني الفعلي للمشروع.

في حين أن التتبع السريع لمشروع ما قد يبدو أفضل طريقة لإنجازه بسرعة ، إلا أن هناك مخاطر مرتبطة بهذا النهج. أحد أكبر المخاطر هو أنه قد يتم تفويت تفاصيل مهمة ، مما قد يؤدي إلى مشاكل في المستقبل. غالبًا ما يكون العمل المستعجل أقل دقة من العمل الذي يتم إنجازه على مدى فترة زمنية أطول ، مما يسبب الإحباط من جانب أعضاء الفريق والعملاء - بالإضافة إلى التكاليف الإضافية بسبب إعادة العمل أو إصلاح الأخطاء.

من المخاطر الأخرى للتتبع السريع أنه يمكن أن يؤدي إلى الإرهاق بين أعضاء الفريق. عندما يتعجل الناس ، قد لا يتمكنون من قضاء الوقت في التخطيط والتنفيذ الصحيح لعملهم ، مما قد يؤدي إلى الكثير من التوتر والإحباط. يمكن أن يؤثر هذا ليس فقط على العاملين الفرديين ، ولكن على الفريق والمشروع ككل.

في حين أن التتبع السريع لمشروع ما قد يبدو أفضل طريقة لإنجازه بسرعة ، إلا أن هناك مخاطر مرتبطة بهذا النهج. أحد أكبر المخاطر هو أنه قد يتم تفويت تفاصيل مهمة ، مما قد يؤدي إلى مشاكل في المستقبل. غالبًا ما يكون العمل المستعجل أقل دقة من العمل الذي يتم إنجازه على مدى فترة زمنية أطول ، مما يسبب الإحباط من جانب أعضاء الفريق والعملاء - بالإضافة إلى التكاليف الإضافية بسبب إعادة العمل أو إصلاح الأخطاء.

من المخاطر الأخرى للتتبع السريع أنه يمكن أن يؤدي إلى الإرهاق بين أعضاء الفريق. عندما يتعجل الناس ، قد لا يتمكنون من قضاء الوقت في التخطيط والتنفيذ الصحيح لعملهم ، مما قد يؤدي إلى الكثير من التوتر والإحباط. يمكن أن يؤثر هذا ليس فقط على العاملين الفرديين ، ولكن على الفريق والمشروع ككل.

ACTIVITY PLAN														
Month					9					10				
#	Activity	People	W 1	W 2	W 3	W 4	W 1	W 2	W 3	W 4	W 1	W 2	W 3	W 4
1	ميثاق المشروع	1/9/2022	6/9/2022											
2	تخطيط الميزانية	10/9/2022	14/9/2022											
3	تحديد اصحاب المصلحة	15/9/2022	17/9/2022											
4	وضع هيكل المشروع	18/9/2022	25/9/2022											
5	تحديد المهام	1/10/2022	8/10/2022											
6	تخطيط الجداول الزمنية	9/10/2022	17/10/2022											
7	المقابلات الوظيفية	19/10/2022	5/11/2022											
8	تجهيز مقر الشركة	1/10/2022	30/11/2022											
	Normal time													
	Fast tracking													

- اتفاق يحقق مصالح الطرفين (ينتهج الطرفان اسلوب المصلحة المشتركة ، او ما يعرف بمباراة اكسب ودع غيرك يكسب WIN – WIN ، حيث يعمل الطرفان جاهدين من اجل الوصول الى صيغة اتفاق ، تتحقق من خلالها مصالحهما)
- التفاوض من أجل الكسب على حساب الطرف الاخر (ويمكن ان نطلق على مثل هذا النوع من التفاوض عبارة) اكسب ودع غيرك يخسر win- lose ، وهو غالبا ما يحدث في حالة اختلال توازن القوى بين الطرفين ، وفشل احدهما في اختيار الوقت المناسب للتفاوض ، او لتعرضه لضغوط من الطرف الاخر. ولا يتم الاتفاق الناجم عن هذا التفاوض بالديمومة ، وانما يكون عرضة للتغير في حالة تقلب موازين القوى . ويحاول كل طرف انهاء الطرف الاخر ، واستنزاف وقته وجهده، ومحاولة احكام السيطرة عليه)

- التفاوض التسكيني (يهدف هذا النوع من التفاوض الى خفض مستويات الصراع ، في حالة وجود عقبات تحول دون الوصول الى حلول. وهو يعتمد على عامل الزمن الذي قد يكون له الحسم في بعض الحالات)
- التفاوض الاستكشافي (وهذا النوع من التفاوض يتلمس فيه كل طرف ما لدى الطرف الاخر من نوايا ، وقد يتم عن طريق وسيط او عن طريق الاطراف المعنية مباشرة)

❖ أساليب التفاوض

- **المنافسة :** في هذا الأسلوب، يفكر المفاوضون بطريقة استراتيجية، ويركزون على النتائج، ويهملون المجاملات، ويتسمون عادةً بالحدة، وربما بالعدوانية في كثير من الأحيان.
- **التعاون :** يتسم المفاوضون في هذا الأسلوب بالصدق والانفتاح، والقدرة على تفهم مخاوف الطرف الآخر ومصالحه، لذلك يعملون من أجل الوصول إلى حلول إبداعية مرضية للطرفين.
- **المساومة:** يركز المفاوضون في هذا الأسلوب على إيجاد حل وسط وعادل للطرفين، وقد يقدمون بعض التنازلات من طرفهم إرضاءً للطرف الآخر.
- **التجنب:** في هذا الأسلوب يتحاشى المفاوضون أي مواقف قد تؤدي إلى صراع أو خلاف مع الطرف المقابل.
- **الاستيعاب:** يقضي المفاوضون في هذا الأسلوب وقتاً طويلاً في بناء العلاقات مع الطرف الآخر والحفاظ عليها، وعادةً ما يهتمون بالمشاعر، وإشارات الجسد التي تتخلل عملية التفاوض.

❖ خطوات الاعداد للتفاوض:

- **تحديد اهداف التفاوض:** يتم في هذه المرحلة تحديد الأهداف التي تسعى الى الوصول اليها ويجب ان تتسم هذه الأهداف بالواقعية والطموح وان تصاع في شكل كمي قدر الإمكان.
- **تحديد مكان التفاوض:** هناك ثلاث خيارات عند تحديد مكان التفاوض:
- **التفاوض في مقر المفاوض:** يحقق التفاوض في مقر المفاوض الراحة النفسية، وسهولة الحصول على المستندات، وعدم تحمل مشقة التنقل.

- **التفاوض في مقر الطرف الآخر:** في هذه الحالة يمثل ذهاب المفاوض الى الطرف الاخر نوع من التنازل، كما انه يصعب الحصول على المستندات، وتحمل المفاوض مشقة التنقل.
- **التفاوض في مكان محايد:** وفي هذه الحالة يتم إجراء التفاوض في مكان محايد لكل من المفاوض والطرف الآخر، ومن أمثلة ذلك إجراء التفاوض في إحدى قاعات الاجتماعات بأحد الفنادق الكبرى.
- **تحديد موعد التفاوض:** يعد موعد التفاوض ومدته التفاوض من أهم العوامل بالنسبة للمفاوض " المشتري " حيث أن المشتري قد يحتاج للمواد خلال فترة زمنية معينة وبالتالي فإن موعد التفاوض يعتبر من العوامل المؤثرة على المشتري.
- **تحديد النقاط التي يتم التفاوض بشأنها:** بدون تحديد النقاط التي سيتم التفاوض عليها فإن عملية التفاوض تتم بشكل عشوائي ومن الضروري التعرف على وجهة نظر الطرف الآخر بخصوص النقاط التي سيتم التفاوض عليها حيث أن هذه النقاط قد تمثل أمور ثانوية للطرف الآخر.
- **جمع المعلومات:** حيث أنه يجب الحصول على مجموعة من المعلومات بخصوص نقاط التفاوض مثل التعرف على الأسعار المختلفة للصنف الذي سيتم شرائه كذلك يجب التعرف على حجم احتياجاتنا من هذا الصنف وما هي أفضل طرق الحصول عليه.
- **اعداد جدول التفاوض:** ويشمل جدول التفاوض الأمور التي سيتم مناقشتها أثناء عملية التفاوض وال يجب أن يتعرف الطرف الآخر على جدول الأعمال الخاص بالمفاوض إلا أن هذا ال يمنع وجود جدول أعمال مشترك للمفاوض والطرف الآخر.
- **تحديد القائمين بالتفاوض:** من الممكن أن يقوم بالتفاوض فرد واحد كذلك قد يقوم به فريق كبير من المفاوضين والاختيار بين هذين الأمرين يتوقف على طبيعة الموقف التفاوضي ومدى صعوبته، وعند اختيار فريق من المفاوضين يجب مراعاة ما يلي:
 - حسن اختيار أعضاء فريق التفاوض.
 - حسن اختيار قائد الفريق.
 - التفاهم بين أعضاء الفريق.
- **تحديد الصالحيات والسلطات المفوضة لفريق التفاوض:** في مجال تحديد السلطات والصالحيات لفريق التفاوض يجب مراعاة ما يلي:
 - من الضروري منح السلطة الكافية لفريق التفاوض.
 - يجب ألا تكون هذه السلطة مطلقة.
 - يجب أن تكون السلطة محددة تحديدا دقيقا.

- **الاستعداد النهائي للتفاوض:** بعد تغطية النقاط السابقة من تحديد هدف ومكان وموعد التفاوض وتحديد النقاط التي سيتم التفاوض عليها وجمع المعلومات وتحديد الصالحيات والسلطات المفوضية لفريق التفاوض يتم الاستعداد النهائي للتفاوض.

5.2.2 خطتين للتفاوض

Plan 1	Plan 2
خطة التفاوض مع مورد أدوات البناء الاجتماع بالمورد في مقر شركتنا بحضور فريق التفاوض المكون من : مهندس انشاء مدني (الموجه) نائب المدير الفني (المنسق) فني البناء لديه مهارات المفاوضة (المفاوض) سكرتير نائب المدير التنفيذي (المسجل)	خطة التفاوض مع مؤجر المستودعات الاجتماع مع المؤجر في مكتب العقار الخاص به مع فريق التفاوض المكون من: نائب المدير الاداري (الموجه) نائب مدير الحسابات (المنسق) موظف يمتلك مهارات المفاوضة (المفاوض) سكرتير نائب المدير الاداري (المسجل)
اعداد قائمة بمواد البناء التي تحتاجها الشركة و كميتها بعد الاجتماع بالفنيين المختصين و مقارنة اسعارها في اسواق الجملة و القطاعي بحيث يسهل ذلك من التفاوض مع المورد.	زيارة عدد من مكاتب العقار و الاطلاع على المساحات المتوفرة و قيمة الايجار السنوي في المواقع المرغوبة .
المفاوضة بطريقة win-win حيث تعرض الشركة عرض تمديد عقد التوريد لفترة زمنية أخرى اذا تم الاتفاق على توريد النواد بالسعر الذي تضعه الشركة.	التفاوض بطريقة win-win حيث ان الشركة قد وضعت خطط للتوسع و انه من المحتمل ان تحتاج استئجار مستودعات اضافية خلال السنوات القادمة مما يضمن تجديد عقد الايجار لفترة أطول.

جدول رقم (19) : خطط تفاوض

أولاً: النطاق (scope)

يحدد نطاق المشروع أهدافه ونتائجه ومهامه ومواعيده النهائية أي أنه يحدد الإنجازات المطلوبة والعمل الضروري لتحقيق النتائج المرجوة وعند إدارة النطاق يجب تحديد الأولويات فيما يخص المهام وتخصيص الموارد بكفاءة وإدارة التغييرات التي يطلبها أصحاب المشروع والتي يشترط أن تتوافق مع أهداف المشروع ونتائجه. يجب الأخذ بعين الاعتبار بأنه إذا ازداد حجم المشروع فيجب رفع الميزانية وتوسيع الإطار الزمني أيضاً.



نطاق المشروع

المملكة العربية السعودية ودول الخليج

أهداف المشروع

- تحقيق عائد استثماري سنوي لا يقل عن 25% من رأس المال المستثمر
- تحقيق زيادة سنوية في رأس المال المستثمر بما لا يقل عن 25%
- تحقيق رضا وامتنان العملاء.
- التوسع سنوياً من خلال افتتاح فرع في مدينة مختلفة.

نتائج المشروع

- تحقيق وصول إلى الفئة المستهدفة بالخدمة
- التعاقد مع الحرفيين
- ارتفاع في نسبة الدخل الشهري.
- انجاز اعمال أكثر.

ثانياً: الوقت (Time)

ويسمى أيضاً الجدول أو الإطار الزمني ويشمل:

- مواعيد البدء والانتهاء بالنسبة للأنشطة والمهام والإنجازات.
- التعاقب المنطقي لجميع النتائج.

الأنشطة Activities	الإطار الزمني Timeframe
• تجهيز مقر إدارة الشركة • عمل مسح لكافة المواطنين الذين يمكن أن يستفيدوا من خدمات الشركة • عمل علاقات مع الموردين والشركات الكبرى	Jan.2023- Jan.2024

• تجهيز قوائم بالحرفيين المختصين بمجالات العمل تخطيط دقيق للميزانية مع مراعاة تقليل التكاليف الاجمالية. • استقطاب عدد كبير من العملاء من خلال اتباع خطة تسويقية ملائمة. • تخطيط دقيق للميزانية مع مراعاة تقليل التكاليف الاجمالية. • استقطاب عدد كبير من العملاء من خلال اتباع خطة تسويقية ملائمة.	
• استقطاب عدد كبير من العملاء من خلال اتباع خطة تسويقية ملائمة. • انشاء فريق لخدمة العملاء ذو مهارة وخبرة. • اطلاع العميل على كافة التفاصيل التي تهتمه وتصميم المهام بالطريقة التي تلائمه. • مناقشة الجدول الزمني للتنفيذ قبل البدء. • المتابعة المستمرة مع العميل وقياس مدى رضاه اثناء الانجاز. • الالتزام بالجودة والالتقان. • متابعة طلبات الزبائن وقياس الرضا وجودة الأداء • الإعلان عن الشركة ونشاطاتها في المملكة • نشر تطبيق طلب الخدمة	Jan.2023- continuasly
• العمل على خطة تسويقية تضمن كسب عملاء جدد بشكل مستمر من خلال التعريف بالقيم والخدمات. • الاستحواذ على فنيين من كافة التخصصات لضمان تلبية كافة الخدمات للعميل. • الالتزام بمواعيد التسليم وتقليصها ما أمكن. • الإعلان عن الشركة ونشاطاتها • نشر تطبيق طلب الخدمة • متابعة طلبات الزبائن وقياس الرضا وجودة الأداء • قياس جودة سلسلة التوريد والمواد المستخدمة	Jan.2023- Jan.2027
• دراسة السوق في المدن المستهدفة. • تدريب وتمكين قيادات من الشركة لإدارة الفرع الجديد باحترافية.	Jan.2023- Jan.2024

ثالثا: التكلفة (Cost)

وتشمل الميزانية التي يتم وضعها للمشروع بصورة عملية وهي أساس التحكم بالكلفة التي يتم تقديرها عموما باستخدام عدد من المتغيرات وهي:

- بيانات تكلفة المشاريع المماثلة.
- جمع أسعار جميع السلع الضرورية المستخدمة في المشروع وأجور العمالة.
- عروض أسعار الموردين الخاصة بالمشروع.

- تقديرات المخاطر المتوقعة.

التكلفة المتوقعة للمشروع

1,375,000 SR

6.1.2 عوامل تساعد على نجاح المشروع

- التخطيط السليم
- إيمان العاملين في قيم و رسالة المشروع
- تبني أسلوب ادارة يتناسب مع رسالة المشروع
- استقطاب الكفاءات و تطوير العاملين في المشروع
- استخدام برامج و تطبيقات حديثة وسهلة وواضحة
- التزام كافة المشاركين في المشروع
- التواصل الفعال بين العاملين و كذلك أصحاب المصلحة كافة
- إدارة المخاطر بفاعلية وبدقة
- اختيار مدراء مشاريع ذو خبرة عالية
- الالتزام بأفضل الممارسات العالمية
- التواصل الفعال
- المراقبة والتحكم
- التعامل مع أصحاب الخبرات الملتزمين من الحرفيين

6.1.3 هيكل تقسيم العمل (WBS)

هيكل تقسيم العمل (WBS) هو تفكيك مرئي وهرمي وقابل للتسليم للمشروع. إنه رسم تخطيطي مفيد لمديري المشاريع لأنه يسمح لهم بتقسيم نطاق مشروعهم وتصور جميع المهام المطلوبة لإكمال مشاريعهم.

A1												
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	task name	WBS	Planned start date	actual start date	Planned finish date	actual finish date	Planned hours	actual hours				
2	الإجراءات الحكومية	1	01/01/2023	01/01/2023	01/01/2023	01/01/2023						
3	إصدار السجل التجاري	1.1	01/01/2023	01/01/2023	01/01/2023	01/01/2023						
4	التسجيل في التأمينات الاجتماعية	1.2	02/01/2023	03/01/2023	02/01/2023	03/01/2023						
5	إصدار رخصة محل	1.3	02/01/2023	03/01/2023	02/01/2023	03/01/2023						
6	التسجيل في هيئة الزكاة و الدخل	1.4	03/01/2023	03/01/2023	03/01/2023	03/01/2023						
7	تحديد مقر الشركة	2	04/01/2023	06/01/2023	20/01/2023	22/01/2023						
8	استئجار المواقع	2.1	20/01/2023	22/01/2023	20/01/2023	22/01/2023						
9	استئجار موقع المكتب الرئيسي	2.1.1	20/01/2023	22/01/2023	20/01/2023	22/01/2023						
10	استئجار مستودع المعدات	2.1.2	25/01/2023	25/01/2023	24/02/2023	25/01/2023						
11	تجهيز المكتب و فرشته	2.2	25/02/2023	29/02/2023	01/03/2023	01/03/2023						
12	تصميم اللوحة	2.3	01/03/2023	02/03/2023	02/03/2023	03/03/2023						
13	التوظيف	3	03/03/2023	03/03/2023	01/04/2023							
14	التعاقد مع شركة موارد بشرية	3.1	03/03/2023	03/03/2023	10/03/2023	09/03/2023						
15	عمل المقابلات الوظيفية	3.2	15/03/2023	10/03/2023	30/03/2023	30/03/2023						
16	توقيع العقود الوظيفية مع المرشحين	3.3	01/04/2023	05/04/2023	07/04/2023	09/04/2023						
17	التشغيل	4	10/04/2023	10/04/2023	NA	NA						
18	مباشرة الأقسام مهامها	4.1	10/04/2023	10/04/2023	NA	NA						
19	الترويج من خلال قسم التسويق	4.1.1	10/04/2023	10/04/2023	NA	NA						
20	الإشراف و المتابعة على الموظفين	4.1.2	10/04/2023	10/04/2023	NA	NA						
21	اعداد و مراقبة الكشوف المالية	4.1.3	10/04/2023	10/04/2023	NA	NA						
22	متابعة مركز خدمة العملاء	4.1.4	10/04/2023	10/04/2023	NA	NA						
23												
24												
25												
26												
27												
28												

6.2.1 مصفوفة التتبع traceability Matrix

مصفوفة التتبع هي وثيقة تربط أي مستندات ذات خطين أساسيين تتطلب علاقة أطراف بأطراف للتحقق من اكتمال العلاقة. يتم استخدامه لتتبع المتطلبات وللتحقق من تلبية متطلبات المشروع الحالية. مصفوفة تتبع المتطلبات (RTM) هي مستند يرسم متطلبات المستخدم ويتتبعها مع حالات الاختبار. ويلتقط جميع المتطلبات التي اقترحها العميل وإمكانية تتبع المتطلبات في مستند واحد ، يتم تسليمه في نهاية دورة حياة تطوير المشروع. الغرض الرئيسي من مصفوفة تتبع المتطلبات هو التحقق من التحقق من جميع المتطلبات عبر حالات الاختبار بحيث لا يتم إلغاء تحديد أي وظيفة أثناء اختبار المشروع.

	Test 1(time)	Test 2(quality)	Test 3(cost)
T 1		X	X
T 1.1	X	X	X
T 1.2		X	
T 1.3			X
T 1.4	X		X
T 2			X
T 2.1		X	
T 2.1.1		X	

	Test 1(time)	Test 2(quality)	Test 3(cost)
T 2.1.2		X	
T 2.2			X
T 2.3		X	X
T 3			X
T 3.1		X	
T 3.2		X	
T 3.3		X	
T 4	X		
T 4.1	X		
T 4.1.1	X		
T 4.1.2	X		
T 4.1.3	X		
T 4.1.4	X		

6.2.2 الأساليب المستخدمة في جمع المتطلبات

- العصف الذهني (Brainstorming)
- تحليل البيانات (Document Analysis)
- المقابلات (Interview)
- الاستبيان (Survey)
- التتبع إلى الأمام (Forward Traceability)

تُستخدم إمكانية التتبع إلى الأمام لتعيين المتطلبات لحالات الاختبار. لن يثبت هذا فقط أنه يتم اختبار كل متطلب من أعلى إلى أسفل ، ولكنه سيساعد أيضًا في تأكيد أن مسار المشروع سليم.

Project objectives			
Learning and Growth Pepective منظور التعلم والنمو	Internal Processes Pepective منظور العمليات الداخلية	Customer Pepective منظور العملاء	Financial pepective منظور المالي
تطوير مهارات الموظفين بالشركة	تحسين العمليات	زيادة رضا العملاء	تقليل التكاليف الإجمالية
زيادة مهارة الفنيين بالشركة	تجويد الخدمات	زيادة عدد العملاء الدائمين	زيادة الإيرادات
اقل معدل دوران الوظيفي		زيادة عدد طلبات الخدمة	زيادة العائد على الاستثمار
			زيادة رأس المال المستثمر

7.1.1 نطاق المشروع

بيان النطاق هو وثيقة تحدد جميع عناصر نطاق المشروع بالإضافة إلى الافتراضات ومتطلبات المشروع ومعايير القبول. سيعمل بيان نطاق المشروع كأداة أساسية لأصحاب المصلحة وزملائهم للرجوع إليها واستخدامها كدليل لقياس نجاح المشروع بدقة.

بيان نطاق المشروع هو جزء من خطة إدارة النطاق، وهو مستند أكبر يحتوي على جميع الاستراتيجيات والقواعد والإجراءات لإدارة نطاق مشروعك. بالطريقة نفسها، تعد خطة إدارة النطاق مكوناً مهماً لخطة مشروعك. هناك ثلاث وثائق مشروع مهمة جداً لنجاح المشروع:

1. أهداف وغايات المشروع

أهداف المشروع وغاياته هي التي تحدد الغرض من المشروع. أهداف المشروع هي الخطوات الأصغر التي تؤدي إلى أهداف المشروع، والتي تكون أوسع.

2. متطلبات المشروع

يجب أن يتوصل مدير المشروع وأصحاب المصلحة إلى اتفاق حول نطاق المشروع ومتطلبات المشروع الأخرى مثل الجودة المتوقعة والمخاطر والفوائد والتكلفة، من بين أمور أخرى.

3. وصف نطاق المشروع

قد يبدو الأمر سهلاً بدرجة كافية، لكن هذه هي الخطوة الأكثر أهمية. وهو كل العمل الذي يجب القيام به لإكمال المشروع. يحدد بيان نطاق المشروع العمل الذي يتعين القيام به ، ومعايير هذا العمل.

Project scope statement		
Project name	شركة خدمات التميز والإحتراف	
Project sponsor	اسماء العرادي ، وآخرون	Project manger م. رمضان الناعوق
Scope description	تقديم كافة خدمات الصيانة للمنازل مثل (السباكة – الكهرباء – الدهان – صيانة الاجهزة الكهربائية – فك ونقل وتركيب الاثاث – البستنة – صيانة المسابح – صيانة التكييفات – تنظيم الحفلات المنزلية – التنظيف – الطبخ – الامن والحراسة) داخل النطاق(توفير الخدمات للمنازل) خارج النطاق (خدمات الانشاء و التعمير)	
Project deliverables	عقود خدمات الصيانة	

Project scope statement	
Acceptance criteria	توقيع عقود تشمل عدد اثنين من الخدمات كحد أدنى و ١٠ خدمات كحد أقصى
Project objectives	➤ تحقيق عائد استثماري لا يقل عم 25% من رأس المال المستثمر كل عام. ➤ تحقيق زيادة سنوية في رأس المال المستثمر بما لا يقل عن 25% كل عام. ➤ الوصول الى رضا وإمتنان المتعاملين مع الشركة بنسبة 90% خلال العام الثالث من عمر الشركة. ➤ الوصول الى مليون خدمة في العام خلال العام الثالث من عمر الشركة. ➤ إفتتاح الخدمة في مدينة جديدة على الأقل في كل عام. ➤ تقديم أي خدمة منزلية يطلبها العميل في العام الثالث من عمر الشركة

7.1.2 زحف المشروع وأمثلته

يتضمن زحف النطاق المحتمل للشركة إمكانية التوسع في خدمات مساندة للشركة. حيث تبدأ الشركة بعد فترة في التوسع في إنشاء شركات خدمات مساندة يمكن الاعتماد عليها في حال وصلت الشركة لدرجة من التوسع في الأعمال يصبح الوكلاء والموردين الحاليين غير قادرين على إمداد الشركة بالمطلوب من العمالة المدربة. زحف النطاق هو ما يحدث عندما يتم إجراء تغييرات على نطاق المشروع دون أي إجراء رقابة مثل طلبات التغيير. تؤثر هذه التغييرات أيضًا على الجدول الزمني للمشروع والميزانية والتكاليف وتخصيص الموارد وقد تعرض للخطر إكمال المعالم والأهداف. يعد زحف النطاق أحد أكثر مخاطر إدارة المشروع شيوعًا. يشمل هذا الزحف بعض الخدمات مثل:

- (1) إنشاء شركة مساندة لاستقدام العمالة من الخارج تابعة لشركة خدمات التميز والاحتراف.
- (2) إنشاء معهد تدريبي داخل المملكة لتدريب العمالة القادمة من الخارج.
- (3) البدء في توطين الخدمات وتدريب المواطنين الذين يرغبون في العمل عبر شركة خدمات التميز والاحتراف.
- (4) اضافة خدمة فحص الخرسانة
- (5) اضافة خدمة هدم المباني
- (6) فتح فرعين في وقت واحد

توفير كافة خدمات صيانة المنزل في مكان واحد

من خلال جمع الفنيين المختصين و تزويدهم بالأدوات و المعدات الأحدث لإنجاز المهام بشكل متقن خلال المدة المتفق عليها و ذلك بتنسيق عالي بين العملاء و مقدمي الخدمة المتفق عليها من خلال عمل الادارات بشكل متكامل و منظم.

7.1.2 إدارة الخدمات وتحليلها

إدارة الخدمات هي وظيفة تنظيمية داخل شركة تتعامل مع تطوير الخدمات جديد ، وتبرير الأعمال ، والتخطيط ، والتحقق ، والتنبؤ ، والتسعير ، وإطلاق الخدمة ، وتسويق خدمة أو خدمات في جميع مراحل دورة حياة الخدمة . وبالمثل، تدمج إدارة دورة حياة المنتج الأشخاص والبيانات والعمليات وأنظمة الأعمال. يوفر معلومات الخدمات للشركات ومؤسسة سلسلة التوريد الممتدة الخاصة بهم.

عناصر إدارة الخدمات

دعنا نحلل ونفهم ما هي إدارة الخدمات في جوهرها الأساسي. يرجى مراعاة أن هذه العناصر ليست في أي ترتيب معين:



(1) **إدارة الأفكار:** هذه هي المرحلة التي يتم فيها العصف الذهني حول الخدمة الجديدة أو مميزات جديدة ل الخدمة وبحثها وتقييمها. يمكن أن تأتي هذه الأفكار من داخل الشركة وخارجها. يتم دمج هذه الأفكار في ملف الخدمة لمزيد من التطوير.

(2) **رسم خارطة طريق:** خارطة الطريق ل الخدمة هي أداة نخبرنا عن ماهية الخدمة في المستقبل. خارطة الطريق هي المسار الذي يجب على الخدمة اتباعه لتحقيق الأهداف التي تم تحديدها له. عند تحديد خارطة الطريق الخدمة تؤخذ

الاستراتيجية والرؤية طويلة المدى للخدمة بعين الاعتبار. خارطة الطريق تعطي فكرة عن ما وضع الخدمة حالياً وأين يجب أن يصبح وما يجب القيام به للوصول إلى تلك النقطة.

(3) **تحديد الأولويات:** هناك جدول زمني ثابت ويبدو أن الميزات التي سيتم دمجها في الخدمة لا تنتهي أبداً. هذا هو السبب في أن تحديد الأولويات هو جزء أساسي من إدارة الخدمات. يجب أن يكون واضحاً ما يجب بناؤه ومتى يجب أن يتم بناءه للحصول على أقصى قيمة تجارية ممكنة.

(4) **تفاصيل المواصفات:** عندما يتم تحويل فكرة الخدمة إلى مستند أو ملف يحتوي على جميع متطلبات العملاء بالتفصيل ، حينها يصبح الخدمة جاهزاً ليتم بناؤه بالفعل. يتم أيضاً تحديد التأثير والجهد المطلوب لكل ميزة من مميزات الخدمة من خلال ملف مواصفات الخدمة و يتضمن ايضا ملف المواصفات الخدمة مؤشرات الأداء (KPI's) لكل ميزة من ميزات الخدمة.

(5) **تصميم الخدمة:** يتم التعامل مع نقاط الألم لدى العملاء من خلال إيجاد حلول معينة. تحتاج هذه الحلول إلى ان ينظر إليها والتصرف معها بطريقة معينة. يتولى تصميم الخدمة هذا الأمر من خلال إنشاء نماذج ورسوم تخطيطية تفصيلية الخدمة. يؤخذ في الاعتبار أيضاً منهم مستخدمي هذا الخدمة وكيف يتعاملون معه وكيفية تأثير الخدمة وتفاعلهم معه. يتم التفكير بعناية أيضاً في المشاكل التقنية التي يمكن أن تحدث أثناء تطوير الخدمة وتسليمه ويتم التخطيط للتدابير المتخذة حينها وفقاً لذلك.

(6) **إيصال الخدمة:** القيادة الناجحة للخدمة تعني ان يصل الخدمة الى العميل بطريقة سلسلة وذلك بمساعدة الفرق المختلفة بالشركة من التطوير والتسويق والتصميم والمبيعات والفرق الأخرى ويراعى أن تكون جودة المنتج عالية طبقاً للمواصفات التي تم تطويرها مسبقاً حتى دعم ما بعد المبيعات يندرج ضمن نطاق ادارة المنتجات.

(7) **اختبار الخدمة:** يتم إجراء تجارب مثل اختبار A / B لاختبار ما إذا كان ما تم توفيره للمستخدمين له قيمة بالنسبة لهم. هذه عملية مستمرة وتساعد على تحسين الخدمة. تساعد التحليلات والمقاييس في فهم كيفية تفاعل المستخدمين مع الخدمة وما إذا كان هناك أي مجالات يمكن تحسينها.

(8) **تسويق الخدمة:** هناك فريق منفصل لتسويق الخدمات في معظم الشركات ، ولكن في كثير من الأحيان هنالك نظرة عامة حول كيفية التعامل مع التسويق ، خاصةً التخطيط لكيفية الوصول للسوق وإيصال الخدمات، تأتي هذه ضمن مجال إدارة الخدمات. تسويق الخدمات أقرب من العملاء والسوق من إدارة الخدمات التي تكون أقرب إلى التعامل مع الخدمة أكثر ولكن بما أن إدارة الخدمة نطاق عملها واسع للغاية ، في بعض الأحيان يجب على بعض مديري الخدمات القيام بكليهما.

(9) **آراء العملاء:** تعتمد إدارة الخدمة بشكل كبير على ملاحظات العملاء في كل مرحلة تقريباً. يسمح الخدمة الحد الأدنى القابل للتطبيق (MVP) بالحصول على ملاحظات العملاء الأساسية للخدمة. تساعد ملاحظات العملاء في تحسين ميزات الخدمة المقترحة والتحقق من صحتها. يساعد في فهم ما إذا كان النهج المتبع هو حقاً بالفعل مناسب للعميل وما

إذا كان سيتم الحصول على أقصى قيمة تجارية ممكنة. تساعد الملاحظات أيضاً في اكتشاف نقاط الألم الجديدة التي لم يتم العثور عليها سابقاً.

تعد إدارة الخدمة جزءاً لا يتجزأ من قصة نجاح الشركة مع العملاء. يمكن للشركة أن تكون رائعة حقاً فقط إذا كانت تنتج الخدمات رائعة تلبي احتياجات السوق. تحتاج الخدمات الرائعة إلى قيادة رائعة للخدمة.

7.2.1 & 7.2.2 الأنشطة في WBS والعلاقة في بينها:

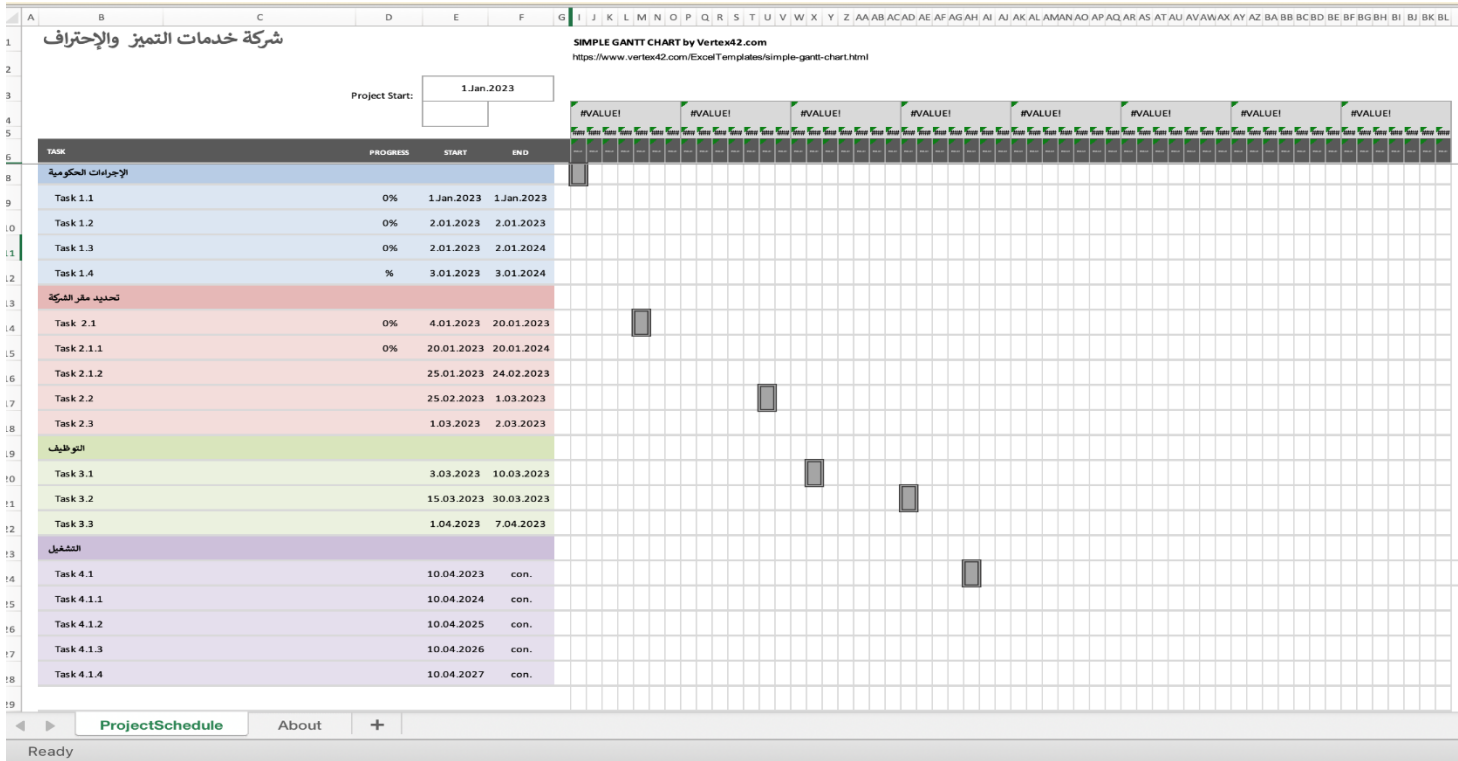
T 1										
T 1.1	T 1.2	T 1.4	T 2							
	T 1.3		T 2.1							
			T 2.1.1	T 2.2 T 2.3						
			T 2.1.2							
			T 3		T 3.2	T 3.3	T 4 T 4.1 T 4.1.1 T 4.1.2 T 4.1.3 T 4.1.4			
			T 3.1							

المسار الحرج

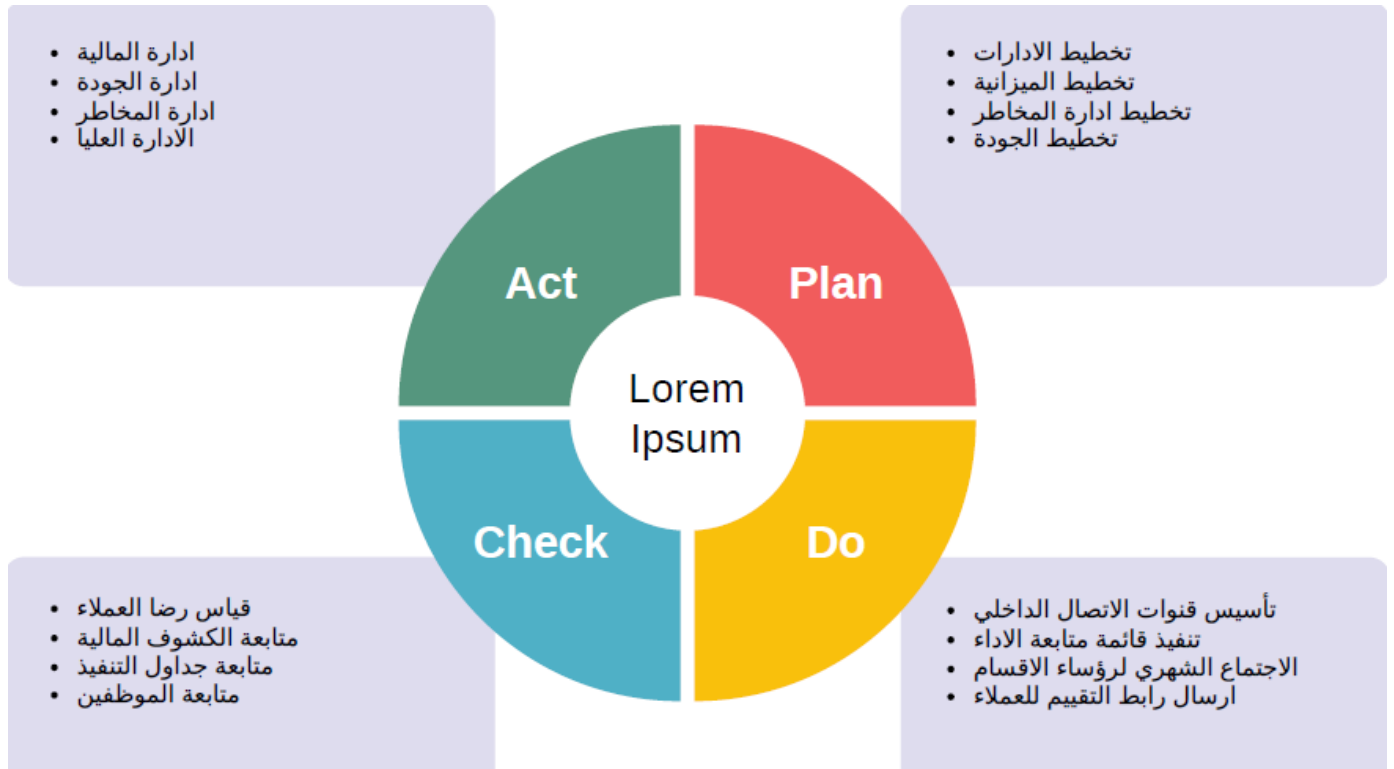
7.2.3

T 1	T 1.2	T 1.4	T 2							
T 1.1	T 1.3		T 2.1							
			T 2.1.1	T 2.2 T 2.3						
			T 2.1.2							
			T 3		T 3.2	T 3.3	T 4 T 4.1 T 4.1.1 T 4.1.2 T 4.1.3 T 4.1.4			
			T 3.1							

7.2.4 الجانت شارت والمعالم:



7.3.1 نموذج الجودة: Clarify the Deming model for quality:



7.3.1 تطوير نموذج SIPOC وIshikawa لإحدى قضايا مخرجات المشروع

Supplie	Inputs	Process	Outputs	Custome
• موردين المعدات • موردين الدهان و ورق الحائط	• علب الدهان • الفرش المستخدمة • الصمغ و ورق الحائط • السلالم • اوراق الصنفرة • المعجون • التتر	• تجميع ألوان الدهان المختارة من العميل • تخفيف الدهان بالتتر • صنفرة الحائط • سد التشققات بالمعجون • استخدام الفرشاة لدهن الحائط • وضع الغراء على الحائط • تثبيت ورق الجدران في الأماكن المحددة له	وحدة تم عمل صيانة دهان لها	• ملاك او المسؤولين عن الوحدات السكنية/التجارية

8.1.1 التكاليف المتوقعة والموازنة التقديرية

ملاحظة : جميع التقديرات المالية بالريال السعودي

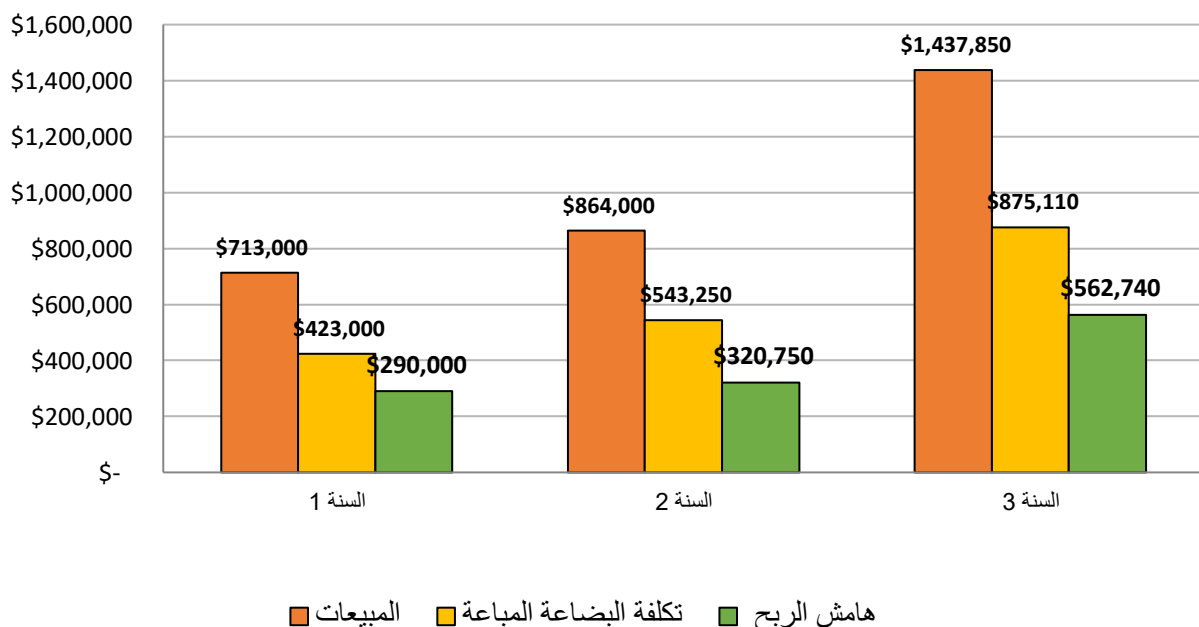
الاصول الثابتة		
الاصول الثابتة	المبلغ	الاهلاك
بالسنوات		
المستودع	200,000.00	1
المباني	70,000.00	50
ترميم مبنى مستأجر	10,000.00	10
الآلات والمعدات	20,000.00	7
الأثاث	30,000.00	5
السيارات	500,000.00	5
أصول ثابتة أخرى	-	5
اجمالي الاصول الثابتة	830,000.00	

مصاريف التشغيل قبل الافتتاح	
40,000	رواتب الموظفين ما قبل الافتتاح
130,000	دفع رسوم التأمين الصحي (مقدم سنة)
	المخزون
50,000	المصاريف القانونية والمحاسبية
135,000	مبلغ الأيجار (مقدم 6 أشهر)
10,000	تأسيس الخدمات (كهرباء، إنترنت، ماء)
50,000	الموردين
100,000	مصاريف التسويق قبل الافتتاح
30,000	الرخص الحكومية
545,000	اجمالي مصاريف التشغيل قبل الافتتاح
1,375,000	اجمالي رأس المال لبدأ المشروع

مصادر رأس المال لبدأ المشروع	النسبة من رأس المال	المبلغ الإجمالي	نسبة الفائدة	مدة السداد (بالأشهر)	الدفعات الشهرية
مدخرات شخصية للملاك	73%	1,000,000			
مستثمر خارجي	0%	-			
قروض او ديون إضافية		-			
قرض بنك	27%	375,000	4%	60	6,906.20
قروض او ديون أخرى	0%	-	0%		-

6,906.20		1,375,000	اجمالي مبلغ رأس المال
		-	تم تغطية رأس المال بالكامل (متوازن)

المبيعات



			شهر 1	شهر 2	شهر 3	شهر 4	شهر 5	شهر 6	شهر 7	شهر 8	شهر 9	شهر 10	شهر 11	شهر 12	
اسم المنتج او الخدمة	سعر البيع للوحدة	تكلفة البضاعة المباعة	عدد الوحدات المباعة لكل شهر (السنة الأولى)												اجمالي عدد الوحدات لسنة الأولى
صيانة الكهرباء	1,500	1,000	4	5	5	4	5	5	5	4	6	3	4	3	53
صيانة الدهان	1,500.00	1,000	10	10	9	11	10	11	11	13	20	5	7	10	127
خدمات البستنة	1,000.00	500	2	2	1	2	3	4	2	3	5	1	2	3	30
صيانة المياه	1,500.00	1,000	1	2	3	2	2	4	5	2	4	1	1	1	28
صيانة المسابح	3,000.00	2,000	1	2	1	3	4	5	5	3	1	1	1	2	29
تنظيف الوحدات	1,000.00	500	10	10	15	20	15	19	18	20	22	10	10	15	184
صيانة التكييف	2,000.00	1,000	1	2	1	4	4	10	10	7	5	2	2	2	3,050.00
عدد الوحدات المباعة لكل شهر			29	33	35	46	43	58	56	52	63	23	27	36	3501

اسم المنتج او الخدمة	قيمة المبيعات المتوقعة لكل شهر (السنة الأولى)												المبيعات لسنة الأولى
	شهر 1	شهر 2	شهر 3	شهر 4	شهر 5	شهر 6	شهر 7	شهر 8	شهر 9	شهر 10	شهر 11	شهر 12	
صيانة الكهرباء	6,000	7,500	7,500	6,000	7,500	7,500	7,500	6,000	9,000	4,500	6,000	4,500	79,500
صيانة الدهان	15,000	15,000	13,500	16,500	15,000	16,500	16,500	19,500	30,000	7,500	10,500	15,000	190,500
خدمات البستنة	2,000	2,000	1,000	2,000	3,000	4,000	2,000	3,000	5,000	1,000	2,000	3,000	30,000
صيانة المياه	1,500	3,000	4,500	3,000	3,000	6,000	7,500	3,000	6,000	1,500	1,500	1,500	42,000
صيانة المسابح	3,000	6,000	3,000	9,000	12,000	15,000	15,000	9,000	3,000	3,000	3,000	6,000	87,000
تنظيف الوحدات	10,000	10,000	15,000	20,000	15,000	19,000	18,000	20,000	22,000	10,000	10,000	15,000	184,000
صيانة التكييف	2,000	4,000	2,000	8,000	8,000	20,000	20,000	14,000	10,000	4,000	4,000	4,000	100,000
اجمالي المبيعات	39,500	47,500	46,500	64,500	63,500	88,000	86,500	74,500	85,000	31,500	37,000	49,000	713,000
اجمالي تكلفة البضاعة المباعة	24,000	29,000	28,000	38,000	38,000	51,500	51,000	43,500	50,500	18,500	22,000	29,000	423,000
اجمالي هامش الربح	15,500	18,500	18,500	26,500	25,500	36,500	35,500	31,000	34,500	13,000	15,000	20,000	290,000

			شهر 1	شهر 2	شهر 3	شهر 4	شهر 5	شهر 6	شهر 7	شهر 8	شهر 9	شهر 10	شهر 11	شهر 12	
اسم المنتج او الخدمة	سعر البيع للوحدة	تكلفة البضاعة المباعة	عدد الوحدات المباعة لكل شهر (السنة الثانية)												اجمالي عدد الوحدات لسنة الثانية
صيانة الكهرباء	1,500	900	5	6	7	7	5	6	7	7	5	4	3	5	67
صيانة الدهان	500	1,000	12	10	10	15	13	10	17	15	25	10	14	14	165
خدمات البستنة	1,000	450	2	3	1	2	4	5	5	6	3	4	2	2	39
صيانة المياه	1,500	900	3	3	5	4	2	4	4	5	5	3	3	3	44
صيانة المسابح	3,000	1,800	4	4	4	4	2	5	4	2	2	2	1	2	36
تنظيف الوحدات	1,000	500	10	15	14	10	11	9	10	22	25	14	11	13	164
صيانة التكييف	2,000	1,000	9	8	9	13	14	15	10	10	9	7	5	5	114
عدد الوحدات المباعة لكل شهر			45	49	50	55	51	54	57	67	74	44	39	44	629

اسم المنتج او الخدمة	قيمة المبيعات المتوقعة لكل شهر (السنة الثانية)												المبيعات لسنة الثانية
	شهر 1	شهر 2	شهر 3	شهر 4	شهر 5	شهر 6	شهر 7	شهر 8	شهر 9	شهر 10	شهر 11	شهر 12	
صيانة الكهرباء	7,500	9,000	10,500	10,500	7,500	9,000	10,500	10,500	7,500	6,000	4,500	7,500	100,500
صيانة الدهان	18,000	15,000	15,000	22,500	19,500	15,000	25,500	22,500	37,500	15,000	21,000	21,000	247,500
خدمات البستنة	2,000	3,000	1,000	2,000	4,000	5,000	5,000	6,000	3,000	4,000	2,000	2,000	39,000
صيانة المياه	4,500	4,500	7,500	6,000	3,000	6,000	6,000	7,500	7,500	4,500	4,500	4,500	66,000
صيانة المسابح	12,000	12,000	12,000	12,000	6,000	15,000	12,000	6,000	6,000	6,000	3,000	6,000	108,000
تنظيف الوحدات	10,000	15,000	14,000	10,000	11,000	9,000	10,000	22,000	25,000	14,000	11,000	13,000	164,000
صيانة التكييف	18,000	16,000	18,000	26,000	28,000	30,000	20,000	20,000	18,000	14,000	10,000	10,000	228,000
اجمالي المبيعات	72,000	74,500	78,000	COGS Per Unit	79,000	89,000	89,000	94,500	104,500	63,500	56,000	64,000	864,000
اجمالي تكلفة البضاعة المباعة	41,300	42,150	44,450	51,000	44,200	49,750	51,350	53,100	60,450	35,700	32,600	37,200	543,250
اجمالي هامش الربح	30,700	32,350	33,550	#VALUE!	34,800	39,250	37,650	41,400	44,050	27,800	23,400	26,800	320,750

			شهر 1	شهر 2	شهر 3	شهر 4	شهر 5	شهر 6	شهر 7	شهر 8	شهر 9	شهر 10	شهر 11	شهر 12	
اسم المنتج او الخدمة	سعر البيع للوحدة	تكلفة البضاعة المباعة	عدد الوحدات المباعة لكل شهر (السنة الثالثة)												اجمالي عدد الوحدات لسنة الثالثة
صيانة الكهرباء	1,550	900	8	7	10	10	9	11	7	8	6	5	9	9	99
صيانة الدهان	1,600	1,100	20	19	19	19	20	22	18	16	29	14	13	16	225
خدمات البستنة	1,100	600	5	5	9	7	9	7	8	9	7	5	5	8	84
صيانة المياه	1,600.00	1,000	7	5	6	10	7	5	5	7	6	5	7	6	76
صيانة المسابح	3,000.00	1,800	4	3	7	7	10	9	8	8	3	3	3	3	68
تنظيف الوحدات	1,150.00	750	14	15	19	23	16	13	9	11	29	26	22	19	216
صيانة التكييف	2,000.00	990	8	9	9	9	12	15	15	18	11	10	7	6	129
عدد الوحدات المباعة لكل شهر			66	63	79	85	83	82	70	77	91	68	66	67	897

اسم المنتج او الخدمة	قيمة المبيعات المتوقعة لكل شهر (السنة الثالثة)												المبيعات لسنة الثالثة
	شهر 1	شهر 2	شهر 3	شهر 4	شهر 5	شهر 6	شهر 7	شهر 8	شهر 9	شهر 10	شهر 11	شهر 12	
صيانة الكهرباء	12,400	10,850	15,500	15,500	13,950	17,050	10,850	12,400	9,300	7,750	13,950	13,950	153,450
صيانة الدهان	32,000	30,400	30,400	30,400	32,000	35,200	28,800	25,600	46,400	22,400	20,800	25,600	360,000
خدمات البستنة	5,500	5,500	9,900	7,700	9,900	7,700	8,800	9,900	7,700	5,500	5,500	8,800	92,400
صيانة المياه	11,200	8,000	9,600	16,000	11,200	8,000	8,000	11,200	9,600	8,000	11,200	9,600	121,600
صيانة المسابح	12,000	9,000	21,000	21,000	30,000	27,000	24,000	24,000	9,000	9,000	9,000	9,000	204,000
تنظيف الوحدات	16,100	17,250	21,850	26,450	18,400	14,950	10,350	12,650	33,350	29,900	25,300	21,850	248,400
صيانة التكييف	16,000	18,000	18,000	18,000	24,000	30,000	30,000	36,000	22,000	20,000	14,000	12,000	258,000
اجمالي المبيعات	105,200	99,000	126,250	135,050	139,450	139,900	120,800	131,750	137,350	102,550	99,750	100,800	1,437,850
اجمالي تكلفة البضاعة المباعة	64,820	60,760	77,060	82,860	84,380	84,100	71,900	77,670	85,540	62,700	61,230	62,090	875,110
اجمالي هامش الربح	40,380	38,240	49,190	52,190	55,070	55,800	48,900	54,080	51,810	39,850	38,520	38,710	562,740

			شهر 1	شهر 2	شهر 3	شهر 4	شهر 5	شهر 6	شهر 7	شهر 8	شهر 9	شهر 10	شهر 11	شهر 12
نوع الوظيفة	الرواتب	البدلات	عدد الموظفين خلال كل شهر (السنة الأولى)											
المدير العام	12,000	3,000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
المدير المالي	12,000	2,000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
المدير الموارد	10,000	1,500	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
فني الكهرباء	5,000	700	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
فني الدهان-الديكور	5,000	700	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
العمالة	3,000	450	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
المستخدم	2,000	300	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
عدد الموظفين			11	11	12	12	12	12	11	12	12	12	12	11

نوع الوظيفة	قيمة الرواتب الموظفين الشهرية (السنة الأولى)												
	شهر 1	شهر 2	شهر 3	شهر 4	شهر 5	شهر 6	شهر 7	شهر 8	شهر 9	شهر 10	شهر 11	شهر 12	اجمالي الرواتب
المدير العام	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	180,000
المدير المالي	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	168,000
المدير الموارد	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	138,000
فني الكهرباء	5,700	5,700	11,400	11,400	11,400	11,400	5,700	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	119,700
فني الدهان-الديكور	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	136,800
العمالة	13,800	13,800	13,800	13,800	13,800	13,800	13,800	13,800	13,800	13,800	13,800	10,350	162,150
المستخدم	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	27,600
اجمالي رواتب الموظفين	73,700	73,700	79,400	79,400	79,400	79,400	73,700	79,400	79,400	79,400	79,400	75,950	932,250

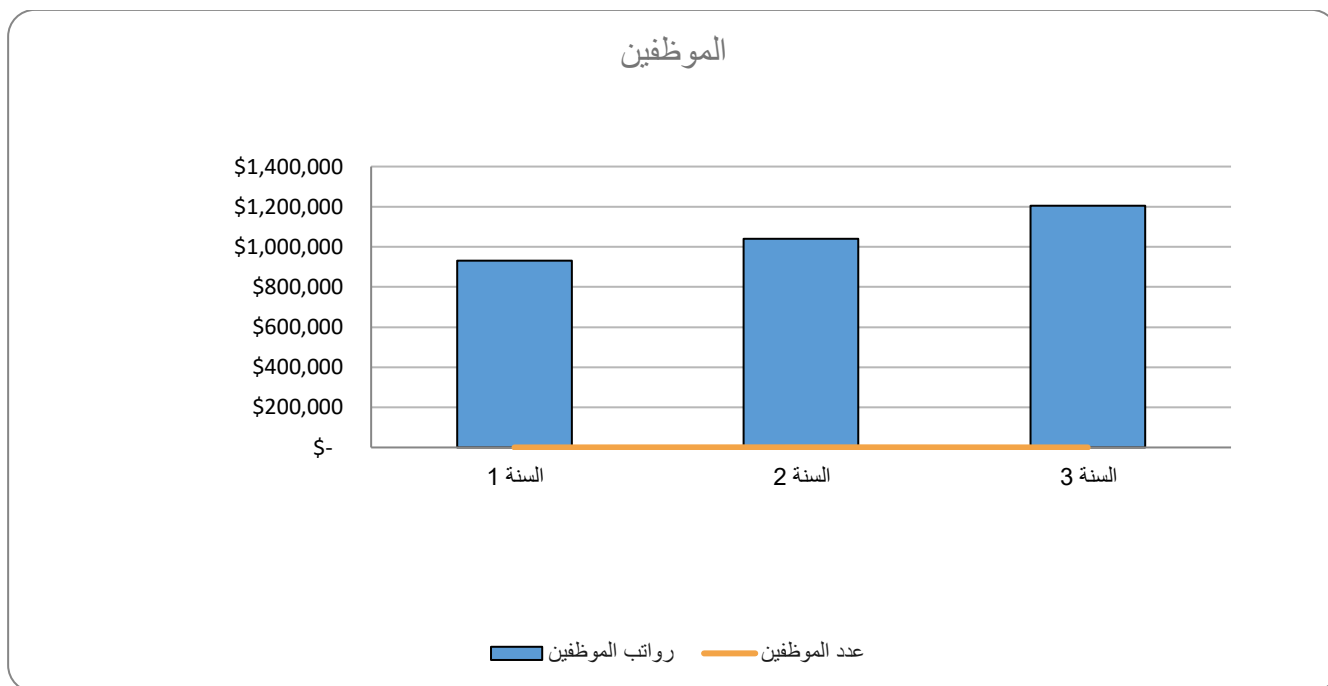
نوع الوظيفة	الرواتب	البدلات	شهر 1	شهر 2	شهر 3	شهر 4	شهر 5	شهر 6	شهر 7	شهر 8	شهر 9	شهر 10	شهر 11	شهر 12
عدد الموظفين خلال كل شهر (السنة الثانية)														
المدير العام	12,000	3,000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
المدير المالي	12,000	2,000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
المدير الموارد	10,000	1,500	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
فني الكهرباء	5,000	700	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
فني الدهان-الديكور	5,000	700	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
العمالة	3,000	450	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
المستخدم	2,000	300	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
عدد الموظفين			12	13	13	13	13	13	13	14	14	14	14	15

نوع الوظيفة	قيمة الرواتب الموظفين الشهرية (السنة الثانية)												
	شهر 1	شهر 2	شهر 3	شهر 4	شهر 5	شهر 6	شهر 7	شهر 8	شهر 9	شهر 10	شهر 11	شهر 12	اجمالي الرواتب
المدير العام	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	180,000
المدير المالي	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	168,000
المدير الموارد	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	138,000
فني الكهرباء	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	17,100	142,500
فني الدهان-الديكور	17,100	17,100	17,100	17,100	17,100	17,100	17,100	17,100	17,100	17,100	17,100	17,100	205,200
العمالة	10,350	13,800	13,800	13,800	13,800	13,800	13,800	17,250	17,250	17,250	17,250	17,250	179,400
المستخدم	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	27,600.00
اجمالي رواتب الموظفين	81,650	85,100	85,100	85,100	85,100	85,100	85,100	88,550	88,550	88,550	88,550	94,250	1,040,700

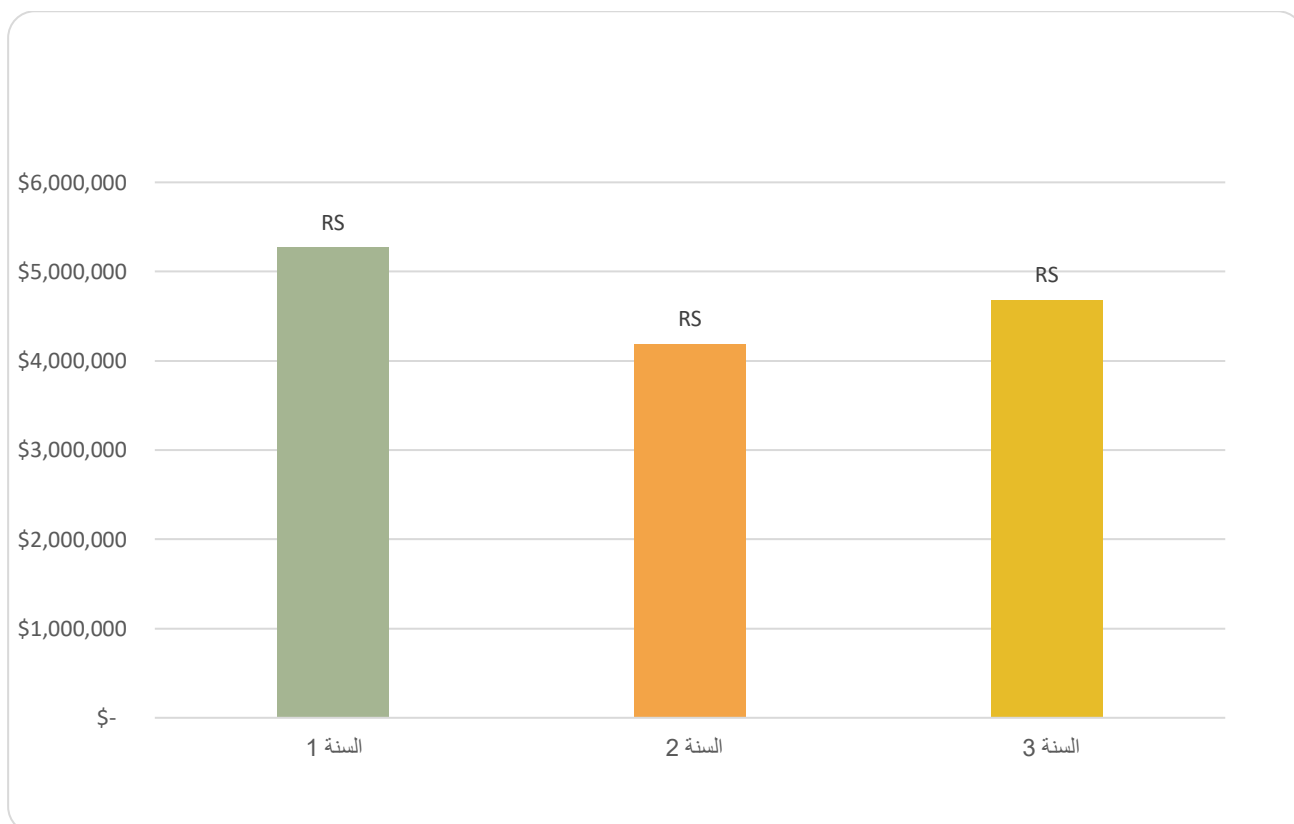
			شهر 1	شهر 2	شهر 3	شهر 4	شهر 5	شهر 6	شهر 7	شهر 8	شهر 9	شهر 10	شهر 11	شهر 12
نوع الوظيفة	الرواتب	البدلات	عدد الموظفين خلال كل شهر (السنة الثالثة)											
المدير العام	12,000	3,000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
المدير المالي	12,000	2,000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
المدير الموارد	10,000	1,500	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
فني الكهرباء	5,050	700.00	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
فني الدهان-الديكور	5,100	700.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
العمالة	3,000	500.00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
المستخدم	2,000	350.00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
عدد الموظفين			16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	15

نوع الوظيفة	قيمة الرواتب الموظفين الشهرية (السنة الثالثة)												
	شهر 1	شهر 2	شهر 3	شهر 4	شهر 5	شهر 6	شهر 7	شهر 8	شهر 9	شهر 10	شهر 11	شهر 12	اجمالي الرواتب
المدير العام	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	180,000
المدير المالي	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	168,000
المدير الموارد	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	138,000
فني الكهرباء	17,250	17,250	17,250	17,250	17,250	17,250	17,250	17,250	17,250	17,250	17,250	17,250	207,000
فني الدهان-الديكور	23,200	23,200	23,200	23,200	23,200	23,200	23,200	23,200	23,200	23,200	23,200	17,400	272,600
العمالة	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	210,000
المستخدم	2,350	2,350	2,350	2,350	2,350	2,350	2,350	2,350	2,350	2,350	2,350	2,350	28,200
اجمالي رواتب الموظفين	100,800	100,800	100,800	100,800	100,800	100,800	100,800	100,800	100,800	100,800	100,800	95,000	1,203,800

الموظفين:



المصروفات:



	شهر 1	شهر 2	شهر 3	شهر 4	شهر 5	شهر 6	شهر 7	شهر 8	شهر 9	شهر 10	شهر 11	شهر 12	
اسم المصروف	المصروفات لكل شهر (السنة الأولى)												اجمالي مصروفات السنة الأولى
تكاليف التأسيس	326,906	326,906	326,906	326,906	326,906	326,906	326,906	326,906	326,906	326,906	326,906	326,906	3,922,874
الرواتب	73,700	73,700	79,400	79,400	79,400	79,400	73,700	79,400	79,400	79,400	79,300	75,950	932,150
تكلفة المواد	24,000	29,000	28,000	38,000	38,000	51,500	51,000	43,500	50,500	18,500	22,000	20,000	414,000
اجمالي المصروفات الشهرية	424,606	429,606	434,306	444,306	444,306	457,806	451,606	449,806	456,806	424,806	428,206	422,856	5,269,024
اسم المصروف	المصروفات لكل شهر (السنة الثانية)												اجمالي مصروفات السنة الثانية
تكاليف التأسيس	216,906	216,906	216,906	216,906	216,906	216,906	216,906	216,906	216,906	216,906	216,906	216,906	2,602,874
الرواتب	81,650	85,100	85,100	85,100	85,100	85,100	85,100	88,550	88,550	88,550	88,550	94,250	1,040,700
تكلفة المواد	41,300	42,150	44,450	51,000	44,200	49,750	51,350	53,100	60,450	35,700	32,600	37,200	543,250
اجمالي المصروفات الشهرية	339,856	344,156	346,456	353,006	346,206	351,756	353,356	358,556	365,906	341,156	338,056	348,356	4,186,824
اسم المصروف	المصروفات لكل شهر (السنة الثالثة)												اجمالي مصروفات السنة الثالثة
تكاليف التأسيس	216,906	216,906	216,906	216,906	216,906	216,906	216,906	216,906	216,906	216,906	216,906	216,906	2,602,873
الرواتب	100,800	100,800	100,800	100,800	100,800	100,800	100,800	100,800	100,800	100,800	100,800	95,000	1,203,800
تكلفة المواد	64,820	60,760	77,060	82,860	84,380	84,100	71,900	77,670	85,540	62,700	61,230	62,090	875,110
اجمالي المصروفات الشهرية	382,526	378,466	394,766	400,566	402,086	401,806	389,606	395,376	403,246	380,406	378,936	373,996	4,681,783

الزكاة والضرائب	
ضريبة القيمة المضافة (VAT)	15%
الزكاة	2.5%

في حال البيع للأجل للعملاء			
نسبة التحصيل من العملاء	السنة 1	السنة 2	السنة 3
يدفع العميل خلال 30 يوم	100%	100%	100%
يدفع العميل بين 30 الى 60 يوم	0%	0%	0%
يدفع العميل اكثر من 60 يوم	0%	0%	0%
تعثر العميل عن السداد	0%	0%	0%
	100%	100%	100%
في حال الشراء من الموردين بالأجل			
نسبة السداد للموردين	السنة 1	السنة 2	السنة 3
تدفع للموردين خلال 30 يوم	100%	100%	100%
تدفع للموردين بين 30 الى 60 يوم	0%	0%	0%
تدفع للموردين اكثر من 60 يوم	0%	0%	0%
	100%	100%	100%

أصول ثابتة إضافية (تريد شرائها بعد تشغيل المشروع)			
الأصول الثابتة	الأهلاك (بالسنوات)	شهر 1	اجمالي السنة
المستودع	1	200,000	200,000
المباني	50	70,000	70,000
ترميم مبنى مستأجر	10	10,000	10,000
الألات والمعدات	7	20,000	20,000
الأثاث	5	30,000	30,000
السيارات	5	500,000	500,000
أصول ثابتة أخرى	5	-	-
اجمالي الأصول الثابتة		830 ,000	830 ,000

Investment= 1,375,000 SR

Annual saving= ~562,000 SR

Payback period= 2.4 yea

Rate of return= 40%

9.1.1 Resource Leveling and Resource Smoothing

تركز التسوية على نقل الموارد نفسها بينما يركز التعيم على نقل الأنشطة داخل المسار الحرج الخاص بك باستخدام float . يمكن استخدام تسوية الموارد عندما يتم تخصيص الموارد المشتركة أو المطلوبة بشدة ، مثل عندما يتم تعيين مورد إلى نشاطين أو أكثر خلال نفس الفترة الزمنية. لذلك من الواضح أنه ما لم تتمكن من استنساخ هذا الشخص ، إذا تم تخصيص نفس الشخص لعمل نشاطين في فترة زمنية واحدة ، فمن المحتمل ألا يتمكن من تنفيذ أحد هذه الأشياء. لذلك نحن فقط بحاجة إلى تسوية ذلك. بينما يضبط تجانس المورد أنشطة نموذج الجدول ضمن عدد مرات التعويم الحر والكلي . وبسبب ذلك ، لا يحدث أي تغيير في المسار الحرج لأننا نستخدم فقط مساحة المناورة المتاحة في جدولنا الزمني.

ملاحظة: عندما نعمل بأسلوب تسوية الموارد فإنه يمكن أن يتسبب ذلك غالبًا في تغيير المسار الحرج الأصلي. تجانس الموارد هو أداة لإدارة المشروع لتحسين مواردك وتعديل أنشطة الجدول الزمني الخاص بك ، بحيث لا تتجاوز الموارد الحدود المحددة مسبقًا أثناء التخطيط.

الفرق بين تسوية الموارد مقابل التسوية

يمكن تقسيم الفرق بين تسوية الموارد مقابل التسوية إلى هذا:

تسوية الموارد - يستخدم هذا عندما تكون جدولة إنتاج الموارد المتاحة محدودة ويجب استخدامها على النحو الأمثل.

تجانس الموارد - يستخدم هذا عندما تكون قيود الوقت هي العامل الأكبر الذي يعوق الإنتاج. الفكرة هي إنهاء المشروع في الوقت المحدد مع تجنب فترات الذروة والانخفاضات في الطلب على الموارد.

9.2.1 Procurement execution process and contractor selection

المواصفات	القيمة من ١٠٠ %	المورد A	المورد B	المورد C
الجودة	50 %	75 (37.5%)	66 (33%)	60 (30%)
السعر	20 %	50 (10%)	65 (13%)	45 (9%)
زمن التوصيل	10 %	60 (6%)	75 (7.5%)	80 (8%)
خدمات ما بعد البيع	10 %	80 (8%)	90 (9%)	55 (5.5%)
التنوع	10 %	80 (8%)	60 (6%)	90 (9%)
المجموع	100%	69,5 %	68,5 %	61,5 %

9.3.1 Prepare agenda-invitation and record of virtual meeting

الاجتماع الافتراضي هو: "الاجتماعات الافتراضية هي تفاعلات في الوقت الفعلي تتم عبر الإنترنت باستخدام الصوت والفيديو المدمج وأدوات الدردشة ومشاركة التطبيقات." تمامًا مثل الاجتماع الشخصي، يجمع الاجتماع الافتراضي المشاركين لمشاركة الأفكار والتحدث والتعاون في بيئة ديناميكية بين نقطتي نهاية أو أكثر، باستثناء أنه بدلاً من التواجد الفعلي فعليًا، يتم استخدام الجهاز بدلاً من ذلك.

الفوائد:

- تقليل وقت التنقل
- خفض تكاليف النقل والسفر والإقامة
- زيادة الإنتاجية = تقليل التكرار
- تحسين الاحتفاظ بالموظفين

مسؤوليات صاحب الاجتماع:

صاحب الاجتماع هو الشخص الذي سيقود الاجتماع. سيقومون بجدولة ذلك، وتحديد قائمة الدعوات، وإنشاء جدول الأعمال ، والمزيد. هذا أمر بالغ الأهمية بحيث يكون هناك شخص واحد مسؤول عن إبقاء الاجتماع على المسار الصحيح وتحقيق الأهداف. فيما يلي مسؤوليات صاحب الاجتماع:

➤ التأكد من الحاجة الفعلية للاجتماع، وعدم استغلال سهولة تنظيم الاجتماعات الافتراضية في الدعوة لاجتماعات لا حاجة لها.

➤ تحضير جدول أعمال الاجتماع، وتحديد النقاط التي سيتم مناقشتها.

➤ التعريف بالمشاركين في الاجتماع إذا كانوا لا يعرفون بعضهم.

➤ تنظيم المداخلات وإلقاء الكلمات أثناء الاجتماع.

➤ التأكد من فهم واستيعاب جميع المشاركين لكل ما يطرح خلال الاجتماع، على اختلاف مواقعهم.

➤ تنظيم الأسئلة والتفاعل والحوارات أثناء الاجتماع.

➤ ارسال محضر الاجتماع بعد الانتهاء منه للمشاركين.

بعد الاجتماع، هناك بعض الإجراءات الرئيسية التي ينبغي اتخاذها.

➤ متابعة برسالة بريد إلكتروني إلى الحاضرين للتعبير عن شكرهم على وقت الجميع وإرسال أي

ملاحظات اجتماع أو إجراءات أو متابعات. بشكل عام، يجب أن تخرج هذه الرسالة الإلكترونية في

غضون 24-48 ساعة من الاجتماع حتى تكون حاضرة في أذهان الجميع .

- تحديد موعدًا للاجتماع التالي إذا لزم الأمر.
- متابعة أي بنود عمل حسب تواريخ الاستحقاق إذا لزم الأمر.

(الاجتماع الافتراضي الأول) لأعضاء شركة خدمات التميز و الاحتراف

التاريخ : ١ / ديسمبر / ٢٠٢٢

الموقع: منصة زوم الافتراضية (الرابط)

نقاط النقاش :

➤ تخطيط الهيكل الاداري للمشروع

➤ مناقشة الميزانية

➤ تحديد الجدول الزمني لتنفيذ المشروع

➤ توقيع مسودة عقد الشراكة

المستضيف: الاستاذ بندر العرابي

الاعضاء:

➤ راعي المشروع السيدة أسماء العرادي- السيد عبد الرحمن التميمي

➤ المهندس رمضان الناعوق

➤ المستشار صالح السالم

➤ المحامية منار الهويل

9.3.2 Performance management

قياس أداء المشروع ليس فقط في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية. فيما يلي 7 طرق لكيفية قياس أداء المشروع بشكل هادف. عندما نفكر في قياس أداء المشروع ، فإنه لا يماثل حقًا قياس أداء فريق أو عملية تجارية أو إستراتيجية منظمة. لذلك نحن بحاجة إلى التفكير بشكل مختلف قليلاً حول أنواع التدابير التي ستخبرنا بما نحتاج حقًا إلى معرفته لإدارة أداء المشروع.

عندما نقيس أداء العملية التجارية أو الفريق ، فإننا مهتمون بكيفية تغير نتيجة عمل معينة تنتج عن تلك العملية أو الفريق بمرور الوقت. عندما نقيس أداء مشروع ما ، فإننا مهتمون بتأثير المشروع في وقت معين ، أو خلال إطار زمني محدد.

هذا لأن المشاريع بحكم تعريفها لها نقطة بداية ونقطة نهاية. السبب وراء قيامنا بالمشاريع هو إحداث فرق وعادة ما يكون الاختلاف الذي نحاول إحداثه هو جعل نوعًا ما من النتائج أفضل ، خاصة في مجال الأعمال. وبالتالي ، فإن أول مقياس لأداء مشروعنا هو ...

1 # KPI: التأثير المباشر

لذا فإن حجم هذا التأثير على مقياس أداء العمل هو مقياس لنجاح المشروع. إنه حجم الاختلاف بين مستوى الأداء قبل وقت بدء المشروع والمستوى بعد وقت انتهاء المشروع. يمكنك بسهولة قياس التأثير المباشر لمشروع باستخدام مخطط XmR لقياس أداء الأعمال الذي يهدف المشروع إلى تحسينه.

3 & 2 # KPI: تأثير الخط السفلي وعائد الاستثمار

لن ينجح المشروع إذا لم تكن تكلفة تنفيذه أقل بما يكفي من قيمة التأثير. لذلك نحن بحاجة إلى مقياسين مهمين آخرين حول التأثير المالي ، مثل التكاليف التي تم توفيرها أو الدخل المتولد ، والعائد على الاستثمار ، وهو تكلفة المشروع بالنسبة للتأثير المالي.

5 & 4 # KPI: في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية

يمكن أن تساعدنا الإجراءات أيضًا في إدارة المشروع أثناء تنفيذه. من المرجح أن يكون للمشروع المُدار بشكل جيد تأثير كبير وعائد استثمار كبير. هذا هو المكان الذي تأتي فيه المقاييس الأكثر استخدامًا لأداء المشروع: في الوقت المحدد وفي الميزانية. ويتم قياس هذه في مراحل منتظمة طوال المشروع. لكنها تكون منطقية فقط إذا لم نغير مشاركات الهدف.

7 & 6 # KPI: دعم أصحاب المصلحة والمشاركة

قد يكون دعم مشروعنا مهمًا أيضًا. يمكن قياس تصور أصحاب المصلحة للقيمة لرصد ذلك جزئيًا. لكن المقياس الأكثر مباشرة للدعم هو مقدار مشاركة أصحاب المصلحة في مهام وأحداث المشروع.

قائمة مراجعة قياس أداء في المشروع

- عائد الاستثمار
- الأثر المالي للأعمال
- قياس تأثير أداء الأعمال
- اكتمال المعالم في الوقت المحدد
- المعالم المنجزة في حدود الميزانية
- تصور أصحاب المصلحة للقيمة
- مشاركة أصحاب المصلحة

مقاييس الأداء:

هناك خصائص معينة يجب أن تتصف بها مقاييس الأداء وهي:

- الثبات (Reliability) بمعنى الحصول على نتائج متماثلة ومتشابهة نتيجة تكرار استخدام المقياس.
- المصادقية (Validity) بمعنى أن يقيس المقياس الصفات التي صمم لقياسها، كمقاييس الذكاء يجب أن تكون قادرة على قياس الذكاء وليس ناحية أخرى كالميول أو الاتجاهات ... إلخ.
- العملية (Practicality) بمعنى أن يكون المقياس سهل في التطبيق وأن يكون مقبولاً من الإدارة والأفراد ونقابات العمال.

عملية التقييم:

تتضمن عمليات التقييم المراحل التالية:

- ✓ تحديد معايير الإنجاز ويتم تحديد هذه المعايير بناءً على طبيعة العمل التي تُحلَّل وتُوضَّح من خلال توصيف العمل، ويشترط بهذه المعايير أن تكون واضحة وموضوعية بشكل يسهل فهمها وقياسها.
- ✓ إبلاغ هذه المعايير والتوقعات إلى المرؤوسين لكي يعرف المرؤوس ما هو متوقع منه إنجازه في عمله، يجب على الرئيس التأكد من أن المرؤوس تسلم التعليمات المتعلقة بالإنجاز وفهمها بشكل صحيح.
- ✓ قياس الإنجاز الفعلي للفرد بناءً على المعلومات المتوفرة عن الإنجاز. ويتم الحصول على هذه المعلومات إما بالملاحظة المباشرة للشخصية للمرؤوس أو من خلال التقارير الإحصائية المكتوبة والشفهية عن إنجازه، والمهم في هذه المرحلة هو استخدام المعيار الصحيح والمقرر في المرحلة الأولى لقياس الإنجاز. فمثلاً لا نستطيع استخدام وحدات الإنتاج كمعيار للقياس إذا ما تم إبلاغ المرؤوس بأن قياس إنجازه سيتم بناءً على عدد ساعات العمل المبذولة.
- ✓ مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير وذلك لتحديد الانحرافات بين الإنجاز الفعلي والمتوقع.
- ✓ مناقشة نتائج عملية التقييم مع المرؤوسين ليتأكد المرؤوس أن تقييمه قد تم بطريقة موضوعية وللبحث في إمكانية وضع الحلول لأية مشاكل ناتجة عن عملية التقييم، كإنخفاض الإنتاج الفعلي عن المعياري مثلاً. وتعتبر هذه المرحلة من أصعب المهام التي يواجهها لأنها تتضمن مناقشة الفرد بقدراته وإمكاناته، وهذا يصيب مباشرة شخصية الفرد وذاته (Ego) وخاصة إذا علمنا بأن الأفراد يبالغون بتقييم أنفسهم أكثر من الواقع، ولهذا السبب يحتاج المدير إلى لباقة ودبلوماسية في مناقشة الأفراد بإنجازهم والعمل على إقناعهم بموضوعية تقييمهم وقبولهم لهذا التقييم.
- ✓ المرحلة الأخيرة في عملية التقييم هي القيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا كان هناك ضرورة إلى ذلك.

Change request model 9.3.2

Change Description		
Project Name:	Change Name:	Requested By:
الإحتراف و شركة خدمات التميز	تغير شعار الشركة	أسماء العرادي
Description of Change: تغير تصميم و ألوان الشعار الخاص بالشركة بحيث يحتوي الشعار على الأحرف الأولى من اسم الشركة		
Reason for Change: وجود شعارات مشابهة في السوق		
Priority [Circle One]: 1. High 2. Medium 3. Low		
Impact on Deliverables: التفرد بالاسم بين العملاء و الحرص على عدم تقاربه مع شعار شركة منافسة		
Impact of Not Responding to Change (and Reason Why): وصول العملاء للشركة ذات الشعار المشابه بدلا		
Date Needed: 29.12.2022	Approval of Request:	Date:
Change Impact		
Tasks/Scope Affected: العملاء		
Cost Evaluation:		
Risk Evaluation:		
Quality Evaluation:		
Additional Resources:		
Duration:		
Additional Effort:		
Impact on Deadline:		
Alternative and Recommendations:		
Comments:		
Sign Offs		
[Circle One]: 1. Accepted 2. Deferred 3. Rejected 4. More Info Requested		
Comments:		
Project Manager Signature:	Date:	
Decision Maker Signature:	Date:	

10.1.1

يعرّف معهد إدارة المشروعات المخاطر على أنها "حدث أو حالة غير مؤكدة ، إذا حدثت ، يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على أهداف المشروع"، تشمل المخاطر المحتملة التهديدات والفرص الخارجية والداخلية والفنية وغير المتوقعة للمشروع و نتائجه.

امثلة على المخاطر الايجابية (الفرص):

- التحول الرقمي في مجال الاعمال و التجارة.
- ارتفاع نسبة الاستثمار في المشروعات المحلية.

امثلة على المخاطر السلبية (التهديدات):

- تذبذب اسعار مواد البناء و معدات الصيانة.
- قلة الايدي العاملة.

استراتيجيات المخاطر السلبية

يمكن أن تؤثر المخاطر السلبية على مشروعك سلبيًا ، لذلك ستحتاج إلى تجنب التأثير أو تقليله في حالة حدوثه. وفقًا للإصدار السادس من دليل PMBOK ، لديك الإستراتيجيات التالية لإدارة المخاطر السلبية:

1. تجنب
2. التخفيف من
3. تحويل
4. يتصعد
5. قبول

تجنب

هذه هي أفضل استراتيجية لإدارة المخاطر إذا كانت خيارًا متاحًا. هنا ، يمكنك تجنب المخاطر عن طريق تغيير النطاق أو التخطيط أو الجدول الزمني. تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون المخاطر حرجية والإدارة أو لا يريد العميل حدوثها. **فمثلاً:** الانتخابات وشبكة وستعلن الحكومة مواعيدها قريبًا. لذلك ، لن ترغب في جدولة الأنشطة خلال هذه الفترة ولذا عليك المضي قدمًا لتجنب التعارض مع تواريخ الانتخابات. هذا مثال على استراتيجية تجنب المخاطر للاستجابة لأنك قمت بتغيير الجدول الزمني للحفاظ على أنشطة مشروعك من التعارض مع الانتخابات.

التخفيف من

في استراتيجية الاستجابة لتقليل المخاطر ، تحاول تقليل احتمالية حدوث المخاطر أو تأثيرها. **فمثلاً:** تشعر أنك قد تحتاج إلى عنصر استهلاكي خلال ذروة مشروعك والذي قد لا يكون متاحًا بسهولة ، وإذا كان متاحًا فسيكون مكلفًا. لذلك ، تقوم بالاتصال ببعض الموردين وتطلب منهم توفير المواد الاستهلاكية أثناء تنفيذ المشروع بسعر قابل للتفاوض إذا كنت في حاجة إليه ، وهم يوافقون. هنا ، إذا حدثت المخاطر ، فستحصل على المواد الاستهلاكية أرخص مما كنت ستحصل عليه بدون صفقة متفاوض عليها مسبقًا. لذلك ، فهي استراتيجية للتخفيف من حدة المخاطر. إن استراتيجية الاستجابة للمخاطر هذه تقلل فقط من احتمالية أو تأثير المخاطر. بعد تطوير الاستجابة سيظل هناك خطر متبقي. سوف تقوم بتحليلها وتسجيلها في سجل المخاطر للمراقبة المستقبلية.

تحويل

يتم استخدام إستراتيجية الاستجابة لمخاطر التحويل عندما لا يمكنك إدارة المخاطر بنفسك. على سبيل المثال ، أنت تفتقر إلى الموارد أو المهارات أو أنك مشغول بأنشطة أخرى ، إلخ. هنا يتم نقل إدارة المخاطر إلى طرف ثالث. في حالة حدوث الخطر ، سيكون من مسؤوليتهم إدارته. التأمين هو مثال على استراتيجية الاستجابة للمخاطر هذه. يرجى ملاحظة أن هذه الاستراتيجية يمكن أن تسبب لك مخاطر ثانوية. على سبيل المثال ، على الرغم من أنك طلبت من طرف ثالث إدارة المخاطر ، فأنت مسؤول عن الضمان مع العميل.

يتصعد

يتم استخدام هذه الاستراتيجية للمخاطر عندما تفتقر إلى السلطة لإدارة المخاطر. هنا تقترب من مكتب إدارة المشاريع أو الإدارة لإدارة المخاطر. بمجرد موافقتهم على إدارة المخاطر ، فإن مسؤوليتك تقتصر على مراقبتها. فمثلاً: تخطط الحكومة للتنظيم وإذا تمت الموافقة عليه ، فقد يؤثر ذلك سلباً على مشروعك. لا يوجد لديك مستشار قانوني أو موارد أخرى لإدارة هذه المخاطر ، لذلك ستواصل مع الإدارة لإدارة هذه المخاطر. أنت مدير مشروع والتعامل مع هذه المشكلة يتجاوز قدرتك. هنا لا يمكنك الوصول إلى المستشارين القانونيين لتقديم المشورة لك ، كما أنك لا تملك القدرة على تنفيذ حل. لذلك ، فهو مثال على استراتيجية الاستجابة للمخاطر المتصاعدة.

قبول

في استراتيجية قبول المخاطر ، لا تتخذ أي إجراء باستثناء الإقرار بذلك. أنت تقبله. تُستخدم هذه الإستراتيجية للمخاطر غير الحرجة أو إذا كان الجهد المبذول لا يفوق الفوائد. يمكن أن تكون استراتيجية الاستجابة للمخاطر هذه نشطة أو سلبية. في حالة القبول النشط ، فإنك تحتفظ باحتياطي طوارئ لإدارته ، وفي حالة القبول السلبي ، لا تفعل شيئاً سوى تدوينه في سجل المخاطر. فمثلاً: أنت تقوم ببناء مبنى وهو مصمم لتحمل الزلازل حتى 6 درجات على مقياس ريختر. على الرغم من وجود فرصة ضئيلة لحدوث زلزال بمقدار 7 أو أعلى ، فإنك تختار تجاهله لأن فرصة حدوثه منخفضة وأن التغيير في التصميم سيحمل تكلفة كبيرة. نظراً لأنك قررت عدم اتخاذ أي إجراء ، فهذا مثال على استراتيجية الاستجابة للمخاطر المقبولة. في بعض الأحيان ، يمكن أن يؤدي تطوير خطة الاستجابة للمخاطر إلى حدوث مخاطر أخرى. هذا الخطر يسمى خطر ثانوي. احترس من هذه المخاطر وافعل كل ما هو ضروري لتجنبها. إذا لم تكن قادراً على تجنب المخاطر الثانوية ، فسوف تقوم بتحليلها ووضع خطة استجابة للمخاطر لهذا الخطر أيضاً. لاحظ أيضاً أنك تقوم بتطوير خطط الاستجابة للمخاطر للمخاطر المحددة ، لذلك ستستخدم احتياطي الطوارئ لإدارتها. لن تستخدم احتياطي الإدارة هنا لأنه يُستخدم لإدارة المخاطر غير المحددة.

Risk type	Exampels	Response strategy
اخطار مالية	• اخطاء في تخطيط الميزانية • الغرامات	• تجنبه: التدقيق في تخطيط الميزانية من قبل مختصين • تجنبه: الالتزام بالأنظمة و اللوائح لتفادي الغرامات
اخطار تكنولوجية	• تعطل نظام العمل في كمبيوترات الشركة • بطئ في سرعة النت • انقطاع الكهرباء • عطل في مركبات نقل الادوات و العاملين	• تجنبه: استخدام نظام حديث متطور • تخفيفه: مراعاة تحديث سرعة الانترنت • تجنبه: استخدام مولدات كهرباء احتياطية • تجنبه: توفير مركبة احتياطية
اخطار طبيعية	• السيول الناتجة عن الامطار الكثيفة. • تعطل مولدات الطاقة نتيجة ارتفاع في درجة الحرارة.	• نقله: التأمين ضد الكوارث الطبيعية • تجنبه: الصيانة المستمرة و ايجاد احتياطي
اخطار قانونية	• ارتفاع سعر النفط و المواد الخام • تغير اسعار العملة • استحداث قوانين تجارية و عمالية	• تخفيفه: احتساب نسبة احتياطي عند تخطيط الميزانية • تخفيفه: رفع سعر الخدمات في المقابل • تقبله: التماشي مع الانظمة المستحدثة
اخطار الايدي العاملة	• عدم انضباط الموظف • استقالة الموظف اثناء فترات الاحتياج • مرض العاملين	• تجنبه: الاشراف المباشر و متابعة سير العمل يوميا • تخفيفه: تكليف موظف اخر حتى تعيين موظف جديد • تقبله: نقل المهام للمشرف حتى عودة الموظف

10.1.3

	Risk category	Risk analysis	Priority	Risk ownership
اخطاء في تخطيط المزاينة	مالي	احتمالية low أثر high		الادارة المالية
الغرامات	مالي	احتمالية low أثر high		الشؤون القانونية
تعطل نظام العمل في كمبيوترات الشركة	تكنولوجي	احتمالية low أثر high		المدير الاداري شركة نظام التشغيل
بطئ في سرعة النت	تكنولوجي	احتمالية low أثر high		المدير الاداري شركة نظام التشغيل
انقطاع الكهرباء	تكنولوجي	احتمالية low أثر high		المدير الاداري شركة نظام التشغيل
عطل في مركبات نقل الادوات و العاملين	تكنولوجي	احتمالية low أثر high		المدير الاداري شركة نظام التشغيل
السيول الناتجة عن الامطار الكثيفة.	اخطار الطبيعة	احتمالية low أثر high		الادارة المالية ادارة المخاطر
تعطل مولدات الطاقة نتيجة ارتفاع في درجة الحرارة.	اخطار الطبيعة	احتمالية high أثر high		الادارة المالية ادارة المخاطر
ارتفاع سعر النفط و المواد الخام	قانوني/دولي	احتمالية low أثر high		الشؤون القانونية الادارة المالية
تغير اسعار العملة	قانوني/دولي	احتمالية low أثر high		الشؤون القانونية الادارة المالية
استحداث قوانين تجارية و عمالية	قانوني/دولي	احتمالية low أثر high		الشؤون القانونية الادارة المالية
عدم انضباط الموظف	الأيدي العاملة	احتمالية high أثر low		المدير الفني
استقالة الموظف اثناء فترات الاحتياج	الأيدي العاملة	احتمالية low أثر low		المدير الفني
مرض العاملين	الأيدي العاملة	احتمالية high أثر low		المدير الفني

10.2.1

Stakeholders	Unaware	Resistant	Neutral	Supportive	Leading
راعي المشروع				C.D	
مدير المشروع					C.D
فريق العمل				C	D
الجهات الحكومية			C.D		
العملاء			C	D	
المؤجرين			C	D	
المطورين العقارين	C			D	

قائمة المراجع:

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