

اسم المشروع

(البيئة الخضراء)

شركة متكاملة متخصصة بحماية البيئة

رقم المجموعة (١١)

فريق " البيئة الخضراء "

الاسم	الرقم الأكاديمي
محمد عوض عطيه (قائد الفريق)	2021203888
أسامة سليمان السلمي	2021203987
طارق ربيع الصدقة	2021204127
ناصر ابراهيم القحطاني	2021202083
عبدالرحمن عبدالله الشهراني	2021204254
عبدالعزیز عايض زهير	2021204233
ديما عبدالله الحمد	2021204221
محمد هاشم المهنا	2021204116
تركي عبدالرحمن القحطاني	2021204176
عبدالمحسن بن يحيى الشريف	2021203986

إشراف/ د. وليد سليمان

الفصل الدراسي الثالث | ١٤٤٣ هـ - ٢٠٢٢ م



www.envirogreen.company



Info@envirogreen.company



فهرس المحتويات

Contents

١٠	مقدمة.....
١٠	شرح الفكرة.....
١٢	1.1 الإستراتيجية.....
١٣	١,١,١ الرؤية.....
١٣	١,١,٢ الرسالة.....
١٣	١,١,٣ تطوير وتحديد الأهداف بنموذج Smart.....
١٧	١,١,٤ تطوير وتحديد مؤشرات الأداء Lead or Lag.....
١٨	١,١,٥ ميثاق المشروع.....
٢٥	1.2 الحوكمة و الهياكل و العمليات.....
٢٦	١,٢,١ تطوير هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع.....
٢٧	١,٢,٢ تحديد الأسس العلمية و العملية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل.....
٢٧	١,٢,٣ تحديد نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع مع تحديد السبب.....
٢٨	2.1 الامتثال والمعايير واللوائح.....
٢٩	٢,١,١ تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع.....
٣١	٢,١,٢ تطوير نموذج قائمة التحقق للمراحل الأربعة (البداية- التخطيط- التنفيذ- الإغلاق).....
٣٢	2.2 السلطة والاهتمام.....
٣٣	٢,٢,١ تطوير سجل المعنيين و تشكيل مجموعات لهم.....
٣٦	٢,٢,٢ تطوير شبكة القوة/الاهتمام وشبكة التأثير/القوة.....
٣٨	٢,٢,٣ استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة.....
٣٩	٢,٣ ثقافة المنظمة وقيمتها.....
٤٠	٢,٣,١ تعريف لثقافة المنظمة.....
٤٠	٢,٣,٢ تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع.....
٤٢	٣,١ نقد و إدارة الذات.....
٤٣	٣,١,١ عادات وسلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع.....
٤٤	٣,١,٢ دراسة السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها.....
٤٥	٣,١,٣ إجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT.....
٤٦	٣,٢ النزاهة الشخصية والموثوقية.....
٤٧	٣,٢,١ سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية.....
٤٧	٣,٢,٢ تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني أن وجد لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات.....
٤٨	٣,٣ الاتصالات الشخصية.....
٤٩	٣,٣,١ إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة.....
٥١	٣,٣,٢ تعريف الاتصال الشخصي والتواصل الفعال.....



٥١	 التعرف على أشكال ونماذج وقنوات الاتصال الشخصي	٣,٣,٣
٥٤	 بناء مصفوفة الاتصال	٣,٣,٤
٥٤	 عرض ٣ سيناريوهات لنماذج خاطئة من التواصل	٣,٣,٥
٥٥	 stakeholder assessment matrix تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين	٣,٣,٦
٥٦	 القيادة	٤,١
٥٧	 وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع	٤,١,١
٥٧	 تحديد أسباب التفضيل لذلك النموذج	٤,١,٢
٥٧	 مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع	٤,١,٣
٥٨	 العمل الجماعي	٤,٢
٥٩	 تصميم نموذج RACI لعدد ٣ إجراءات إدارية بالمشروع	٤,٢,١
٦٠	 الصراعات و الأزمات	٤,٣
٦١	 تعريف الصراعات والأزمات	٤,٣,١
٦٢	 سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع	٤,٣,٢
٦٣	 تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية	٤,٣,٣
٦٦	 عرض تحليل الأسباب الجذرية Root Cause Analysis	٤,٣,٤
٦٧	 الحنكة	٥,١
٦٨	 توزيع الموارد البشرية على المهام	٥,١,١
٨٠	 تحليل أثر إجراء Crashing وعملية Fast-Tracking	٥,١,٢
٨٢	 التفاوض	٥,٢
٨٣	 تطوير القواعد العامة لعملية التفاوض	٥,٢,١
٨٣	 إعداد عدد ٢ خطة تفاوض	٥,٢,٢



قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
١٥	تطوير وتحديد الأهداف بنموذج Smart	١
١٦	مؤشرات الأداء Lead or Lag	٢
١٨	بيانات المشروع الرئيسية ونطاق عمل المشروع	٣
١٩	منافع المشروع	٤
٢٠	مخرجات المشروع	٥
٢٠	ميزانية المشروع	٦
٢١	الجدول الزمني للمشروع	٧
٢١	معلومات الاعتمادية والافتراضات والقيود والمخاطر	٨
٢٢	الأدوار والمسؤوليات (أصحاب المصلحة)	٩
٢٢	الأدوار والمسؤوليات (الهيكل التنظيمي)	١٠
٢٣	مدير المشروع وصلاحياته	١١
٢٣	معايير إغلاق أو إنهاء المشروع	١٢
٢٤	الاعتماد والموافقات	١٣
٣٠	تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع	١٤
٣١	تطوير نموذج قائمة التحقق للمراحل الأربعة (البداية- التخطيط- التنفيذ- الإغلاق)	١٥



٣٣	تطوير سجل المعنيين و تشكيل مجموعات لهم	١٦
٥٠	إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة	١٧
٥٣	نماذج الاتصال الشخصي	١٨
٥٤	بناء مصفوفة الاتصال	١٩
٥٥	تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين stakeholder assessment matrix	٢٠
٥٩	تصميم نموذج RACI	٢١
٥٩	تصميم نموذج RACI (دورها-رموزها - تعريفها)	٢٢
٦٩	توزيع الموارد البشرية على المهام	٢٣
٨٣	إعداد عدد ٢ خطة تفاوض (١)	٢٤
٨٤	إعداد عدد ٢ خطة تفاوض (٢)	٢٥
		٢٦
		٢٧
		٢٨
		٢٩
		٣٠
		٣١
		٣٢



		۳۳
		۳۴
		۳۵
		۳۶
		۳۷
		۳۸
		۳۹



قائمة الاشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
١	تطوير هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع	٢٦
٢	هيكل مكتب إدارة المشاريع PMO	٢٦
٣	شبكة (التأثير / القوة)	٣٦
٤	شبكة (القوة / الاهتمام)	٣٧
٥	استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة	٣٨
٦	إجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT	٤٥
٧	مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع	٥٧
٨	تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية (١)	٦٣
٩	تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية (٢)	٦٤
١٠	تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية (٣)	٦٤
١١	عرض تحليل الأسباب الجذرية Root Cause Analysis	٦٦
١٢	تحليل أثر إجراء Crashing وعملية Fast-Tracking (١)	٨٠
١٣	تحليل أثر إجراء Crashing وعملية Fast-Tracking (٢)	٨٠



٨١	تحليل أثر إجراء Crashing وعملية Fast-Tracking (٣)	١٤
		١٥
		١٦
		١٧
		١٨



مقدمة

أعتمد موضوع البيئة وحمايتها ضمن النظام الأساسي للحكم وفقاً للمادة (٣٢) من النظام الأساسي في المملكة العربية السعودية والتي تنص على " تعمل الدولة على المحافظة على البيئة وحمايتها وتطويرها ومنع التلوث عنها " وتحقيقاً للهدف الرابع من النظام العام للبيئة والذي نص على: جعل التخطيط البيئي جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الشامل للتنمية في جميع المجالات والتي أوجبت على الجهات العامة مراعاة الجوانب البيئية في عملية التخطيط على مستوى المشروعات والبرامج والخطط والمبادرات التنموية للقطاعات المختلفة بمشاركة القطاع الخاص وتعزيز الامتثال البيئي لتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ .

شرح الفكرة

تأسيس شركة متكاملة مختصة بحماية البيئة وتعتمد اعتماد أساسي على إدارة المخلفات الخطرة والغير خطرة للقطاعات التنموية الصحية والصناعية بشكل أساسي والقطاع الجوي وقطاع الموانئ والبحار بشكل ثانوي. وكذلك تقديم خدمات استشارية وحلولاً بيئية للمشاريع التنموية في الرقابة والتفتيش البيئي للهيئات والمدن الصناعية حيث أن المملكة العربية السعودية وضعت الأنظمة والتشريعات البيئية التي تجبر المستثمرين بالتعاقد مع شركات بيئية مؤهلة للتخلص الآمن من المخلفات وضبط الأثر البيئي للمشاريع التنموية. ومع قلة المنافسين بهذا المجال مازالت الحاجة ماسة إلى إنشاء كيان بيئي قوي متخصص قادر على المنافسة بملائمة مالية عالية لدعم هذا التطور الهائل للحفاظ على التقدم المدروس. وتعد الإجراءات التي توثقها هذه الشركة الخطوة الرئيسية التي يمكن أن تساعد المملكة العربية السعودية على إدارة المخلفات لجميع القطاعات الحكومية والخاصة.

وإيماناً من المؤسسين بالتسويق الإستراتيجي والتحول الرقمي تم إنشاء موقع إلكتروني للمشروع وذلك للتوعية بالعلامة التجارية واسم الشركة باسم: www.envirogreen.company

ويمكن زيارته وتم الاكتفاء هذه المرحلة بوضع العلامة التجارية وبيانات الاتصال لإعطاء المصادقية ولأهمية تزويد أصحاب المصلحة ببيانات الاتصال الرسمية للشركة ونشر بعض الإعلانات التوعوية عن حماية البيئة للترويج الغير مباشر للعلامة التجارية وإفادة العامة عن دخول الشركة لسوق حماية البيئة السعودي.



www.envirogreen.company



Info@envirogreen.company

وقد قمنا بدراسة نموذج إنشاء الشركة بعناية وذلك لتلبية الاحتياجات الحالية والتوسعات المستقبلية ولقد تبين لنا بحاجة السوق إلى هذا النوع من الشركات وذلك للتوعية من المخاطر والحد من المخلفات المنتجة. وتتضمن هذه الموضوعات الرئيسة الواردة في هذا المشروع ما يلي:

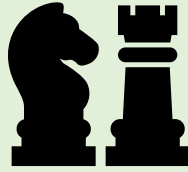
- رؤية ومهمة الشركة.
- الهيكل التنظيمي للشركة.
- اختيار نموذج مكتب إدارة المشاريع للشركة.



الفصل الأول

1.1 الإستراتيجية

Strategy



١.١.١ | الرؤية

تسعى شركة البيئة الخضراء أن تكون الشريك الأمثل في الاستثمار البيئي لجودة الحياة المستدامة لتضاهي وتواكب المستويات العالمية في حماية البيئة بنجاح تماشيًا مع رؤية ٢٠٣٠.

١.١.٢ | الرسالة

نعمل على تقديم حلول بيئية شاملة بخبرات عالمية للمحافظة على بيئة الوطن وتلبية الاحتياجات الحالية والتوسعات المستقبلية في هذا القطاع، فالنهضة الكبيرة التي حققتها المملكة ولدت مشكلة بيئية خطيرة تتمثل في الكم المتزايد من النفايات الخطرة والغير خطرة، والتي تزداد كمياتها مع تسارع التطور في الصناعات المختلفة، فسيتم تطبيق الالتزام بمقاييس حماية البيئة للاستغلال الأمثل للموارد ومشاركة القطاع الحكومي في تطبيق وتنفيذ خطط الإدارة البيئية المتكاملة للمشاريع التنموية وإجراء دراسات وقياسات جودة الماء والهواء والتربة.

١.١.٣ | تطوير وتحديد الأهداف بنموذج Smart

بناء على رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ لتطوير البيئة وتقليل التلوث، أقرت المملكة العربية السعودية مساهمتها في حماية البيئة ومواردها. وكذلك مع الزيادة المستمرة في عدد السكان وارتفاع الاستهلاك لدى الفرد، يمكن أن تواجه المملكة مشاكل بيئية في السنوات القادمة. لذلك تحتاج الدولة للكثير من الخبرات والأبحاث المتطورة لعلاج وتقليل التلوث.



شركة "البيئة الخضراء" (Enviro Green) تقدم الحلول البيئية المتكاملة من خلال عدة أنشطة بيئية ومنها الاستشارات البيئية و المعالجة والتخلص النهائي من المخلفات الخطرة والغير خطرة وذلك باستخدام التقنيات الصديقة للبيئة لتحقيق التنمية المستدامة، وللوصول لرؤية الشركة الطموحة وفق جدول زمني محكم ينبغي تقسيم الأهداف لمرحلتين:

- ١- أهداف التأسيس والبنية التحتية: وسيتم سرد ثلاثة أهداف رئيسية منها.
 - ٢- أهداف تنافسية لاختراق السوق: وسيتم سرد ثلاثة أهداف رئيسية منها.
- تخصيص أراضي لإقامة المشروع من خلال المدن الصناعية أو من وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان في ٨ مدن تغطي أنحاء المملكة (الرياض - القصيم - الدمام - جدة - جازان - الدمام - تبوك - المدينة المنورة) شراء الأسطول واستيراد وتركيب الأجهزة وتقنيات معالجة الملوثات وربطها مع غرفة عمليات بالإدارة العامة في مدة زمنية ٣ أشهر.
 - تقديم دراسات تقييم الأثر البيئي للمشروع للحصول على التراخيص والتصاريح الخاصة بالمشروع من المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي والمركز الوطني لإدارة النفايات للبدء في ممارسة الأنشطة البيئية في مدة زمنية ٦ أشهر
 - بناء السياسات وأدلة العمل والتدريب وتفعيل الحوكمة لعمليات التطوير والتشغيل مع تأسيس البنية التحتية لتقنيات التحول الرقمي والتسكين التدريجي على الهيكل التنظيمي حسب حاجة العمل مع تدريب وتأهيل جميع الموظفين للمعايير الدولية الخاصة في حماية البيئة وإدارة المشاريع ورفع مستوى المعرفة والوعي بثقافة الشركة واستراتيجيتها في مدة زمنية ٣ أشهر.
 - توقيع ١٠٠ عقد لكل نشاط تسويقي طبي، صناعي، بلدي، كيميائي أو صيدلاني، معالجة مياه. خلال مدة زمنية ٣ أشهر.
 - توقيع ٣ عقود بحد أدنى لنشاط التدريب البيئي والبيئة البحرية و ١٠ عقود للدراسات والاستشارات البيئية و ١٠ عقود للمختبر البيئي والقياسات خلال ٣ شهور.
 - التقديم على المناقصات الحكومية للفوز بمناقصة تشغيلية كبرى في أي من أنشطة حماية البيئة خلال ٦ شهور.



الأهداف Objectives						نموذج الهدف الذكي SMART Model
وصف النموذج	تخصيص أراضي لإقامة المشروع من خلال المدن الصناعية أو من وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان وشراء الأسطول	تقديم دراسات تقييم الأثر البيئي للمشروع	بناء السياسات وأدلة العمل والتدريب وتفعيل الحوكمة لعمليات التطوير والتشغيل	توقيع عقود لكل نشاط خاص بالأنشطة البيئية طبي، صناعي، بلدي، كيميائي، أو صيدلاني، معالجة مياه.	توقيع عقود في مجالات التدريب البيئي والبيئة البحرية والمختبر البيئي والقياسات ودراسات تقييم الأثر البيئي	التقديم على المناقصات الحكومية للفوز بمناقصة تشغيلية كبرى في أي من أنشطة حماية البيئة
	محدد (S) Specific	أول ستة أشهر من المشروع الحصول على التراخيص والتصاريح الخاصة بالمشروع من المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي والمركز الوطني لإدارة النفايات للبدء في ممارسة الأنشطة	أول ثلاثة أشهر لتأسيس بنية تحتية قوية لتقنيات التحول الرقمي والتسكين التدريجي على الهيكل التنظيمي مع تدريب وتأهيل جميع الموظفين على المعايير الدولية الخاصة في حماية البيئة وإدارة المشاريع ورفع مستوى المعرفة والوعي بثقافة الشركة واستراتيجيتها	أول ثلاثة أشهر بعد الحصول على التراخيص وتصاريح ممارسة الأنشطة المحددة توقيع ٣ عقود بحد أدنى لنشاط التدريب البيئي والبيئة البحرية و ١٠ عقود لنشاط الدراسات والاستشارات البيئية و ١٠ عقود للمختبر البيئي والقياسات	أول ستة أشهر بعد الحصول على تراخيص وتصاريح ممارسة الأنشطة المحددة توقيع ٣ عقود بحد أدنى لنشاط التدريب البيئي والبيئة البحرية و ١٠ عقود لدراسات والاستشارات البيئية و ١٠ عقود للمختبر البيئي والقياسات	



عدد المناقصات التي يتم ترسيبها وقيمة المناقصة ومدتها الزمنية وهامش الربح المتوقع	قيمة العقود وسرعة الإنجاز والتحصيل	بقيمة العقود وأسماء الجهات المتعاقد معها	من خلال تنفيذ المطلوب بالسرعة والكفاءة والفعالية	إصدار التراخيص والتصاريح من الجهات المعنية حسب الجدول الزمني من خلال التعاقد مع جهة استشارية محايدة بأسعار تنافسية	استيراد وتركيب أفضل الأجهزة وتقنيات معالجة الملوثات وربطها مع غرفة عمليات بالإدارة العامة لتطبيق أفضل الممارسات العالمية في مجال حماية البيئة	قابل للقياس (M) Measurable
يمكن تحقيقه	يمكن تحقيقه	يمكن تحقيقه	يمكن تحقيقه	يمكن تحقيقه	يمكن تحقيقه	قابل للإنجاز Achievable (A)
تحقيق أرباح باستدامة مالية	تحقيق المنافع من خلال تنوع مصادر الدخل	لتغطية جزء من تكاليف التأسيس	لإنجاز أعمال الشركة	للبدء في ممارسة الأنشطة البيئية المطلوبة	٨ مدن	واقعي Realistic (R)
أول ستة أشهر بعد الحصول على التراخيص والتصاريح كونها مرتبطة بالعام المالي للقطاعات الحكومية	أول ثلاثة أشهر بعد الحصول على التراخيص والتصاريح الخاصة بهذه الأنشطة	أول ثلاثة أشهر بعد الحصول على التراخيص والتصاريح الخاصة بهذه الأنشطة	أول ثلاثة أشهر	أول ستة أشهر	أول ثلاثة أشهر	مقيد زمنيًا Time Bound (T)

جدول (١)

| تطوير وتحديد الأهداف بنموذج Smart



www.envirogreen.company

Info@envirogreen.company

١.١.٤ | تطوير وتحديد مؤشرات الأداء Lead or Lag

تأخذ الشركة معدل الانتشار و رأي العملاء كمقياس للأداء لذلك عدم رضي العميل عن الخدمة قد يسبب في عزوفه الي شركات أخرى تلبي احتياجاته . لذلك رضي العميل يأخذ كمقياس لأي خسارة مستقبلية. الحصول على رضي العملاء يكون بتطبيق كافة القوانين البيئية وتدريب والتأهيل بجمع المخالفات ومعالجتها بأحدث الطرق وتقليل التلوث مع مراعات الاحكام والقوانين البيئية.

الهدف	مقياس الأداء Lag	مقياس الأداء Lead
إقامة وانتشار المشروع	○ الحصول على أراضي لإقامة المشروع ○ أجهزة تقنيات المعالجة ○ ٣ أشهر	○ تغطية ٨ مدن رئيسية مع تركيب وربط الأجهزة بالإدارة العامة
بناء السياسات والدراسات وأدله العمل والتدريب	○ تصاريح حكومية ○ التعاقد مع جهات استشارية ○ ٦ أشهر	○ تدريب وتأهيل جميع الموظفين على المعايير الدولية
المناقصات التشغيلية الكبرى	○ عدد المناقصات التي تم ترسيتمها ○ هامش الربح ○ ٦ أشهر	○ تحقيق أرباح مستدامة
رفع رضي العملاء	○ جودة الخدمات ○ الوقت لإنجاز الخدمات	○ ارتفاع عدد العملاء ٥٠٪

جدول (٢)



١.١.٥ | ميثاق المشروع

يعمل ميثاق المشروع على تحديد الأدوار والمسؤوليات والمهام الرئيسية المرتبطة بالمشروع كما يعتبر المرجع الأساسي لفهم العناصر الرئيسية التالية:

- أهداف المشروع ونطاق العمل
- مخرجات المشروع
- ميزانية المشروع
- الجدول الزمني للمشروع
- معلومات الاعتمادية والافتراضات والقيود والمخاطر
- الأدوار والمسؤوليات المنوطة بفريق المشروع

❖ بيانات المشروع الرئيسية ونطاق عمل المشروع

أهداف ونطاق المشروع	
اسم المشروع	مشروع تأسيس شركة البيئة الخضراء
رمز المشروع	11
مدير المشروع	محمد عطية
طالب المشروع	جامعة الجميع الذكية
مالك المشروع	د/ وليد سليمان
الأهداف	تأسيس شركة متكاملة مختصة بحماية البيئة قادرة على المنافسة بملائة مالية عالية لدعم التطور الهائل في مجال حماية البيئة لتحقيق التوازن في الحفاظ على صحة المواطن وسلامة البيئة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة للحاضر والمستقبل.



نطاق المشروع

نطاق المشروع يعتمد المشروع اعتماد أساسي على أنشطة إدارة المخلفات الخطرة والغير خطرة للقطاعات التنموية الصحية والصناعية وتقدم خدماتها للعديد من القطاعات منها القطاع الصحي والصناعي و البلدي والجوي وقطاع الموانئ والبحار بشكل ثانوي، وكذلك تقديم خدمات استشارية وحلولاً بيئية للمشاريع التنموية في الرقابة والتفتيش البيئي للهيئات والمدن الصناعية.

جدول (٣)

❖ منافع المشروع

منافع المشروع	
سبب إنشاء المشروع	سبب إنشاء المشروع تواجه المملكة اليوم تحدياً بيئياً ضخماً ، فالنهضة الكبيرة التي حققتها المملكة في الصناعات وفي مجال الرعاية الصحية، بالإضافة إلى ارتفاع الكثافة السكانية ونمط الاستهلاك المتسارع، ولدت مشكلة بيئية خطيرة تتمثل في الكم المتزايد من النفايات الخطرة والغير خطرة، والتي تزداد كمياتها مع تسارع التطور في الصناعات المختلفة.
	١- الالتزام بمتطلبات الجهات الرقابية والتشريعية بوزارة البيئة والزراعة والمياه و إدارة التراخيص بوزارة الصحة حيث أنه من ضمن متطلبات تجديد الترخيص للمنشآت الطبية عقود تخلص من النفايات الطبية من قبل شركة مؤهلة والجمارك السعودية وهيئة الغذاء والدواء تطلب بيان ائتلاف الأدوية والمستلزمات الطبية المنتهية الصلاحية من قبل شركة مؤهلة.
الفوائد المتوقعة من تنفيذ المشروع	٢ - تطرح وزارة الصحة مناقصات حكومية بجميع منشآت الرعاية الطبية مدن المملكة خاصة بالتخلص الآمن من المخلفات الطبية من اجل التوافق مع متطلبات النظام الموحد لإدارة نفايات الرعاية الصحية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.
	٣ - تطبيق المقاييس والمعايير البيئية الخاصة بمتطلبات كل من : أرامكو السعودية والهيئة الملكية للجبيل وينبع وجازان وهيئة مدن بالنسبة للمصانع وهيئة المساحة الجيولوجية وشركة معادن وشركة الكهرباء وتحلية المياه وشركة المياه الوطنية وشركة مرافق وينساب مع الوضع بالاعتبار أن عدد الأنشطة الاقتصادية التي تصدر لها تصاريح بيئية حسب التصنيف الوطني عام ٢٠٢٠ - ١٥٩٣ نشاط صناعي.

جدول (٤)



www.envirogreen.company



Info@envirogreen.company

❖ مخرجات المشروع

هي عبارة عن الإنجازات المباشرة أو غير المباشرة التي تحدث كنتيجة لتنفيذ المشروع. يقدم الجدول أدناه عرضًا موجزًا للمخرجات المتوقعة بعد إنجاز المشروع.

#	اسم المخرج	الوصف	تاريخ التنفيذ المتوقع (ميلادي)
١	تقارير الأعمال	تقارير الأعمال رفع التقارير الفنية والإدارية عن تقدم الأعمال إلى الإدارات المعنية أسبوعيًا	إسبوعيًا
٢	تقارير التسويق والمبيعات	تقارير التسويق والمبيعات رفع تقارير التسويق والمبيعات للرئيس التنفيذي أسبوعيًا	أسبوعيًا
٣	الالتزام بالحوكمة والتشريعات	الالتزام بالحوكمة والتشريعات رفع تقارير الالتزام بالسياسات والتشريعات والحوكمة والجودة والمخاطر طوال مدة المشروع	طوال مدة المشروع

جدول (٥)

❖ ميزانية المشروع

وفيما يلي التكلفة التقديرية للمشروع:

البند	الكمية	القيمة (ريال سعودي)
النفقات الطارئة % (إن وجدت)		٥% من رأس المال
المجموع النهائي (ريال سعودي)		٦٥,٠٠٠,٠٠٠

جدول (٦)



www.envirogreen.company



Info@envirogreen.company

❖ الجدول الزمني للمشروع

الجدول التالي يوضح نموذج لمراحل المشروع وتاريخ البدء والانتهاج الخاصة بمختلف المراحل / الأهداف المرحلية.

٢٠٢٣/٢/١٢						تاريخ الانتهاء						٢٠٢٢/٢/١٢						تاريخ البدء					
12	11	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	المدة الزمنية						مرحلة المشروع					
												شهر (١)						البدء					
												الشهر (٢)						التخطيط					
												الشهر (٣،٤،٥)						الموارد والتعاقد					
												الشهر (٦،٧،٨،٩)						التنفيذ وانشاء الشركة					
												الشهر (١٠،١١)						البدء بالعمل					
												الشهر ١٢						الإغلاق					

جدول (٧)

❖ معلومات الاعتمادية والافتراضات والقيود والمخاطر

قد تؤثر المخاطر الواردة أدناه على قدرة إنشاء الشركة حسب الخطة الموضوعية:

وصف الخطر	مستوى التأثير	الاحتمالية	خطة التعامل	المسؤول
عدم توفر العمالة	عالي	متوسط	يتم توقيع غرامة مالية	مدير الموارد البشرية
توفر الأجهزة المعالجة	منخفض	ضئيلة	التعامل مع مورد آخر	مدير تطوير الأعمال
التراخيص والتصاريح	منخفض	ضئيلة	التأكد من تطبيق كافة الاشتراطات	مدير البيئة والصحة والسلامة

جدول (٨)



www.envirogreen.company



Info@envirogreen.company

❖ الأدوار والمسؤوليات

يقدم الجدول التالي تعريفاً لأدوار ومسؤوليات أصحاب المصلحة للمشروع:

أصحاب المصلحة				
الجهة / الإدارة	الاسم	المسمى الوظيفي	المسؤولية	بيانات الاتصال
جامعة الجميع الذكية	د. وليد سليمان	دكتور	مالك المشروع	Walid@esu.ac.ae
شركة البيئة الخضراء	محمد عوض عطيه	الرئيس التنفيذي	قائد المشروع	ceo@environgreen.company
شركة البيئة الخضراء	عبد المحسن الشريف	نائب الرئيس التنفيذي	مدير المشروع	vb@environgreen.company

جدول (٩)

يقدم الجدول التالي الهيكل التنظيمي لفريق المشروع:

الهيكل التنظيمي لفريق المشروع			
الجهة / الإدارة	الاسم	المسؤولية	بيانات الاتصال
شركة البيئة الخضراء	محمد عوض عطيه	قائد المشروع	ceo@environgreen.company
شركة البيئة الخضراء	عبدالمحسن بن يحيى الشريف	مدير المشروع	vb@environgreen.company
شركة البيئة الخضراء	طارق ربيع الصدقة	PMO	t.sadaka@environgreen.company
شركة البيئة الخضراء	ديما عبدالله الحمد	تخطيط وعمليات	Deema@environgreen.company
شركة البيئة الخضراء	أسامة سليمان السلمي	التميز والجودة والمخاطر	Osamh@environgreen.company
شركة البيئة الخضراء	تركي عبدالرحمن القحطاني	هندسة الإنشاءات	Turki@environgreen.company
شركة البيئة الخضراء	ناصر ابراهيم القحطاني	هندسة البيئة	Nasser@environgreen.company
شركة البيئة الخضراء	عبدالرحمن عبدالله الشهراني	البرامج والمخاطر	A.alshahrani@environgreen.company
شركة البيئة الخضراء	عبدالعزیز عايض زهير	خبير بيئي	A.zuhair@environgreen.company
شركة البيئة الخضراء	محمد هاشم المهنا	خبير بيئي	M.almuhanna@environgreen.company

جدول (١٠)



www.envirogreen.company



Info@envirogreen.company

مدير المشروع وصلاحياته	
○ المسؤول عن دورة المشروع كاملة من البداية إلى النهاية. ○ إدارة وقيادة وتنظيم ومراقبة أنشطة المشروع. ○ التأكد من نجاح المشروع وتنفيذه في الوقت المحدد بالجودة العالية المطلوبة وفي حدود الميزانية المخصصة. ○ التأكيد على تحديد نطاق العمل بالمشروع بدقة ووظائف ومسؤوليات أعضاء فريق العمل بالمشروع. ○ إدارة المخاطر المحتملة من خلال الموازنة بين العمل بالمشروع والجودة والتكلفة. ○ متابعة جميع مراحل المشروع. ○ تحديد وتطبيق المنهجية والمعايير والتوجيهات والإجراءات الخاصة بإدارة المشاريع. ○ التأكيد على إنهاء العمل بالمشروع.	مدير المشروع وصلاحياته

جدول
(١١)

❖ إنهاء أو إغلاق المشروع:

معايير إغلاق أو إنهاء المشروع	
○ وثيقة البدء وخطة المشروع، يعتبر اعتماد وثيقة العمل بمثابة اعتماد شكل نطاق العمل النهائي والخطة الزمنية المبدئية. ○ تسليم المراحل بحسب خطة العمل، بنهاية كل مرحلة يقوم بعرض مخرجات الرحلة وتقديم وثيقة الاعتماد ليتم اعتمادها من قبل الجهة المخولة في المنظمة. ○ الاستلام النهائي، تقوم الشركات المنفذة المنفذة بتقديم وثيقة إقبال المشروع ليتم اعتمادها من الإدارات المختصة على أن يتم إبداء الملاحظات بشكل خطي.	معايير إغلاق أو إنهاء المشروع

جدول (١٢)



الاعتماد والموافقات					
مدير المشروع					
	التوقيع		التاريخ	☐ موافقة	☐ عدم موافقة
				ملاحظات	
مالك المشروع					
	التوقيع		التاريخ	☐ موافقة	☐ عدم موافقة
				ملاحظات	
طالب المشروع					
	التوقيع		التاريخ	☐ موافقة	☐ عدم موافقة
				ملاحظات	
جدول (١٣)					



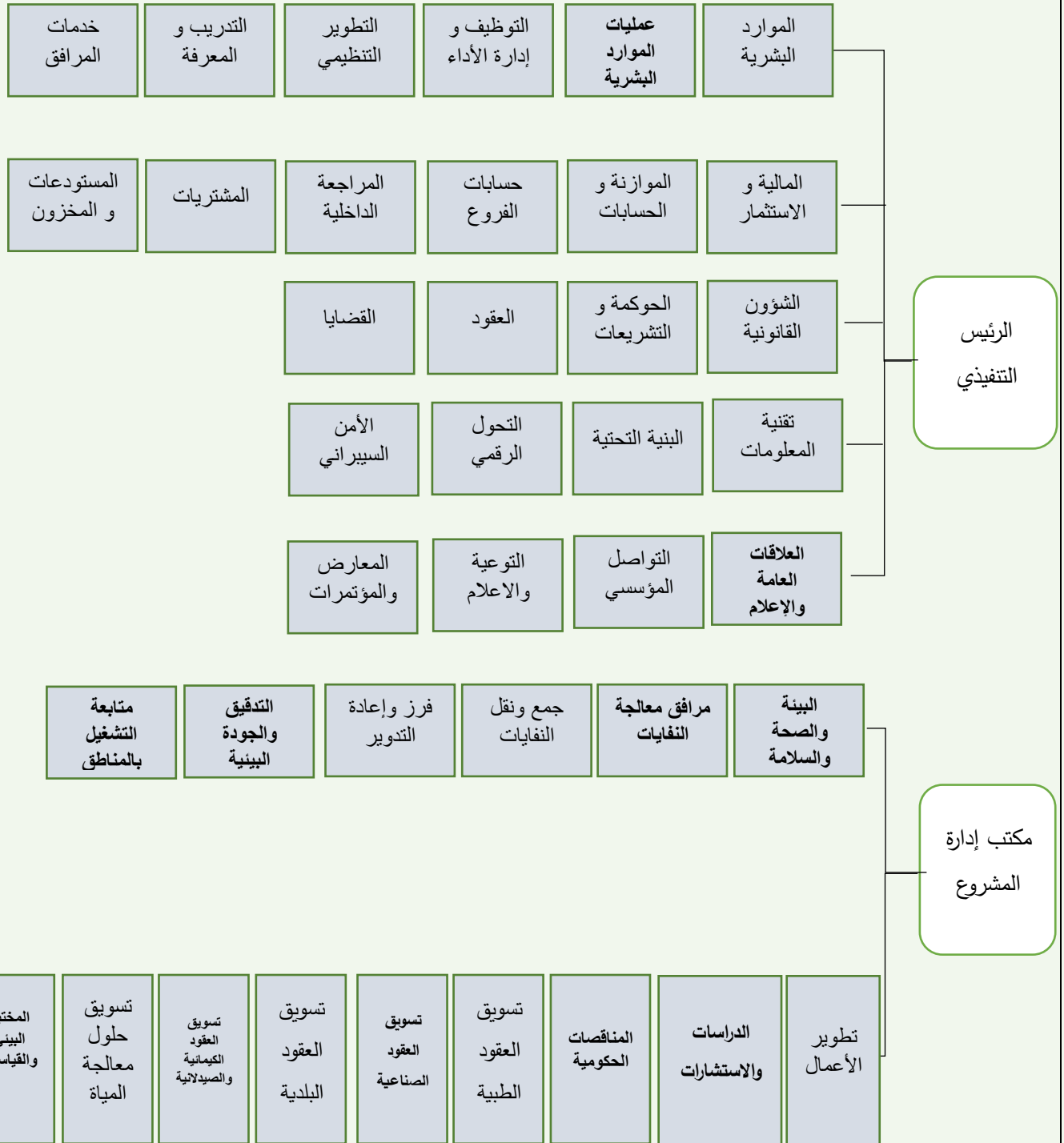
الفصل الثاني

1.2 الحوكمة و الهياكل و العمليات

Governance, Structure, and process

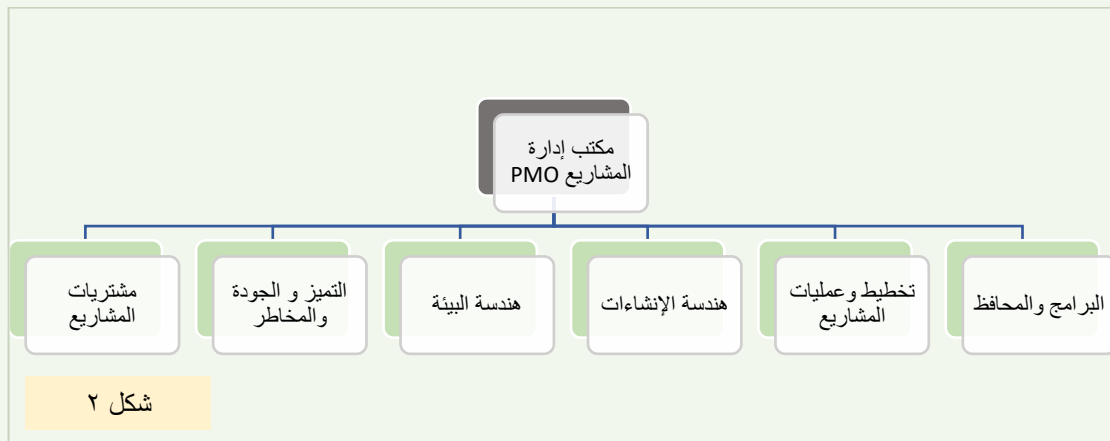


١.٢.١ | تطوير هيكل تنظيمي لفرق وحدات عمل المشروع



شكل ١





١.٢.٢ | تحديد الأسس العلمية والعملية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل

طبيعة مشروع Enviro Green Company به ندرة تخصصية و طبيعية محلية تستوجب دعم الابتكار لدمج تنفيذ أعمال مشاريع حماية البيئة مع التحول الرقمي و الذكاء الصناعي لاتخاذ القرارات و أداء المهام في حماية البيئة دون تدخل بشري قدر المستطاع بقيادة رئيس تنفيذي مخطط استراتيجي قادر على قيادة فريق من الخبراء المتخصصين المنافع و الأهداف ضمن وقت و اشتراطات محددة ويعتبر مكتب إدارة المشاريع ذراع استراتيجي و استثماري داعم للقرار في تطبيق إدارة الاستثمارات و البرامج و المشاريع البيئية التي يتم تنفيذها كركيزة أساسية في بناء الهيكل التنظيمي لتحقيق الرؤية و الأهداف الإستراتيجية و تقييمها وقيادة الشركة للتحول إلى سوق الأسهم كأول شركة بيئية مساهمة عامة في مجال حماية البيئة .

١.٢.٣ | تحديد نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع مع تحديد السبب

هناك ثلاث نماذج لمكتب إدارة المشروع، وفقاً لمعايير معهد إدارة المشاريع PMI. وقد تم تحديد نموذج المكتب الأمثل، وهو :

○ متحكم CONTROLLING:

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

نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع هو النموذج المتحكم؛ وذلك حيث يقدم ضبط للأنشطة والعمليات والإجراءات وتقديم الخبرات الجيدة التي تزيد من نجاح الشركة وبدرجة معتدلة تتناسب مع موقف المنشأة حالياً.

Giraud, L. & Monaldi, E (2015)



www.envirogreen.company



Info@envirogreen.company

الفصل الثالث

2.1 الامتثال والمعايير واللوائح

Compliance, standards, and regulations



٢٠١.١ | تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع

قبل بدء المشروع من المهم تصميم قائمة امتثال للمشروع حيث ذلك يساعد فريق المشروع على فهم مدخلات ومخرجات المشروع في كل مرحلة من مراحل المشروع.

مخرجات المشروع	أدوات وتقنيات	مدخلات المشروع	المرحلة
إنشاء ميثاق المشروع	بيان حالة المشروع أصول العملية التنظيمية.	○ آراء الخبراء. ○ استخدام تقنية التيسير (Facilitation).	ميثاق المشروع
إنشاء خطة إدارة المشروع	ميثاق المشروع. مخرجات من عمليات أخرى. أصول العملية التنظيمية.	الحصول على الرأي الخبراء. استخدام تقنية التيسير.	خطة إدارة المشروع
أعمال تنفيذ المشروع	خطة إدارة المشروع الموافقة على طلب التغيير عملية الأصول التنظيمية	الحصول على الرأي الخبراء نظام معلومات إدارة المشاريع.	بيانات أداء العمل تحديث خطة إدارة المشروع تحديث خطة وثيقة المشروع
مراقبة المشروع و التحكم فيه	خطة إدارة المشروع جدولة التوقعات توقعات التكلفة التغيرات التي تم التحقق من صحتها معلومات أداء العمل أصول العملية التنظيمية	رأي الخبير التقنيات التحليلية نظام إدارة المشاريع عمل الاجتماعات	تغير الطلبات تقارير أداء العمل تحديث خطة إدارة المشروع



إدارة معرفة المشروع	خطة إدارة المشروع وثائق المشروع العوامل البيئية للمؤسسة أصول العملية التنظيمية	حكم الخبير إدارة المعرفة إدارة المعلومات المهارات الشخصية و الجماعية	تسجيل الدروس المستفادة تحديثات خطة إدارة المشروع العملية التنظيمية تحديثات الأصول
خطة إدارة المشتريات	ميثاق المشروع مستندات العمل خطة إدارة المشروع وثائق المشروع العوامل البيئية للمؤسسة أصول العملية التنظيمية	حكم الخبير جمع البيانات تحليل البيانات تحليل اختيار المصدر عقد الاجتماعات	خطة إدارة المشتريات استراتيجية الشراء وثائق العطاء بيان المشتريات معايير اختيار المصدر اتخاذ قرارات الشراء تقديرات التكلفة المستقلة تغيير الطلبات تحديث مستندات المشروع تحديثات أصول العملية التنظيمية
إنهاء المشروع	المدخلات ميثاق المشروع مخطة إدارة المشروع وثائق المشروع التسليمات المقبولة مستندات العمل الاتفاقيات وثائق المشتريات أصول العملية التنظيمية	حكم الخبير تحليل البيانات عقد الاجتماعات	تحديثات مستندات المشروع المنتج النهائي/الخدمة /انتقال النتيجة التقرير الأخير العملية التنظيمية تحديثات الأصول

جدول (١٤)



www.envirogreen.company



Info@envirogreen.company

٢.١.٢ | تطوير نموذج قائمة التحقق للمراحل الأربعة (البداية - التخطيط - التنفيذ - الإغلاق)

تم تقسيم قوائم التحقق حسب مراحل حياة المشروع الأربعة أقسام:

قوائم التحقق	#	الهدف المراد التحقق منه	نعم	لا	الملاحظات
مرحلة البدء	١.	توافق أهداف الشركة مع رؤية المملكة ٢٠٣٠			
	٢.	هل تم تحديد ميزانية الشركة والبرامج			
	٣.	هل تم الانتهاء من دراسة الجدوى لإنشاء الشركة			
	٤.	هل تم موافقة جميع اعضاء العمل والمعينين على ميثاق المشروع			
	٥.	هل تم توضيح جميع الحدود القانونية للعمل			
مرحلة التخطيط	١.	إنشاء WBS لتأسيس الشركة			
	٢.	وقت الأنشطة متوافق مع التاريخ المحدد في ميثاق المشروع			
	٣.	الميزانية المرصودة بنفس الميزانية المدروسة			
	٤.	الموارد البشرية كافية			
	٥.	اعتماد نطاق المشروع من الإدارة العليا			
	٦.	اعتماد ميثاق الفريق			
	٧.	الاستفادة من الدروس السابقة في مشاريع مشابهة			
مرحلة التنفيذ	١.	التصاريح اللازمة من وزارة التجارة والبلدية			
	٢.	التصاريح اللازمة من وزارة البيئة والمياه والزراعة			
	٣.	الموافقات اللازمة من الهيئات المعنية			
	٤.	خطة الاستجابة للمخاطر فعالة			
	٥.	عدد المخاطر التي تمت مواجهتها في التنفيذ مقارنة للعدد الذي تم رصده في التخطيط			
	٦.	لا يوجد تغيير بين مرحلة التخطيط والتنفيذ			
	٧.	توافق جودة المحافظة على البيئة مع المرصود عالميا			
مرحلة الإغلاق	١.	تسليم كل المخرجات المطلوب			
	٢.	تحديث سجل المخاطر بشكل يضم جميع المخاطر			
	٣.	تسجيل الدروس المستفادة			
	٤.	مراجعة احتياجات الشركة من قبل الإدارة			
	٥.	الوصول والتعاقد مع الشركات المعنية			

جدول (١٥)



www.envirogreen.company



Info@envirogreen.company

٣١

الفصل الرابع

2.2 السلطة والاهتمام

2.2 Power And Interest



٢.٢.١ | تطوير سجل المعنيين و تشكيل مجموعات لهم

أصحاب المصلحة "Stakeholders" مفهوم يشمل جميع أعضاء فريق المشروع بالإضافة إلى أي جهة أو شخص يتأثر بالمشروع سواء من داخل المنشأة أو من خارجها سلبيا أو إيجابيا . وعلى اعتبار أن فريق إدارة المشروع عليه مسؤولية تحديد المعنيين بالمشروع وتحليل مواقفهم منه وتوقعاتهم بشكل كاف ودقيق على اعتبار ان هذه القائمة للمعنيين بالمشروع تكون طويلة، وتستغرق جهدا كبيرا في إعدادها وإدارتها فإن مديرو المشاريع يقومون عادة بعمل تصنيفات خاصة بهؤلاء المعنيين حسب أهميتهم وأثرهم على المشروع وهناك عدد هائل من المناهج المتعلقة بتحليل أصحاب المصلحة بدرجات تعقيد مختلفة وسنتبع هنا في مشروعنا تقسيمهم الى قائمتين رئيسيتين:

- مجموعات داخلية .
- مجموعات خارجية .

سجل أصحاب المصلحة						
القسم	بيانات التواصل	الفئة (داخلي /خارجي)	التأثير	الفائدة أو الاهتمام	التوقعات	طريقة التواصل
مالك المشروع (مجموعة مستثمرين)	Board@EvniroGreen.company	داخلي	عالي	عالي	متساعد حسب متطلباته ونظرياته .	ايميل
الرئيس التنفيذي	CEO@EvniroGreen.company	داخلي	عالي	عالي	تسليم المشروع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية.	ايميل
مكتب إدارة المشاريع	PMO@EvniroGreen.company	داخلي	عالي	عالي	التسليم النهائي يكون بالمرح بالمخرج المطلوب .	ايميل



إدارة تقنية المعلومات	IT@EnviroGreen.company	داخلي	منخفض	عالي	متطلبات واضحة واستكمال الناقص في الوقت المناسب	ايمل .
إدارة الموارد البشرية	HR@EnviroGreen.company	داخلي	منخفض	عالي	متطلبات واضحة واستكمال الناقص في الوقت المناسب	ايمل
إدارة المالية والإستثمار	CFO@EnviroGreen.company	داخلي	منخفض	عالي	متطلبات واضحة واستكمال الناقص في الوقت المناسب	ايمل .
إدارة الشؤون القانونية	Legal@EnviroGreen.company	داخلي	منخفض	عالي	متطلبات واضحة واستكمال الناقص في الوقت المناسب	ايمل .
إدارة البيئة والصحة والسلامة	Safety@EnviroGreen.company	خارجي	منخفض	عالي	المساعدة في تحديد الأهداف عبر التعاقد.	ايمل .



الإدارات المسؤولة عن التعاقد مع الشركة وتختلف حسب النشاط المتعاقد عليه		خارجي	عالي	عالي	طرح المناقصات أو العقود حسب نشاطات الشركة المؤهلة	زيارات ميدانية وإجتماعات عمل والمتابعة عبر قنوات التواصل
--	--	-------	------	------	---	--

جدول (١٦)

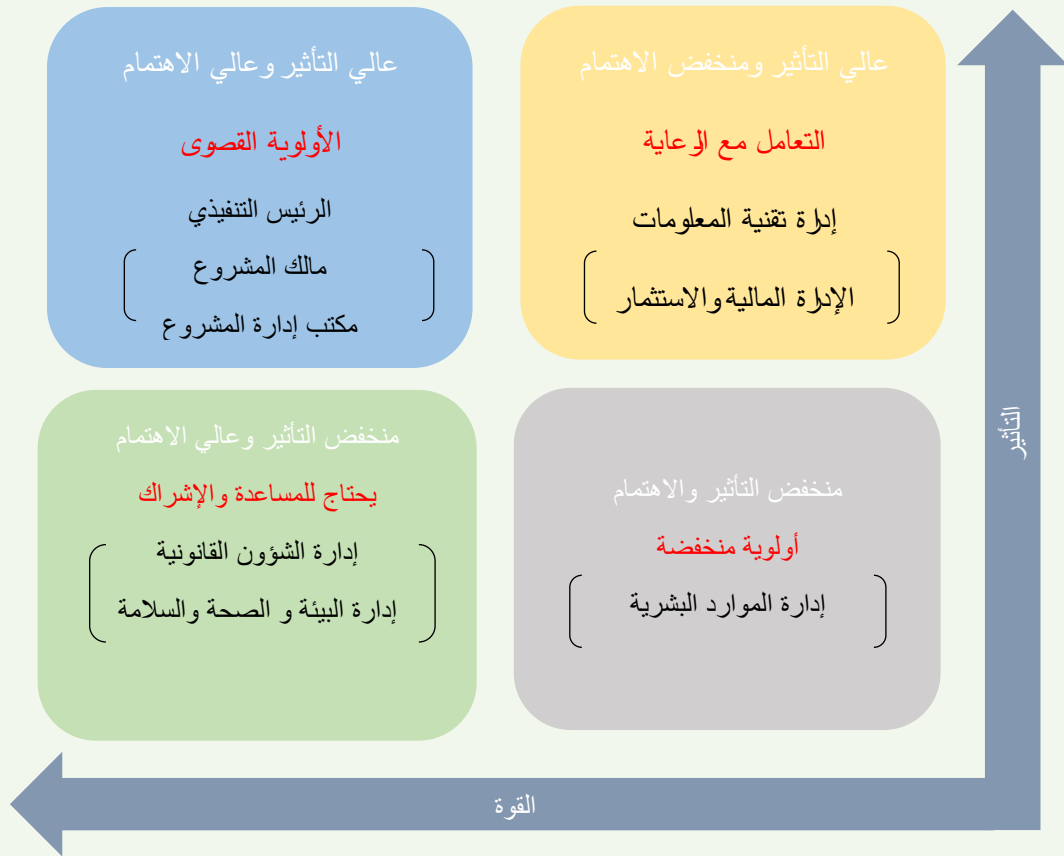


www.envirogreen.company



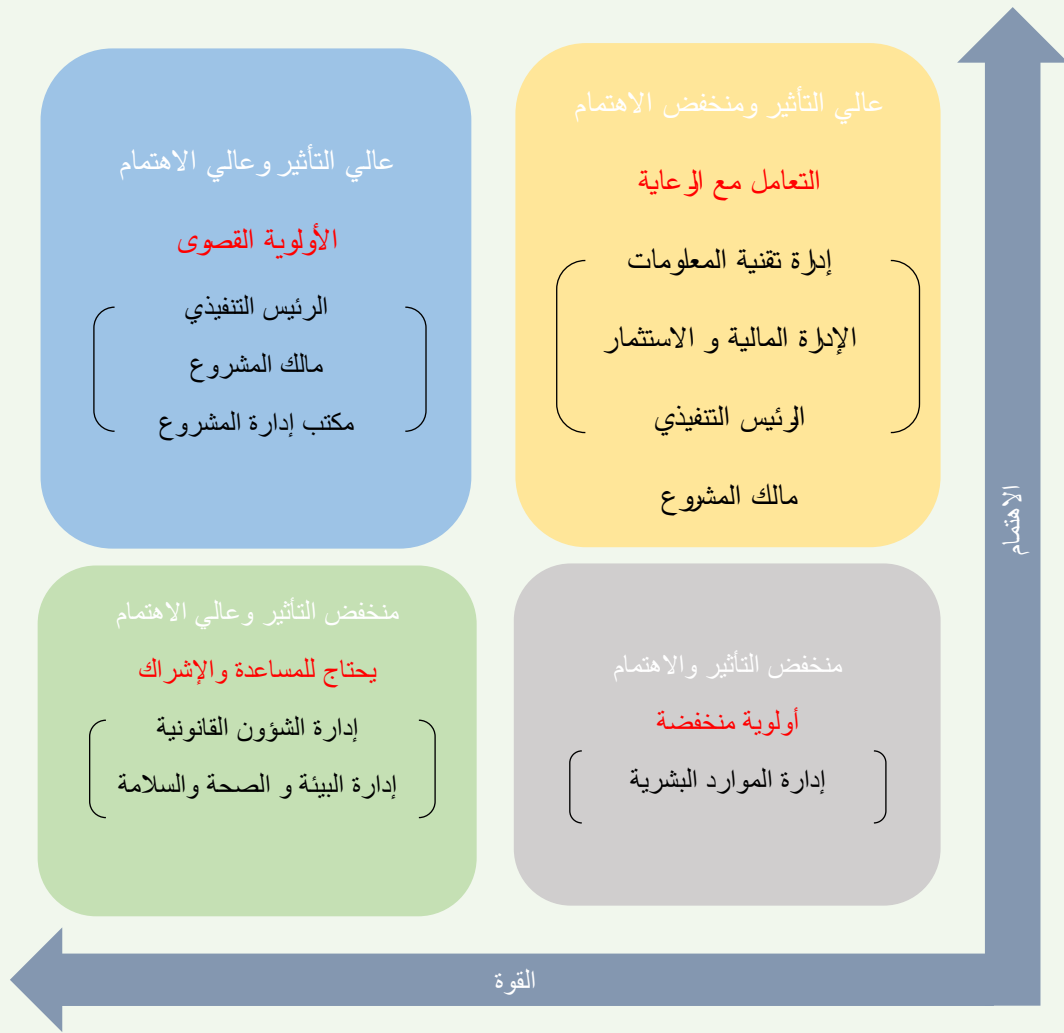
Info@envirogreen.company

٢.٢.٢ | تطوير شبكة القوة/الاهتمام وشبكة التأثير/القوة



شكل (٣)

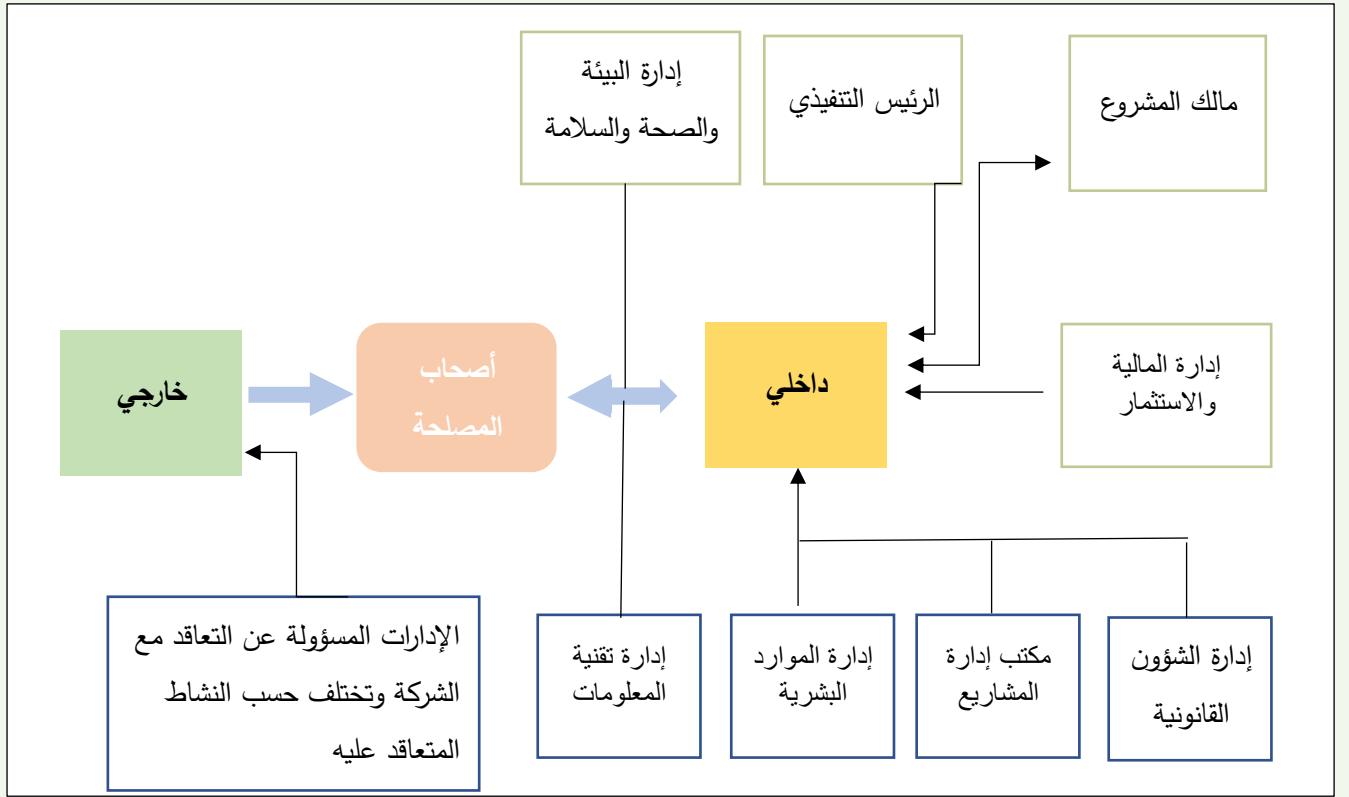




شكل (٤)



٢.٢.٣ | استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة



شكل (٥)



الفصل الخامس

٢.٣ ثقافة المنظمة وقيمها

2.3 Culture and Values



٢.٣.١ | تعريف لثقافة المنظمة

عرفها الكاتب "كيرت لوين" بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الانسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها، لذا نحرص في شركة البيئة الخضراء على تقديم بيئة متوازنة للموظف ونركز على:

- 1 - توازن صحي بين العمل والحياة بتوفير اشتراكات للموظفين لنادي رياضي قرب الشركة.
 - 2 - مهمة شركتنا فريدة من نوعها تضيف طابع التفرد للموظفين.
 - 3 - نركز على تجربة موظفينا والاجتماع بشكل فردي لضمان ان الجو العام للفريق يسوده التعاون وروح الفريق الواحد.
 - 4 - توفير وجبات الخفيفة والمشروبات.
 - 5 - توفير صالة استراحة بكراسي استرخاء.
- يقدم الموظف أفضل ما يملك ويتخطى التوقعات عندما يكونون جزء في شركة تتمتع بثقافة رائعة.

٢.٣.٢ | تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع

في ظل كثير من المنظمات نحو إبراز هويتها ورسالتها التي يكشف عن نشاطها وفعاليتها، أصبحت العديد من المنظمات أصبحت القيم من أهم ركائز النجاح التي تركز عليها الخطط الإستراتيجية، لأنها لها دور عظيم في تفعيل العملية الإدارية وتحسين إنتاجية العمل بما يضمن نمو المنظمة وتحقيق أهدافها.



لهذا ركزت العديد من الدراسات العلمية قديمًا وحديثًا على أهمية القيم التنظيمية والشخصية في المؤسسات وتأثيرها على الأداء الوظيفي وكفاءة العمل. ومن هذا المنطلق نقدم مقترحاتنا لشركة البيئة الخضراء لتبناها في الشركة :

١- الالتزام بالمسؤولية البيئية والاجتماعية والتنمية المستدامة والحوكمة وتطبيق أعلى مستويات الصحة

والسلامة المهنية في جميع عمليات سلسلة القيمة.

٢- النزاهة والاستقلال والالتزام بأخلاقيات الأعمال.

٣- التنوع والاندماج والمساواة للاستفادة من أوجه الاختلاف لنكون أكثر قوة

٤- التدريب المستمر وتحسين فرض النمو والتعلم والتحسين.

وتكمن أهمية القيم التنظيمية في تهيئة الفرد لاختيار السلوك الذي يعزز من توافقه مع الآخرين مما يخلق نوعًا من الانسجام في فرق العمل ويحسن من الاتصال الإداري الفاعل ويحد من الصراعات التي تؤثر على تحقيق الولاء والنجاح المأمول. فالتعارض بين ثنائية القيم الشخصية والتنظيمية يؤدي إلى ظهور الفساد الإداري والأخلاقي مما ينعكس سلبيًا على أهداف المنظمة ويعيق تقدمها.



الفصل السادس

٣.١ نقد و إدارة الذات

3.1 Self-reflection and self-management



٣.١.١ | عادات وسلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع

١. عدم الاستشارة والاعتداد بالرأي

وهذه من السلوكيات المضرة بالعمل والتي قد تتحى به إلى طريق وعرة وربما سقوط وضياح المشروع وسبب ذلك هو عدم القناعة غالبًا في الآخرين وهو نوع من الغرور ربما وأحيانًا قد يكون بسبب ضعف الكوادر الفعلي في الفريق لكنه لا ينفك من احتياجه للاستشارة ولو من خارج المنظمة خصوصًا في المنظمات الكبيرة والمنشآت الضخمة، وللتخلص من ذلك يجب تعويد النفس على مشاركة الآخرين الرأي والسماع من الأطراف الأخرى.

٢. المركزية المقيتة

والمركية بالجملة أحد أنواع الإدارة المستخدمة في ظل ظروف معينة ومعطيات محددة إلا أنها إذا تجاوزت القدر المعقول فإنها ستكون سلبية على المشروع، وسببها هو القناعة التامة بجودة الأداء من الشخص، وللتخلص من ذلك أن يتبنى الشخص أنواع أخرى من القيادة وتفويض بعض المهام للآخرين.

٣. ضعف المتابعة للعمل

وهو أحد الأسباب الرئيسة لفشل المشاريع بل ربما هو أعلاها وأقواها وهو أحد أهم وظائف الإدارة والتقصير فيه يضعف جانب الإدارة ويؤدي إلى هدر الموارد البشرية والزمنية والمالية وسببه في الغالب انشغال الإدارة بأمور التخطيط والتنظيم واعتقادهم أنها هي الإدارة دون النظر في المراقبة والمتابعة، وللتخلص من ذلك لابد من وضع جداول وقوائم للمهام واقتطاع جزء ليس بالقليل من الوقت لمتابعة المهام والأنشطة مع الفريق وأن تكون جزء لا يتجزأ ولا يقل أهمية عن باقي المسؤوليات من مهام الإدارة.



٣.١.٢ | دراسة السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها

❖ ضعف مهارة الاتصال.

يحدث ضعف الاتصال عندما يشارك الأشخاص المعلومات بطريقة معقدة أو متسرعة بشكل غير لائق. يمكن أن يحدث على كل مستوى من مستويات المنظمة حيث قد لا يفهم الناس بعضهم البعض ويعتمدون على الافتراضات.

هناك طرق عديدة لإصلاح ضعف مهارة الاتصال، ومنها:

تأكيد وتوضيح الرسالة

أي رسالة مهمة، يجب أن تؤكد برسائل أخرى للمتابعة. بالإضافة إلى ذلك هناك فرصة لطلب مزيد من التفاصيل إذا لزم الأمر. توضح هذه الرسائل حالات سوء الفهم التي تمنع حدوث الصراعات في المستقبل. كقاعدة عامة، اعلم أنه ليس من الآمن أبدًا افتراض ما يقوله شخص ما، خاصة عندما يحدث الكثير من الاتصالات الآن من خلال الرسائل المكتوبة. كل ما يطلبه الأمر هو المتابعة السريعة لضبط أي خطأ محتمل.

اجعل الاجتماعات مهمة

معظم الناس لا يحبون حضور الاجتماعات. بقدر ما قد يكون يفضل القضاء عليها، فإن بعض الاجتماعات ضرورية لضمان إنجاز الأمور في الوقت المحدد. الاجتماعات هي المكان الذي يتم فيه مشاركة الكثير من الاتصالات المهمة، لذا فإن الحصول عليها بالشكل الصحيح يعد جزءًا حيويًا من استراتيجية أي شركة. عند عقد الاجتماعات، تأكد من إجرائها بكفاءة، مع تحديد أهداف وخطط عمل واضحة. بالإضافة إلى ذلك، ركز على مشاركة الجميع في نفس الصفحة وامنح الوقت للأسئلة.

🌈 السلبية .

معالجة المشاكل الحقيقية

هل هناك شكاوى مستمرة؟ في حين أنه قد يكون مزعجًا سماع الموظفين يشكون مما يبدو أنه مشكلة بسيطة، إذا كان هناك شيء ما يؤثر على عملهم أو معنوياتهم، فمن المهم معالجتها. حتى إذا لم تتمكن من إجراء تغيير شامل، فقد تتمكن من تقليل تأثير المشكلة. على سبيل المثال، إذا بدا أن العديد من الأشخاص يعانون من عملية أو مهمة معينة، فربما يساعد التعاون أو تقديم تدريب إضافي في حل المشكلة.

🌈 عدم تقديم ملاحظات بناءة.

التدريب والتعليم

تدريب الأشخاص وتعليمهم طريقة مفيدة لتقديم الملاحظات. الملاحظات السلبية ليست مسارًا بناءً للعمل الجماعي القوي.



www.envirogreen.company



Info@envirogreen.company



٣.١.٣ إجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT

S

- ١- تنوع خبرات فريق العمل
- ٢- تطبيق أفضل ممارسات حماية البيئة وإدارة المشاريع.
- القطاعات التي تخدمها الشركة:
- القطاع الطبي: ويشمل المنشآت الطبية الحكومية والخاصة.
- القطاع الصيدلاني: ويشمل شركات الأدوية والمستلزمات الطبية.
- القطاع البيطري: يشمل العيادات البيطرية التابعة لوزارة الزراعة.
- القطاع الصناعي والبتروكيميائي: ويشمل المصانع ومصافي النفط.
- القطاع البلدي: ويشمل مخلفات البناء والهدم والمخلفات التجارية.

W

- ارتفاع تكاليف التشغيل.
- كثرة شكاوى العملاء.
- عدم توفر سيولة مالية.

O

- وجود فجوة كبيرة بالسوق بين العرض والطلب بسبب قلة الشركات البيئية ذات القدرة المالية مع نمو عالي لتطبيق المبادرات البيئية.
- فعالية الاستثمار والمنافسة في هذا المجال للحصول على حصة سوقية ذات عائد مجدي للاستثمار.
- إمكانية ظهور فرص ريادية من الشركات الكبرى في مجال المخلفات الصناعية والبلدية وطرح مناقصات ومبادرات حكومية تختص بأنشطة حماية البيئة والمراقبة والقياسات ويتم اقتناص هذه الفرص الاستثمارية من قبل الجهات التي لديها مؤهلات وتراخيص بيئية وكادر مؤهل وتمتلك قدرات مالية وتشغيلية.

T

- عدم الالتزام بالجدول الزمني للمشروع.
- عدم الحصول على تراخيص ممارسة الأنشطة البيئية.
- ضعف التمويل المالي.
- ارتكاب مخالفات بيئية.

شكل (٦)



www.envirogreen.company



Info@envirogreen.company

الفصل السابع

٣.٢ النزاهة الشخصية والموثوقية

3.2 Personal integrity and reliability



٣.٢.١ | سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية

من السلوكيات التي تتعارض مع النزاهة الأخلاقية:

- ١- تضارب المصالح من خلال روابط شخصية أو مالية مع العملاء أو الموردين أو المقاولين.
- ٢- توظيف أقارب موظفي الشركة وأقارب المسؤولين الحكوميين حتى الدرجة الرابعة.
- ٣- العمل بدوام جزئي أو تقديم استشارات لشركات منافسة أو تسريب لبعض المعلومات التنافسية للشركة لبعض الجهات.
- ٤- عدم الحفاظ على أموال وممتلكات المشروع وما تملكه المنظمة أو استخدامه لممارسة أعمالها التجارية التي تشمل على سبيل المثال الأموال والمباني والمنشآت التي تعمل فيها والمركبات.
- ٥- نشر المعلومات السرية الخاصة بالمشروع مما حصل عليها الموظف أو يعرفه بحكم وظيفته من معلومات قد يؤدي إفشاؤها للإضرار بالمشروع أو مصالحه أو سياسته أو حقوقه سواء بقصد أو بجهل والذي بنهاية الأمر سوف يؤدي إلى عقوبات حسب اللوائح والقوانين.
- ٦- عدم تطبيق الإجراءات الخاصة بتعاقدات المشروع من حيث التسويق وعدم تنفيذ التعاقدات وإتمامها في الوقت المناسب مما له تأثير سلبي مباشر على سير مهام المشروع.

٣.٢.٢ | تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني أن وجد لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات

السلوكيات الغير أخلاقية لها مالية اجتماعية وفنية ولها مخاطر على أعمال المشروع قد تؤدي إلى تكبد الكثير من التكاليف على مستوى المنظمة ومن أبرزها:

- عقوبات قانونية: كسجن بعض الأفراد والمصادرة وفرض غرامات وتعويضات على المنظمة.
- العقوبات التجارية: التي تتسبب في إنهاء العلاقات التجارية ووضع المنظمة في القائمة السوداء مما قد يعيقها من دخولها في فرص أخرى مستقبلاً.
- السمعة كذلك: قد تضر سمعة المنظمة وتكون سبب في تشويه علامتها التجارية.
- قد يزيد سلوك الموظف الغير أخلاقي من الأضرار المباشرة للمنظمة مثل استخدامه الخاطئ للموارد وخرق السرية والاختلاس.
- خفض مستوى ولاء العملاء ومستوى الاحتفاظ بهم.
- تشكيل خطر في رداءة الفعل السلبية من المجتمع الذي يتم العمل فيه.
- ضعف التسويق وقلة الكفاءة الفنية قد تزيد الوضع سوءاً وتكون سبب في فشل المنظمة.

الفصل الثامن

٣.٣ الاتصالات الشخصية

3.3 Personal communication



٣.٣.١ | إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة

سجل أصحاب المصلحة							
الاسم	القسم	بيانات التواصل	الفئة (داخلي/خارجي)	التأثير	الفائدة أو الاهتمام	التوقعات	طريقة التواصل
وليد سليمان	مالك المشروع	Board@EvniroGreen.com	داخلي	عالي	عالي	متساعد حسب متطلباته ونظرياته .	ايميل
محمد عطية	الرئيس التنفيذي	CEO@EvniroGreen.com	داخلي	عالي	عالي	تسليم المشروع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية.	ايميل
طارق الصدقة	مكتب إدارة المشاريع	PMO@EvniroGreen.com	داخلي	عالي	عالي	التسليم النهائي يكون بالمخرج المطلوب .	ايميل
عبد المحسن الشريف	إدارة تقنية المعلومات	IT@EvniroGreen.com	داخلي	عالي	عالي	متطلبات واضحة واستكمال الناقص في الوقت المناسب	ايميل .
ديما الحمد	إدارة الموارد البشرية	HR@EvniroGreen.com	داخلي	منخفض	عالي	متطلبات واضحة واستكمال الناقص في	ايميل



	الوقت المناسب						
ايمل.	متطلبات واضحة واستكمال الناقص في الوقت المناسب	عالي	عالي	داخلي	CFO@EnviroGreen.com	إدارة المالية والإستثمار	أسامة السلمي
ايمل.	متطلبات واضحة واستكمال الناقص في الوقت المناسب	عالي	منخفض	داخلي	Legal@EnviroGreen.com	إدارة الشؤون القانونية	عبد العزيز الزهير
ايمل.	المساعدة في تحديد الأهداف عبر التعاقد.	عالي	منخفض	خارجي	Safety@EnviroGreen.com	إدارة البيئة والصحة والسلامة	عبد الرحمن الشهراني - ناصر القحطاني
ايمل	متابعة المشاريع والمساعدة في متطلبات التعاقد.	عالي	عالي	خارجي		التعاقد مع الشركة وتختلف حسب النشاط المتعاقد عليه	محمد المهنا - تركي القحطاني

جدول (١٧)



www.envirogreen.company



Info@envirogreen.company

٣.٣.٢ | تعريف الاتصال الشخصي والتواصل الفعال

الاتصال الشخصي: هو عملية تبادل الأفكار والآراء والمعلومات عبر قنوات التواصل لتحقيق غرض ما بين طرفين أو أكثر يقومون بإجراء تبادل المعلومات متعدد الاتجاهات ويعتبر هذا النوع أنه أكثر السبل فعالية لضمان تفاهم مشترك من قبل كافة المشاركين حول موضوعات بعينها ويشمل الاجتماعات والمكالمات الهاتفية والمراسلات الفورية ومؤتمرات الفيديو وغيرها مثل تواصل افراد فريق التنفيذ ذاتهم او مع الادارة العليا .

الاتصال الفعال: هو التواصل المثمر بين المرسل والمستقبل والاهتمام بالتغذية الرجعية لهذا التواصل ، وتعني أن يتلقى المستقبل المعلومة الصحيحة في الوقت المناسب من الشخص المناسب عبر قنوات التواصل المختلفة ويضمن هذا الأسلوب توزيع المعلومات، ولكنه لا يضمن وصولها بالفعل أو فهمها من قبل الجمهور المقصود ويشمل هذا النوع الخطابات والمذكرات والتقارير ورسائل البريد الإلكتروني والفاكس والبريد الصوتي والمدونات والبيان الصحفي وغيرها مثال التقارير المرسلة للعميل مالك المشروع لوضعه على دراية بمستوي التقدم بالمشروع

٣.٣.٣ | التعرف على أشكال ونماذج وقنوات الاتصال الشخصي

إجراء إدارة طرق الاتصال بالمشروع

- يعمل مدير المشروع على تعريف المستفيدين بالمشروع. وتحديد طرق وتقنيات الاتصال المطلوبة.
- يزود مدير المشروع موظف مكتب إدارة المشاريع بمتطلبات الاتصال. والذي يقوم بدوره بإبلاغ المدير العام والمستفيدين الرئيسيين بهذه المتطلبات.
- يعيد الرئيس التنفيذي والمستفيدين الرئيسيين متطلبات الاتصال إلى مدير المشروع لتفعيل إجراءات تحديد مجهودات ونفقات الاتصال.
- يقوم مدير المشروع بتحديث وتوزيع خطة الاتصال على موظف مكتب إدارة المشاريع مكتب المشاريع وعلى المدير العام والمستفيدين لمراجعتها واعتمادها.
- في حالة موافقة موظف مكتب إدارة المشاريع على خطة (نعم) تحال الخطة إلى المدير العام والمستفيدين الرئيسيين لمراجعتها واعتماد القرار وفيما لو رفض موظف مكتب إدارة المشاريع خطة الاتصال (لا) تعاد الخطة إلى مدير المشروع لتحديثها.
- بينما يقوم مدير المشروع بتطبيق الخطة، يتعين عليه إضافة الاتصالات الناتجة إلى خطة إدارة المشروع.



التواصل الشخصي والتواصل الفعال:

الاتصال يقصد به أي تفاعل بين شخصين أو جهتين مختلفتين من أجل توصيل معلومة أو دعوة أو صورة معينة عن موقف أو رسالة معينة لتغيير حاجة ما.

هو الاتصال القادر على إيصال أي رسالة أو معلومة أو طلب أو أمر ذي هدفٍ وغاية بشكلٍ سلسٍ وبسيط؛ بحيث يتمكن كلا الطرفين من استيعاب الرسالة وتقبُّل كل ما يصدر عن الطرف الآخر من أفعالٍ أو أقوالٍ لأجلِ الهدفِ معين.

أهداف الاتصال الفعال:

- ١- إتقان مهارات العمل
- ٢- توحيد أساليب العمل
- ٣- اكتساب الفرد مهارات الاستماع
- ٤- تقريب بين وجهات النظر والمفاهيم والأفكار

أدوات الاتصال الفعال:

- ١- المرسل: الشخص أو الجهة الذي يبدأ عملية الاتصال.
- ٢- المستقبل: الشخص أو الجهة الذي يستقبل الاتصال أو المحتوى.
- ٣- الوسيلة: الأداة أو الوسيلة أو الأسلوب التي يستعملها المرسل.



نماذج الاتصال الشخصي				
مجموعة داخلية	نموذج ١	نموذج ٢	نموذج ٣	نموذج ٤
مالك المشروع (مجموعة مستثمرين)	اللجان والاجتماعات	العروض التقديمية		
الرئيس التنفيذي	اللجان والاجتماعات	ورش العمل	العروض التقديمية	
مكتب إدارة المشاريع	اللجان والاجتماعات	العروض التقديمية	ورش العمل	
إدارة تقنية المعلومات	اللجان والاجتماعات	العروض التقديمية	ورش العمل	
إدارة الموارد البشرية	اللجان والاجتماعات	العروض التقديمية		
إدارة المالية والإستثمار	اللجان والاجتماعات	العروض التقديمية	ورش العمل	
إدارة الشؤون القانونية	اللجان والاجتماعات			
مجموعة خارجية	نموذج ١	نموذج ٢	نموذج ٣	نموذج ٤
إدارة البيئة والصحة والسلامة	اللجان والاجتماعات	العروض التقديمية		
الإدارات المسؤولة عن التعاقد مع الشركة وتختلف حسب النشاط المتعاقد عليه	اللجان والاجتماعات	العروض التقديمية		

جدول (١٨)



www.envirogreen.company



Info@envirogreen.company

٣.٣.٤ | بناء مصفوفة الاتصال

الاتصال	مدير الاتصال	الفئات المستهدفة	الغرض	الوسيلة	الدورية	المخرجات
الاجتماع الافتتاحي	مدير المشروع	أصحاب المصلحة وفريق المشروع	تقديم المشروع. مراجعة الأهداف	اجتماع	مرة واحدة	جدول الأعمال للمشروع
اجتماعات فريق المشروع	مدير المشروع	فريق المشروع	مراجعة حالة المشروع	اجتماع او المكالمات الجماعية	اسبوعي	جدول الأعمال للمشروع و الجدول الزمني للمشروع
اجتماعات التصميم الفني والإبداعي	قائد تقني قائد إبداعي	الفريق التقني وفريق الإبداعية	مناقشة ومراجعة المشاكل الفنية والتصميم والحلول	اجتماع او المكالمات الجماعية	عند الحاجة	جدول الأعمال للمشروع
اجتماعات حالة المشروع الشهرية	مدير المشروع	أصحاب المصلحة ومدير المشروع	تحديث القيادة بحالة المشروع	اجتماع او المكالمات الجماعية	شهري	عرض تقديمي والجدول الزمني للمشروع
تقارير حالة المشروع	مدير المشروع	أصحاب المصلحة ومدير المشروع	تقرير مفصل عن حالة المشروع بما في ذلك التقدم والتكاليف والمشاكل.	بريد الكتروني	شهري	تقرير حالة المشروع والجدول الزمني للمشروع

جدول (١٩)

٣.٣.٥ | عرض ٣ سيناريوهات لنماذج خاطئة من التواصل

١

مشاركة معلومات مع أصحاب المصلحة دون تدقيقها من قائد أو مدير المشروع.

٢

مشاركة معلومات وبيانات سلبية مع الموردين والعملاء.

٣

تقديم آراء بصورة غير مكتملة أو مناقشة مشاكل العمل مع أصحاب المصلحة



www.envirogreen.company



Info@envirogreen.company

٣.٣.٦ | تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين stakeholder assessment matrix

مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين					
قيادي Leading	داعم Supportive	حيادي Neutral	معارض Resistant	غير مدرك Unaware	أصحاب المصلحة Stakeholders
D	C				مالك المشروع
D	C				الرئيس التنفيذي
D C					مكتب إدارة المشاريع
	D		C		إدارة تقنية المعلومات
D				C	إدارة الموارد البشرية
	D		C		إدارة المالية والاستثمار
	D			C	إدارة الشؤون القانونية
D		C			إدارة البيئة و الصحة و السلامة
	D			C	الإدارات المسؤولة عن التعاقد مع الشركة وتختلف حسب النشاط المتعاقد عليه

جدول (٢٠)

C = Current engagement level

D = Required level of participation ❖

D = مستوى المشاركة المطلوب

C = مستوى المشاركة الحالي ❖



الفصل التاسع

٤.١ القيادة

٤.١ Leadership



٤.١.١ | وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع

أسلوب القيادة التحويلي / المتبصرة

Leadership Visionary\ Transformational

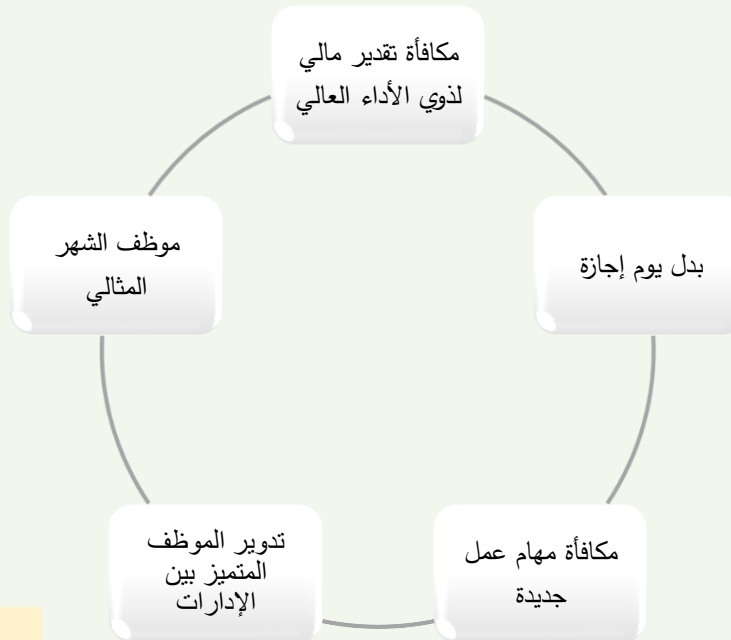
هذا الأسلوب يعد من أهم أساليب القيادة و أكثرها استخدامًا فالقائد هنا ملهم للمرؤوسين للعمل معًا من أجل تحقيق الهدف المطلوب .

٤.١.٢ | تحديد أسباب التفضيل لذلك النموذج

١ القائد في أسلوب القيادة التحويلية/المتبصرة يكون ملهم للمرؤوسين للعمل معًا من أجل تحقيق الهدف المطلوب.

٢ يتمتع بالنزاهة ويوضح للفريق الأهداف بوضوح تام ويشجعهم على التواصل و التعبير عن رأيهم

٤.١.٣ | مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع



شكل (٧)



الفصل العاشر

٤.٢ العمل الجماعي

4.2 Teamwork



٤.٢.١ | تصميم نموذج RACI لعدد ٣ إجراءات إدارية بالمشروع

يوضح الجدول التالي أدوار ومسؤوليات موظفي مكتب إدارة المشاريع في شركة البيئة الخضراء والجهات الراعية ومدراء

إدارات العمل ومنفذي المشاريع.

الإجراء	مكتب إدارة المشاريع	مدير المشروع	منسق المشروع	مدراء الإدارات	الرئيس التنفيذي
ميثاق المشروع	R	R , A	R	C	I
خطة المشروع	A	R , A	R	I	I
تقارير المشروع	I	A	R	I	I
تقييم المخاطر	I	R , A	R	I	I
الموافقة على الميزانية	R	C , R	I	C	A
أعمال التأسيس	C	R , A	R	I	I

جدول (٢١)

الدور	الرمز	التعريف
مسؤول	R	الشخص (الأشخاص) الذين يقومون بتنفيذ المهمة والإجراء. يمكن أن يكون أكثر من شخص.
يخضع للمساءلة	A	هذا العنصر هو الوحيد الذي يتحمل المسؤولية من انجاز المهمة
يقدم المشورة	C	لدى هذا الدور المعلومات / أو القدرة على انجاز العمل بخصوص مرحلة محددة / أو بخصوص مرحلة سابقة / أو فيما بعد. اتصالات تتم باتجاهين (عادة تكون بين من هو "مسؤول" ومن "يقدم المشورة" لذا فإنه سيتم استشارته / ومطالبتة بتوفير معطيات ما يخص العمل.
يتم إخطاره	I	ينبغي إخطار العنصر بخصوص التطورات و النتائج

جدول (٢٢) الأدوار ورموزها و تعريفه



www.envirogreen.company



Info@envirogreen.company

الفصل الحادي عشر

٤.٣ الصراعات و الأزمات

4.3 Conflict and Crisis



٤.٣.١ | تعريف الصراعات والأزمات

الصراع هو عندما تتعارض أفكار أو شخصيات أو قيم أو آراء مع بعضها البعض.

إدارة الأزمات هي العملية التي تتعامل من خلالها المنظمة مع حدث كبير يهدد بإلحاق الضرر بالمنظمة أو أصحاب المصلحة فيها.

الصراعات العامة وظواهر الأزمات مليئة بالعديد من التهديدات والشكوك تؤثر على المنظمة. وبالتالي، الصراع والأزمات جزء لا غنى عنه من الوجود البشري. الصراع هو جزء من الحياة اليومية قد يحدث نتيجة تنافس فرق الأعمال لتحقيق أهداف المنظمة. يشرح معهد منع الأزمات، أن حل النزاعات في مكان العمل يعد مؤشرًا مهمًا على قدرتك على القيادة وجعل بيئة العمل منتجة وآمنة. قد يكون التدخل في المشاكل مهمة شاقة غالبًا عندما تتصاعد الخلافات الصغيرة أو أساليب العمل المختلفة إلى صراع بين الموظفين. لكن الخبراء يتفقون على أن قضاء الوقت في إدارة الصراعات يستحق دائمًا، فالنزاعات التي تُترك دون حل يمكن أن تتصاعد إلى أزمات. التوسط لحل نزاع بين الموظفين يقلل الضرر لأنه بمجرد تصاعد النزاع بما يتجاوز قدرة الأطراف المعنية على حله بأنفسهم قد يزيد المشكلة ويقلل الثقة وتؤثر سلبًا على الموظفين المحيطين بهم وعلى وظيفة المنظمة. إن تسهيل الحل بين هذه الأطراف بثقة لا يؤدي فقط إلى إعادة توجيه وظيفة مكان العمل إلى التوازن، ولكنه يعيد الثقة بين الموظفين بأنه يمكن التعامل مع النزاعات بإيجابية واحترافية، وهو أمر بالغ الأهمية لبيئة عمل آمنة ومهتمة. إذا كنت ترغب في أن تكون قوة لتغيير ثقافي هادف وترفع موظفيك إلى مستوى عالٍ من العمل الجماعي والاحتراف اعترف بالنزاعات بصدق عند ملاحظتها ، واستمع إلى موظفيك عندما يلفتون انتباهك إلى الخلافات التي يتعذر عليهم حلها بأنفسهم.



٤.٣.٢ | سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع

في مرحلة التنفيذ سيناريو (١)

بعد أن يتم توزيع المهام في مرحلة الإعداد على فريق العمل من المتوقع أن يكون هنالك بعض أعضاء الفريق مشتركين في مهمة واحدة من هنا العضو (أ) والعضو (ب) ينشأ بينهما صراع أي منهما سيقوم بأداء المهمة هنا عامل الصراع هي المهمة المشتركة فيما بينهما

سيناريو (٢)

بعد أن تم الاتفاق وتوزيع أعضاء الفريق إلى عدة مجموعات وتم توزيع المهام على كل مجموعة بتسلسل تصاعدي من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية تم تكليف أعضاء المجموعات حسب قدراتهم وخبراتهم ومن المتوقع أن يحدث صراع بين أعضاء أحد المجموعات بحيث ينشأ صراع بين جميع أعضائها مقابل عضو واحد يتقاعس عن العمل أو لا يؤدي عمله بالشكل الصحيح مما يسبب ضرر في إنتاجية المشروع أو تأخر في الجدول الزمني للمشروع ويؤدي بذلك إلى تعطيل مهام أخرى في المجموعة تعتمد على صحة وإنجاز هذه المهمة

سيناريو (٣)

الفرق تفوت بانتظام المواعيد النهائية للتسليم

من المتوقع ان تواجه الشركة موقف إذ تقشل فيها الفرق في الوفاء بالمواعيد النهائية للمشروع يمكن أن يؤدي هذا إلى تأخير تسليم المشروع للعملاء أو تعطيل بقية الشركة.

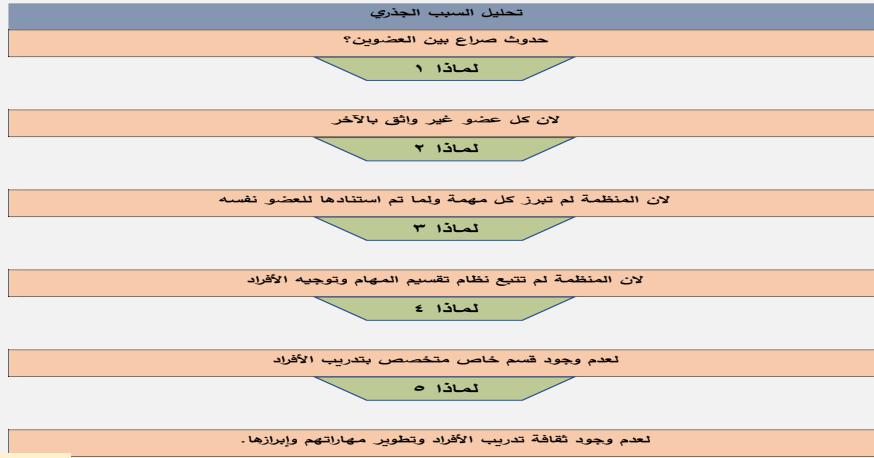


٤.٣.٣ | تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع و تحديد سبب الأفضلية

الاستراتيجية المثلى و سبب الأفضلية ل سيناريو (١) :

سيتم حل النزاع بتدخل طرف ثالث وهو (مدير المشروع) لإنهاء هذا النزاع باستخدام (إستراتيجية التوسط) لإقناع كلا الطرفين والوصول بهما إلى أرضية مشتركة للتعاون والقيام بالمهمة وذلك بتقسيم المهمة بحيث يقوم كلا الطرفين بالعمل عليها في عدة جوانب من تلك المهمة.

سبب الأفضلية: لأن التوسط هو حل وسط يجعل المتنازعين أكثر مرونة وهو أسرع وأسهل طريقة لحل النزاعات من خلاله يتم السعي لتحقيق المصالح المشتركة وتحقيقها وكسب كلا الطرفين من أجل المصلحة والتوصل إلى حل عادل لكلا الطرفين.



شكل (٨)

صراع بين عضو (أ) وعضو (ب) من منهما ينفذ المهمة وعند من تبدأ وتنتهي تحليل جذر المشكلة:

(١) لماذا يحدث الصراع بين العضوين؟

لأن كل عضو غير واثق بالآخر.

لماذا كل عضو لا يثق بالآخر؟

لأن المنظمة لم تبرز كل مهمة ولما تم استنادها للعضو نفسه.

(٣) لماذا لم يتم إبراز المهام؟

لأن المنظمة لم تتبع نظام تقسيم المهام وتوجيه الأفراد.

(٤) لماذا لا تتبع المنظمة نظام التوجيه؟

لعدم وجود قسم خاص متخصص بتدريب الأفراد.

(٥) لماذا لا يوجد قسم للتدريب؟

لعدم وجود ثقافة تدريب الأفراد وتطوير مهاراتهم وإبرازها.



سيتم حل النزاع باستخدام سلطة أعلى لفض النزاع وذلك باستخدام (إستراتيجية الإجبار) من أجل قيامه بالعمل واستمرار عمل المشروع دون تعطل لان الوقت ليس كافياً للتفكير وهذا الحل يكون مجدياً مع من يصعب انقيادهم من أعضاء الفريق.

سبب الأفضلية: لأنها تستخدم كحل نهائي للمشكلة وذلك عندما يكون الوقت لحل الصراع قصير ولا يسمح للجوء إلى أساليب أخرى لفض النزاع.



شكل (٩)

تحليل جذر المشكلة: عضو واحد يتقاعس عن العمل أو لا يؤدي عمله بالشكل الصحيح

(١) لماذا يتقاعس عن العمل أو لا يؤدي عمله بالشكل الصحيح؟

لأنه غير مهتم وغير مكترث

(٢) لماذا غير مهتم وغير مكترث؟

لأنه لم يتعلم أخلاقيات العمل وواجباته

(٣) لماذا لم يتعلم أخلاقيات العمل وواجباته؟

لأنه لم يحصل على الدراسة الكافية

(٤) لماذا لم يحصل على الدراسة الكافية؟

لأنه بيئته لم تساعد على ذلك

(٥) لماذا بيئته لم تساعد على ذلك؟

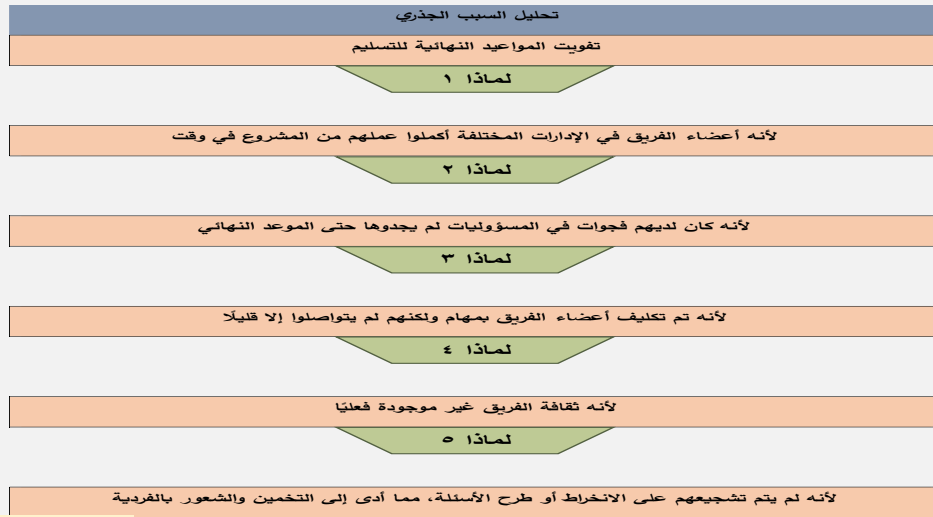
بسبب ضعف نشر ثقافة التعلم



الاستراتيجية المثلى و سبب الأفضلية لـ سيناريو (٣) :

سيتم حل الصراع باستخدام التعاون و النظر إلى الصراع كمشكلة يجب أن تحل وذلك باستخدام (إستراتيجية التعاون) وذلك من أجل إيجاد أساليب مختلفة تصل إلى الحل وتحقيق الأهداف المرجو منها .

سبب الأفضلية: لأن في التعاون تحسين للعلاقات عن طريق تخفيف التوتر وتحقيق نتائج هادفة لتحقيق وحل الصراع. وبذلك يتم تحقيق مصالح الفريق المشتركة .



شكل (١٠)

تحليل جذر المشكلة: تفويت المواعيد النهائية للتسليم.

(١) لماذا فات الفريق الموعد النهائي للتسليم؟

أكمل الفريق مشروعهم متأخرًا عن الموعد المحدد لأن أعضاء الفريق في الإدارات المختلفة أكملوا عملهم من المشروع في وقت متأخر

(٢) لماذا تأخر أعضاء الفريق في الإدارات المختلفة في إكمال عملهم من المشروع؟

أكمل أعضاء الفريق عملهم من المشروع في وقت متأخر لأن لديهم فجوات في المسؤوليات لم يجدوها حتى الموعد النهائي

(٣) لماذا كانت هناك فجوات في المسؤوليات؟

تم تكليف أعضاء الفريق بمهام ولكنهم لم يتواصلوا إلا قليلاً، لذلك لم يدركوا أن لا أحد كان يتعامل مع أجزاء مهمة من المشروع

(٤) لماذا لم يتواصل أعضاء الفريق؟

كانت ثقافة الفريق غير موجودة فعلياً، وعملت المجموعة باعتماد على قائد يقسم المهام مع القليل من المناقشة بين أعضاء الفريق

(٥) لماذا يفترق الفريق إلى ثقافة متماسكة؟

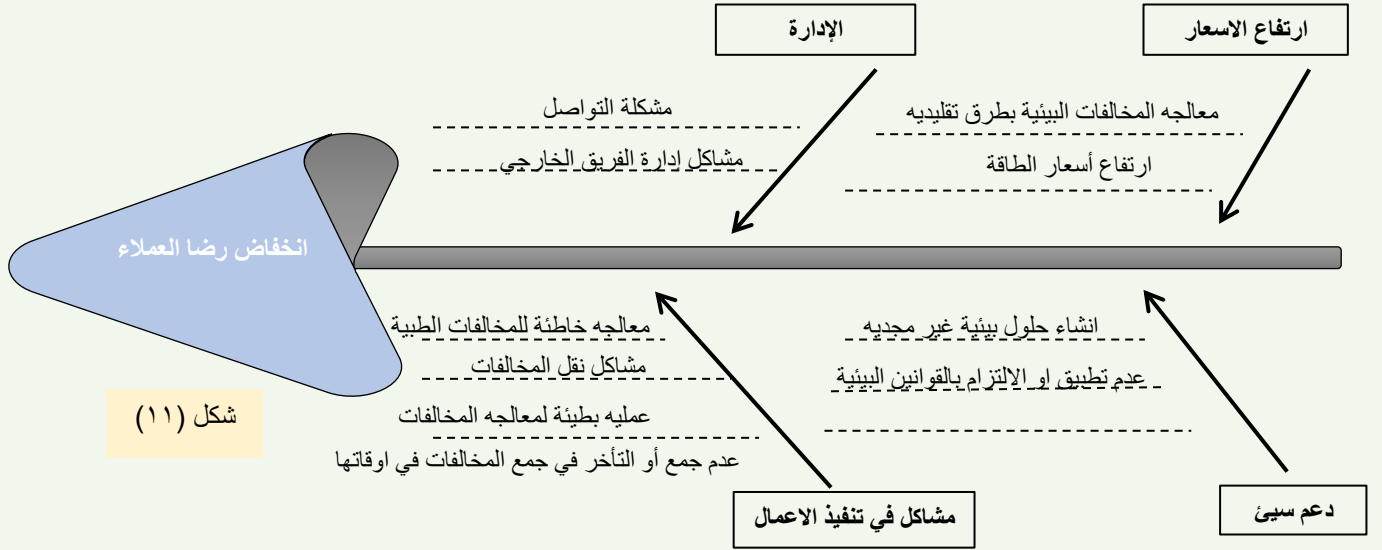
افترق الفريق إلى ثقافة متماسكة شجعت على التعاون لأنه لم يتم تشجيعهم على الانخراط أو طرح الأسئلة، مما أدى إلى التخمين والشعور بالفردية يجب إن يركز هذا الفريق على أهمية القيام بعمل أفضل لبناء ثقافة الفريق من خلال الاجتماعات المنتظمة، وتشجيع المناقشات

وطرح الأسئلة، ورعاية القادة الذين يوجهون الآخرين بالقوة ويرحبون بالتفكير خارج الصندوق.



٤.٣.٤ | عرض تحليل الأسباب الجذرية Root Cause Analysis

من المعروف أن كسب رضا العملاء يمكن أن يساعد الشركة على النمو. عندما تبدأ هذه المنطقة في الضعف، يجب الانتباه فوراً لمعرفة ما يحدث. من المهم معرفة سبب انخفاض رضا العملاء عن نجاح الأعمال. بمجرد التعرف على نقاط الضعف، يعد تدريب موظفيك على التحسين في هذه المجالات أمراً حيوياً.



الفصل الثاني عشر

٥.١ الحنكة

5.1 Resourcefulness



٥.١.١ | توزيع الموارد البشرية على المهام

الرقم الوظيفي	الاسم	المسمى الوظيفي	المهام الأساسية	المؤهلات
GE0001	ديما عبد الله الحمد	مديرة الموارد البشرية	- إعداد الموازنات - صرف الرواتب - إعداد التقارير ورفعها - التوقيع على إجازات الموظفين - توفير الخدمات الإدارية على أكمل وجه - تقييم نقاط الضعف والعمل على إصلاحها - إدارة التطوير والتغيير في المؤسسة - تقييم أداء الموظفين بهدف تحفيزهم وتشجيعهم على التطوير والتحسين من الأداء	درجة الماجستير في الموارد البشرية والتنظيمي
GE0002	عبدالرحمن عبدالله الشهراني	مدير البيئة والصحة والسلامة	- التخطيط ووضع تصاريح للعمل الآمن - التأكد من وضع وتعيين الموظف المؤهل لمزاولة العمل - استخدام الجودة المعتمدة دائماً من الأدوات والمعدات - تثقيف العمال قبل بدء العمل - تكمال المعدات قبل بدء العمل - واهمها أدوات السلامة الواجب توفرها	شهادة البكالوريوس في تخصص: - إدارة السلامة أو Safety Management - صحة الإنسان Human Health - الهندسة - Engineering - علوم الصحة البيئية - Environmental Health Sciences



شهادة الماجستير في إدارة الأعمال.	• اتخاذ القرارات الرئيسية الخاصة بالشركة • تمثيل الواجهة الخارجية للشركة والتحدث باسمها • إدارة جميع عمليات الشركة بالإضافة إلى مواردها ومصادرهما • التصرف بصفته حلقة الوصل الرئيسة التي تربط بين مجلس إدارة الشركة والمهام التي تُنفَّذ داخلها • صنع قرارات الشركة المصيرية والتي تكون على مستوى استراتيجي عالي والتي يعتمد مستقبل ونمو الشركة عليها تحديدًا في الشركات الكبرى • حضور الاجتماعات بشكل دوري • كتابة التقارير اللازم مراجعتها أثناء الاجتماعات الدورية • مراجعة الترقّيات والمرتبات والمناصب الوظيفية والنظر فيها نهاية كل عام • بينما في الشركات الأصغر حجمًا، غالبًا ما يكون مسؤولًا عن الأمور والقرارات العملية الروتينية • وبناءً عليه، باستطاعة الرئيس التنفيذي الناجح توفير التناغم، والبيئة، والرسالة، والرؤية المباشرة للشركة • المشاركة في كتابة وإعداد الأهداف الأساسية التي تقوم عليها الشركة • مراجعة أداء الموظفين، بالإضافة إلى متابعة الخطط التنفيذية	الرئيس التنفيذي	محمد عوض عطيه	GE0003
--	--	------------------------	----------------------	---------------



	• رفع النصائح والتقارير والخطط المكتوبة إلى مجلس الإدارة • حضور مؤتمرات الأعمال • اهتمام الرئيس التنفيذي بالصورة الكاملة للأمور المتعلقة بالشركة، وعدم منح الأهمية الشديدة للتفاصيل الصغيرة • التعرف على الصورة العامة والشاملة التي من شأنها أن تُحدث أثراً إيجابياً كبيراً على الشركة • عدم إهمال ثقافة الشركة وقيمها وذلك لأن سياسة الشركة والقائمين عليها يعزز من بيئة العمل وتحقيق الأهداف المرجوة للحصول على النتائج المطلوبة • الحرص طوال الوقت في الاستمرار على التأكيد بأن فريق عمل الشركة يُدرك رؤية الشركة إدراكاً تاماً ويُؤدّي مهامه ارتكازاً عليها • توجيه وقت العمل والمواهب المتوفرة والموارد والمصادر المالية كذلك في سبيل استثمارها بأفضل السبل			
• شهادة البكالوريوس في التخصصات الإدارية الآتية: • إدارة الأعمال - Business Administration	• التخطيط والقيام بالشراء وتقديم تقرير مفصل عن المشتريات • تخصيص جزء من ميزانية الشركة للمشتريات • البحث عن البائعين ومزودي الخدمات ذات الجودة العالية • التفاوض على العقود والأسعار • إجراء بحث في السوق قبل إجراء عمليات شراء السلع، والبضائع، والخدمات	مدير مشتريات المشاريع	محمد هاشم المهنا	GE0004



الاقتصاد - Economic s	- دراسة حالة السوق باستمرار - اتخاذ القرارات الخاصة بالشراء - تسجيل جميع البضائع، والسلع، والخدمات المستلمة والاحتفاظ بالسجلات - الاحتفاظ بفواتير شراء السلع، والمنتجات، والخدمات، وتدوينها - دفع المبالغ المستحقة واستلام الفواتير - القيام بالإجراءات المدينة في حال وجود عيوب في المشتريات - إنشاء الخطط والمهام الشرائية والتي تتضمن جميع السلع والبضائع والخدمات التي تحتاجها الشركة - تقديم جميع المعلومات المتعلقة بالشراء - تكليف المختصين مثل أعضاء فريق عمل قس			
شهادة بكالوريوس في إدارة الأعمال - Business Administration	- عداد خطط الإدارة التشغيلية السنوية، ومتابعة تنفيذها بعد اعتمادها. - تحديد الاحتياجات اللازمة للتخطيط في ضوء المؤشرات واستقراء الأحوال الجديدة والتوقعات المستقبلية. - المشاركة في لجنة تحليل العروض المقدمة لتشغيل المقاصف المدرسية مع الجهات ذات العلاقة بالإدارة. - تبسيط الإجراءات الإدارية في الإدارة، وإعداد الأدلة الخاصة بها وتصميم النماذج المستخدمة وتطويرها ومتابعة تنفيذها.	مدير التخطيط وعمليات المشاريع	طارق ربيع الصدقة	GE0005



	• تحسين بيئة العمل وتوزيع الأماكن المتاحة على الإدارات والأقسام التابعة للإدارة بما يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي وإنجاز العمل. • تنمية مهارات العاملين بالإدارة، وتحسين أدائهم من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية والحلقات والندوات والإيفاد و الابتعاث ومتابعة تنفيذ ذلك. • متابعة تنفيذ الخطط الدراسية العامة والخطط الإجرائية وفق ما يرد من الجهة ذات العلاقة بالوزارة، وإعداد التقارير التقييمية عنها. • متابعة تنفيذ الخطط العامة للمشاريع التطويرية للمناهج بالمنطقة وفق ما يرد من الجهة ذات العلاقة بالوزارة، وإعداد التقارير التقييمية عنها. • تحليل نتائج دراسة المقررات الدراسية وإبداء المقترحات لتطويرها. • متابعة تنفيذ الخطط والبرامج الخاصة بتقنيات التعليم والتعلم بالمنطقة وفق ما يرد من الجهة ذات العلاقة بالوزارة، وإعداد التقارير التقييمية عنها. • المشاركة في تحديد الاحتياج من المواد التعليمية، والكتب الثقافية المطلوب تأمينها مع إدارة التجهيزات المدرسية بالإدارة. • متابعة تنفيذ متطلبات إجراء البحوث والدراسات التربوية والتعريب والتجريب بالمنطقة وفق ما يرد من الجهة ذات العلاقة بالوزارة.			
--	---	--	--	--



	• متابعة تطبيق معايير التقويم بالمنطقة، وفق ما يرد من الجهة ذات العلاقة بالوزارة، وإعداد التقارير التقييمية عنها . • متابعة تطبيق المقاييس التربوية والنفسية ورفع نتائجها للجهات ذات العلاقة بالوزارة. • متابعة تطبيق اختبارات الكفاية للعاملين في المجال التربوي ورفع نتائجها للجهات ذات العلاقة بالوزارة. • متابعة تنفيذ البرامج والمشروعات التربوية المعتمدة وإعداد التقارير المطلوبة. • الإشراف على التجارب التربوية التعليمية المعتمدة من الوزارة، وإعداد التقارير التقييمية عنها . • تنظيم المعاملات والمعلومات الخاصة بالوحدة وحفظها بشكل يساعد على استخراجها ببسر وسهولة. • إعداد التقارير الدورية عن نشاطات وإنجازات الإدارة ومعوقات الأداء فيها وسبل التغلب عليها ورفعها لمدير عام التربية والتعليم. • أي مهام أخرى مكلف بها في مجال الاختصاص. وما يسند من مهام وأعمال أخرى .			
شهادة السي أم أي الأمريكية	• فهم وتقييم سيناريوهات التدفق النقدي • تحليل البيانات المالية • توقع الأرباح والنفقات المستقبلية • فهم وتطبيق أحكام العقد	مدير المالية والاستثمار	اسامة سليمان السلمي	GE0006



	• الإشراف على عقود البائعين أو الحكومة • تنفيذ سياسة الامتثال للعقد • تحقيق نظم إدارة مالية آمنة • تطبيق الرياضيات المتقدمة			
درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال وامتلاكه شهادة مراقبة الجودة (ISO 9000)	• تعزيز تحقيق الجودة وتحسين الأداء في الشركة. • وضع وتنفيذ خطة الجودة في الشركة والتواصل والحفاظ لتحقيق أنظمة وسياسات الجودة الشركة لتلبية متطلبات نظام الجودة. • • التعامل الفعال مع فرق الإنتاج والتطوير على توريد المنتجات والمساعدة على تقديم منتجات جديدة • • لعمل مع موظفي المشتريات لوضع متطلبات الجودة من الموردين الخارجيين. • • ضمان الامتثال للمعايير والتشريعات الوطنية والدولية. • • مراعاة تطبيق معايير الصحة والسلامة البيئية. • • ملاءمة المعايير وتحديد أساليب الجودة بوضوح لتطبيقها من قبل الموظفين. • • تحديد إجراءات الجودة بالتعاون مع عمال التشغيل. • • إعداد الضوابط والوثائق والاعتمادات ومتابعتها والحفاظ عليها	مدير التدقيق والجودة البيئية	ناصر ابراهيم القحطاني	GE0007



	• • التنسيق مع الزبائن ومراجعي الحسابات وضمان تنفيذ الإجراءات التصحيحية والامتثال للمواصفات المطلوبة من الزبائن. • • وضع معايير لخدمة المستهلكين أو العملاء. • • إعداد وثائق تفسيرية واضحة مثل موثائق العملاء. • • تقييم الأداء من خلال جمع البيانات ذات الصلة وإعداد التقارير الإحصائية. • • تنظيم وإدارة وظيفة ضمان الجودة بالتعاون الوثيق مع العملاء ومع فريق إدارة الشركة (عضو فريق الإدارة) • • تحديد الاحتياجات التدريبية ذات الصلة المتعلقة بالجودة وتقديم التدريب. • • جمع وتحليل بيانات الأداء والمخططات وفق معايير محددة. • • ضمان اجراء الاختبارات والإجراءات بشكل صحيح، وتقييمها والتحقق من اجراء التعديلات على المنتج إذا لزم الأمر. •			
--	---	--	--	--



	• الإشراف على الجهاز الفني في تنفيذ الفحوصات والاختبارات. • • اعداد تقارير الأنظمة الفنية والإدارية. • • الجمع بين موظفي مختلف التخصصات وقيادة الفريق لتخطيط وصياغة والتوافق حول إجراءات الجودة الشاملة. • • إقناع الموظفين المترددين بتغيير طريقتهم في العمل للاندماج بأساليب الجودة. • • إدارة و تدقيق فحص الجودة وبرامج إطلاق المنتج للمواد الواردة أو قيد العمل والمكونات والعمليات والسلع تامة الصنع. • • صياغة وإدارة تنمية وتنفيذ الأهداف والغايات والسياسات والإجراءات والنظم المتعلقة بضمان الجودة ومراقبة الجودة. • • وضع أهداف تلبية متطلبات الجودة ا وضمان تحقيق الأهداف. • • الحفاظ على الوعي بسياق العمل في الشركة وربحيته ، بما في ذلك قضايا الرقابة على الميزانية.			
	• اعداد مقترح الخطة الاستراتيجية للقسم والاسهام في تطويرها واعداد ومتابعة	مدير الشؤون القانونية	عبدالعزیز عائض زهير	GE0008



درجة الماجستير في القانون بخبرة ٦ سنوات في المجال	تنفيذ الخطط التشغيلية لضمان توازنها مع اهداف الادارة. • وضع مبادئ وضوابط لإدارة وتوجيه العمليات وتحسين الانتاجية. • تعزيز العلاقات مع الشركاء الداخليين والخارجيين لضمان تقديم خدمات وفق أفضل المعايير . • وضع برامج تعزز التعلم المستمر وتطوير وتدريب وتحفيز فرق العمل لضمان تقديم الخدمات بأعلى جودة. • المتابعة الدورية لمؤشرات الأداء واعداد تقارير نسب الانجاز بالقسم ورفعها لمدير الادارة. • المشاركة في إعداد موازنة الإدارة بالتنسيق مع الوحدات المختصة بالجهة. • تقديم الدعم اللازم لمدير الادارة وتنفيذ أية مهام اخرى يكلف بها.			
درجة الماجستير في إدارة الاعمال	• إجراء تقييمات لتحديد وتحليل المخاطر المحتملة. • تقييم خطورة المخاطر من خلال النظر في عواقبه. • متابعة عمليات التدقيق والإجراءات المتبعة. • تطوير ضوابط وأنظمة إدارة المخاطر. • تصميم العمليات والإجراءات للتخلص من المخاطر المحتملة أو تخفيفها. • وضع خطط للطوارئ لإدارة الأزمات.	مدير الجودة والمخاطر	تركي عبدالرحمن القحطاني	GE0009



	• تقييم السياسات والإجراءات الحالية للعثور على نقاط الضعف. • إعداد التقارير وتقديم التوصيات والاقتراحات. • المساعدة في عمليات تنفيذ الحلول والخطط. • تقييم الوعي بمخاطر لدى الموظفين وتدريبهم عند الضرورة.			
درجة الماجستير في تقنية المعلومات مع دورات في مجال الأمن السبراني	• لإشراف على البنية التحتية للشبكة والانظمة المتاحة. • إدارة فرق من الفنيين ومهندسي النظام وغيرهم من موظفي تكنولوجيا المعلومات. • متابعة مشاكل اجهزة الكمبيوتر و تقديم النصيحة بخصوص الحلول المناسبة. • متابعة بيانات الموظفين والعملاء والاحتفاظ بالسجلات بشكل منظم. • تحليل سجلات المكالمات حتى تتمكن من رصد المشاكل المشتركة • تحديث ملفات المساعد الذاتي حتى يتمكن العملاء/الموظفين من محاولة إصلاح المشاكل بأنفسهم. • اختبار واصلاح المعدات والأجهزة التقنية. •	مدير تقنية المعلومات	عبدالمحسن يحيى الشريف	GE0010



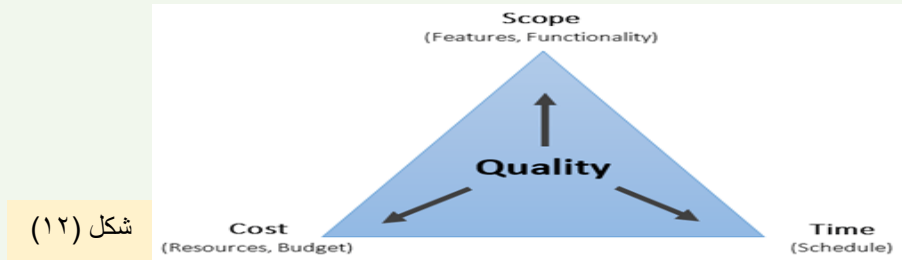
	• صيانة وتحسين شبكات المؤسسة المحلية والخوادم التابعة لها. • • الإشراف على عمليات النسخ الاحتياطي للبيانات وأمان النظام. • • إدارة عمليات التثبيت والترقيات وتكوينات الأجهزة والبرامج المستخدمة. • • تقييم أداء النظام والتوصية لإجراء التحسينات المطلوبة. • • تقديم الحلول والتوصيات لتجنب المشكلات التي تتعلق بالأجهزة وأنظمة البيانات. • • التأكد من معالجة البيانات أو نقلها وفقاً للإرشادات القانونية وإرشادات المؤسسة. • • التحكم في التكاليف والميزانيات المتعلقة بأجهزة وأنظمة تكنولوجيا المعلومات. • • إدارة العقود مع الموردين مثل منصات التطوير وشركات الاتصالات وترخيص البرامج والأنظمة. • • تطوير سياسات تكنولوجيا المعلومات والممارسات المتبعة.			
--	---	--	--	--

جدول ٢٣



٥.١.٢ | تحليل أثر إجراء Crashing وعملية Fast-Tracking

كما نعلم بأن لأي مشروع ثلاثة قيود رئيسية (النطاق - التكلفة - الزمن)



شكل (١٢)

وإدناه التوضيح بين التحطم و التتبع السريع وتأثيرها على المشروع والجدول الزمني بعد تطبيقها:

1-التحطم أو الانهيار Crashing: يستخدم عندما لا توفر تقنية التتبع السريع من وقت كافي في الجدول الزمني للمشروع.

وباستخدام تقنية التحطم Crashing يتم وضع موارد إضافية إلى المشروع بأقل التكاليف الممكنة يتم تحليل المفاضلة ما بين الجدول الزمني والتكلفة لتحديد الكيفية التي يتم بها الحصول على أكبر قدر ممكن من الضغط بأقل التكاليف الإضافية، التحطم مكلف لأنه يتطلب إضافة المزيد من الموارد للمشروع.

وفي الانهيار يتم تصنيف الأنشطة بناءً على أقل تكلفة لوقت التعطل لكل وحدة زمنية، وهذا يساعد فريق المشروع في تحديد الأنشطة التي لها القدرة على توفير أكبر قيمة بأقل التكاليف الإضافية.

لتحليل نتائج التحطم يتم وضعها في رسم بياني تفصيلي، ويتم فيه مراعاة الأنشطة الأكثر تسطحاً وذات المنحدرات إذ توفر القدر المتساوي من الوقت ولها زيادة أقل تكلفة.

الانهيار لا يعمل إلا إذا كانت الموارد التي تم إضافتها بالفعل ستنتهي المشروع في أقرب وقت، إنشاء استخدام التفصيل يتم مراجعة جميع التكاليف الإضافية المرتبطة بتسريع المشروع مقابل الفوائد المتوقعة لإتمام المشروع خلال أقصر فترة زمنية، إضافة إلى ذلك الأعطال وإضافة مزيد من الموارد للمشروع ودفع مبالغ مالية إضافية وإعطاء وقت إضافي ليتم تسليم المكونات المطلوبة الهامة بشكل أسرع.

١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
							FS+0	A				
			FS+0	B								
C												
375,12SR				375,12SR				375,12SR				6days 1125.36SR
١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
										A		
								B				
						C						
						750,24SR		750,24SR		750,24SR		3days2250.72SR

شكل (١٣)



2- التتبع السريع Fast-Tracking:

أحيانًا ولأسباب أو ظروف قد تكون خارج نطاق العمل نحتاج إلى ضغط الجدول الزمني للمشروع والقيام بالأنشطة للمشروع في وقت واحد ليكتمل كل جزء على حده، تقنية التتبع السريع تقنية لا تنطوي على زيادة في التكاليف إنما تعيد ترتيب الأنشطة في الجدول الزمني.

على الرغم من أن هذه التقنية لا تزيد التكاليف لكن تؤدي إلى زيادة المخاطر وذلك لأن الأنشطة التي يتم إكمالها عادةً بالتسلسل يتم إجراؤها بالتوازي لتقليل مدة المشروع وقد يؤدي ذلك إلى الحاجة إلى إعادة العمل أو إعادة تنظيم وصياغة المشروع وهذا قد يكون سبب في إضاعة المزيد من وقت المشروع.

لذا يتوجب على مدير المشروع موازنة سلبيات وإيجابيات التتبع السريع ليتم فهم ما إذا كان من الممكن تحمل المزيد من المخاطر أو لا جدوى من ذلك، ومعرفة ما إذا كان من الممكن تداخل الأنشطة المعنية.

التتبع السريع/ تقنية لضغط الجدول الزمني إذ يتم القيام بأنشطة المسار الحرج التي تتم في الأصل بالتسلسل بالتوازي مما يؤدي إلى زيادة المخاطر وقد يؤدي إلى إعادة العمل.

التتبع السريع يشير إلى أن علاقة النهاية بالبدء بين الأنشطة والمراحل علاقة تقديرية.

١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
							FS+0	A			
			FS+0	B							
C							FS+1	↓			
				FS+1	↓				A		
Duration reduced by 2 days							B				
↔		C									

شكل (١٤)



الفصل الثالث عشر

٥.٢ التفاوض

5.2 Negotiation



٥.٢.١ | تطوير القواعد العامة لعملية التفاوض

١- تحضير النقاط المشتركة.

٢- تقريب وجهات النظر

٣ - تطبيق مبدأ الجميع رابح وذلك بطرح المكاسب المتبادلة للطرفين.

٤- كتابة مسودة الاتفاق مع الشروط.

٥- التنازل المشروط دون التخلي عن المبادئ الأساسية.

٥.٢.٢ | إعداد عدد ٢ خطة تفاوض

نموذج تفاوض (١)

عملية التفاوض المبدئي			
يمكن اعتماد هذا النموذج في سياق المشروع، لأنه يخدم أهداف المشروع من خلال علاقة صادقة بين أصحاب المصلحة والحلول المرضية للطرفين. يمكن تطوير هذا النموذج من خلال أربع مراحل:			
(١)	(٢)	(٣)	(٤)
فصل المشاكل الشخصية (الأنانية، الغضب والتعاطف)	التركيز على المصالح وليس المواقف	تحقيق المكاسب المتبادلة	الإصرار على استخدام معايير موضوعية
من الضروري أن يركز المفاوضون على الجوانب الحقيقية للتفاوض	يجب على المشاركين في المفاوضات التمييز بين مصالح ومواقف الأطراف الأخرى. الموقف هو الحالة الرسمية للمفاوض بشأن قضية ما ، في حين أن المصلحة تكمن وراء الموقف .	تحتاج الأطراف إلى تخصيص وقت للتحقيق في جميع الخيارات الممكنة ثم اختيار هذه الخيارات ذات المكاسب المتبادلة التي تجعلهم جميعاً راضين. يجب عليهم المشاركة في جلسات العصف الذهني لتوليد أفكار جديدة قد تأتي في اتفاقيات أفضل.	أخيراً ، يتعين على الأطراف اتخاذ قرار بشأن المعايير الموضوعية وفقاً لها سيتم تقييم كل حل ممكن.

جدول (٢٤)



www.envirogreen.company



Info@envirogreen.company

نموذج تفاوض (٢)

الخطوات الممكنة في عملية التفاوض من قبل الرابطة الدولية لإدارة المشاريع (IPMA)

يشير الاتحاد الدولي لإدارة المشاريع (IPMA) (إلى الخطوات المحتملة للتفاوض في سياق المشاريع. هذه الخطوات يجب أن تتم وفقاً لمصالح الأطراف ومواقفهم. يأخذ النهج في الاعتبار المحددات التالية: النتيجة المثالية، BATNA ، استراتيجية التفاوض (التكاملية أو التوزيعية) ، التفاوض على القضايا ، الخيارات الممكنة ، الخيارات ذات المكاسب المتبادلة ، المصالح المشتركة ، التوثيق ، مصالح الأطراف ومواقفهم.

الخطوات

١. تحديد النتيجة المثالية قبل المفاوضات و وضع الحل البديل الأدنى للاتفاق.
٢. اختيار استراتيجية التفاوض الخاصة بهم (نهج تكاملي أو نهج توزيعي).
٣. تحديد قضايا التفاوض وتحليل المعلومات النسبية حول هذه القضايا.
٤. تسجل جميع الخيارات الممكنة التي توفر حلاً لقضايا التفاوض.
٥. الكشف عن الخيارات ذات المكاسب المتبادلة التي يمكن أن تؤدي إلى مفاوضات مربحة للجانبين.
٦. الحفاظ على العلاقة الإيجابية بين الأطراف وإن المصالح المشتركة هي الأهم.
٧. صياغة اتفاق و الوثائق المطلوبة من أجل توفير الدروس المستفادة للمفاوضات المستقبلية لنفس المشروع أو غيره من المشاريع.

جدول (٢٥)



مراجع

رابط	Negotiation Skills, Negotiation Strategies and Negotiation Techniques , Program on Negotiation at Harvard	١
رابط	الخطوات الممكنة في عملية التفاوض من قبل الرابطة الدولية لإدارة المشاريع (IPMA)	٢
رابط	Shonk, K. (2022, January 28). Principled Negotiation: Focus on Interests to Create Value. PON – Program on Negotiation at Harvard Law School.	٣
	Anthopoulos, L.G., & Xristianopoulou, A. (2012). Negotiation Models for Managing Projects: a Review.	٤
	Giraud, L. & Monaldi, E. (2015). PMO evoluΘon: from the origin to the future. Paper presented at PMI® Global Congress 2015—EMEA, London, England. Newtown Square, PA: Project Management .Institute	٥
	Johnson. & Johnson, (1996). Relationship between conflict management strategies .	٦
		٧
		٨

