



العيادات المتنقلة

اعداد	
2021206187	بيان محمد بن عفيف
2021206256	رضا الرصاصي
2021206338	عبدالعزیز الخرينق
2021206541	عبدالله علي الخميسي
2021203910	عبدالله الشهري
2021206339	عبدالمحسن الخرينق
2021206547	فاطمة غازي بدوي
2021206415	محمد علي المحمد
2021206504	نايف اللحيدان
2021204070	هشام سعيد الصحفي

بإشراف/ د. وليد سليمان
الفصل الدراسي الثاني
1443هـ - 2022 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

7	1. الفصل الأول (الإستراتيجية)
8	1.1 الرؤية:
8	1.2 الرسالة:
8	1.3 الأهداف:
8	1.3.1 الهدف الرئيسي:
8	1.3.2 الأهداف الفرعية:
9	1.4 مؤشرات قياس الأداء Lag أو Lead:
10	1.5 ميثاق المشروع:
11	2. الفصل الثاني (الحوكمة والهيكل والمنهجية)
12	2.1 الهيكل التنظيمي للفرق ووحدات المشروع:
12	2.2 الأسس العلمية والعملية المتبعة في تطوير الهيكل التنظيمي
13	2.3 مكتب إدارة المشروع:
14	3. الفصل الثالث (الالتزام والمعايير واللوائح)
15	3.1 نموذج الامتثال للتحقق من مخرجات المشروع قبل التسليم:
15	3.2 نموذج التحقق من انجاز مراحل المشروع:
17	3.3 سجل أصحاب المصلحة:
21	3.4 تحليل أصحاب المصلحة:
23	3.5 تمثيل أصحاب المصلحة في رسم بياني:
24	3.6 تعريف ثقافة المنظمة:
24	3.7 قيم المنظمات التي يمكن اعتمادها:
25	4. الفصل الرابع (التأمل الذاتي وإدارة الذات)
26	4.1 السلوكيات الشخصية التي يمكن تؤثر على المشروع
26	4.2 دراسة السلوكيات الشخصية التي يمكن أن تؤثر على المشروع:
28	4.3 تحليل SWOT:
29	5. الفصل الخامس (النزاهة الشخصية والموثوقية)
30	5.1 السلوكيات التي تتعارض مع النزاهة الأخلاقية:
30	5.2 التحليل المالي والاجتماعي والتقني للسلوكيات التي تتعارض مع النزاهة الأخلاقية:
31	6. الفصل السادس (التواصل الشخصي)
32	6.1 التواصل الشخصي والتواصل الفعال:
32	6.1.1 التواصل الشخصي:
32	6.1.2 التواصل الفعال:
32	6.2 أشكال ونماذج وقنوات الاتصال الشخصي:
32	6.2.1 أشكال الاتصال الشخصي:
34	6.2.2 نماذج الاتصال الشخصي:
34	6.2.3 قنوات الاتصال الشخصي
35	6.3 مصفوفة التواصل:
36	6.4 بعض المشاكل التي قد يتم مواجهتها في الاتصالات

37	مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة:	6.5
38	الفصل السابع (القيادة)	7
39	نموذج القيادة الذي يفضل لقيادة المشروع وأسباب اختياره:	7.1
40	مقترحات لطرق التحفيز:	7.2
41	الفصل الثامن (فريق العمل)	8
42	مصفوفة توزيع المسؤوليات (RACI):	8.1
44	الفصل التاسع (الصراعات والأزمات)	9
45	الصراعات والأزمات:	9.1
46	سيناريوهات متوقعة لإحداث الصراع بالمشروع:	9.2
47	الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع الصراعات:	9.3
48	تحليل RCA:	9.4
49	المراجع:	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
9	مؤشرات قياس الأداء المنظور المالي	1-1
9	مؤشرات قياس الأداء منظور العملاء	1-2
9	مؤشرات قياس الأداء العمليات الداخلية	1-3
10	ميثاق المشروع	1-4
15	نموذج الامتثال	3-1
15	نموذج التحقق من انجاز مراحل المشروع	3-2
17	سجل أصحاب المصلحة	3-3
22	تحليل أصحاب المصلحة	3-4
30	تحليل السلوكيات التي تتعارض مع النزاهة الأخلاقية	5-1
35	مصفوفة التواصل	6-1
37	تقييم أصحاب المصلحة	6-2
39	نموذج القيادة الذي يفضل لإدارة المشروع	7-1
42	مصفوفة RACI	8-1
46	سيناريوهات الصراعات التي من الممكن تحدث بالمشروع	9-1
47	الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع الصراعات	9-2

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
12	الهيكل التنظيمي	2-1
22	Power-Interest Grid	3-1
23	تمثيل أصحاب المصلحة	3-2
28	تحليل SOWT	4-1
46	سلم توكمان	9-1
48	تحليل RCA	9-2

1. الفصل الأول (الإستراتيجية)

1.1 الرؤية:

أن نكون الشريك الأفضل للقطاع الصحي في سد الاحتياجات الأولية للمناطق الطرفية.

1.2 الرسالة:

تصميم وتنفيذ عيادات طبية متكاملة ومتطورة، لتقديم تجربة صحية متكاملة لممارسين الصحيين المؤهلين، وتمكينهم لخدمة الأفراد الذين يعيشون في المناطق النائية والبعيدة عن المنشآت الطبية ونشر الوعي الصحي فيما بينهم.

1.3 الأهداف:

1.3.1 الهدف الرئيسي:

توفير الخدمات العلاجية والتوعوية لمجموعة متنوعة من شرائح المجتمع التي تعوقهم ظروفهم عن علاج الأسنان لأسباب بدنية أو صحية، أو عدم توفر وسائل النقل، أو ظروف مادية أو عدم وجود المراكز الصحية القريبة منهم. وهو مشروع للعلاج والوقاية والتوعية، لأمراض الفم والأسنان التي تقدم خدماتها من خلال العيادات المتنقلة ووحدات طب الأسنان المحمولة.

1.3.2 الأهداف الفرعية:

- توفير فرص وظيفية للشباب وتقليل نسب البطالة وذلك يتوافق مع رؤية 2030.
- نشر الوعي بين المجتمع للحفاظ على صحة الاسنان وعلاجها باستمرار.
- الوصول للمناطق النائية وتقديم الخدمات اللازمة.
- تقليل التكاليف الانشائية للعيادات واستبدالها بالعيادات المتنقلة.

1.4 مؤشرات قياس الأداء Lag أو Lead:

الأهداف	Lead	Lag
المنظور المالي: يهتم هذا المنظور بالبيانات المالية الرئيسية مثل (الإيرادات، المصروفات، صافي الربح ... إلخ) والمبادرات المالية مثل (تقييمات المخاطر، بيانات التكلفة والعائد..... إلخ)		
تحسين عائد الاستثمار	إضافة ثلاثة أنواع عيادات بجانب عيادة طب الأسنان	مكاسب استثمار إيجابية
توسيع مصادر الإيرادات		نمو الإيرادات
تقليل التكاليف الاجمالية		تحقيق اقصى قدر من الأرباح

جدول (1-1)

الأهداف	Lead	Lag
منظور العملاء: رؤية الشركة من وجهة نظر العميل. سيبحث العملاء غير الراضين عن موردين آخرين لتلبية احتياجاتهم. رضا العملاء هو مؤشر رئيسي يمكنه التنبيه بالخسارة المحتملة في المستقبل.		
زيادة رضا العملاء	المزيد من إدارة الحساب	درجة رضا العملاء
زيادة وعي الشركة	عدد المؤتمرات	العملاء يتصلون بنا
تقليل تناقص العملاء	تحسين خدمة العملاء	عدد الزبائن

جدول (1-2)

الأهداف	Lead	Lag
منظور العمليات الداخلية: القدرة على تحديد مدى جودة سير العمل وما إذا كانت المنتجات و / أو الخدمات تلبي احتياجات عملائها وتتوافق مع أهداف الشركات.		
ابتكار خدمات مبتكرة	دورة تطوير المنتج	عائدات الخدمة الجديدة
تحسين قاعدة المعرفة	عدد المقالات المقدمة	الاستفادة من قاعدة المعرفة
تقليل المشاكل التشغيلية	الساعات التي قضاها مع العميل	معدل خطأ المنتج

جدول (1-3)

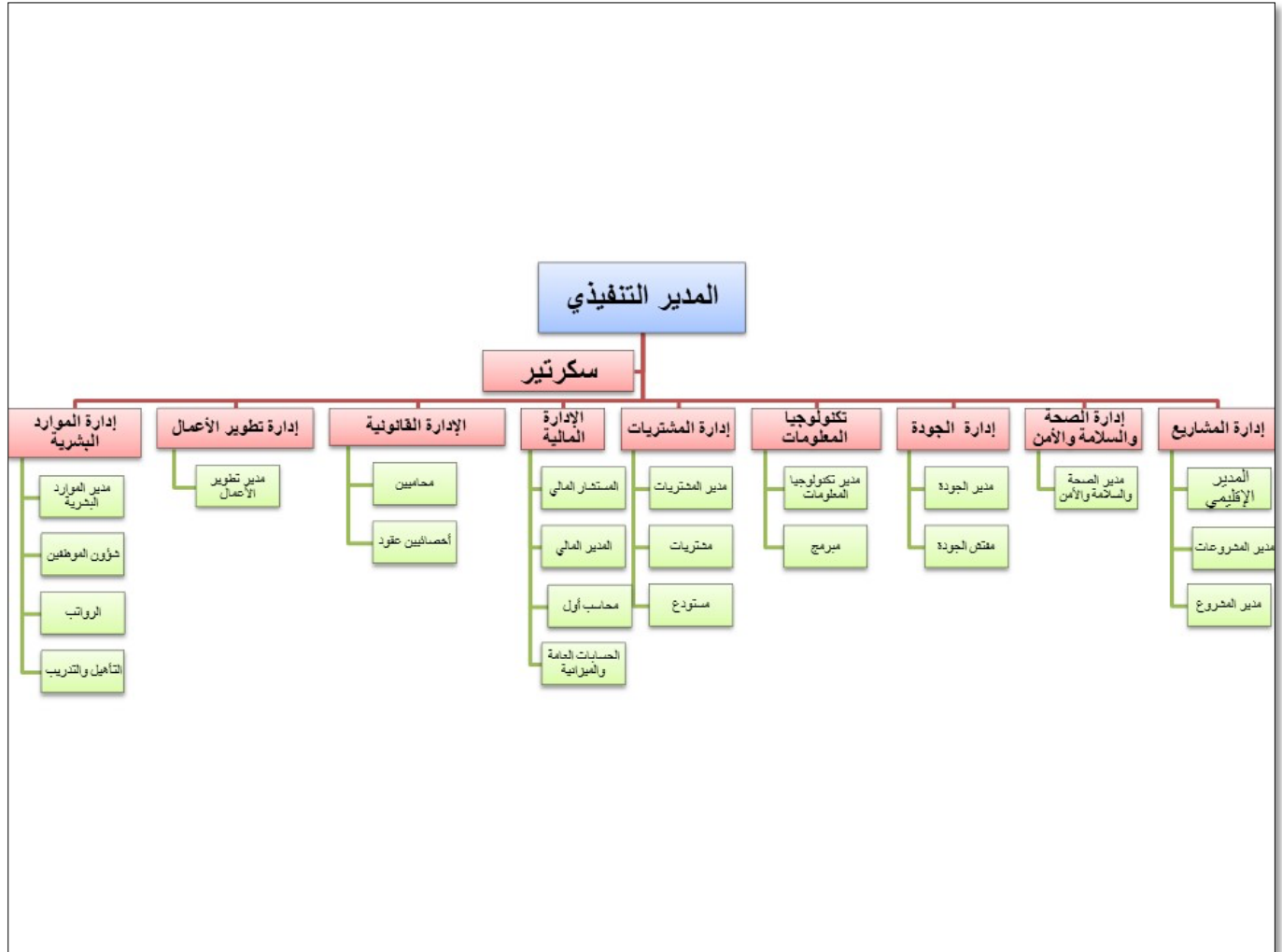
1.5 ميثاق المشروع:

العيادات المتنقلة		اسم المشروع
تجهيز عيادات متنقلة للطواقم الطبي متخصصة في مجال طب الأسنان تهدف الى إيصال الخدمة العلاجية الى المناطق النائية		وصف المشروع
توفير رعاية صحية وخدمات طبية للأشخاص الذين يجدون صعوبة في الوصول اليها ومساعدة خريجي الطب ممن ليس لديهم قدرة مالية لفتح عيادة		الحاجة من المشروع
- سد جزء من العجز لوصول الخدمات الطبية للمناطق النائية - نشر الوعي الصحي من خلال الاستشارات الطبية - المساهمة في حل مشكلة البطالة		أهداف المشروع القابلة للقياس ومعايير النجاح
- متطلبات مكانية: - مكاتب اداره - سيارة مجهزة بالمعدات الطبية اللازمة - الموارد البشرية: - كادر اداري - تراخيص: - ترخيص من وزارة الصحة للمنشأة الصحية - ترخيص من الهيئة السعودية للتخصصات الطبية للممارسة المهنة - قاعدة بيانات: - وجود نظام الكتروني لتوثيق معلومات المريض بالملف الصحي		المتطلبات العامة للمشروع
توفير عيادات متنقلة مجهزة بالمعدات الطبية لتقديم الرعاية الصحية للأسنان في المناطق النائية		التسليمات / المخرجات
- وجود عطل في المعدات الطبية ونقص المستلزمات الطبية - صعوبة الوصول الى بعض المناطق النائية - التأخر في اصدار التراخيص اللازمة للمشروع		الأخطار العامة للمشروع
2022-9-1	تاريخ بدء المشروع	مدة المشروع
2022-2-28	تاريخ الانتهاء من المشروع	
5.000.000 ريال سعودي		الميزانية العامة
محمد المحمد (تمويل المشروع وتخويل مدير المشروع)		اسم وصلاحيه راعي المشروع
م/ عبد الله الخميسي		مدير المشروع المعين
a.khamesi@hotmail.com		البريد الإلكتروني
0537555069		رقم الجوال

جدول (1-4)

2. الفصل الثاني (الحوكمة والهيكل والمنهجية)

2.1 الهيكل التنظيمي للفرق ووحدات المشروع:



شكل (2-1)

2.2 الأسس العلمية والعملية المتبعة في تطوير الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي يتشكل في حال جمعنا عدة اشخاص للقيام بمهمه محدده او للوصول لهدف معين، حيث ان الهيكلة التنظيمية تتشكل بطريقة قيامهم بالعمل المطلوب. ويذكر أيضا بان نجاح المؤسسات تعتمد على مدى كفاءة هذا التنظيم.

حيث ان الهياكل التنظيمية تتحدد من قبل الإدارة اثناء تشكيل عوامل المشروع للوصول للأهداف بشكل أفضل. وفي مشروعنا الحالي قد اخترنا ان يكون الهيكل التنظيمي هو ال الهيكل الوظيفي فهو يجمع كل تخصص وظيفي في إدارة منفردة فكل قسم هناك إدارة مستقلة بحد ذاتها ومتصلة بهدف واحد وهو إنجاح المشروع كإدارة الموارد

البشرية، والإدارة المالية، وإدارة الصيانة، وغيرها. يميز هذا النظام انه نظام اقتصادي لا حيث ان الشركة تعتمد على مركز صيانة واحد ومخزن واحد فكل شي يعد مركزياً، وكما ان هذا الهيكل يساعد الموظفين على اكتساب الخبرة من زملائهم بسبب عملهم في إدارة واحده.

2.3 مكتب إدارة المشروع:

مكتب إدارة المشاريع وهو يعد المحور الأساس لضبط العمليات وتشكيل المنهجيات المستخدمة والنماذج اللازمة لذلك بهدف ضمان جودة سير عمل المشروع وفق أفضل الممارسات الدولية بإدارة المشاريع . يتمثل مكتب إدارة المشاريع بعدة أنواع متفاوتة حسب مستوى التحكم في سير عمل المشروع وإدارته. وفيما يلي توضيح لنماذج مكاتب المشاريع:

- أ. الداعم: ويتم في توفير الاستشارات والدعم لفريق عمل إدارة المشاريع بالمنظمة. ويجدر ان ننوه بان الاستشاري لا يتخذ قرار في تنفيذ الخطط او تغييرها.
 - ب. الموجه: ويتم في توفير الاستشارات والمساندة بما في ذلك من مراقبة مؤشرات الأداء للمشروع والتوجيه وتوفير المستندات والقوالب اللازمة والتي توحد سير العمل على مختلف مراحل حياة المشروع. وكون المكتب يلعب دور الموجه ذلك لا يعني بان له صلاحيات اتخاذ القرار.
 - ج. المتحكم: وهو من يتولى عملية إدارة المشروع بشكل كامل من حيث التواصل مع أصحاب المصلحة وإدارة الخطط والموارد والميزانيات والمخاطر والمراقبة والتصحيح ومن ثم التسليم. وهنا نستطيع القول بان هذا النوع من إدارة مكتب المشاريع يمكن ان يولى صلاحيات اتخاذ القرار.
- اختيار إدارة مكتب المشاريع يعتمد على عدة عوامل متعلقة بالطبيعة المشروع، وظروفه واهداف المنظمة والسوق. وفي مشروع العيادات المتنقلة تم اختيار نمط مكتب إدارة المشاريع المتحكم وذلك بما يتناسب مع حجم المشروع الحالي وبيئية الأنشطة الصحية التي تتطلب مستوى عالي من الإجراءات والبرتوكولات من اجل توفير الرعاية الصحية اللازمة للمجتمع .
- يوفر هذا النمط من مكتب إدارة المشاريع النماذج والقوالب والارشادات والمعايير والمتطلبات الموحدة والازمة لنجاح عمل المشروع في تناسق تام. والذي بدوره يسهل عملية المراقبة والتحكم على مستوى دورة حياة المشروع ومرحلة التشغيل التي تليها.

3. الفصل الثالث (الالتزام والمعايير واللوائح)

3.1 نموذج الامتثال للتحقق من مخرجات المشروع قبل التسليم:

اسم المشروع	عيادات متنقلة		
المنفذ			
تاريخ البداية			
تاريخ النهاية			
المخرجات			
هل تلبي المخرجات نطاق المشروع			
المسؤول			
الملاحظات			
الاعتمادات	المدقق الداخلي	مدير المشروع	

جدول (3-1)

3.2 نموذج التحقق من انجاز مراحل المشروع:

المرحلة	المهمة	مدى إنجازها		
		ممتاز	مقبول	مرفوض
١. البدء	١.١ تحديد مفهوم العيادات المتنقلة			
	١.٢ توفير طاقم طبي مختص لديه القدرة على الزيارات المنزلية للمرضى			
	١.٣ اعداد ميثاق المشروع			
	١.٤ اعداد سجل الافتراضات للمشروع			
	١.٥ اعداد قائمة أصحاب المصلحة			
	١.٦ تحليل أصحاب المصلحة ومدى تأثيرهم على المشروع			
٢. التخطيط	٢.١ مناقشة وتحديد نطاق عمل المشروع			
	٢.٢ اعداد خطة إدارة نطاق المشروع			
	٢.٣ جمع المتطلبات			
	٢.٤ اعداد هيكل العمليات WBS والذي يغطي تعريف وترتيب وتقدير العمليات بالمشروع			
	٢.٥ اعداد خطة إدارة الجدول الزمني للمشروع			
	٢.٦ اعداد الجدول الزمني			
	٢.٧ اعداد الخطة المالية للمشروع			
	٢.٨ تحديد ميزانية المشروع			
	٢.٩ اعداد خطة إدارة الجودة للمشروع			

			٢.١٠ تعريف التنظيمات والتشريعات وكذلك الاستبيانات المطلوبة بما يضمن جودة عمليات المشروع ومخرجاته	
			٢.١١ اعداد خطة الموارد	
			٢.١٢ تحديد الموارد المطلوبة ومصادر توفيرها	
			٢.١٣ اعداد خطة المشتريات	
			٢.١٤ تحديد قوائم المشتريات والموردين	
			٢.١٥ اعداد خطة قنوات التوصل بالمشروع	
			٢.١٦ اعداد خطة إدارة المخاطر بالمشروع	
			٢.١٧ تكوين سجل إدارة المخاطر	
			٢.١٨ اعداد خطة إدارة أصحاب المصلحة	
			٢.١٩ اعداد خطة إدارة التغيير	
			٢.١٩ اعداد خطة إدارة المشروع والتي تشمل جميع الخطط السابقة والمستندات والتراخيص والاتفاقيات مع أطراف المشروع الداخلية والخارجية.	
			٣.١ إدارة ومتابعة تنفيذ عمليات المشروع	٣. التنفيذ
			٣.٢ مراقبة سير عمل المشروع وفقا للخطط والمخرجات المطلوبة	
			٣.٣ إدارة جودة العمليات والمخرجات للمشروع	
			٣.٤ إدارة ومتابعة الموارد	
			٣.٥ إدارة ومتابعة وتطوير فريق العمل	
			٣.٦ إدارة وضبط قنوات التواصل	
			٣.٧ تطبيق معايير الاستجابة للمخاطر	
			٣.٨ متابعة تطبيق إجراءات الامن والسلامة	
			٣.٩ متابعة وتنفيذ عمليات المشتريات	
			٣.١٠ إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة	
			٤.١ متابعة وضبط عمليات التنفيذ	٤. المراقبة والتحكم
			٤.٢ متابعة وإدارة المتغيرات	
			٤.٣ متابعة وضبط عمليات التنفيذ مع نطاق العمل	
			٤.٤ متابعة وضبط العمليات مع الجدول الزمني	
			٤.٥ متابعة وضبط العمليات مع ميزانية المشروع	
			٤.٦ متابعة وضبط الموارد	
			٤.٧ مراقبة أداء المشروع	
			٤.٨ مراقبة المخاطر المحتملة والحلول دون وقوعها	
			٤.٩ مراقبة وضبط قنوات التواصل	
			٤.١٠ المتابعة مع أصحاب المصلحة	
			٥.١ اغلاق مراحل المشروع	٥. الاغلاق
			٥.٢ توثيق الدروس المستفادة	
			٥.٣ توثيق النتائج والمخرجات	

٥.٤	استكمال كافة الاعمال الورقية والمستندات المطلوبة		
٥.٥	ارشفة سجلات المشروع		
٥.٦	استكمال كافة الاعمال الازمة لأغلاق المشروع		

جدول (2-3)

3.3 سجل أصحاب المصلحة:

م	الاسم	الوصف	التصنيف	التوقعات	معلومات التواصل	طريقة التواصل
1	مجلس الضمان الصحي	جهة حكومية تُعنى باعتماد المنشآت الصحية الجديدة	خارجي	اعتماد طلب الاعتماد بعد استكمال الوثائق	info@cchi.gov.sa 920001177	الإيميل
2	وزارة الصحة	الجهة الحكومية المعنية بالتراخيص	خارجي	اعتماد طلب الاعتماد بعد استكمال الوثائق	937	الزيارة أو الاتصال
3	وزارة التجارة	الجهة الحكومية المعنية بإصدار السجلات التجارية	خارجي	اعتماد طلب الاعتماد بعد استكمال الوثائق	CS@mc.gov.sa	الإيميل
4	الممارسين الصحيين الجدد	الأطباء المستفيدون	خارجي	قبول دعوات التفاوض والاستماع لفكرة المشروع	فريق التسويق والعلاقات العامة	الإيميل

5	KAHRAMANKAZAN ANKARA	مورد تابع لشركة ambulancemed	خارجي	توفير الشاحنات وتصميمها بأعلى المعايير وأفضل التسعيرات	info@ambulancemed.com +90 312 381 23 98 +90 554 969 50 08	الجوال
6	شركة مشبك	مورد يقدم خدمات التصميم والتطوير الرقمي	خارجي	تصميم نظام الفوترة والضريبة والموقع الإلكتروني	hi@meshbak.sa	الإيميل
7	شركة نصّ	مورد يقدم خدمات إعداد الآليات الداخلية والمحتوى التسويقي	خارجي	الآليات الداخلية والعقود والمحتوى التواصل	506316443	الجوال
8	الاستشاريين	الأطباء الحاصلون على شهادة التصنيف المهني/الصحي من هيئة التخصصات الصحية ولديهم رغبة بتقديم خدماتهم عبر المشروع	خارجي	قبول دعوات التفاوض والاستماع لفكرة المشروع	فريق التسويق والعلاقات العامة	الإيميل
9	كيانات القطاع الطبي الخاص	تقديم خدماتهم المتخصصة عبر المشروع	خارجي	قبول دعوات التفاوض والاستماع لفكرة المشروع	فريق التسويق والعلاقات العامة	الإيميل
10	الإدارة العليا	الأشخاص ذوي الصفة الاعتبارية والتنفيذية	داخلي	إعداد الخطط والميزانية العامة	السكرتير	الخطابات

11	إدارة المشاريع	الإدارة المعنية بالمشاريع الجارية والمحتملة	داخلي	توفير الأطر الخاصة بالمشاريع وكذلك متابعتها	التواصل الداخلي	الإيميل
12	إدارة الصحة والسلامة والأمن	الإدارة المعنية بكل ما يتعلق بالصحة والسلامة والأمن	داخلي	تجربة الوسائل الموجودة والتأكد من فاعليتها	التواصل الداخلي	الإيميل
13	إدارة الجودة	الإدارة المعنية باشتراطات ومعايير الجودة	داخلي	متابعة أداء الإدارات وتحسين تجربة العميل	التواصل الداخلي	الإيميل
14	تكنولوجيا المعلومات	الإدارة المعنية بتقنية المعلومات	داخلي	تجربة التقنيات والتأكد من فاعليتها	التواصل الداخلي	الإيميل
15	إدارة المشتريات	الإدارة المعنية بالمشتريات	داخلي	متابعة الموردين ومراقبة الأوامر وتنفيذ عمليات الشراء	التواصل الداخلي	الإيميل
16	الإدارة المالية	الإدارة المعنية بالشؤون المالية	داخلي	مراجعة التقارير المالية، وتدقيق الحسابات، وتحضير التنبؤات المالية، وإعداد المسيرات.	التواصل الداخلي	الإيميل

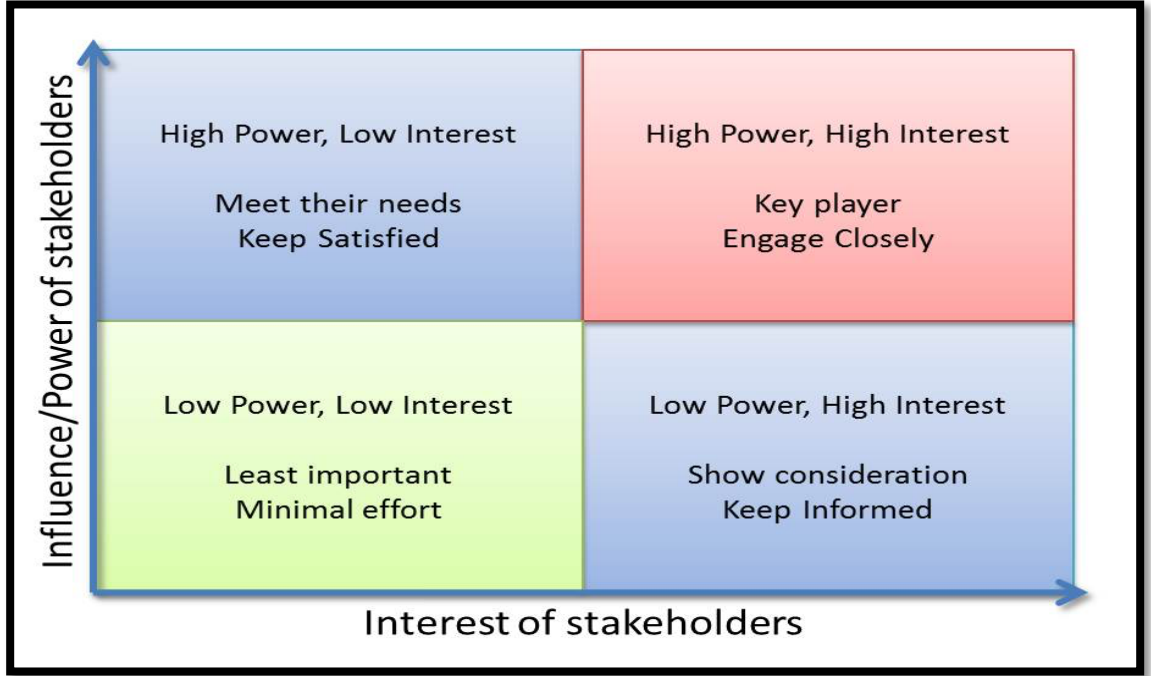
الإيميل	التواصل الداخلي	متابعة قانونية العقود والعمليات والتعاقدات والتراخيص اللازمة	داخلي	الإدارة المعنية بالشؤون القانونية	الإدارة القانونية	17
الإيميل	التواصل الداخلي	تحديد الفرص التجارية الجديدة، وتحسين الخدمات المقدمة داخلياً وخارجياً	داخلي	الإدارة المعنية بتطوير الأعمال	إدارة تطوير الأعمال	18
الإيميل	التواصل الداخلي	تأمين الموارد	داخلي	الإدارة المعنية بالموظفين	إدارة الموارد البشرية	19
الواتساب	الرسائل النصية/الواتساب	الاستجابة للتواصل	خارجي	الفئة المستفيدة من المشروع "المستفيد النهائي"	المرضى	20
الجوال	التواصل الداخلي 0537555069	إدارة المشروع لتحقيق اهدافه	داخلي	الشخص المسؤول عن إدارة المشروع وفريقه	مدير المشروع	21
الإيميل	التواصل الداخلي	فهم المهام والآليات اليومية	داخلي	الأشخاص العاملون في المشروع	فريق المشروع	22

جدول (3-3)

3.4 تحليل أصحاب المصلحة:

هي عملية تحديد أصحاب المصلحة ومستوى اهتمامهم وتأثيرهم على المشروع.
أهمية تحليل أصحاب المصلحة:

1. توضيح كل المصالح لأصحاب المصلحة الذي قد تؤثر بمهام المنظمة أو تتأثر بها.
 2. المساعدة في معالجة النزاعات أو القضايا في وقت مبكر.
 3. اكتساب التوافق المبكر بين جميع أصحاب المصلحة بشأن الأهداف والخطط عبر جمعهم في اجتماعات خلال مرحلة مبكرة من المشروع.
 4. يحدد الأشخاص الرئيسيين المستفيدين من عملية توزيع المعلومات اثناء مرحلة تنفيذ المشروع.
- الطريقة المستخدمة لتحليل اصحاب المصلحة:
- أولاً: تحديد أصحاب المصلحة وهم الأفراد المتأثرون بالمشروع أو لديهم تأثير وسلطة عليه.
- ثانياً: تصنيف أصحاب المصلحة حسب تأثيرهم واهتمامهم عن طريق استخدام شبكة السلطة والاهتمام - Power- Interest Grid والتي تصنف أصحاب المصلحة الى فئات:
1. افراد ذو سلطة قوية واهتمام كبير بالمشروع.
 2. افراد ذو سلطة قوية واهتمام ضئيل بالمشروع.
 3. افراد ذو سلطة ضعيفة واهتمام كبير بالمشروع.
 4. افراد ذو سلطة ضعيفة واهتمام ضئيل بالمشروع.



شكل (3-1)

ثالثاً: فهم أصحاب المصلحة الرئيسيين ومعرفة شعورهم ونظرتهم تجاه المشروع

نظرتهم تجاه المشروع			مدى تأثيرهم على المشروع	مدى اهتمامهم بالمشروع	أصحاب المصلحة
مقاوم	محايد	داعم			
	✓		منخفض	عالي	مجلس الضمان الصحي
		✓	عالي	عالي	وزارة الصحة
✓			عالي	منخفض	وزارة التجارة
		✓	عالي	عالي	مدير المشروع
		✓	عالي	عالي	فريق المشروع
✓			عالي	منخفض	الممارسين الصحيين الجدد
		✓	عالي	عالي	KAHRAMANKAZAN ANKARA
	✓		عالي	منخفض	شركة مشبك
	✓		عالي	منخفض	شركة نصّ
✓			عالي	منخفض	الاستشاريين
✓			عالي	منخفض	كيانات القطاع الطبي الخاص
		✓	عالي	عالي	الإدارة العليا
		✓	عالي	عالي	إدارة المشاريع

✓		منخفض	عالي	إدارة الصحة والسلامة والأمن
	✓	عالي	منخفض	إدارة الجودة
	✓	منخفض	عالي	تكنولوجيا المعلومات
	✓	عالي	عالي	إدارة المشتريات
	✓	عالي	عالي	الإدارة المالية
	✓	عالي	عالي	الإدارة القانونية
✓		منخفض	منخفض	إدارة تطوير الأعمال
	✓	عالي	عالي	إدارة الموارد البشرية
	✓	عالي	منخفض	المرضى

جدول (3-4)

3.5 تمثيل أصحاب المصلحة في رسم بياني:



شكل (3-2)

3.6 تعريف ثقافة المنظمة:

تعتمد قرارات المنظمات وسلوك افرادها على الثقافة المتبعة داخل المنظمة وهو ما أكده أ.د. نعمة الخفاجي حيث استهل قائلاً "ان ثقافة المنظمة مرآة عاكسة لحقائق متصلة بمسار نشأة المنظمة وتطورها"، وبين ان السير الوظيفية لمدراء المنظمة يأترون أيضا على تشكل ثقافتها.

حيث اننا سنعمل على بناء ثقافته داخلية قوية مبنية على الصدق والأمانة والتعاون وهذه العوامل ستدفع المنظمة لنمو والتطور وستساعد أيضا على جذب الكوادر والحفاظ عليهم، وهذا سيساعد على بناء شخصيه تميز المنظمة عن غيرها، المنظمات التي تمتلك ثقافته قوية تكون أكثر نجاحاً من غيرها من المنظمات ضعيفة الثقافة. والثقافة القوية داخل المنظمة تساعد على توجيه سلوك الافراد ليتطابق مع الثقافة الداخلية للمنظمة.

3.7 قيم المنظمات التي يمكن اعتمادها:

1. الجودة
2. التطوير
3. الابداع والابتكار
4. المرونة والاستمرارية
5. الثقة

4. الفصل الرابع (التأمل الذاتي وإدارة الذات)

4.1 السلوكيات الشخصية التي يمكن تؤثر على المشروع

تواجه إدارة المشاريع بعض التحديات التي تتعلق بسلوك العاملين داخل بيئة العمل حيث تعد السلوكيات التي يقومون بها من العوامل التي يمكنها التأثير بشكل مباشر على المشروع ومن هذه السلوكيات ما يلي :

1. التأخر في تسليم المهام المسندة له

يواجه في بعض الأحيان إدارة المشروع وجود أحد أعضاء الفريق يتأخر في تسليم المهام التي تم إسنادها إليه مما يؤثر ذلك بشكل سلبي على المشروع ككل وأيضا يمكن أن يتأخر العمل وتسليم المشروعات الخاصة بالعملاء ويتسبب ذلك في وقوع بعض الخسائر المادية والاقتصادية، بسبب تأخر الشركة في التسليمات مع الموردين والعملاء ويكون ذلك له عدة أسباب تؤدي إلى هذا التصرف السلوكي داخل فريق العمل

2. عدم حضور الاجتماعات الأسبوعية

يوجد أحيانا بعض الأشخاص لا يقدرّون قيمة العمل والوقت الخاص به لذلك لا يهتمون بحضور الاجتماعات التي يتم انعقادها لعرض بعض الأمور الهامة الخاصة بالمشروع اعتقادا منهم أن تلك الاجتماعات يمكن أن تهدر الوقت الخاص بهم في أداء الأعمال والمهام الأساسية المسندة لهم وتعد هي أحد المشكلات السلوكية التي تواجه بعض أعضاء الفريق في بعض الأحيان داخل المشروع مما تؤثر هذه المشكلة على سير الأعمال بشكل صحيح وعدم نجاح عملية الاتصال بين أعضاء الفريق التي تعد من أهم الأهداف داخل المشروع

3. عدم التوافق مع أعضاء الفريق الآخرين

يواجه بعض أعضاء الفريق مشكلة عدم التوافق مع الفريق حيث لا يستطيع هذا الشخص التساير مع الآخرين مما ينعكس ذلك على روح العمل وأيضا على نجاح المشروع ويؤثر أيضا على الجودة الإنتاجية للإدارة بشكل كامل ويؤدي أيضا إلى التأثير على فريق العمل بشكل كبير بسبب الكثير من المشاحنات التي تنشأ أثر هذه المشكلة

4.2 دراسة السلوكيات الشخصية التي يمكن أن تؤثر على المشروع:

1. مشكلة التأخر في تسليم المهام المسندة له

- أسباب:

عدم قدرة الشخص على إنجاز المهام في موعدها المحدد، زيادة الأعباء على هذا الشخص عن القدرات الخاصة به، انعدام التحفيز والمكافآت داخل بيئة العمل

• حلول:

- يستطيع المشروع التغلب على هذه المشكلة من خلال القيام بما يلي :
- القيام بالتعرف على الأسباب التي تؤدي إلى قيام هذا الشخص بالتأخر في مواعيد التسليم
- وضع مجموعة من الأهداف التي يجب تحقيقها وأن يتم تحديد موعد إلزامي لكي تيم فيه تسليم جميع المهام المخولة له
- وضع مجموعة من العواقب والجزاءات للشخص الذي يقوم بمثل هذا السلوك

2. عدم حضور الاجتماعيات الأسبوعية

• أسباب:

- عدم تنظيم الوقت لدى الموظف الذي يعاني من هذه المشكلة، الشعور بالقلق والرغبة في تجنب حضور الاجتماعات حيث يمكن أن يكون هذا الشخص قلق بسبب الأداء الخاص به في العمل مما يجعله يرغب في عدم الحضور، ضعف المهارات الاجتماعية التي تتعلق بشخصية العضو داخل فريق العمل، بعض الظروف الصحية أو الاجتماعية

• حلول:

- ضرورة الاهتمام بالمشكلات التي يعاني منها أعضاء الفريق
- التقليل من النقد الشخصي داخل الاجتماعات
- ضرورة القيام بمنح الثقة لجميع أعضاء الفريق للتغلب على تلك المشكلات

3. عدم التوافق مع أعضاء الفريق الآخرين

• أسباب:

- اختلاف الطرق والأساليب التي يتم استخدامها في العمل بينه وبين الأشخاص الآخرين، وجود بعض الاختلافات الثقافية والاجتماعية، وجود بعض أشكال التنافس بين أعضاء الفريق

• حلول:

- وضع بعض البرامج التي تلزم الفريق بالتعامل مع بعضهم البعض
- استخدام بعض الوسائل التقنية الحديثة لزيادة وسهولة الاتصال بين أعضاء الفريق
- حل المشكلات السلبية وبعض مشكلات التمر داخل الفريق

4.3 تحليل SWOT:

نقاط القوة • الخبرات المتنوعة • خدمة العملاء • جودة المنتج • خدمات ما بعد البيع	نقاط الضعف • التدفقات النقدية • الحوكمة الإدارية • قلة الموردين • دراسة السوق والمغيرات • التسويق
الفرص • توجه الدولة لدعم وتخصيص القطاع الصحي • ارتفاع معدل الطلب على الخدمات الطبية • توجه جهات التمويل الى دعم الشركات الناشئة • توجه المستشفيات والعيادات لتبني الفكرة	التهديدات • التشريعات المستحدثة • المنافسة • دخول استثمارات خارجية بالقطاع

شكل (4-1)

5. الفصل الخامس (النزاهة الشخصية والموثوقية)

5.1 السلوكيات التي تتعارض مع النزاهة الأخلاقية:

1. إساءة استخدام وقت العمل
يتكاسل بعض الموظفين عن أداء مهامهم اليومية بإضاعة الوقت كالانشغال بالحديث مع بعضهم أو بالهاتف وترك المهام تتكدس مما يسبب زيادة لتكلفة انجاز العمل لأنه يستغرق وقتاً أطول من المتوقع.
2. السرقة
هناك من يستغل نفوذه لسرقة أموال المنشأة أو تسيير مناقصات لا تتوافق مع المعايير الداخلية واخذ عمولات لصالحهم.
3. المحسوبية
وهي إعطاء مهمه لشخص غير متمكن لعمل مهمه بسبب العلاقة الشخصية مع العلم ان هذا الشخص لا يمتلك الخبرة ولا المعرفة لإنهاء المهمة على أكمل وجه وهذا يؤثر سلباً على بيئة العمل لعلم الموظفين بأن المناصب والمهام لا تعطى بالجهد، بل بالعلاقات الشخصية.

5.2 التحليل المالي والاجتماعي والتقني للسلوكيات التي تتعارض مع النزاهة الأخلاقية:

السلوك	التأثير		
	المالي	الاجتماعي	التقني
إساءة استعمال وقت العمل	زيادة تكاليف انجاز العمل	يتباطأ الموظفون في انجاز الاعمال	
السرقة	تقليل الأرباح للشركة بشكل مستمر	عدم الشعور بالاستقرار الوظيفي	زيادة وتعقيد الأمور التقنية بسبب كثرة السرقات
المحسوبية	عدم الاستفادة من المقترحات التي من الممكن تحسين الوضع المالي للشركة	عدم تقبل بيئة العمل والصعوبة في طرح المقترحات	عدم المبادرة في تحسين سير العمل

جدول (5-1)

6. الفصل السادس (التواصل الشخصي)

6.1 التواصل الشخصي والتواصل الفعال:

6.1.1 التواصل الشخصي:

هو العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر من خلال الرسائل اللفظية والغير لفظية. تكمن أهمية الاتصال الشخصي في انها تساعد على الاستمرار في تبادل الآراء والمعلومات والخبرات بين الأشخاص في نفس فريق العمل او بين الأقسام الأخرى مما يؤدي الى بناء وتقوية العلاقات بين الموظفين وتحقيق الأهداف العامة للشركة والتوصل الى قرارات مشتركة.

ويتميز الاتصال الشخصي بعدة خصائص منها:

1. انه يهدف أساسا الى التفاهم بين المرسل والمستقبل و عليه يجب ان يستجيب المستقبل للرسالة.
2. يعتبر عملية موجهة نحو هدف التعبير عن وجهة نظر معينة.
3. يعد عملية ديناميكية أي انه قابل للتطور والنمو.

6.1.2 التواصل الفعال:

هي احدى المهارات التي يكتسبها الفرد بحيث يكون قادرا على توصيل أفكاره وآرائه الى شخص او جمهور معين بطريقة يضمن بها ان يقتنع الشخص المستهدف بما يقوله او يعبر عنه.

الاتصال الفعال يعتبر من المهارات المهمة داخل منظمات العمل التي تسعى الى تحقيق الأهداف وخلق بيئة عمل مترابطة وناجحة، فسوق العمل يعتمد على ارسال واستقبال العديد من الرسائل اليومية التي يجب ان تصل بشكل صحيح وواضح لإنجاح العمل.

من خصائص الاتصال الفعال:

1. الوضوح والايجاز: يجب أن تكون الرسالة التي يريد الشخص إيصالها للمتلقي بسيطةً واضحةً دقيقةً ومختصرةً.
2. الاستماع الجيد والفهم: يجب أن يكون المتلقي مستمعًا جيدًا ومتيقظًا ليفهم كل تفاصيل الرسالة ويفسرها جيدًا.
3. الذكاء العاطفي: يجب أن يكون المتكلم قادرًا على الوصول إلى عواطف المتلقي والتأثير عليها.

6.2 اشكال ونماذج وقنوات الاتصال الشخصي:

6.2.1 أشكال الاتصال الشخصي:

• التواصل الشفوي:

عندما يتم التعبير عن الرسالة من خلال الكلمات الشفوية أو الكلمات المنطوقة، يقال إنها اتصال شفهي. يمكن أن تتم إما من خلال محادثة وجهاً لوجه أو من خلال أي وضع إلكتروني مثل الهاتف أو الهاتف الخليوي أو الاتصال الداخلي وما إلى ذلك. تعتبر وسيلة الاتصال هذه أكثر موثوقية لأنه يمكن للمرسل الحصول على التعليقات بسرعة ومن مزاياه:

1. أسرع ويوفر الوقت.
 2. يؤسس لمسة شخصية ويؤدي إلى فهم أفضل.
 3. اقتصادية أو أقل تكلفة مقارنة بالاتصال الكتابي.
 4. مرن ويمكن تغيير الرسائل لتناسب احتياجات واستجابة المتلقي.
- مساوئ الاتصال الشفوي:

1. إنه أقل موثوقية.
2. لا يقدم أي سجل للرجوع إليه في المستقبل.
3. لا يوفر وقتاً كافياً للتفكير قبل توصيل الرسالة.

• التواصل الكتابي:

عندما يتم التعبير عن الرسالة من خلال الكلمات المكتوبة، فإنها تُعرف بالاتصال الكتابي. يمكن التعبير عنها حتى من خلال المجموعات والرسوم البيانية والرسوم البيانية والصور مع أو بدون كلمات. في هذا النوع من الاتصال، تتم مشاركة المعلومات مع المتلقي عن طريق الكتابة أو الرسم. إنها وسيلة الاتصال الرسمية. عادة، يتم نقل المعلومات التي يجب الاحتفاظ بها لفترة طويلة للرجوع إليها في المستقبل عن طريق الاتصال الكتابي. مزايا الاتصال الكتابي:

1. تميل إلى أن تكون كاملة، وواضحة، ودقيقة، وصحيحة.
2. إنه يميل إلى تقليل سوء الفهم والصراعات والنزاعات.
3. يتم اعتباره كدليل قانوني من قبل المحاكم.

مساوئ الاتصال الكتابي

1. إنه باهظ الثمن.
2. قد يتم تفسيره بطريقة مختلفة من قبل أشخاص مختلفين.
3. يميل إلى عدم الفعالية وعدم الإعجاب في حالة الصياغة السيئة.

6.2.2 نماذج الاتصال الشخصي:

1. نموذج شانون ويفر: كان كل من شانون ويفر مهندسين لمختبرات هاتف بيل. كانت مهمتهم التأكد من أن جميع كابلات الهاتف وموجات الراديو تعمل بكامل طاقتها. لقد طوروا نموذج شانون ويفر ، والذي يُعرف أيضاً باسم نموذج الاتصال الخطي (Shannon & Weaver، 1963) كما يتضح من اسمه ، اعتقد العلماء أن الاتصال حدث بطريقة خطية ، حيث يقوم المرسل بترميز الرسالة من خلال قناة إلى جهاز استقبال يقوم بفك تشفير الرسالة. ردود الفعل ليست فورية. ومن الأمثلة على الاتصال الخطي الصحف والراديو والتلفزيون.

2. نموذج لاسجود وشرام: يعتبر نموذج شرانم الاتصال كعملية بين المشفر ووحدة فك التشفير. الأهم من ذلك ، أن هذا النموذج يفسر كيفية تفسير الناس للرسالة. جادل شرانم بأن خلفية الشخص وخبرته ومعرفته هي عوامل تؤثر على التفسير. إلى جانب ذلك ، يعتقد شرانم أن الرسائل تنتقل عبر وسيط. أيضاً ، ستكون وحدة فك التشفير قادرة على إرسال ملاحظات حول الرسالة للإشارة إلى استلام الرسالة. وقال إن الاتصال غير مكتمل ما لم يكن هناك ردود فعل من المتلقي. وفقاً لنموذج شرانم ، يعد التشفير وفك التشفير أمراً حيويًا للتواصل الفعال. أي اتصال لا يحدث فيه فك التشفير أو لا تحدث التغذية الراجعة ليس فعالاً أو كاملاً.

3. نموذج Berlo SMCR: أنشأ 23 (1960) David K. Berlo نموذج SMCR للاتصال. SMCR تعني المرسل ، الرسالة ، القناة ، المستقبل. يصف نموذج Berlo المكونات المختلفة لعملية الاتصال. وجادل بأن هناك ثلاثة أجزاء رئيسية من كل الاتصالات ، وهي المتحدث والموضوع والمستمع. وأكد أن المستمع يحدد معنى أي رسالة.

6.2.3 قنوات الاتصال الشخصي

المقصود بقناة الاتصال: عندما تتواصل الشركات مع عملائها، يشار 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 فيما تفعله.

6.3 مصفوفة التواصل:

#	صاحب المصلحة	معلومات التواصل	طريقة التواصل	الوقت/التكرار	المرسل/المسؤول
1	مجلس الضمان الصحي	info@cchi.gov.sa 920001177	الإيميل أو الاتصال	مرة سنوياً	محمد
2	وزارة الصحة	937	الزيارة أو الاتصال	مرة سنوياً	محمد
3	وزارة التجارة	CS@mc.gov.sa	الإيميل أو الاتصال	مرة سنوياً	محمد
4	مدير المشروع	التواصل الداخلي ٠٥٣٧٥٥٥٠٦٩	الاجتماع الصباحي	يوميّاً عند الساعة 10 ص	عبدالمحسن
5	فريق المشروع	التواصل الداخلي	الإيميل	مرتين أسبوعياً	عبدالله
6	الممارسين الصحيين الجدد	فريق التسويق والعلاقات العامة	الإيميل أو الاجتماع	بداية كل أسبوع	محمد
7	KAHRAMANKAZAN ANKARA	info@ambulancemed.com factory@ambulancemed.com +90 312 381 23 98 +90 554 969 50 08	الجوال أو الإيميل	يوميّاً عند الساعة 5 م	عبدالمحسن
8	شركة مشبك	hi@meshbak.sa	الإيميل	بداية كل أسبوع	بيان
9	شركة نصّ	0506316443	الجوال	بداية كل أسبوع	بيان
10	الاستشاريين	فريق التسويق والعلاقات العامة	الإيميل	بداية كل أسبوع	محمد
11	كيانات القطاع الطبي الخاص	فريق التسويق والعلاقات العامة	الإيميل	بداية كل أسبوع	محمد
12	الإدارة العليا	السكرتير	الخطابات	نهاية كل ربع سنة	عبدالله
13	إدارة المشاريع	التواصل الداخلي	الإيميل أو الاجتماع الصباحي	صباح كل يوم	عبدالله
14	إدارة الصحة والسلامة والأمن	التواصل الداخلي	الإيميل أو الاجتماع الصباحي	صباح كل يوم	عبدالله
15	إدارة الجودة	التواصل الداخلي	الإيميل أو الاجتماع الصباحي	صباح كل يوم	عبدالله
16	تكنولوجيا المعلومات	التواصل الداخلي	الإيميل أو الاجتماع الصباحي	صباح كل يوم	عبدالله

17	إدارة المشتريات	التواصل الداخلي	الإيميل او الاجتماع الصباحي	صباح كل يوم	عبدالله
18	الإدارة المالية	التواصل الداخلي	الإيميل او الاجتماع الصباحي	صباح كل يوم	عبدالله
19	الإدارة القانونية	التواصل الداخلي	الإيميل او الاجتماع الصباحي	صباح كل يوم	عبدالله
20	إدارة تطوير الأعمال	التواصل الداخلي	الإيميل او الاجتماع الصباحي	صباح كل يوم	عبدالله
21	إدارة الموارد البشرية	التواصل الداخلي	الإيميل او الاجتماع الصباحي	صباح كل يوم	عبدالله
22	المرضى	الرسائل النصية/الواتساب	الواتساب	بعد نهاية كل زيارة	محمد

جدول (6-1)

6.4 بعض المشاكل التي قد يتم مواجهتها في الاتصالات

يمثل مشروع عيادة أسنان متنقلة أحد المشاريع الخدمية، حيث تقدم خدمة صحية علاجية للجمهور بالقرب من أماكن إقامتهم ، تستعين الإدارة خلال تنفيذ هذا المشروع بقنوات الاتصال على مستوى عدة هناك عدة أشكال يمكن ان تعوق الاتصال الفعال وبالتالي تعرقل تحقيق أهداف المشروع يمكن سرد السيناريوهات التالية لإيضاحها:

● السيناريو الأول:

عجز الإدارة عن توفير معلومات صريحة للعملاء، حيث يتم في هذا السيناريو تقديم معلومات مبالغ فيها عن الخدمة المقدمة أو توفير وعود معينة للجمهور بهدف ترويج المشروع في حين يصعب على الإدارة تحقيق تلك الوعود على أرض الواقع مثل : الإعلان عن أسعار للخدمة وعدم الالتزام بالسعر المعلن عنه .

● السيناريو الثاني:

فشل الاتصال بين الأطباء والإدارة، يعتبر تقديم تقرير من الأطباء للإدارة عن سير العمل في المشروع من اهم المعطيات التي تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات صحيحة في المرحلة التالية ، اعمال الاتصال بين الأطباء باعتبارهم العنصر الأساسي في تنفيذ المشروع وبين الإدارة يعمل على خلق فجوة تتسع كلما تم تجاهل الاتصال

والتكامل بين كلا منهما ،على سبيل المثال : ان يطلب عملاء العيادة من الأطباء شكل معين مم الخدمة الطبية ويعمل الأطباء إيصال الرسالة الى الإدارة بهدف التنسيق معهم لتحقيق أهداف العملاء.

• السيناريو الثالث:

اهمال التغذية المرجعية عن الأداء، يحتاج الموظفين في المشروع للحصول على تغذية مرجعية بصورة مستمرة عن أداء المشروع بهدف تطوير الاستراتيجيات المستخدمة في ادارة المشروع في حالة اعتماد الادارة على بيانات ايجابية على مدار الوقت وتجاهل إشارات الإنذار باستمرار سوف يؤدي ذلك الى فشل المشروع

6.5 مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة:

Stakeholder	Unaware	Resistant	Neutral	Supportive	Leading
مجلس الضمان الصحي				c	
وزارة الصحة				c	
وزارة التجارة	c			d	
مدير المشروع					C
فريق المشروع					C
الممارسين الصحيين الجدد	c				
KAHRAMANKAZAN ANKARA			c		
شركة مشبك			c		
شركة نص			c		
الاستشاريين	c			d	
عيادات القطاع الخاص	c			d	
الإدارة العليا				c	
ادارة المشاريع				c	
ادارة الصحة والسلامة والامن			c		
ادارة الجودة					c
تكنولوجيا المعلومات				c	
ادارة المشتريات					c
الادارة المالية					c
الادارة القانونية				c	
ادارة التطوير				c	
ادارة الموارد البشرية			c	d	
المرضى	c			d	

جدول (6-2)

7. الفصل السابع (القيادة)

7.1 نموذج القيادة الذي يفضل لقيادة المشروع وأسباب اختياره:

تتمثل أهمية قيادة إدارة المشروع كونها سبب لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، كما تساهم القيادة المثلى للمشروع في تعزيز ثقافة الأداء والإنجاز والنجاح.. حيث يساهم القائد بتحفيز فريقه ودفعه نحو إكمال المطلوب منهم، بالطريقة والوقت والجهد الأمثل.

على جانب صنع القرار	الوصف	أسباب الاختيار
ديموقراطي	سيتم استخدام هذا النمط الذي يدعو الفريق ويتيح لهم عملية صنع القرار، ويعرف أيضاً هذا النمط بالأسلوب التشاركي أو الاستشاري.. وعادة ما ينتج عنه قرار جيد، لكنه يجعل الأقلية المعارضة ساخطة أحياناً، من المهم أن يتواصل القائد مع الجميع للتأكد من الالتزام بالنتائج التي رآها الأغلبية.. هذا النمط مناسب لنا في الفترات الأولى لإطلاق المشروع، حيث إنه أكثر سلمية، ويشرك الأطراف ذات العلاقة/المصلحة في وضع بصمة لهم.	(1) خلق بيئة عمل ديناميكية (2) زيادة الإنتاجية (3) الابتكار (4) بناء فريق قوي وقادر على اتخاذ القرارات
على جانب الأنشطة	الوصف	أسباب الاختيار
التمكين/الممكن	سيتم على جانب الأنشطة منح أعضاء الفريق السلطة التي تناسب خبراتهم، ومهاراتهم.. للقيام بوظائفهم وأدوارهم، وتمكينهم بالوسائل والموارد والخبرات التي تسهل عليهم المهمة.. سيكون هذا النمط مشابه لدور المدرب، ولكنه أكثر تركيزاً على جانب التعليم، فقط سيكون تركيزه على التأكد من نضج الأعمال، وصحة وجهتها، ومستوى تقدمها وتوافرها.	تعزيز الأعضاء على التفكير وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وابداعية وتحويل أفكارهم إلى حقيقة
على جانب الأنماط الشخصية	الوصف	أسباب الاختيار
القيادة التحويلية	سيتم على جانب الأسلوب الشخصي والنمط الفردي للقائد تطبيق أسلوب القيادة التحويلية.. الذي يخدمنا في إلهام الفريق برويتنا المشتركة لمستقبل المشروع، مع تعزيز خلق الابتكار وروح التجربة وخوض الغمار الجديدة وإدارة التغيير، مع الاهتمام بالمشاعر الفردية، الدفع والإلهام، ونشر التأثير.	(1) فريق عمل واحد (2) اشراك الأعضاء في صنع القرارات التنظيمية (3) اشراك الأعضاء في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية

جدول (7-1)

7.2 مقترحات لطرق التحفيز:

التحفيز هو مجموعة من الوسائل المادية والمعنوية التي تقدمها المؤسسة لأفرادها لتحفيزهم وتشجيعهم على تحقيق الأهداف ورفع الكفاءة وزيادة انتاج العمل.

ومن أهم الطرق المستخدمة لتشجيع العاملين في المشروع هي:

1. توفير بيئة عمل مناسبة ومريحة:

وذلك يتم عن طريق توفير جميع العناصر المكونة لبيئة العمل بشكل مناسب ومريح، مما يؤدي لراحة الموظف النفسية داخل بيئة العمل وخلق بيئة ايجابية ليؤثر ذلك مباشرة على تحسين الإنتاجية والكفاءة.

2. اشراك الأعضاء في وضع برامج العمل:

من الأمور التي تساهم في تحفيز الموظفين هي عن طريق مشاركتهم في وضع خطة العمل لتطوير مهاراتهم وابرار مواهبهم، والاستماع الى الاقتراحات والأفكار المتعلقة بالمشروع والعمل على تنفيذها وتحقيقها من خلال قيام كل موظف بالمهام الموكلة اليه.

3. مساعدة الموظفين على التقدم والنمو:

الحاق الموظفين بدورات وبرامج تدريبية لتعزيز قدراتهم والاهتمام بالنمو الشخصي لكل فرد له أهمية كبيرة في جعل الموظف يشعر بالتقدير وبذلك يؤدي المهام المطلوبة منه بكفاءة عالية.

4. تمكين العاملين:

من اهم طرق التحفيز التي تؤدي الى شعور الموظفين بأنهم موثوق بهم وبقدراتهم من خلال تفويض واسناد المهام المهمة لهم وتوفير جميع الموارد التي يحتاجونها لإنجاز عملهم.

5. تقديم المكافآت:

تقديم المكافآت سينعكس بشكل إيجابي على الموظف ويدفعه الى تقديم المزيد من الإنجازات ويتم ذلك عند قيام الموظف ببذل مجهود لتحقيق النجاح للمشروع أو تقديم أفكار جديدة تحسن طريقة العمل.

8. الفصل الثامن (فريق العمل)

8.1 مصفوفة توزيع المسؤوليات (RACI):

كل مشروع له مجموعة من المقاييس الإدارية التي تساهم في تقييمه وإدارته بطريقة ناجحة ومن أهم هذه المقاييس:

1. إدارة نطاق العمل الخاص بالمشروع.
2. إدارة الوقت المخصص بتنفيذ المشروع.
3. إدارة التكلفة الخاصة بالمشروع.
4. إدارة جودة المشروع.
5. إدارة الموارد البشرية الخاصة بالمشروع.
6. إدارة التواصل بين فئات المشروع.
7. إدارة المخاطر الخاصة بالمشروع.
8. إدارة المشتريات اللازمة للمشروع.
9. إدارة تكامل بين مراحل المشروع.
10. إدارة التطوير.

لتحقيق أفضل النتائج باستخدام نموذج المسؤوليات يجب تحديد المراحل الأساسية لكل مشروع طبقاً لنوع النشاط الذي يقوم به المشروع والوقت المناسب لتنفيذ المشروع والهدف المراد تحقيقه من المشروع والميزانية المتاحة للمشروع وعدد الأفراد القائمين بتنفيذ المشروع ودور كل فرد في أفراد فريق العمل ومسؤوليات الأفراد العاملين في المشروع.

قسم الشؤون القانونية				قسم الموارد البشرية				قسم الشؤون المالية				وصف المهمة
مدير المؤسسة	مدير الإدارة	مدير القسم	الموظفين	مدير المؤسسة	مدير الإدارة	مدير القسم	الموظفين	مدير المؤسسة	مدير الإدارة	مدير القسم	الموظفين	
I	C	A	R									إعداد خطة العمل الإدارية

I	R	A	C									تحديد سياسات المشروع
I	R	A	C									التأكد من اعتماد السياسات المقترحة عالميا
I	C	A	R									إبلاغ السياسات لباقى الأقسام
								I	C	A	R	إعداد الخطة المالية للمشروع
								I	C	A	R	إعداد الميزانية الخاصة بالمشروع
								I	C	R	A	إدارة المخاطر المالية الخاصة بالمشروع
								I	C	A	R	إعداد خطة المشتريات
				I	A	R	C					تعيين الموظفين
				I	C	A	R					تحديد خطة التدريب الوظيفي
				I	C	A	R					تطبيق برنامج التدريب
				I	A	R	C					تحديد هيكل الاجور
				I	A	R	C					تحديد الوقت اللازم لكل مهمة

جدول (8-1)

9. الفصل التاسع (الصراعات والأزمات)

9.1 الصراعات والأزمات:

المشاريع دائماً ما تتطلب تشكيل فريق، وغالباً ما يكون عناصر هذا الفريق قد عملوا معاً سابقاً وقد يعملون تحت ضغط لإنهاء المشروع بأقرب وقت، مما قد يسبب حدوث صراعات داخلية لا يمكن تفاديها وقد تكون هناك اختلاف في وجهات النظر بسبب اختلاف المراجعيات والاهداف لكل شخص. وقد يتسبب ذلك بتقليل الحماس، قلة الابداع والإنتاج.

لذلك يجب على مدراء المشاريع عدم التغاضي عن المشاكل حتى لا تتفاقم ويجب حلها بأقرب وقت، حيث ان عدم حل المشكلة بوقتها قد يجعلها تتفاقم ويصعب السيطرة عليها لاحقاً، مما يؤدي الى زيادة التكاليف والموارد. وعلى الجانب الاخر، يستحسن ان يقوم المدراء بتبني الأفكار التي تساعد على حل المشكلات بوقت مبكر. هناك عوامل عديدة تثير الصراعات والأزمات داخل المنشأة واهمها:

- **الازمة المالية:**
تحصل غالباً عندما تفقد المنشأة قيمتها السوقية وعدم تمكنها من سداد مديونياتها وهذه حصيلة لقلة الطلب على المنتج او الخدمة المقدمة.
- **ازمة تقنية:**
في هذا العصر غالبية المنشآت تعتمد على التقنية بشكل او بآخر لذلك فعند حدوث مشاكل تقنية قد تتأثر المنشأة، ويعتمد حجم التأثير بحجم اعتمادها على التقنيه والحلول البديلة لاي حدث قد يحول بينها وبين استخدام التقنية بالشكل المطلوب.
- **أزمات طبيعية:**
هي من الازمات التي لا يمكن التنبؤ بها ولا بالحد منها، ولكن يجب الاستعداد ووضح حلول تساعد علي تخفيف الأثر الذي قد تسبب به هذه الازمه، من الأمثلة على ذلك : انتشار وباء، الزلازل والفيضانات.



شكل (9-1)

9.2 سيناريوهات متوقعة لإحداث الصراع بالمشروع:

الصراع	السيناريو
الاختلاف في الأهداف بين الأقسام	موظفي خدمة العملاء/المالية يعملون على تسجيل المواعيد بغرض زيادة الأرباح مما يزيد العبء وامكانيات الطبيب المعالج .
الاختلافات الشخصية	حينما تلقي الإدارة باللوم على الأطباء لعدم امكانياتهم استقبال المواعيد بسبب نقص المعلومات المقدمة لهم من خدمة العملاء
صراع بين المشروع والجهات الخارجية	ويكون بسبب شروط تعاقدية او مواصفات خاصة لتوريد المواد على سبيل المثال اختلاف جودة المواد المقدمة من قبل الموردين مما يؤثر سير عمل المشروع .

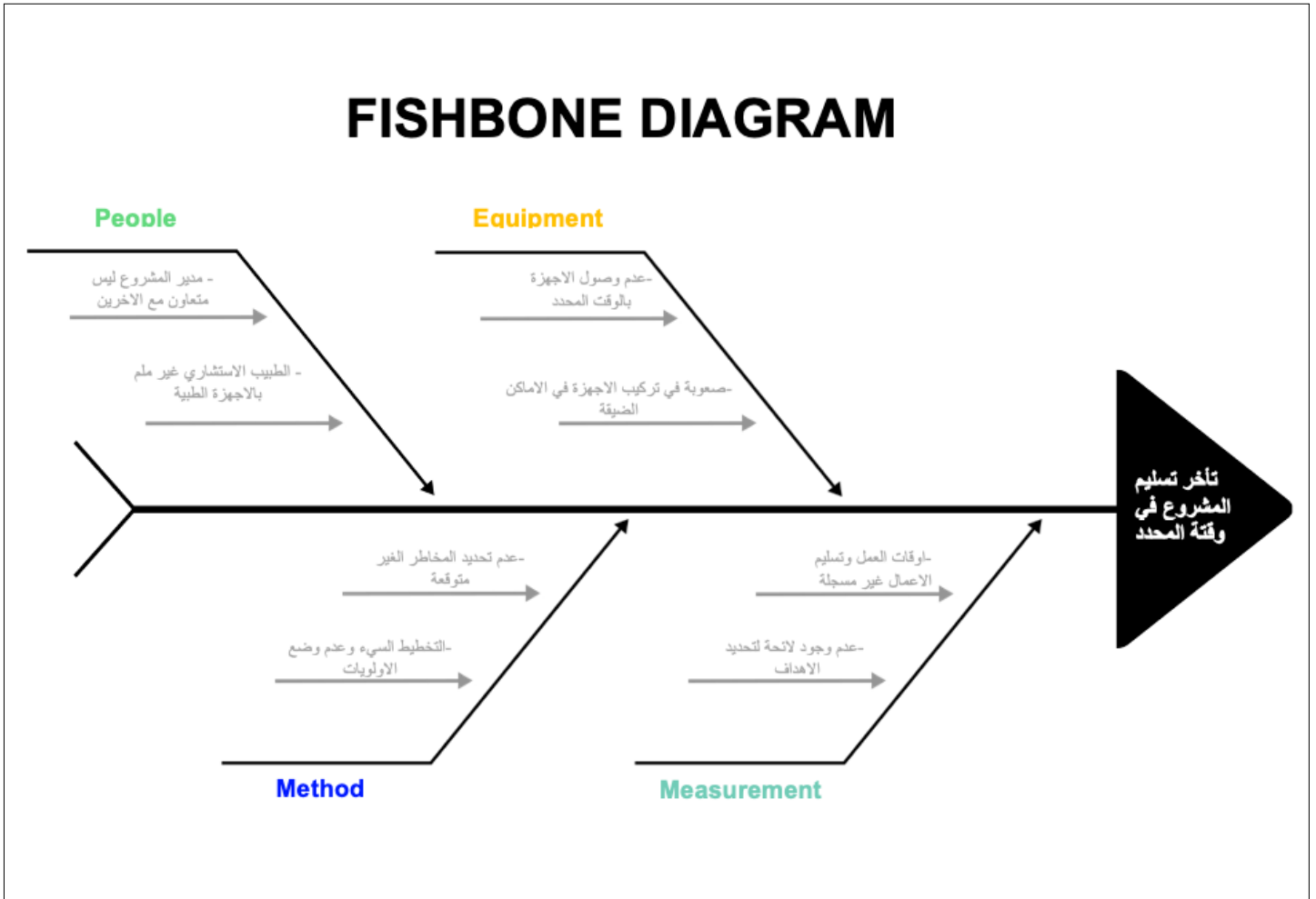
جدول (9-1)

9.3 الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع الصراعات:

الصراع	استراتيجية حل الصراع	مؤشرات القياس
الاختلاف في الأهداف بين الأقسام	• توعية افراد المنظومة برؤية وقيم ورسالة المنظمة • توحيد الجهود نحو تحقيق اهداف المنظمة • عقد اجتماعات دورية داخلية بالقسم وخارجية بين الأقسام لمتابعة ومطابقة ما تم إنجازه بخطط اهداف الأقسام والمنظمة. • تبني ثقافة لا خاسر بالنقاشات • الإشادة بداء الأقسام وتحفيزها • المراقبة والمتابعة لمنع حدوث الصراع	• مؤشر قياس المهام المنجزة والمحقة للأهداف • مؤشر أداء الاجتماعات الدورية والذي يتهم بقياس مدة الاجتماع وعدد المهام الناتجة
الاختلافات الشخصية	• نشر وتوعية فرق العمل على التعايش وتقبل الثقافات المختلفة في سبيل تحقيق اهداف مشتركة • استخدام أدوات تقنية متلائمة مع طبيعة المشروع وفرق العمل وذلك لتوضيح المهام بشكل آلي • نشر ثقافة الشفافية بين افراد المجموعة • الإنصات لفهم المشكلة • تحفيز الفريق على التعاون والمشاركة	• مؤشر أداء المهام المنجزة • مؤشر الاختلاف / المهام
صراع بين المشروع والجهات الخارجية	• تعزيز ثقافة الانتماء للمنظمة وإظهار مستوى الوعي والإنجازات • تقليص الفجوات بين الأطراف • بناء العلاقة المتينة • مشاركة الأهداف • مشاركة النجاحات	

جدول (9-2)

9.4 تحليل RCA:



شكل (9-2)

المراجع:

- Helmy, H. B. (2006). Organization Structures: Theory and Design, Analysis and Prescription. Springer Science & Business Media.
- Ghuman, K. A. A. K. (2022). Management: Concepts, Practice & Cases (1st ed.). MC GRAW HILL INDIA.
- ابراهيم العدلي. (2018). فن الإدارة الحديثة (زهرا ن لنشر والتوزيع).
- Think Insights September 4, 2018 Stakeholder Analysis: Interest – Influence matrix., viewed June 15, 2022,
- Smith, L. W. (2000). Stakeholder analysis: a pivotal practice of successful projects. Paper presented at Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Houston, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute
- مجموعة يازوري لنشر والتوزيع (الطبعة الأولى). (2020). أ.د نعمة الخفاجي. ثقافة المنظمة
- فؤاده البكري. العلاقات العامة و تغيير الثقافة في المنظمات (2014) المنهل (الطبعة الأولى)
- Ethical & Unethical Behavior Examples in Workplace. (2020). Form plus Blog.
- Team, H. C. (2022, May 23). Interpersonal Communication Definition, Importance and Must-Have Skills. Haiilo.

- Dimbleby, Richard and Graeme Burton. More Than Words: An Introduction to Communication. New York: Routledge, Third Edition, 1998.

- What Is Effective Communication? Skills for Work, School, and Life. (2022).

- سعدات، م. ف. م. (2020). كتاب مهارات الاتصال الفعال

- Jason S. Wrench, Narissra M. Punyanunt-Carter & Katherine S. Thweatt

- Social Science LibreTexts

- A Project Manager's Book of Forms: A Companion to the PMBOK Guide

- عويضة، إيهاب أحمد. (2008). أثر الرضا الوظيفي علي الولاء التنظيمي لدي العاملين في المنظمات الأهلية في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ،كلية التجارة، ، غزة ، فلسطين.

- جمعه، محمود حسن ، نوري ،حيدر شاكر ، و ياسين ،حمزة حميد. (2019). تأثير تطبيقات الهندسة البشرية في السعادة الوظيفية عن طريق الرضا الوظيفي : بحث استطلاعي في كلية الهندسة المستنصرية. مجلة تنمية الرافدين، 124، 43-63.

- 23 Ethical & Unethical Behavior Examples in Workplace. (2020). Formplus Blog.

- Jason S. Wrench, Narissra M. Punyanunt-Carter & Katherine S. Thweatt

- A Project Manager's Book of Forms: A Companion to the PMBOK Guide

- (Project Management Leadership Styles (Plus Tips 6

- مجلة هارفارد بزنس ريفيو العربية
- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية
- Reis, E. (2022, June 10). 11 Effective Ways To Motivate Employees in 2022. Lifehack.
- Original Author Removed At Request Of Original Publisher. (2019, August 30). Chapter 6: Designing a Motivating Work Environment – Organizational Behaviour. Pressbooks.
- Fontanella, C., 2022. 8 Types of Crisis Your Company Could Face (and Protect Against). [online] Blog.hubspot.com
- Villax, C. & Anantatmula, V. S. (2010). Understanding and managing conflict in a project environment. Paper presented at PMI® Research Conference: Defining the Future of Project Management, Washington, DC. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- نورهان السيد عبد الغفار، (٢٠١٦)، قياس الاثار المحاسبية لبطاقة قيم المشروع في تدعيم تقارير الأداء المالي المجلة العلمية للدراسات التجارية.
- عيسات، سمية، (٢٠١٨)، دور الاتصال في فاعلية التطوير التنظيمي داخل المنظمة، الجامعة بيلدا.
- زبيدة بن مبروك ، أسماء بنت زاوي، (٢٠١٨)، دور أساليب الاتصال في التيسير الإداري دراسة ميدانية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة ، جامعة المسيلة.