

الأسبوع الحادي عشر 6/8	الأسبوع العاشر 30/7	الأسبوع التاسع 23/7	الأسبوع الثامن 16/7	الأسبوع السابع 2/7	الأسبوع السادس 25/6	الأسبوع الخامس 18/6	الأسبوع الرابع 11/6	الأسبوع الثالث 4/6	الأسبوع الثاني 28/5	البريد الإلكتروني	اسم عضو الفريق رباعي باللغة العربية
تم	تم	تم	تم	تم	تم	تم	تم	تم	تم	saburiyah@gmail.com	سعد عبد الرحمن ابوريحاح
تم	تم	تم	تم	تم	تم	تم	تم	تم	تم	mhdmedical@hotmail.com	محمد علي عبدالعال
تم	تم	تم	تم	تم	تم	تم	تم	تم	تم	hasssn1988@gmail.com	الحسن علي صالح
تم	تم	تم	تم	تم	تم	تم	تم	تم	تم	5o5a_83@live.com	خيرية فريح أبو حصيرة
تم	تم	تم	تم	تم	تم	تم	تم	تم	تم	halkhalifi@outlook.com	حسان بن علي بن صالح
تم	تم	تم	تم	تم	تم	تم	تم	تم	تم	shraway91@gmail.com	رفعة احمد الغامدي
تم	تم	تم	تم	تم	تم	تم	تم	تم	تم	arwa-2002@windowslive.com	اروى بنت صالح باوزير
تم	تم	تم	تم	تم	تم	تم	تم	تم	تم	shorouqm1405@gmail.com	منصور عبيد الحربي
تم	تم	تم	تم	تم	تم	تم	تم	تم	تم	engel2006ksa@hotmail.com	لطيفة عبدالله باغشير

جودة الحياة للاستشارات



اعداد

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

بإشراف/ د. وليد سليمان

الفصل الدراسي الصيفي

1443هـ - 2022 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

10.....	مقدمة
11.....	رؤيتنا
11.....	رسالتنا
11.....	أهدافنا
11.....	مؤشرات قياس الأداء (lead)
12.....	مؤشرات قياس الأداء (lag)
12.....	ميثاق المشروع
14.....	الهيكل التنظيمي
15.....	مكتب إدارة المشروع
16.....	نموذج الامتثال
17.....	نموذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع
20.....	بيان الأشخاص المعنيين
20.....	مصفوفة السلطة والاهتمام
21.....	مصفوفة السلطة والتأثير
22.....	الرسوم البيانية للأشخاص المعنيين
23.....	الثقافة التنظيمية للمنظمة
24.....	قيم المشروع
25.....	نقاط سلوك الطالب
26.....	دراسة سلوك الطالب
28.....	تقييم مهني باستخدام نموذج SWOT

29.....	السلوكيات التي تتعارض مع النزاهة الأخلاقية
31.....	جدول التواصل مع الأشخاص المعنيين
32.....	تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال
33.....	قنوات ونماذج الاتصال
34.....	مصفوفة التواصل
36.....	مصفوفة تحليل الأشخاص المعنيين
37.....	نموذج القيادة الأفضل للمشروع
38.....	أسباب اختيار النموذج
38.....	طرق التحفيز التي تناسب المشروع
38.....	تصميم نموذج RACI
40.....	مفهوم الصراع والأزمات
40.....	سيناريوهات لنماذج الصراع في المشروع
40.....	استراتيجيات للتعامل مع الصراع
41.....	تحليل السبب الجذري
44.....	توزيع الموارد البشرية للأقسام
47.....	تحليل أثر إجراء عملية Crashing وعملية Fast-tracking
48.....	قواعد عامة لعملية التفاوض
49.....	إعداد خطتين لتنفيذ التفاوض
50.....	مثلث القيود
50.....	قائمة عوامل نجاح المشروع
51.....	تطوير وتعريف هيكل تقسيم الأعمال WBS
53.....	تعريف مصفوفة تتبع الأهداف

54.....	تحديد أساليب جمع المتطلبات
54.....	تطوير الهيكل الهرمي لأهداف المشروع
55.....	بيان النطاق
57.....	مفهوم زحف النطاق
57.....	إدارة تحليل المنتج
58.....	قائمة المهام والعلاقات بين الأنشطة
59.....	النموذج الشبكي لأنشطة المشروع
59.....	نموذج جانتي تشارت ونموذج العلامات الفارقة
61.....	نموذج ديمنج للجودة
62.....	نموذج SIPOC ونموذج Ishikawa
63.....	هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع
68.....	مفهوم موائمة الموارد
68.....	عمليات تنفيذ التوريدات واختيار المقاولين
70.....	اجندة الاجتماعات والدعوات
71.....	مقاييس الأداء
71.....	نموذج طلب التغيير
73.....	الخطر
73.....	الرغبة في المخاطرة
74.....	أنواع المخاطر
74.....	مصفوفة حساب مستوى الخطر
75.....	سجل المخاطر
78.....	تحديد استراتيجيات الرد على المخاطر

78.....	التعامل مع المخاطر
80.....	مصفوفة أصحاب المصلحة
81.....	المصادر

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
13	ميثاق المشروع	1
17	نموذج الامتثال	2
17	نموذج مرحلة البدء	3
18	نموذج مرحلة التخطيط	4
18	نموذج مرحلة التنفيذ	5
19	نموذج مرحلة المراقبة والتحكم	6
19	نموذج مرحلة الإغلاق	7
22	الأشخاص المعنيين	8
26	دراسة سلوك الطالب	9
31	التواصل مع الأشخاص المعنيين	10
34	مصفوفة التواصل	11
36	مصفوفة تحليل الأشخاص المعنيين	12
39	تصميم نموذج RACI	13
52	نموذج هيكل تقسيم الاعمال	14
55	نطاق المشروع	15
58	المهام والعلاقات بين الأنشطة	16
63	التكاليف اللازمة في بداية تنفيذ المشروع	17

65	تكاليف تأسيس المشروع	18
66	الرواتب المتوقعة للسنوات الثلاث الأولى	19
67	المبيعات المتوقعة للثلاث سنوات الأولى	20
67	توقعات الأرباح للثلاث سنوات الأولى من المشروع	21
69	نموذج معايير اختيار المقاول	22
75	تقسيم المخاطر	23
76	جدول مستوى الخطورة	24
77	جدول احتمالية الحدوث	25
77	تقييم المخاطر	26
78	استراتيجيات الرد على المخاطر	27
80	نموذج أصحاب المصلحة	28

قائمة الاشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	الهيكل التنظيمي	14
2	مكتب إدارة المشروع	15
3	الأشخاص المعنيين والتأثير	22
4	ترابط الثقافة التنظيمية	24
5	نموذج SWOT	28
6	تحليل السمكة للصراع الأول	42
7	تحليل السمكة للصراع الثاني	43
8	تحليل السمكة للصراع الثالث	43
9	نموذج للتتابع السريع وضغط زمن المشروع	48
10	مثلث القيود للمشاريع	50
11	نموذج النقاط الأساسية لتنفيذ المشروع	60
12	نموذج جانيت تشارت للبداية تنفيذ المشروع وحتى تشغيل الشركة	60
13	نموذج رباعية دمنج	61
14	نموذج LSHIKAWA	62
15	نموذج محضر اجتماع	70
16	نموذج طلب تغيير	71
17	مثال للمخاطر	74
18	نموذج لمصفوفة حساب الخطر	75

مقدمة

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

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

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

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

الإستراتيجية

رؤيتنا

نعزز السعادة والراحة وزيادة الانتاجية للشركات وللموظفين

رسالتنا

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

أهدافنا

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

مؤشرات قياس الأداء (lead)

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

6. الوصول إلى عدد 3 موظفين مبيعات و 2 موظفي خدمات موظف بنهاية الربع الأول
7. عمل احتفالية بالشركات الأفضل في بيئة العمل للعام الحالي وذلك في نهاية شهر ديسمبر من العام الحالي

مؤشرات قياس الأداء (lag)

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

ميثاق المشروع

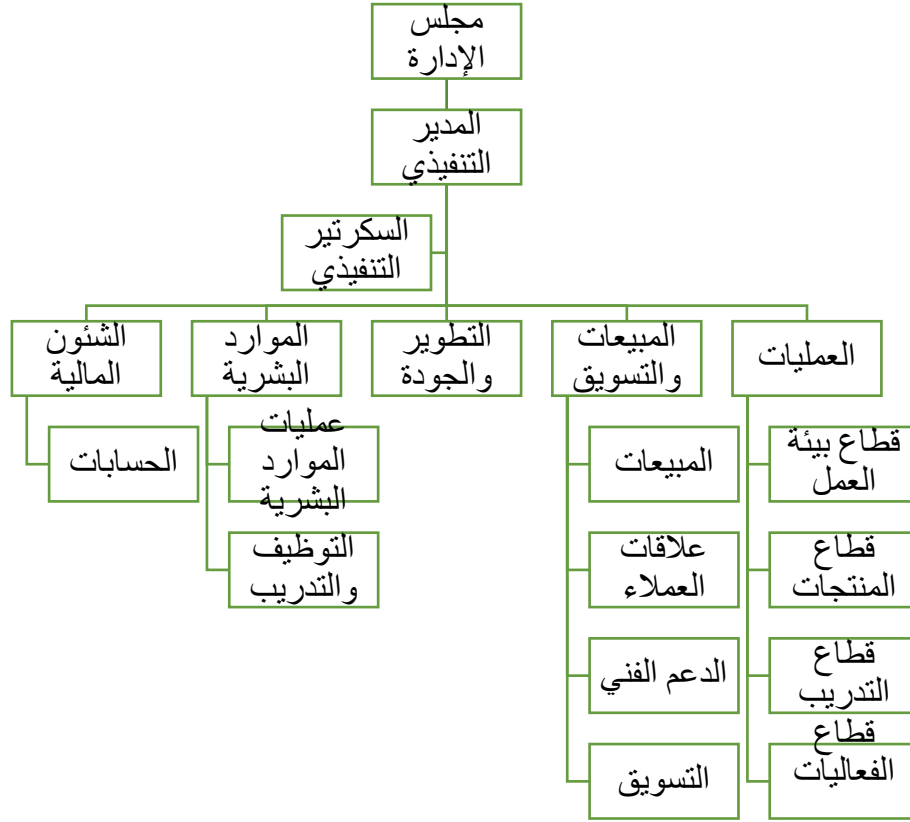
البند	التوصية
اسم المشروع	جودة الحياة للاستشارات
وصف المشروع	شركة متخصصة في الاستشارات لتحسين جودة حياة الموظفين في القطاع الخاص
الحاجة من المشروع	تحسين بيئة العمل الداخلية في الشركات والعمل على رفع جودة حياة الموظفين ورفع إنتاجية الموظف وربحية وتنافسية الشركة
أهداف المشروع القابلة للقياس ومعايير النجاح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

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

جدول 1: ميثاق المشروع

الحوكمة والهيكل والعمليات

الهيكل التنظيمي

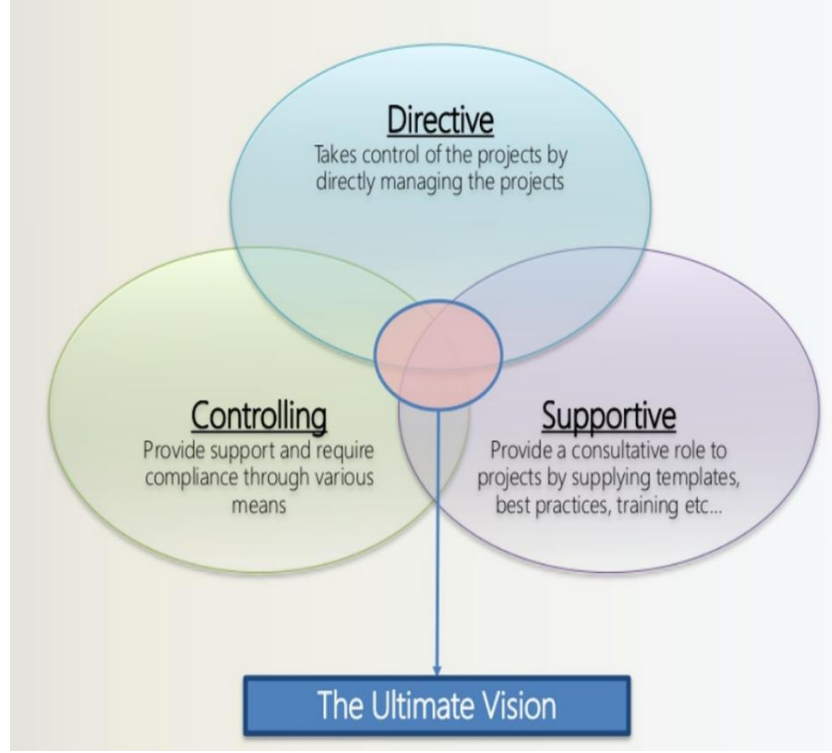


شكل 1: الهيكل التنظيمي

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

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

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



شكل 2: مكتب إدارة المشروع

ينقسم مكتب إدارة المشروع إلى 3 أقسام:

أولاً: داعمة: SUPPORTIVE:

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

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

* يعد هذا النوع من مكاتب إدارة المشاريع كمستودع للمشاريع.

ثانياً: متحكم: CONTROLLING:

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

ثالثاً: موجهة: DIRECTIVE:

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

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

الامتثال والمعايير واللوائح

نموذج الامتثال

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

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

جدول 2: نموذج الامتثال

نموذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع

أولاً: مرحلة البدء

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

جدول 3: نموذج مرحلة البدء

ثانياً: مرحلة التخطيط

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

جدول 4: نموذج مرحلة التخطيط

ثالثاً: مرحلة التنفيذ

م	النشاط	نعم	لا	الملاحظات
1	تنفيذ أنشطة المشروع بناء على خطة المشروع			
2	انجاز تسليمات المشروع			
3	اصدار طلبات التغيير			
4	تنفيذ طلبات التغيير التي تم الموافقة عليها			
5	إدارة فريق العمل وحل النزاعات			
6	اختيار الموردين لأعمال التوريدات			

7	عقد الاجتماعات الدورية الطارئة		
8	قياس أداء المشروع		
9	تنفيذ أنشطة ضبط الجودة		
10	إدارة التوريدات		
11	حساب تكلفة المشروع		

جدول 5: نموذج مرحلة التنفيذ

المرحلة الرابعة: المراقبة والتحكم

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

جدول 6: نموذج مرحلة المراقبة والتحكم

رابعاً: مرحلة الإغلاق

م	النشاط	نعم	لا	الملاحظات
1	التأكد من تمام انجاز الاعمال بالمشروع بناء على خطة إدارة المشروع			
2	غلق عقود التوريدات			
3	اصدار طلبات التغيير			
4	تقييم رضا العميل			
5	إنشاء التقرير النهائي للمشروع			
6	أرشفة جميع الوثائق وسجلات المشروع			
7	قياس أداء المشروع			
8	تنفيذ أنشطة ضبط الجودة			

9	مراقبة مخاطر المشروع وتحديد أي مخاطر جديدة وتقييم لعملية إدارة المخاطر		
10	تحديد الجدول الزمني للافتتاح		

جدول 7: نموذج مرحلة الإغلاق

السلطة والاهتمام

بيان الأشخاص المعنيين

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

مصفوفة السلطة والاهتمام

هي المصفوفة التي تصنف أصحاب المصلحة وفقاً لقوتهم ومدى احتمال اظهار اهتمامهم بأعمال المنظمة. بعد تحديد هوية أصحاب المصلحة، الخطوة التالية هي تحليل مدى أهمية إشراك جماعة ما من أصحاب المصلحة، ودرجة النفوذ والقوة التي يمتلكها صاحب المصلحة للتأثير على نتائج مشروع ما.

المزايا:

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

العيوب:

- ليس نموذجياً وبالتالي قد يؤدي لتفسيرات خاطئة.
- قد يجعلك تأخذ أصحاب المصلحة ذوي التأثير البالغ بعين الاعتبار دوناً عن غيرهم.
- Manage closely: ستتطلب هذه المجموعة مبادرات خاصة لحماية مصالحها (العميل / الإدارة العليا).
- Keep satisfied: يجب خلق علاقة عمل قوية مع هذه المجموعة (وزارة العمل).
- Monitor: قد تكون هذه المجموعة مصدر خطر، و ستحتاج مراقبة و إدارة يقظة (أصحاب الأعمال / الهيئات الحكومية).
- Keep informed: قد تكون هذه المجموعة محدودة المشاركة في التقييم، لكن أولويتها محدودة نسبياً (فريق المشروع).

مصفوفة السلطة والتأثير

تعد شبكة الطاقة والتأثير والتي تُعرف أيضاً باسم مصفوفة القوة / التأثير في إدارة أصحاب المصلحة، أداة بسيطة تساعدك على تصنيف أصحاب المصلحة في المشروع من خلال القوة والتأثير الذي يتمتعون به على المشروع. هذه الأداة تشبه إلى حد بعيد شبكة الطاقة / الاهتمام. تساعدك شبكة Power / Influence على التركيز على أصحاب المصلحة الرئيسيين في المشروع الذين يمكنهم إنشاء مشروعك أو كسره وهذا بدوره يساعدك في تحديد أولويات أصحاب المصلحة. بحكم التعريف، القوة هي مستوى السلطة التي يتمتع بها أصحاب المصلحة في المشروع. بينما، التأثير هو مستوى مشاركة الشخص.

الرسوم البيانية للأشخاص المعيين

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

شكل 3: الأشخاص المعنيين والتأثير

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

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

جدول 8: الأشخاص المعنيين

ثقافة المنظمة وقيمتها

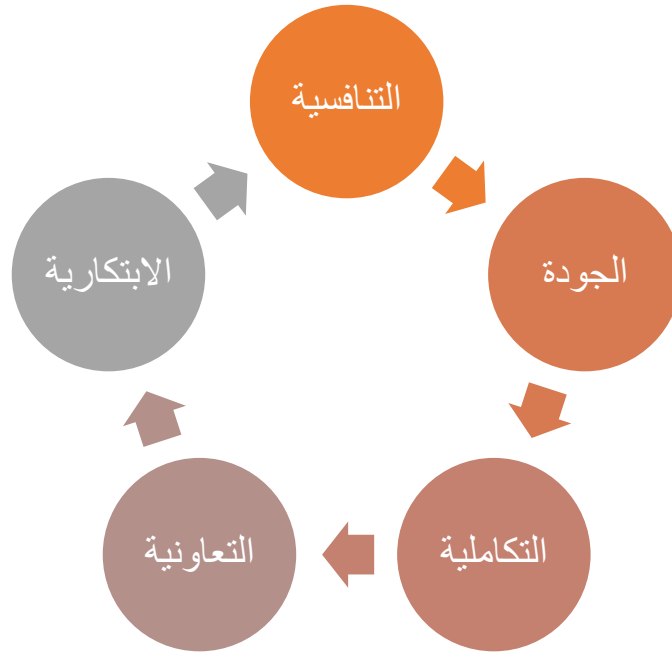
الثقافة التنظيمية للمنظمة

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

وتهدف منظمنا لتعزيز القيم التالية:

- التنافسية والتفوق على الموجود.

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



شكل 4: ترابط الثقافة التنظيمية

قيم المشروع

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

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

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

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

أهميتها في نطاق العمل:

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

نقد وإدارة الذات

نقاط سلوك الطالب

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

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

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

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

دراسة سلوك الطالب

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

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

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

جدول 9: دراسة سلوك الطالب

تقييم مهني باستخدام نموذج SWOT

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

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

شكل 5: نموذج SWOT

النزاهة الشخصية والموثوقية

السلوكيات التي تتعارض مع النزاهة الأخلاقية

عدم ادارة الوقت بفعالية:

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

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

انعدام روح المسؤولية

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

- تنافر فريق العمل المكلف بتنظيم العمل، يؤدي الى الكثير من النتائج السلبية وعدم وضوح المسؤوليات، وتوزيع الأدوار يكلف المؤسسة الكثير من الموارد.

الحرص على إثارة المشاكل

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

تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني للسلوكيات الخاطئة على أعمال المشروع والعلاقات

1- الأثر المالي:

زيادة تكاليف المشروع.

التعرض لغرامات التأخير المنصوصة مع العميل في العقد.

ضياع الحقوق المالية للأطراف المعنية.

إساءة استخدام الموارد المالية للأغراض الشخصية.

2- الأثر الاجتماعي:

نشوء بيئة غير صحية لعمل المشروع.

اثارة النزاعات بين المعنيين.

فقد المصداقية والثقة بين الجميع.

خلق تضارب مصالح.

3- الأثر الفني:

تأخر الجدول الزمني للمشروع.

تأثير سلبي على تحقيق جودة المشروع.

تشويه سمعة الشركة.

التأثير على امن معلومات المشروع والمنظمة.

الاتصالات الشخصية

جدول التواصل مع الأشخاص المعنيين

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

جدول 10: التواصل مع الأشخاص المعنيين

تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال

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

مهارات التواصل الفعال مع الفريق:

1. اختيار الوقت المناسب
2. اختيار المكان المناسب
3. البعد عن مصادر التشويش
4. يجب التحضير الجيد للطرفين قبل التواصل
5. يجب استخدام لغة الجسد في التواصل الفعال بين الأطراف
6. مهارة الإيجاز والوضوح في التواصل الفعال
7. التحدث بطريقة واضحة وواقعية
8. عدم استخدام عبارات معقدة
9. التحدث بطريقة ودية ولطيفة بين الأطراف
10. الثقة في عملية التواصل الفعال

اهداف عملية الاتصال الفعال:

1. يعزز الاتصال الفعال بين الأطراف إلى نجاح الشخص في حياته، وذلك يرتبط بتمكن الفرد من مهارات ومقومات الاتصال الفعال.
2. يؤدي إلى تصحيح سلوك الأفراد مع توجيهها إلى الأمور الحسنة المرغوب فيها.
3. يساعد الاتصال الفعال على توحيد أساليب العمل المختلفة، بالإضافة إلى التقريب بين وجهات النظر المختلفة مما يساعد على مواءمة المفاهيم ووجهات النظر داخل منظومة العمل الواحدة.

4. يهدف التواصل الفعال داخل مؤسسة العمل إلى الوصول للمعلومات والبيانات المطلوبة مما يسهل اتخاذ القرارات.
5. يحقق المشاركة والانسجام بين أفراد العمل الواحد من خلال الربط بين الأفكار ووجهات النظر المختلفة بين جميع الأطراف.
6. يساعد التواصل الفعال على منح الفرد صفة الهدوء وسعة الصدر، مما يجعله شخصاً حكيماً في أفعاله وتصرفاته.
7. يؤدي التواصل الفعال إلى إطلاق الأحكام السليمة واتخاذ القرارات الصحيحة دون تعصب أو إجبار في الرأي.
8. يساعد بشكل قوي وفعال في نجاح العلاقات سواء علاقات عائلية أو علاقات الأصدقاء أو علاقات العمل المختلفة.
9. يمنح الفرد العديد من المهارات المختلفة التي تجعل منه شخص ناضج وقائد وناجح بين الناس.
10. يساعد الاتصال الفعال على تقليل الخلافات والمشاكل، وذلك لأن سوء الاتصال هو ما قد يسبب المشكلات والخلافات بشكل كبير بين الناس.

قنوات ونماذج الاتصال

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

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

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

1- هدف تسعى لتحقيقه بكل الوسائل والإمكانات.

2- اقتناع الأفراد وإقبالهم على تحقيق هذا الهدف.

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

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

مصفوفة التواصل

نوع التواصل	الغاية من التواصل	الجهات	المالك	ألية الاتصال	عدد اللقاءات
اجتماع إطلاق المشروع	طرح المشروع، تقديم (خطة – الأهداف) المشروع	فريق المشروع –والجهات المعنية بالمشروع	مدير المشروع	حضورى	مرة واحدة عند بدء المشروع
التقرير اليومي للمشروع	تقديم التقارير اليومية	المدراء التنفيذيين	مدير المشروع	حضورى	يوميًا
اجتماعات فريق المشروع	استعراض القضايا	فريق العمل	مدير المشروع	حضورى	اسبوعياً
اجتماع العميل مع مكتب الاستشارات	مناقشة أفضل ال حلول للحصول على استشارات مناسبة	العميل مع مكتب الاستشارات	مدير المشروع	حضورى او هاتفى	حسب الحاجة
الاجتماعات الشهرية	استعراض ملفات العملاء ومناقشة القضايا ومدى وانجازها	فريق المشروع مع المستشارين	مدير الجودة	حضورى او عن بعد	شهريًا

طلبات الفحص للأعمال	التأكد من انجاز الاعمال حسب متطلبات الجودة	المدققين واستشاري المشروع	مدير الجودة	حضور	عن الحاجة
المراجعة	مراجعة الطلبات	المدققين وفريق العمل واستشاري المشروع	مدير المشروع	حضور	عن الحاجة
تسليم الاستشارة	تسليم الاستشارة إلى العميل من قبل المكتب	العميل وممثل مكتب الاستشارات ومدير العقود	مدير المشروع	حضور	عن الحاجة

جدول 11: مصفوفة التواصل

سيناريوهات لنماذج خاطئة من التواصل

سيناريو (1) - تحديث خطة إدارة المشروع.

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

سيناريو (2) - إجراء تغيير في عقد المشروع.

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

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

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

مصفوفة تحليل الأشخاص المعنيين

الاسم	غير واعي بالمشروع وتأثيره المحتمل	واعي بالمشروع، ولكن غير داعم	واعي بالمشروع مع عدم وجود رأي	داعم للمشروع ونجاحه	مشاركين بفاعليه وحريصين لنجاح المشروع
العميل				X	
المساهمين					X
المدير التنفيذي					X
إدارة الشركة					X
الهيئات الحكومية	X				
الموظفين					X
المتدربين			X		

جدول 12: مصفوفة تحليل الأشخاص المعنيين

القيادة

نموذج القيادة الأفضل للمشروع

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

أنواع القيادة

- القيادة الديكتاتورية:

يتمتع القائد بالسلطة المطلقة، وإجبار الأفراد وتهديهم.

- القائد الأوتوقراطي (المتسلط):

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

- القائد الديمقراطي:

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

- القيادة الشخصية:

الاتصال عن طريق المباشر بين القائد والأفراد.

- القيادة الأبوية:

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

- القيادة غير الرسمية:

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

نموذج القيادة الأفضل لقيادة المشروع: هو النموذج الديمقراطي.

أسباب اختيار النموذج

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

طرق التحفيز التي تناسب المشروع

- الحرص على الحفاظ على التواصل الفاعل مع الموظفين وإبقائهم على اطلاع بما هو جديد ومشاركة الخطط والاستراتيجيات الجديدة معهم
- استثمار في فريقك لكي يتمكن الموظفون من تأدية مهامهم على أكمل وجه وبكفاءة عالية، يتوجب على المدراء إلحاق الموظفين بدورات وبرامج تدريبية مهنية وشخصية لتعزيز قدراتهم
- الفريق المتعاون يستحق المكافأة، ايضاً يجب وضع خطة للمكافآت أو منح إجازات إضافية لأولئك الذين يتجاوزون أهدافه
- بيئة العمل المريحة تصنف بيئة العمل كعامل اساسي في تحفيز الموظفين حتى يتمكنوا من التركيز في عملهم وإخراج كل طاقاتهم.
- تشجيع العمل الجماعي لدعم روح الفريق حيث ان العمل الجماعي هو اسال العمل وتعاون الافراد مع بعضهم البعض سوف يحقق النجاح المطلوب

العمل الجماعي

تصميم نموذج RACI

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

وباختصار المسؤول (R) الذي كلف لإكمال المهمة

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

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

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

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

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

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

المستشار	مدير الشركة	مسؤول تخطيط الشركة	مسؤول عمليات الشركة	مسؤول ميزانية الشركة	منسق الشركة	مسؤول ادارة الشركة	اصحاب المصلحة
C	A	A	I	I	I	I	I
C/I	A/R	R	I	I	I	I	C
C	R/A	I	I	I	I	I	I
C	A	R	R	I	I	I	I
A	R	I	I	I	I	I	C
A	R	R	R	C	R	I	C
A	R/A	I	I	I	I	I	C
C	A	R	R	I	R	I	I
I	A/R	I	I	I	I	I	C

جدول 13: تصميم نموذج RACI

الصراع والأزمات

مفهوم الصراع والأزمات

إن بقاء المنظمات واستمرار نجاحها مرهون بمدى قدرتها على حل الصراعات والمنافسات وتوحيد الجهود لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة فالصراع والمواقف السلبية تأخذ الكثير من الجهود والاتصالات لحله والقضاء عليه. الصراع: هو العملية أو الموقف الذي يدرك من خلاله شخص أو مجموعة أشخاص أنهم مهددون من قبل طرف آخر، سلبا على مصالحهم الذاتية وتحقيق أهدافهم التنظيمية. (جلاب، 2016: ص366)

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

سيناريوهات لنماذج الصراع في المشروع

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

استراتيجيات للتعامل مع الصراع

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

1. الاستراتيجية الأولى لحل الصراع رقم 1

يجب على مدير المشروع أن يتواصل عن طريق البريد الإلكتروني أو إرسال رسالة نصية مع شرح التفاصيل الدقيقة لكل مهمة ولكل شخص من أعضاء الفريق.

2. استراتيجية الثانية لحل صراع رقم 2

يجب على مدير المشروع إعادة الجدول الزمني إلى المسار الصحيح، كما يجب أن يتحد المدير وفريق المشروع معاً للقيام بما هو ضروري لإكمال المشروع في الوقت المحدد بالموصفات المطلوبة.

3. الاستراتيجية الثالثة لحل الصراع رقم 3

تتطلب الشراكة دعماً قوياً من الإدارة العليا لجميع المشاركين، وتتطلب دعماً مستمراً لأهداف المشروع واتفاقات الشراكة كما تتطلب التواصل المفتوح والصادق بين الشركاء.

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

تحليل السبب الجذري

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

المبادئ الأساسية

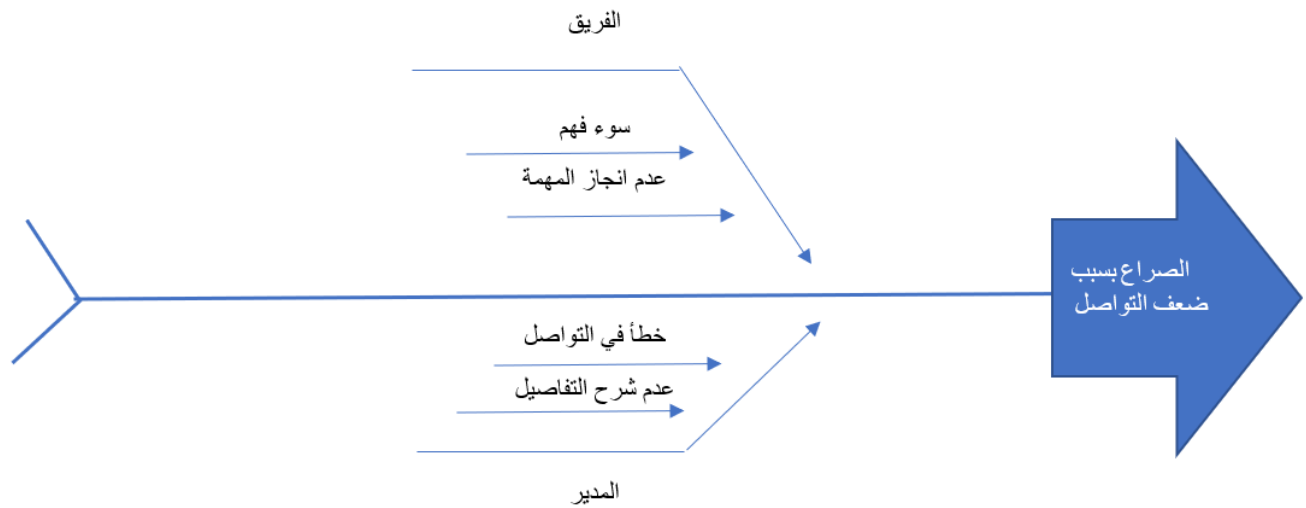
- يجب التركيز على تصحيح الأسباب الجذرية وعلاجها بدلاً من الأعراض فقط.
- لا يجب تجاهل أهمية علاج الأعراض السطحية من أجل الحصول على راحة قصيرة المدى.
- يجب أن نفترض دائماً أنه لا يوجد سبب وحيد للمشكلة، بل يمكن أن تكون متعددة الأسباب.
- يجب العمل بمنهجية والقيام ببحث عن أدلة ملموسة للأسباب والنتائج وذلك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

الأهداف والفوائد

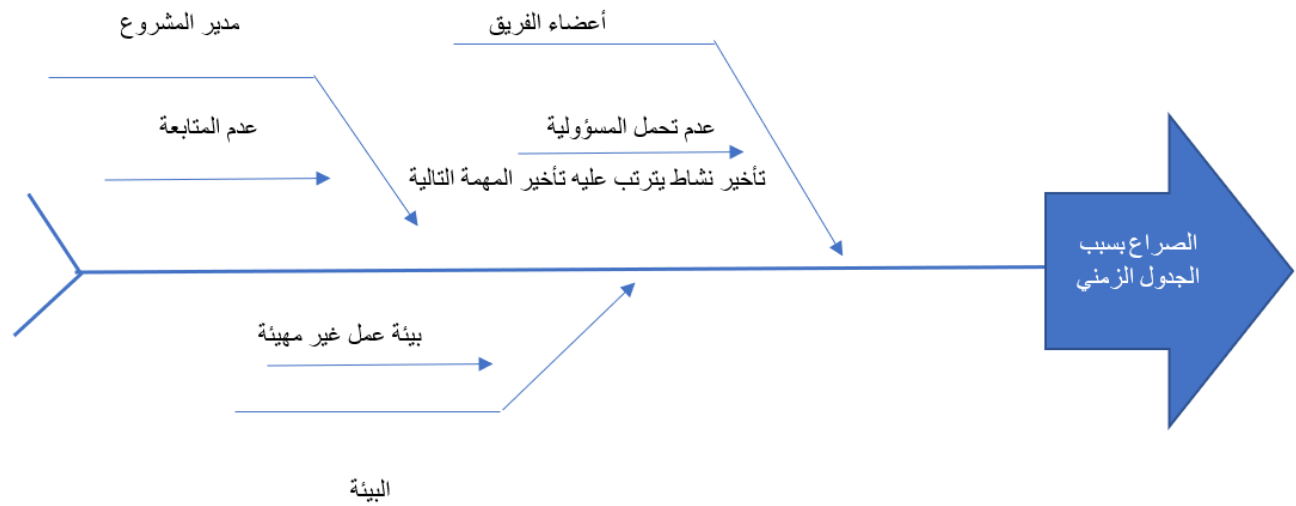
- تحليل الأسباب الجذرية للمشكلة هو اكتشاف الأسباب الفعلية لهذه المشكلة.
- الفهم العميق والكامل للكيفية التي سيتم بها الإصلاح أو التعويض أو التعلم من دروس يمكن استنباطها من هذا التحليل.
- تطبيق ما تعلمناه من هذا التحليل لمنع مشاكل مستقبلية بشكل منهجي ومدرّس.

خطوات إجراء التحليل

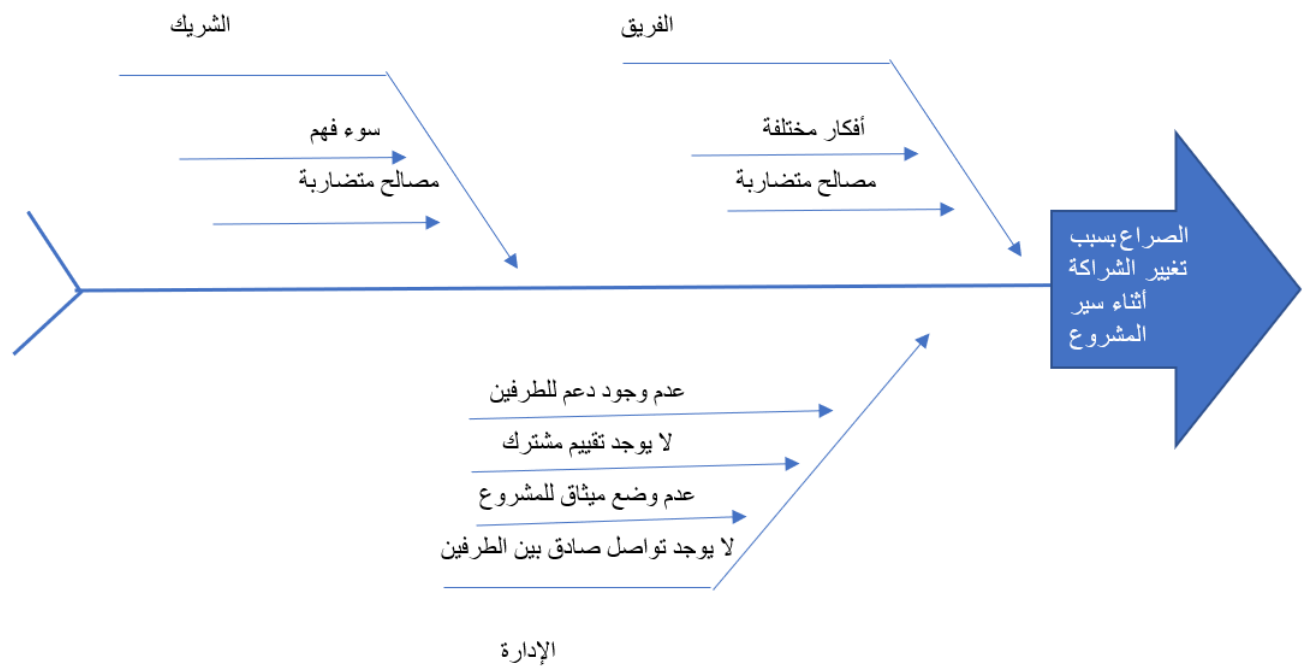
- تعريف وتحديد المشكلة واعراضها.
- جمع البيانات حول المشكلة.
- تحديد العوامل السببية المحتملة وتتابع احداث المشكلة والظروف التي أدت لحدوث المشكلة.
- تحديد الأسباب الجذرية للمشكلة.
- وضع الحلول وتنفيذها.



شكل 6: تحليل السمكة للصراع الأول



شكل 7: تحليل السمكة للصراع الثاني



شكل 8: تحليل السمكة للصراع الثالث

الحكمة

توزيع الموارد البشرية للأقسام

يشير مفهوم الموارد البشرية الى الكادر الإداري في المنظمة حيث يقومون بإدارة وتوجيه العاملين في المنظمة استنادا الى استراتيجيات معينة تعمل على رفع كفاءة ومهارات العاملين فيها وتحفيزهم بشكل مستمر للوصول الى أعلى مستوى ممكن من الانتاجية

أهمية الموارد البشرية:

- توفير البيئة المناسبة للعمل
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة
- إدارة الموظفين وحل المشاكل بينهم
- تدريب الموظفين ودعمهم معنويا

نماذج وصف وظيفي لبعض الموظفين:

المسمى الوظيفي:	المدير التنفيذي
الإدارة/ القسم:	إدارة الشركة
الإشراف المباشر:	مجلس الإدارة
موقع العمل:	المقر الرئيسي
	الغرض الوظيفي: إدارة الشركة والعلاقات لتحقيق أعلى ربحية واستمرارية للشركة.
	المهام الرئيسية: • الإستراتيجية • وضع الاستراتيجيات والمتابعة لتنفيذ الاستراتيجيات. • القيادة • قيادة الموظفين لتحقيق أعلى ربحية. • العلاقات الخارجية

تطوير العلاقات الخارجية والمحافظة على علاقات عمل ناجحة مع الأشخاص المعنيين • تقديم التقارير تقديم التقارير والعروض لمجلس الإدارة وللملاك. • فريق العمل التأكد من ان الشخص المناسب يتم تعيينه في المكان المناسب والوقت المناسب.	
---	--

المسمى الوظيفي:	مدير الشؤون المالية
الإدارة/ القسم:	القسم المالي
الإشراف المباشر:	المدير التنفيذي
موقع العمل:	المقر الرئيسي
الغرض الوظيفي:	تأمين وتخطيط وإدارة أموال الشركة لضمان تحسين الربح والاستخدام الأمثل لموارد الشركة المالية.
المهام الرئيسية:	• التخطيط المالي تنفيذ خطط الشركة عبر الميزانية طويلة الأمد وقصيرة الأمد والتنبؤ بالاستخدام الأمثل للربح والأموال. • التحكم الداخلي تطوير واقتراح السيناريو الأفضل لإنشاء الضوابط المالية لقياس التقدم في الخطة. • إدارة رأسمال العمل تحديد القصور في رأسمال العمل وإبلاغ الإدارة به لتحسين رأسمال العمل. • دعم اتخاذ القرار توفير المشورة المالية والدعم للفريق الإداري وقسم المديرين فيما يخص اتخاذ قرارات العمل. • تقديم التقارير المالية

إعداد البيانات المالية في موعدها لتوضيح مركز الشركة المالي مقارنة بالخطوة الموضوعية.	
المراجعة الخارجية	
توفير المعلومات المالية المطلوبة مع مستندات الإثبات للمراجعين الخارجيين لإنشاء البيانات المالية المراجعة في موعدها المحدد.	

المسمى الوظيفي:	مدير الموارد البشرية
الإدارة/ القسم:	قسم الموارد البشرية
الإشراف المباشر:	المدير التنفيذي
موقع العمل:	المقر الرئيسي
الغرض الوظيفي:	التأكد من توفر جميع خدمات شؤون الموظفين كاملة ومتوافقة مع سياسات وإجراءات الشركة، لنتمكن الشركة من تحقيق الخطط قصيرة المدى، ومتوسطة المدى، وطويلة المدى من خلال الموظفين.
المهام الرئيسية:	- تنفيذ السياسات والإجراءات تنفيذ سياسات وإجراءات الشركة لضمان معايير عالية من الالتزام والتنظيم في جميع أنحاء الشركة. - إدارة التعويضات والمنافع تنفيذ ومتابعة زيادات الرواتب، والترقيات، والنقل، وكشوفات الرواتب، واستحقاقات التذاكر، وغيرها من المنافع لضمان الدقة في الادخالات مع صحتها، بالتوقيت المناسب المحدد من قبل الإدارة العليا وتوافقها السياسات وأنظمة الشركة. - خدمات الموظفين توفير أفضل خدمات لشؤون الموظفين مع توافقها لمتطلبات سياسة الشركة والإدارة العليا وذلك ضماناً لرضا الموظفين وتوفير بيئة عمل صحية. - علاقات العمل

التحقيق في قضايا وتظلم الموظفين ومخالفاتهم، مع إيجاد الحلول المثلى، لضمان الالتزام وتحقيق العدالة المهنية. • التوجيه والنصح والارشاد توجيه مسؤولي الادارات وإرشادهم فيما يخص كيفية التعامل مع القضايا التي تردهم وذلك لضمان الامتثال لسياسات الشركة وأنظمتها، ونظام العمل.	
---	--

تحليل أثر إجراء عملية Crashing وعملية Fast-tracking

هو أسلوب يستخدم لتقصير فترة الجدول الزمني دون تقليل نطاق المشروع لتلبية القيود المفروضة على المشروع.

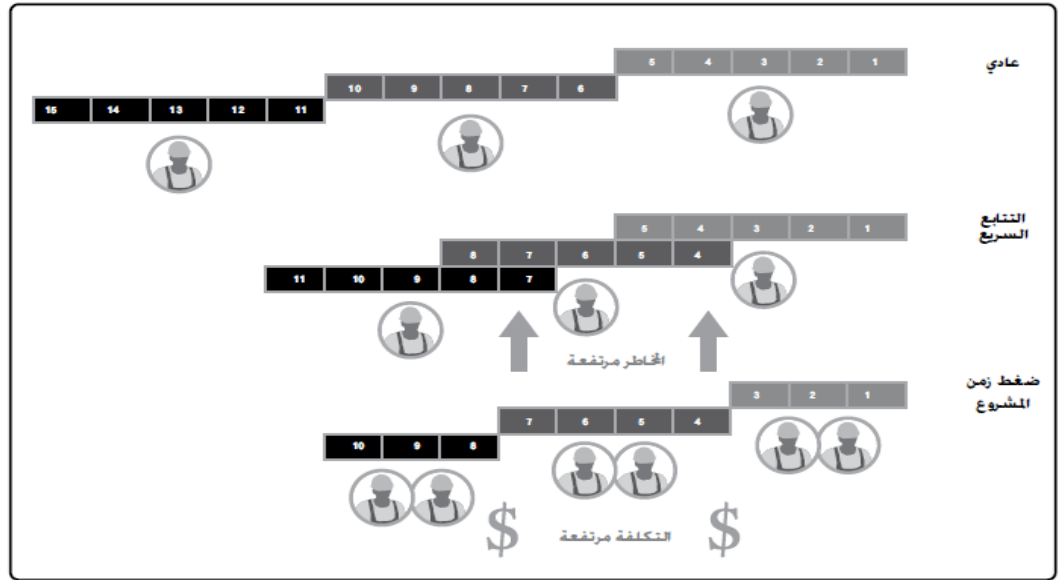
- ضغط زمن المشروع:

أسلوب يستخدم لاختصار مدة الجدول الزمني بأقل تكلفة إضافية من خلال زيادة الموارد.

- التتابع السريع:
- تقنية لضغط الجدول الزمني تُنفذ بها الأنشطة والمراحل باستخدام الأسلوب المتوازي بدل الأسلوب المتعاقب.

الأثر على تطبيق هذه الأساليب:

- زيادة مخاطر المشروع.
- زيادة التكلفة.
- قد تؤدي إلى إعادة العمل من جديد.



شكل 9: نموذج للتتابع السريع وضغط زمن المشروع

التفاوض

قواعد عامة لعملية التفاوض

هو عملية غالبا ما تحدث بين طرفين يحاول أي منهما أو كليهما الوصول إلى تسوية بشأن موقف أو مشكلة معقدة، بقصد الوصول إلى حل يرضي الطرفين؛ وذلك بالاستفادة من عملية توضيح وجهات النظر وتقديم بعض التنازلات المشتركة. (جلاب، 2016: 391).

خطوات عملية التفاوض:

- 1- تمر عملية التفاوض بأربعة مراحل حسب وجهة نظر (slocum & hellraiser): (جلاب، 2016: 391)
- 1- تقييم الموقف لمعرفة ما إذا كان مناسب لإجراء مفاوضات والاستعداد لها، وتحديد الأسباب التي تدعو الطرف المقابل لإجراء المفاوضة.
- 2- تحديد العملية التي سوف تجري بموجبها عملية التفاوض، ثم الاتفاق بشأنها.
- 3- القيام بعملية التفاوض

4-تنفيذ الاتفاق.

ولزيادة فاعلية التفاوض وتحقيق النتائج المرجوة للطرفين، هناك أربع نشاطات ينبغي التركيز عليها: (جلاّب، 2016: 398)

- 1-لابد من التركيز على ما يتم التفاوض لأجله والمسائل الجوهرية للحصول على نتائج مرضية وواقعية للطرفين.
- 2-الوصول لتغيير متوازن في القوى يكون من خلال الاقناع واستخدام الحقائق والخبرة، وليس عن طريق الهيمنة أو التنازل.
- 3-لابد من إيجاد مناخ بناء للتفاوض من خلال التصرف بطريقة واضحة وجادة، احترام جميع الأطراف التحلي بروح الفكاهة، خفض التوتر والعداء بين الأطراف.
- 4-تحقيق المرونة من خلال زيادة نوع وعدد الخيارات المتاحة للآخرين؛ مما يؤدي لزيادة فرصة الوصول للنتائج المرجوة.

إعداد خطتين لتنفيذ التفاوض

• حدد الأهداف بوضوح

ضع وثيقة تكون بمثابة نقطة الانطلاق ثم حدد النقطة التالية وحاول أن تضع خطة B في حال لم تسير الخطة الأولى لما مخطط لها. هكذا ستكون مستعد للمواقف الأخرى التي قد تنتج عن التفاوض.

• تعلم كسب الرأي

احدى التقنيات الفعالة في التفاوض هي القدرة على جلب الآراء وأن ينتهي الطرفان بالاتفاق والرضا فمن الطبيعي أن تقوم بتعديل رأيك نوعا ما أو تعديل الشروط لتلبي ما يحتاج له الآخر بحيث تجعله يشعر بالفعل أنك تنوي كسبه في التفاوض بطريقه لا تجعلك تتجاوز البديل الأفضل للاتفاق الجاري التفاوض عليه

تصميم المشروع

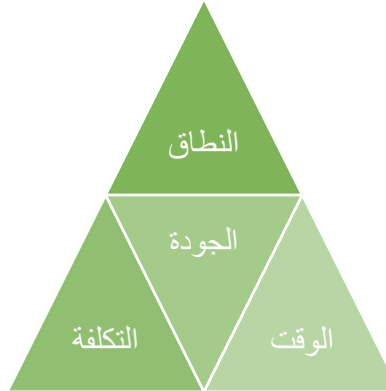
مثلث القيود

عبارة عن موازنة ما بين الوقت والتكلفة والنطاق الخاص بالمشاريع ولا تستطيع ان تغير في أي امر بدون التأثير على الأمور الأخرى، ووظيفة مدير المشاريع هو التأكد من موازنة هذه النقاط الثلاث ومن المهم جداً معرفة الشيء الذي تستطيع تغييره والشيء الذي لا يمكن تغييره. مثال ذلك:

- مشروع ذو الجودة العالية ويتم تنفيذه بسرعة يتطلب تكلفة عالية
- مشروع بسرعة عالية وتكلفة منخفضة فتكون جودة التنفيذ منخفضة
- مشروع ذو جودة عالية وتكلفة منخفضة فقد يأخذ وقتاً طويلاً للتنفيذ

وقد يختصر مثلث القيود في بعض الحالات بالمعادلة التالية:

$$\text{الوقت} + \text{التكلفة} + \text{النطاق} = \text{الجودة}$$



شكل 10: مثلث القيود للمشاريع

قائمة عوامل نجاح المشروع

- نظرا لما يشهده عالم الاعمال اليوم من كثرة الشراكات بين موفري خدمات التحسين والتطوير والترفيه لتحسين جودة بيئة العمل والعاملين وتعدد مصادرها الأمر الذي يرهق المنظمات، تهدف منظمة (جودة الحياة

للاستشارات) على توحيد مصادر الشراكات والعمل كجوابة وحلقة وصل بين المنظمات الراغبة بالتحسين والمنظمات المقدمة لخدمات التحسين.

- توقيت اطلاق المنظمة حيث يوائم مع رؤية المملكة في التحول لمجتمع عمل جاذب للطاقات والإمكانات البشرية، الأمر الذي يحتم على الشركات التنافس في تقديم أفضل خدمات التحسين والترفيه لجذب العاملين وتحقيق الولاء الوظيفي لديهم.
- انطلاق المسابقات العالمية والمحلية حول أفضل بيئة عمل جاذبة، الأمر الذي سيسهم إسهام كبير في نجاح فكرة المنظمة.
- تغيير رؤية مجتمع الأعمال من حيث الصرامة والتركيز على جودة مخرجات العمل فقط دون مراعاة لنفسية العاملين وطرق جذبهم ورفع مستوى ولائهم، حيث أصبح الاهتمام الأكبر في المنظمات الحديثة ينصب على العنصر البشري.
- التنافس الشديد بين منظمات اليوم لجذب أفضل العقول والإمكانات البشرية، أمر يحتم عليها البحث عن أفضل الطرق لتحسين جودة حياة العاملين واستقرارهم في المنظمة.
- العمل على دراسة أهداف الموظفين واحتياجاتهم لفهم الطريقة المناسبة لتحفيزهم.
- التنوع الكبير والخيارات الواسعة لمصادر التحسين والترفيه (الداخلية والخارجية) المقدمة من خلال المنظمة، بما يشمل (خصوصيات، منتجات، خدمات).

تطوير وتعريف هيكل تقسيم الأعمال WBS

هيكل تقسيم العمل هي عملية تجزئة هرمية لنطاق الأعمال بالمشروع إلى مكونات أصغر وأكثر قابلية للإدارة، حيث يتم التقسيم حتي الوصول لأقل مستوي والذي يسمى حزم العمل Work Packages، حيث إمكانية وسهولة التحكم في تسليمات المشروع والقدرة علي حساب التكاليف والمدة الزمنية للأنشطة المنبثقة تحت كل حزمة عمل.

(PMBOK, 2017)

ولإعداد هيكل تقسيم الأعمال يتم استخدام أسلوب التجزئة Decomposition، وهو أسلوب تقني يستخدم في التقسيم والتقسيم الفرعي لنطاق المشروع وتقسيمه إلى أجزاء أصغر وأجزاء أكثر قابلية للإدارة تسمى حزم العمل، بناء علي الخطوات التالية:

1. تحديد وتحليل التسليمات بناء على بيان نطاق الأعمال المُعد مسبقاً.

2. تشكيل وتنظيم هيكل تجزئة العمل، واتباع النظام الهرمي للتجزئة.

3. تجزئة مستويات هيكل تجزئة العمل العليا إلى مكونات مفصلة أصغر، حتى حزم العمل.

4. وضع أكواد تعريف لمكونات هيكل تجزئة العمل من المستوى الأول لحزم العمل.

5. التحقق من ملائمة درجة تجزئة التسليمات، بتطبيق قاعدة مائة بالمائة 100% rule.

يتم استخدام طريقة التقسيم من أعلى إلى أسفل، حيث يمثل المستوى الأول نطاق المشروع ككل، ثم التسليمات الرئيسية المتواجدة في بيان نطاق الأعمال PROJECT SCOPE STATEMENT في المستوى الثاني، ثم تقسيمها لنقاط أصغر خلال المستوى الثالث، وهكذا حتى الوصول لحزم العمل، والتي يمكن عندها إدارة نطاق المشروع.

ويجب أن يشمل هيكل تقسيم العمل جميع نطاق منتج المشروع وكذلك أعمال إدارة المشروع. مع تطبيق قاعدة مائة بالمائة 100% rule من مستوى حزم العمل صعودا للمستوى الأعلى وهكذا حتى المستوى الأول وذلك لضمان عدم نفاذ أي أعمال، حيث إن هيكل تقسيم العمل يجب أن يشتمل علي كل نطاق المشروع.

الرقم	البند	
1	مقر الشركة	
1.1	استئجار مقر للشركة	
1.2	توثيق عقد الايجار من منصة ايجار	
1.3	تحديد المتطلبات للتصميم الداخلي	
1.4	التصميم الداخلي	
1.5	تنفيذ التصميم الداخلي	
1.6	تجهيز المكاتب وغرف الاجتماعات	
1.7	تجهيز شبكة الحاسب الالى واتصال الانترنت	
1.8	تجهيز الأجهزة	
1.9	تجهيز البرامج الخاصة بالعمل ERP	
2	التراخيص	
2.1	تحديد متطلبات الجهات الحكومية	
2.2	إصدار السجل التجاري	
2.3	إصدار رخصة البلدية والدفاع المدني	
2.4	التسجيل لدى وزارة الموارد البشرية	
2.5	التسجيل لدى التأمينات الاجتماعية	
2.6	إصدار رخصة التدريب من المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني	
3	فريق العمل	
3	إصدار لائحة تنظيم العمل واللوائح الإدارية	

3.1	تحديد الميزانية الخاصة بفريق العمل	
3.2	البحث عن فريق عمل للشركة (موظفين واستشاريين)	
3.3	استقطاب وتعيين فريق العمل	
3.4	استقطاب وتعيين الاستشاريين	
4	الأمر المالية	
4.1	فتح حساب لدى البنوك المحلية	
4.2	انشاء القوائم المالية	
4.3	تسجيل الفواتير والمستندات	
5	علاقات العملاء	
5.1	التسويق للشركة	
5.2	توقيع العقود للاستشارات	
5.3	تقديم الاستشارة للشركة أ	
5.4	تقديم الاستشارة للشركة ب	
6	علاقات الشركاء	
6.1	توقيع العقد مع مورد مكائن تغذية	
6.2	توقيع العقد مع مورد وجبات صحية	
6.3	توقيع العقد مع شركة فعاليات ترفيهية في مدينة جدة وفي مدينة الرياض	
6.4	توقيع العقد مع سلسلة فنادق لتوفير مقر للتدريب	

جدول 14: نموذج هيكل تقسيم الاعمال

المتطلبات والاهداف

تعريف مصفوفة تتبع الأهداف

مصفوفه تتبع الاهداف هي أداة تستخدم لتحديد حاله متطلبات المشروع والمحافظة عليها. تستخدم لضمان بقاء نطاق المشروع ومتطلباته داخل خط الأساس المحدد فهو توثيق الروابط بين متطلبات المستخدم التي يقترحها العميل والنظام الجاري بناؤه.

يتم تتبع كل مطلب مع حاله اختبار لضمان تحقيق مستوى مناسب من الاختبار.

تسمى عملية مراجعته حالات الاختبار لكل متطلب امكانيه التتبع هذه العملية بدورها تمكن المنظمة من تحديد العيوب والاطفاء فتساعد في معالجه نقاط ضعف العملية والعقبات المستقبلية.

تحديد أساليب جمع المتطلبات

قد يتم تجميع المتطلبات بطرق عدة مثل:

- استشارة الخبير وذلك عن طريق سؤال الخبراء او الاستشاريين عن رأيهم في هذا الأمر
- العصف الذهني وذلك عن طريق الجلوس مع فريق وطرح جميع الأفكار ومناقشتها دون ان يتم التدقيق في الفكرة قبل طرحها
- المقابلات وذلك عن طريق عمل مقابلات مع فريق العمل او الشركات الأخرى والجلوس معهم لمعرفة المتطلبات
- الاستبيانات والاستقصاءات وذلك عن عمل استبيان يرسل لمجموعة محددة لمعرفة مرئياتهم ومتطلباتهم
- مقارنات الأداء وتحليل البيانات بين الطلبات الحالية والطلبات المتوقعة والبيانات الموجودة في بنك المعلومات

ومن المهم جداً الجلوس مع أصحاب المنفعة او ممثلي الشركات وذلك لمعرفة المتطلبات لإنجاح أي عمل.

تطوير الهيكل الهرمي لأهداف المشروع

الرسالة:

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

الأهداف:

توقيع شركات مع 20 شركة داخل المملكة بنهاية السنة الميلادية الحالية وذلك بمعدل 5 شركات في كل ربع من السنة.

التحالف مع شركة واحدة على الأقل في كل مجال من المجالات التالية: (تقديم خصومات للأفراد، إدارة الفعاليات والمناسبات، شهادة افضل بيئة عمل، شركات توفير منتجات، صناديق الادخار) لتحقيق المصالح المشتركة وكسب الخبرة وتحقيق الغايات بحد أقصى الربع الأول من العام الحالي.

بناء فريق عمل متكامل وتغطية كامل الوظائف الشاغرة التي مهمة لأداء الشركة وذلك بحد أقصى نهاية الربع الأول من العام الحالي

العمل على تحقيق صافي ربح لا يقل عن 10% من مبيعات الشركة وذلك بنهاية العام الحالي

العمل على ابراز سمعة الشركة في مواقع التواصل الاجتماعي وذلك بالوصول إلى 100 ألف متابع بنهاية العام الحالي

الوصول إلى خدمة 10 الاف موظف في القطاع الخاص بالمملكة بنهاية العام الحالي

الأهداف الاستراتيجية:

تحسين إنتاجية الموظفين بنسبة 90% خلال العام المقبل

الاهتمام بالتدريب والتطوير ورفع مستوى جودة بيئة العمل

تحسين سمعة الشركة في السوق

تطوير برامج جديدة باستمرار

تقليل التكاليف

زيادة أرباح الشركة

الحرص على رفع مستوى جودة بيئة العمل وسعادة الموظفين

النطاق

بيان النطاق

التكلفة	1 مليون ريال سعودي	مدة المشروع	30 سنه
تاريخ البداية	يناير 2022	تاريخ النهاية	ديسمبر 2052

البند	التوصية
-------	---------

اسم المشروع	جودة الحياة للاستشارات
وصف المشروع	شركة متخصصة في الاستشارات لتحسين جودة حياة الموظفين في القطاع الخاص
نطاق المشروع	مكانية: مكتب لفريق المشروع قاعات تدريب غرف استشارات إلكترونية: صفحة خاصة بالمشروع حسابات تواصل اجتماعي موارد بشرية: كادر إداري كادر استشاري كادر تدريبي
القيود	لا تتجاوز الميزانية مليون ريال ولا تتجاوز مدة تنفيذ المقررة 30 سنة.
الافتراضات	توقيع شركات مع 20 شركة داخل المملكة بنهاية السنة الميلادية الحالية وذلك بمعدل 5 شركات في كل ربع من السنة.
الاستثناءات	
معايير القبول	المساعدة في تسليم المشاريع ضمن الوقت والتكلفة المحددة. القدرة على تحقيق اهداف المشروع الإدارية والفنية والاستراتيجية بدء استقبال العملاء

جدول 15: نطاق المشروع

مفهوم زحف النطاق

هو التوسع غير المنضبط على نطاق المنتج أو المشروع دون تعديلات على الوقت والتكلفة والموارد، بمعنى زيادة النطاق أو تفاوته عما كان مخطط في المشروع مع عدم التحكم الجيد في هذه التغيرات ويتسبب ضعف إدارة زحف النطاق في تجاوز الميزانية والتأخيرات للجدول الزمني وقد يؤدي لفشل المشروع وقد يحدث في أي مرحلة من مراحل المشروع.

مثال على زحف نطاق المشروع:

بعد مرحلة تحديد اطلاق المشروع وتحديد تاريخ الاطلاق والحصول على موقع مميز لإقامة المشروع يتم تأجيله لمدة غير محددة بسبب عدم الحصول على التراخيص اللازمة من الجهات الحكومية لإنشاء المشروع.

إدارة تحليل المنتج

تستخدم أساليب تحليل منتج للمشروع لتحديد نطاق المنتج لما سيتم إنجازه خلال مرحلة إنشاء المشروع. ويتم استخدام تحليل المنتج لتحديد مواصفات منتج المشروع. ويتضمن التحليل طرح أسئلة حول المنتج والأهداف المرتبطة به ثم جمع هذه الإجابات لتحديد الخصائص والملامح والمزايا والجوانب الأخرى ذات الصلة لما سيتم تسليمه.

حيث يتم تحليل المتطلبات من مستوى عالٍ إلى مستوى التفاصيل اللازمة لتصميم المنتج النهائي. وتتضمن أمثلة تقنيات تحليل المنتج الآتي:

تجزئة المنتج:

هي أداة لتحليل وتوثيق وإيصال نتائج المشروع، ويتم تحليل منتج المشروع بشكل هرمي لإنشاء هيكل تقسيم المنتج، ويوفر هذا التمثيل البياني لمخرجات المشروع بياناً واضحاً لما يجب أن يقدمه المشروع.

تحليل المتطلبات:

يتم تحليل وتوثيق متطلبات المنتج بناء على تحليل متطلبات الاستخدام للعميل وأهدافه الاستراتيجية من المشروع. ويجب أن تكون المتطلبات قابلة للتنفيذ، وقابلة للقياس، وقابلة للاختيار، وقابلة للتتبع.

تحليل النظم:

يتم تحليل النظام أجزاء مكونة لدراسة مدى جودة عمل هذه الأجزاء المكونة وتفاعلها لتحقيق الغرض منها، لمساعدة العميل على تحديد المسار الأفضل واتخاذ القرار الصائب بشأن منتج المشروع.

هندسة النظم:

تتعامل هندسة النظم مع عمليات العمل وطرق التحسين وأدوات إدارة المخاطر، حيث التركيز على كيفية تصميم وإدارة النظام خلال دورة حياته.

تحليل القيمة:

حيث تحليل البدائل المتاحة، ثم اختيار أفضل البدائل ذات القيمة للتصميم والمواد والعمليات والأنظمة، مع الاهتمام بجوانب تقليل التكاليف، دون تقليل الفعالية أو الجودة المطلوبة، أو إرضاء العميل.

الهندسة القيمية:

هندسة القيمة هي طريقة منهجية لتحسين قيمة المنتج عن طريق تحليل وظائف المنتج، وتعرف القيمة بأنها النسبة بين الوظيفة والتكلفة، حيث يتم دراسة العلاقة بين الوظيفة والتكلفة لاختيار أفضل البدائل مع السعي لتقليل التكلفة، ومع ذلك فإن من المبادئ الأساسية للهندسة القيمية الحفاظ على الوظائف الأساسية وعدم تقليصها من أجل تقليل التكلفة.

الوقت

قائمة المهام والعلاقات بين الأنشطة

الرقم	البند	تفصيل	عدد الأيام	الارتباط
1	مقر الشركة			
1.1		استئجار مقر للشركة	10	
1.2		توثيق عقد الايجار من منصة ايجار	1	1.1
1.3		تحديد المتطلبات للتصميم الداخلي	3	1.1
1.4		التصميم الداخلي	30	1.3
1.5		تنفيذ التصميم الداخلي	60	1.4
1.6		تجهيز المكاتب وغرف الاجتماعات	15	1.5
1.7		تجهيز شبكة الحاسب الالى واتصال الانترنت	15	1.5
1.8		تجهيز الأجهزة	15	1.5
1.9		تجهيز البرامج الخاصة بالعمل ERP	30	2.1
2	التراخيص			
2.1		تحديد متطلبات الجهات الحكومية	1	
2.2		إصدار السجل التجاري	1	2.1
2.3		إصدار رخصة البلدية والدفاع المدني	5	2.2
2.4		التسجيل لدى وزارة الموارد البشرية	1	2.2

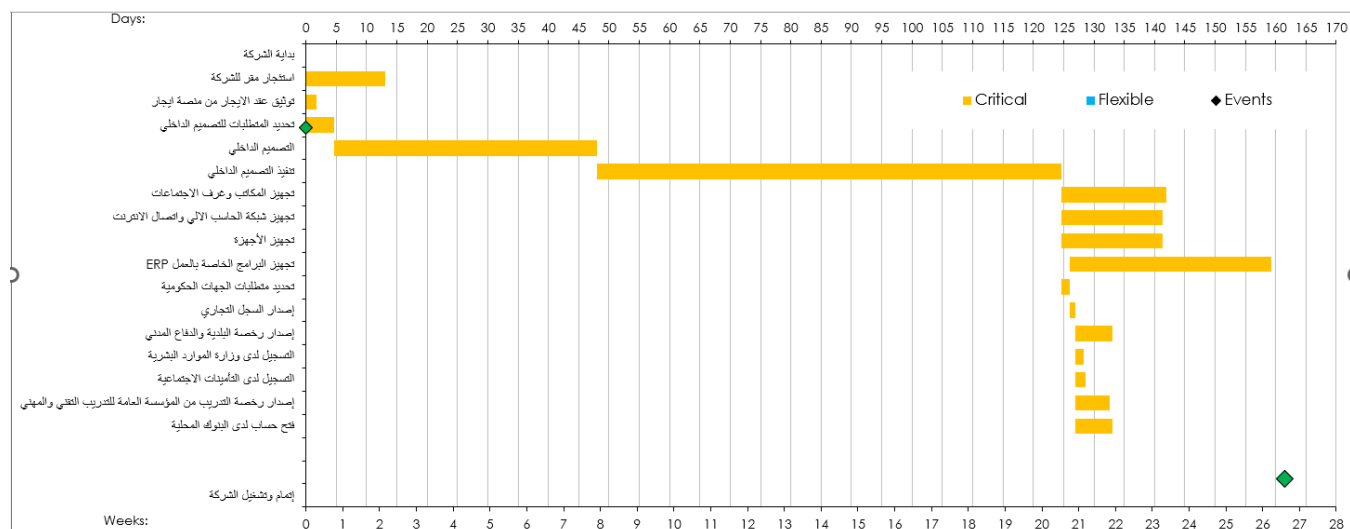
2.2	1	التسجيل لدى التأمينات الاجتماعية	2.5
2.2	5	إصدار رخصة التدريب من المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني	2.6
		فريق العمل	3
2.4	3	إصدار لائحة تنظيم العمل واللوائح الإدارية	3
2.1	10	تحديد الميزانية الخاصة بفريق العمل	3.1
2.1	30	البحث عن فريق عمل للشركة (موظفين واستشاريين)	3.2
3.2	50	استقطاب وتعيين فريق العمل	3.3
3.2	30	استقطاب وتعيين الاستشاريين	3.4
		الأموال المالية	4
2.1	5	فتح حساب لدى البنوك المحلية	4.1
2.1	3	انشاء القوائم المالية	4.2
2.1	5	تسجيل الفواتير والمستندات	4.3
		علاقات العملاء	5
3.4 + 3.3	60	التسويق للشركة	5.1
5.1	10	توقيع العقود للاستشارات	5.2
5.2	3	تقديم الاستشارة للشركة أ	5.3
5.2	3	تقديم الاستشارة للشركة ب	5.4
		علاقات الشركاء	6
2.1	5	توقيع العقد مع مورد مكائن تغذية	6.1
2.1	5	توقيع العقد مع مورد وجبات صحية	6.2
2.1	5	توقيع العقد مع شركة فعاليات ترفيهية في مدينة جدة وفي مدينة الرياض	6.3
2.1	5	توقيع العقد مع سلسلة فنادق لتوفير مقر للتدريب	6.4

جدول 16: المهام والعلاقات بين الانشطة

نموذج جانت تشارت ونموذج العلامات الفارقة

حيث ان المشروع في بداية متعلق في بعضه البعض فإن جميع المهام الأولية تعتبر حرجة ولا بد من تنفيذها.

– CRITICAL ACTIVITIES								DURATION in days		
		PREDECESSOR ACTIVITIES						OPTIMISTIC	MOST LIKELY	PESSIMISTIC
ID	ACTIVITY DESCRIPTION	PA – enter separately in columns						MIN	AVG	MAX
1	بداية الشركة									
2	استئجار مقر للشركة							9	10	20
3	توثيق عقد الإيجار من منصة إيجار	1						1	1	3
4	تحديد المتطلبات للتصميم الداخلي	1						3	4	7
5	التصميم الداخلي	4						30	40	60
6	تنفيذ التصميم الداخلي	5						60	70	100
7	تجهيز المكاتب وغرف الاجتماعات	6						15	16	21
8	تجهيز شبكة الحاسب الآلي واتصال الانترنت	6						15	15	20
9	تجهيز الأجهزة	6						15	15	20
10	تجهيز البرامج الخاصة بالعمل ERP	11						30	30	40
11	تحديد متطلبات الجهات الحكومية	6						1	1	2
12	إصدار السجل التجاري	11						1	1	1
13	إصدار رخصة البلدية والدفاع المدني	12						5	5	8
14	التسجيل لدى وزارة الموارد البشرية	12						1	1	2
15	التسجيل لدى التأمينات الاجتماعية	12						1	1	3
16	إصدار رخصة التبريد من المؤسسة العامة للتبريد	12						5	5	7
17	فتح حساب لدى البنوك المحلية	12						5	5	8
20	إتمام وتشغيل الشركة	17								



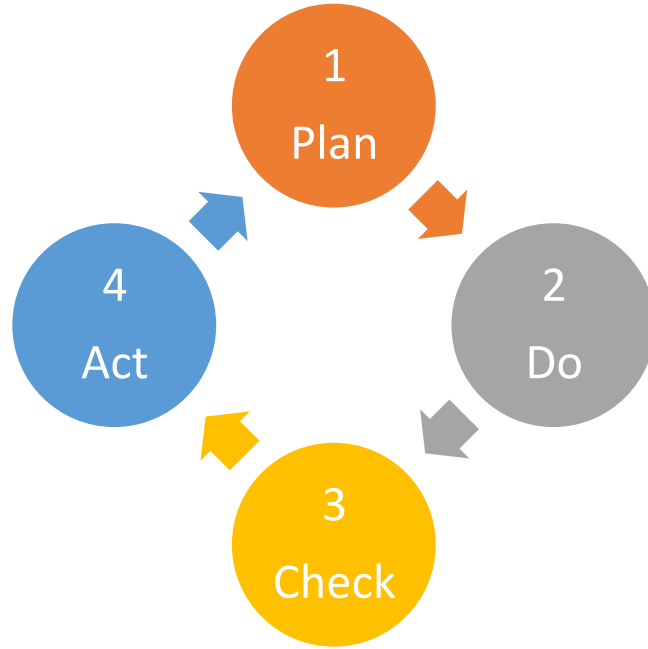
شكل 12: نموذج جاننت تشارت للبداية تنفيذ المشروع وحتى تشغيل الشركة

الجودة

نموذج ديمينغ للجودة

نموذج Deming للجودة (مرهج، 2014):

يعتبر العالم إدوارد دمنج الأب الروحي لمفهوم الجودة الشاملة والتحسين المستمر، وقد ابتكر عجلة التحسين المستمر أو ما يسمى برباعية دمنج 1986 أو دورة (PDCA)، وتتم هذه العجلة بأربعة مراحل يتم شرحها كالتالي:



شكل 13: نموذج رباعية دمنج

1- التخطيط (plan): يتم في هذه الخطوة دراسة العملية الحالية وتوثيقها، تجميع البيانات لتحديد المشكلة، تحليل البيانات وتصميم خطة للتحسين ثم تحديد معايير لتقويم النقطة.

2- التنفيذ (Do): يتم تنفيذ الخطة التيتم تصميمها على نطاق ضيق كلما كان ممكنا، وتوثيق التغييرات التي تجري خلال هذه الخطوة، ثم تجميع وترتيب البيانات على نحو منهجي لأغراض التقويم.

3-التقويم (Check): يتم في هذه المرحلة تقويم البيانات التي تم تجميعها، ثم يتم اختبار مدى تطابق النتائج للأهداف التي حددت في مرحلة التخطيط.

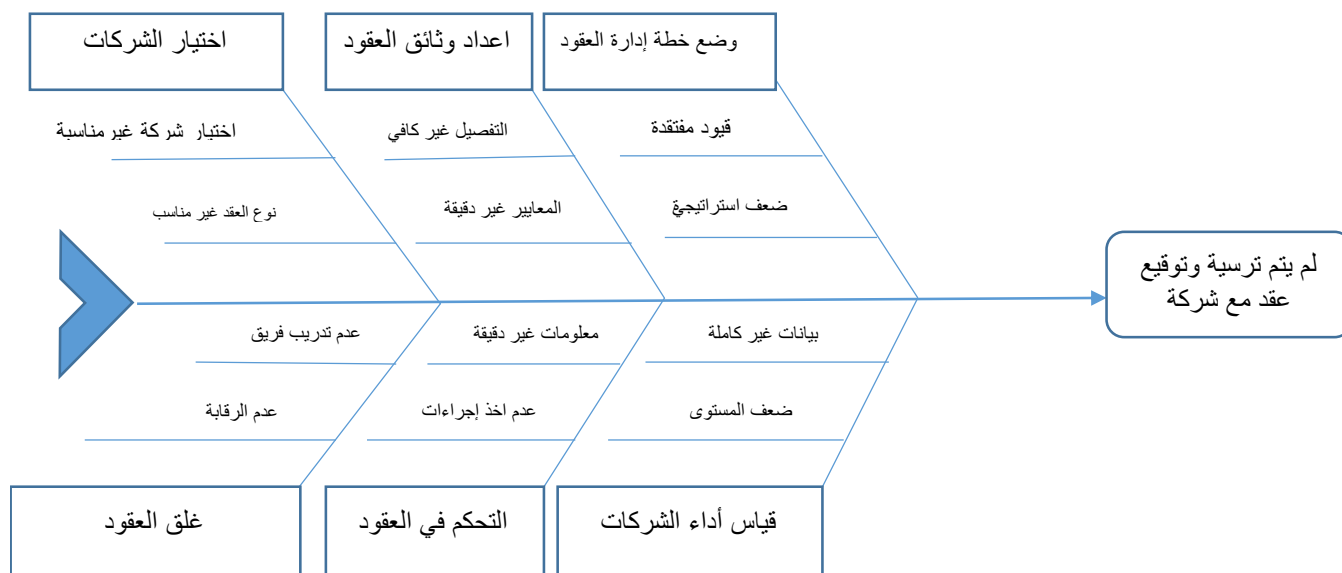
4-التحسين بناء على نتائج التقويم (Act): إذا كانت نتائج التقويم جيدة يتم توثيق العملية المحسنة وتبليغها لكل العاملين وتدريبهم على تنفيذها، أما إذا كانت النتائج غير جيدة يتم تعديل الخطة وإعادة دورة (PCDA) من جديد.

نموذج SIPOC ونموذج Ishikawa

مخطط SIPOC: هو أداة تستخدم من قبل فريق المشروع لتحديد جميع العناصر ذات الصلة ذات المشروع لتحسين العمليات قبل بدء العمل.

S	I	P	O	C
الموردين	المدخلات	العمليات	مخرجات	العملاء
الشركة	التدريب والمكافآت والاستشارات	دراسة بيئة العمل الداخلية وفهم احتياجات الموظفين وتدريبهم وتحفيزهم	تقديم الخدمات الاستشارية وتحسين بيئة العمل ورفع جودة حياة الموظفين في الشركات المتعاقد معها	الموظفين

نموذج LSHIKAWA



شكل 14: نموذج LSHIKAWA

المالية

هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع

في بداية تنفيذ المشروع وحتى يتم الانتهاء من التصاريح الحكومية وخلافة فستكون القيمة المخططة هي مبلغ 100750 ريال سعودي والتي تشمل على التالي:

الرقم	البند	تفصيل	التكلفة الكلية	المبلغ المدفوع مقدماً
1	مقر الشركة			
1.1		استئجار مقر للشركة	60,000.00	30,000.00
1.2		توثيق عقد الايجار من منصة ايجار	750.00	750.00
1.3		تحديد المتطلبات للتصميم الداخلي	-	
1.4		التصميم الداخلي	5,000.00	5,000.00
1.5		تنفيذ التصميم الداخلي	45,000.00	13,500.00
1.6		تجهيز المكاتب وغرف الاجتماعات	35,000.00	10,500.00
1.7		تجهيز شبكة الحاسب الالي واتصال الانترنت	10,000.00	9,000.00
1.8		تجهيز الأجهزة	25,000.00	25,000.00
1.9		تجهيز البرامج الخاصة بالعمل ERP	5,000.00	5,000.00
2	التراخيص			
2.1		تحديد متطلبات الجهات الحكومية		
2.2		إصدار السجل التجاري	1,000.00	1,000.00

2.3		إصدار رخصة البلدية والدفاع المدني	1,000.00	1,000.00
2.4		التسجيل لدى وزارة الموارد البشرية	-	-
2.5		التسجيل لدى التأمينات الاجتماعية	-	-
2.6		إصدار رخصة التدريب من المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني	-	-

جدول 17: التكاليف اللازمة في بداية تنفيذ المشروع

وستكون التكلفة الفعلية حسب ما هو مخطط له بعد إتمام ال 100 يوم الأولى من المشروع والتي تشمل على تجهيز المقر والديكورات هي مبلغ 80750 ريال

بعد انقضاء 100 يوم تم اكتشاف بانه تم صرف مبلغ إضافي لتنفيذ التصميم حيث انه واجهتنا العديد من المشاكل في المبنى المستأجر وعليه فإن القيمة المكتسبة هي 90 ألف ريال سعودي

وعليه فإن حساب القيمة المكتسبة للمشروع بعد انقضاء 20% من المشروع هي كالتالي

القيمة المكتسبة = اجمالي تكلفة بداية المشروع 100750 ريال * نسبة التنفيذ من العمل الفعلي 23% = 23172.5 ريال

وحساب القيمة المكتسبة للمشروع بعد انقضاء 50% من بداية المشروع ستكون في مرحلة تنفيذ التصميم الداخلي للشركة بمبلغ 60450 ريال

الإجمالي	المبلغ		
الأصول الثابتة			
	\$ 60,000.00	المباني	
	\$ 50,000.00	الديكورات والتصاميم للمبنى	
	\$ 45,000.00	الألات والمعدات	
	\$ 30,000.00	الأثاث	
\$ 185,000.00		اجمالي الأصول الثابتة	
مصاريف التشغيل قبل الافتتاح			
	\$ 100,000	رواتب الموظفين ما قبل الافتتاح	
	\$ 40,000	دفع رسوم التأمين الصحي (مقدم سنة)	
	\$ -	المخزون	
	\$ 32,500	المصاريف القانونية والمحاسبية	
	\$ 30,000	مبلغ الأيجار (مقدم 6 اشهر)	
	\$ 7,500	تأسيس الخدمات (كهرباء، انترنت، ماء)	
	\$ 80,000	مصاريف التسويق قبل الافتتاح	
	\$ 10,000	الرخص الحكومية	
	\$ 15,000	مصاريف تأسيس أخرى	
\$ 315,000		اجمالي مصاريف التشغيل قبل الافتتاح	
	\$ 500,000	رأس المال العامل	
\$ 1,000,000		اجمالي رأس المال لبدء المشروع	

جدول 18: تكاليف تأسيس المشروع

سوف يكون التمويل لبدء المشروع مقدم من قبل المدير التنفيذي وهو احد الملاك بمبلغ 300 الف ريال ونسبة 30% من رأس المال لبدء المشروع

وستكون ال 70% الأخرى والتي تبلغ قيمتها 700 الف ريال سعودي مقسمة على الشركاء الثلاث في المشروع.

نوع الوظيفة			عدد الموظفين خلال كل شهر (السنة الأولى)											
نوع الوظيفة	الرواتب	البدايات	شهر 1	شهر 2	شهر 3	شهر 4	شهر 5	شهر 6	شهر 7	شهر 8	شهر 9	شهر 10	شهر 11	شهر 12
مدير تنفيذي	\$25,000	\$ 5,000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
مدير موارد بشرية	\$10,000	\$ 2,000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
مدير مالي	\$13,000	\$ 3,000		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
مدير مبيعات	\$11,500	\$ 6,000		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
مدير حساب صلاء اول	\$ 8,000	\$1,000.00			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
موظف اداري	\$ 4,500	\$ 500			1	2	2	2	2	2	2	3	3	3
عدد الموظفين			2	4	6	7	7	7	7	7	7	8	8	8
نوع الوظيفة			شهر 1	شهر 2	شهر 3	شهر 4	شهر 5	شهر 6	شهر 7	شهر 8	شهر 9	شهر 10	شهر 11	شهر 12
قيمة الرواتب الموظفين الشهرية (السنة الأولى)														
مدير تنفيذي			30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
مدير موارد بشرية			12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
مدير مالي			-	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000
مدير مبيعات			-	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500
مدير حساب صلاء اول			-	-	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
موظف اداري			-	-	5,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	15,000	15,000	15,000
اجمالي رواتب الموظفين			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			\$ 42,000	\$ 75,500	\$ 89,500	\$ 94,500	\$ 94,500	\$ 94,500	\$ 94,500	\$ 94,500	\$ 94,500	\$ 99,500	\$ 99,500	\$ 99,500

اكمل هذا الجدول			شهر 1	شهر 2	شهر 3	شهر 4	شهر 5	شهر 6	شهر 7	شهر 8	شهر 9	شهر 10	شهر 11	شهر 12
نوع الوظيفة	الرواتب	البدايات	عدد الموظفين خلال كل شهر (السنة الثانية)											
مدير تنفيذي	\$26,250	\$ 5,000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
مدير موارد بشرية	\$10,500	\$ 2,000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
مدير مالي	\$13,650	\$ 3,000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
مدير مبيعات	\$12,075	\$ 6,000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
مدير حساب صلاء اول	\$ 8,400	\$ 1,000	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
موظفين ادارين	\$ 4,725	\$ 500	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5
عدد الموظفين			9	9	9	10	10	10	10	11	11	11	11	11
نوع الوظيفة			شهر 1	شهر 2	شهر 3	شهر 4	شهر 5	شهر 6	شهر 7	شهر 8	شهر 9	شهر 10	شهر 11	شهر 12
قيمة الرواتب الموظفين لكل شهر (السنة الثانية)														
مدير تنفيذي			31,250	31,250	31,250	31,250	31,250	31,250	31,250	31,250	31,250	31,250	31,250	31,250
مدير موارد بشرية			12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500
مدير مالي			16,650	16,650	16,650	16,650	16,650	16,650	16,650	16,650	16,650	16,650	16,650	16,650
مدير مبيعات			18,075	18,075	18,075	18,075	18,075	18,075	18,075	18,075	18,075	18,075	18,075	18,075
مدير حساب صلاء اول			18,800	18,800	18,800	18,800	18,800	18,800	18,800	18,800	18,800	18,800	18,800	18,800
موظفين ادارين			15,675	15,675	15,675	20,900	20,900	20,900	20,900	26,125	26,125	26,125	26,125	26,125
اجمالي رواتب الموظفين			\$112,950	\$112,950	\$112,950	\$118,175	\$118,175	\$118,175	\$ 118,175	123,400	\$123,400	\$123,400	\$123,400	\$123,400

اكمل هذا الجدول			شهر 1	شهر 2	شهر 3	شهر 4	شهر 5	شهر 6	شهر 7	شهر 8	شهر 9	شهر 10	شهر 11	شهر 12
نوع الوظيفة	الرواتب	البدايات	عدد الموظفين خلال كل شهر (السنة الثالثة)											
مدير تنفيذي	\$27,563	\$ 5,000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
مدير موارد بشرية	\$11,025	\$ 2,000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
مدير مالي	\$14,333	\$ 3,000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
مدير مبيعات	\$12,679	\$ 6,000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
مدير حساب صلاء اول	\$ 8,820	\$ 1,000	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
موظف اداري	\$ 4,500	\$ 500	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
عدد الموظفين			13	14	14	14	15	15	15	15	15	15	15	15
نوع الوظيفة			شهر 1	شهر 2	شهر 3	شهر 4	شهر 5	شهر 6	شهر 7	شهر 8	شهر 9	شهر 10	شهر 11	شهر 12
قيمة الرواتب الموظفين لكل شهر (السنة الثالثة)														
مدير تنفيذي			32,563	32,563	32,563	32,563	32,563	32,563	32,563	32,563	32,563	32,563	32,563	32,563
مدير موارد بشرية			13,025	13,025	13,025	13,025	13,025	13,025	13,025	13,025	13,025	13,025	13,025	13,025
مدير مالي			17,333	17,333	17,333	17,333	17,333	17,333	17,333	17,333	17,333	17,333	17,333	17,333
مدير مبيعات			18,679	18,679	18,679	18,679	18,679	18,679	18,679	18,679	18,679	18,679	18,679	18,679
مدير حساب صلاء اول			19,640	19,640	19,640	19,640	29,460	29,460	29,460	29,460	29,460	29,460	29,460	29,460
موظف اداري			35,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
اجمالي رواتب الموظفين			136,239	141,239	141,239	141,239	151,059	151,059	151,059	151,059	151,059	151,059	151,059	151,059

جدول 19: الرواتب المتوقعة للسنوات الثلاث الاولى

	شهر 1	شهر 2	شهر 3	شهر 4	شهر 5	شهر 6	شهر 7	شهر 8	شهر 9	شهر 10	شهر 11	شهر 12	المبيعات لسنة الأولى
اسم المنتج أو الخدمة	قيمة المبيعات المتوقعة لكل شهر (السنة الأولى)												
استشارات فنية لشركات خاصة	-	-	-	25,000	-	-	-	25,000	-	25,000	50,000	50,000	\$ 175,000
استشارات فنية لجهات حكومية	-	-	-	-	40,000	-	40,000	-	-	40,000	-	80,000	\$ 200,000
مبيعات أجهزة نقاط بيع شركات خاصة	-	-	-	1,000	5,000	5,000	5,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	\$ 56,000
مبيعات أجهزة نقاط بيع جهات حكومية	-	-	-	1,500	10,500	10,500	10,500	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	\$ 123,000
تسويق رحلات استجمامية	-	-	-	-	-	30,000	-	-	30,000	-	-	90,000	\$ 150,000
تسويق برامج فعاليات فضائية جهات خاصة	-	-	-	-	-	50,000	-	-	75,000	-	-	125,000	\$ 300,000
تسويق برامج فعاليات فضائية جهات حكومية	-	-	-	-	-	90,000	-	-	120,000	25,000	25,000	210,000	\$ 420,000
مبيعات نقاط بيعية أخرى	-	-	-	2,400	3,200	4,000	8,000	9,600	10,400	12,000	16,000	20,000	\$ 85,600
برامج تدريب جهات خاصة	-	-	-	-	-	15,000	-	15,000	75,000	45,000	60,000	45,000	\$ 255,000
برامج تدريب جهات حكومية	-	-	-	-	-	60,000	20,000	-	140,000	40,000	-	100,000	\$ 360,000
اجمالي المبيعات	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 29,900	\$ 58,700	\$ 264,500	\$ 83,500	\$ 75,600	\$ 476,400	\$ 213,000	\$ 177,000	\$ 746,000	\$ 2,124,600
اجمالي تكلفة البضاعة المباعة	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,930	\$ 14,090	\$ 163,650	\$ 29,450	\$ 34,420	\$ 292,480	\$ 94,100	\$ 81,400	\$ 386,200	\$ 1,099,720
اجمالي هامش الربح	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 25,970	\$ 44,610	\$ 100,850	\$ 54,050	\$ 41,180	\$ 183,920	\$ 118,900	\$ 95,600	\$ 359,800	\$ 1,024,880

	شهر 1	شهر 2	شهر 3	شهر 4	شهر 5	شهر 6	شهر 7	شهر 8	شهر 9	شهر 10	شهر 11	شهر 12	المبيعات لسنة الثانية
اسم المنتج أو الخدمة	قيمة المبيعات المتوقعة لكل شهر (السنة الثانية)												
استشارات فنية لشركات خاصة	-	27,500	55,000	27,500	-	-	55,000	27,500	-	27,500	27,500	-	\$ 247,500
استشارات فنية لجهات حكومية	88,000	-	44,000	-	44,000	88,000	44,000	-	132,000	44,000	-	88,000	\$ 572,000
مبيعات أجهزة نقاط بيع شركات خاصة	8,800	8,800	8,800	11,000	11,000	11,000	11,000	12,100	12,100	12,100	12,100	12,100	\$ 130,900
مبيعات أجهزة نقاط بيع جهات حكومية	19,800	19,800	19,800	24,750	24,750	24,750	24,750	24,750	24,750	24,750	24,750	24,750	\$ 282,150
تسويق رحلات استجمامية	-	33,000	-	33,000	-	33,000	-	-	33,000	-	-	-	\$ 132,000
تسويق برامج فعاليات فضائية جهات خاصة	-	137,500	-	-	165,000	-	-	82,500	-	-	137,500	137,500	\$ 660,000
تسويق برامج فعاليات فضائية جهات حكومية	-	231,000	-	-	264,000	-	-	165,000	-	-	231,000	297,000	\$ 1,188,000
مبيعات نقاط بيعية أخرى	22,000	22,000	22,000	26,400	26,400	22,000	30,800	30,800	30,800	30,800	30,800	30,800	\$ 319,440
برامج تدريب جهات خاصة	16,500	-	-	33,000	-	16,500	16,500	16,500	82,500	49,500	66,000	49,500	\$ 346,500
برامج تدريب جهات حكومية	22,000	-	-	44,000	-	66,000	22,000	-	154,000	44,000	22,000	110,000	\$ 484,000
اجمالي المبيعات	\$177,100	\$479,600	\$ 149,600	COGS Per Unit	\$ 535,150	\$263,890	\$195,250	\$359,150	\$469,150	\$232,650	\$ 551,650	\$749,650	\$ 4,162,840
اجمالي تكلفة البضاعة المباعة	\$ 60,520	\$280,120	\$ 37,420	\$ 113,305	\$ 301,905	\$116,873	\$ 65,525	\$206,255	\$215,355	\$104,955	\$ 321,755	\$405,755	\$ 2,229,743
اجمالي هامش الربح	\$116,580	\$199,480	\$ 112,180	#VALUE!	\$ 233,245	\$147,017	\$129,725	\$152,895	\$253,795	\$127,695	\$ 229,895	\$343,895	\$ 1,933,097

	شهر 1	شهر 2	شهر 3	شهر 4	شهر 5	شهر 6	شهر 7	شهر 8	شهر 9	شهر 10	شهر 11	شهر 12	المبيعات لسنة الثالثة
اسم المنتج أو الخدمة	قيمة المبيعات المتوقعة لكل شهر (السنة الثالثة)												
استشارات فنية لشركات خاصة	-	30,250	60,500	30,250	-	30,250	60,500	30,250	-	30,250	30,250	-	\$ 302,500
استشارات فنية لجهات حكومية	96,800	-	48,400	145,200	48,400	-	48,400	96,800	-	48,400	145,200	48,400	\$ 726,000
مبيعات أجهزة نقاط بيع شركات خاصة	13,310	13,310	14,520	14,520	15,730	18,150	16,940	18,150	18,150	19,360	18,150	19,360	\$ 199,650
مبيعات أجهزة نقاط بيع جهات حكومية	27,225	27,225	27,225	32,670	32,670	30,855	29,040	34,485	36,300	32,670	36,300	36,300	\$ 382,965
تسويق رحلات استجمامية	-	36,300	-	36,300	-	36,300	108,900	-	36,300	36,300	108,900	36,300	\$ 435,600
تسويق برامج فعاليات فضائية جهات خاصة	-	151,250	-	-	181,500	-	-	90,750	-	-	151,250	151,250	\$ 726,000
تسويق برامج فعاليات فضائية جهات حكومية	-	254,100	-	-	290,400	-	-	181,500	-	-	254,100	326,700	\$ 1,306,800
مبيعات نقاط بيعية أخرى	33,880	34,848	35,816	36,784	37,752	38,720	39,688	40,656	48,400	58,080	72,600	77,440	\$ 554,664
برامج تدريب جهات خاصة	18,150	-	18,150	36,300	-	18,150	18,150	18,150	90,750	54,450	108,900	127,050	\$ 508,200
برامج تدريب جهات حكومية	24,200	-	-	48,400	-	72,600	24,200	72,600	169,400	48,400	121,000	121,000	\$ 701,800
اجمالي المبيعات	213,565	\$547,283	204,611	380,424	606,452	245,025	345,818	583,341	399,300	327,910	1,046,650	943,800	\$ 5,844,179
اجمالي تكلفة البضاعة المباعة	\$ 79,501	\$321,888	\$ 67,183	\$ 138,512	\$ 344,446	\$141,768	\$163,608	\$285,604	\$253,495	\$165,697	\$ 549,815	\$555,180	\$ 3,066,695
اجمالي هامش الربح	\$134,065	\$225,395	\$ 137,428	\$ 241,912	\$ 262,006	\$103,258	\$182,210	\$297,737	\$145,805	\$162,213	\$ 496,835	\$388,620	\$ 2,777,484

جدول 20: المبيعات المتوقعة للثلاث سنوات الأولى

	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة
المبيعات			
اجمالي المبيعات	2,124,600	4,362,490	5,844,179
تكلفة البضاعة المباعة	1,099,720	2,229,743	3,066,695
اجمالي هامش الربح	1,024,880	2,132,747	2,777,484
اجمالي هامش الربح %	0%	49%	48%
مصاريف التشغيل			
اجمالي مصاريف التشغيل	1,414,200	1,459,255	1,806,806
مصروفات أخرى			
اجمالي المصاريف الأخرى	35,615	54,145	70,287
الأرباح او الخسائر			
صافي الربح او الخسارة	(424,935)	619,347	900,391
هامش صافي الربح %	-20%	14%	15%

جدول 21: توقعات الأرباح للثلاث سنوات الأولى من المشروع

من المتوقع ان يتم استرداد رأس المال المدفوع خلال الثلاث سنوات الأولى من تأسيس الشركة

الموارد

مفهوم موائمة الموارد

Resource leveling

يتم استخدامها عندما تكون القيود المفروضة على توافر الموارد ذات اهمية قصوى. فهو أسلوب يتم فيه تعديل التواريخ بناء على قيود الموارد بهدف موازنه الطلب على الموارد مع العرض المتاح. يؤثر على مدة المشروع وبالتالي على المسار الحرج.

Resource smoothing

يتم استخدامها عندما يكون الوقت هو الأولوية. الهدف هو اكمال العمل في التاريخ المطلوب مع تجنب فترات الذروة والانخفاضات في الطلب على الموارد. نستخدمها بعد تطبيق تسوية الموارد.

يركز على تخصيص الموارد وليس تغيير مدة او زمن المشروع ولن يؤثر على المسار الحرج.

عمليات تنفيذ التوريدات واختيار المقاولين

اولاً / تشتمل عملية تطوير المشتريات وفق التالي:

1- وضع خطة إدارة المشتريات:

ويتم ذلك خلال مرحلة تخطيط المشروع وبعد تحليل نطاق المشروع وهيكل تقسيم العمل، حيث يتم تحديد ما سيتم شراؤه من مصادر خارجية وما يتم توريده من أصول الشركة.

2- إجراء المشتريات:

خلال هذه العملية يتم استقبال عروض البائعين وتطبيق معايير الاختيار المحددة مسبقاً والتي تتضمن ما يلي:

- بيان العمل الخاص

- الجدول الزمني
- قيمة العقد وطريقة ومراحل السداد
- الضمانات المطلوبة واحكامها والشروط المتعلقة بها
- الغرامات
- طريقة إدارة المتغيرات
- آلية فسخ التعاقد
- آلية حل النزاعات

3- التحكم في المشتريات:

وتتم هذه العملية خلال مرحلة المراقبة حيث متابعة التنفيذ وقياس وتقييم الأداء والتأكد من الوفاء بالمتطلبات ومن ثم إنهاء الفاتورة النهائية.

من أجل اختيار مقاول مناسب يجب أن نحدد النسبة المقدرة ومستوى أهمية كل نقطة من المعايير.

التسلسل	المعيار	النسبة	مستوى الأهمية
1	التسليم في الوقت المحدد	12%	مهم جداً
2	أداء المورد سابقاً	12%	مهم جداً
3	التقنية والجودة	10%	مهم جداً
4	سنوات الخبرة في نفس النطاق	7%	مهم
5	كفاءة إدارة المشاريع	7%	مهم
6	التسعير	5%	متوسط الأهمية
7	الوضع المالي	6%	متوسط الأهمية
8	الالتزام بإجراءات مطابقة العمليات	6%	متوسط الأهمية
9	نظام الاتصال	5%	قليل الأهمية
10	خدمات الصيانة	10%	مهم جداً
11	فهم الاحتياج	5%	قليل الأهمية
12	الموقع الجغرافي	5%	قليل الأهمية

13	الدعم والتدريب	5%	قليل الاهمية
14	الاتفاقيات التبادلية	5%	قليل الاهمية

جدول 22: نموذج معايير اختيار المقاول

اجندة الاجتماعات والدعوات

ترسل الدعوات عبر البريد الإلكتروني باستخدام برنامج outlook وتكون الاجتماعات إما حضورية او عن بعد، وتكون مسئولية مرسل الدعوى التأكد من ان الأشخاص متوفرين في وقت الاجتماع وان مكان الاجتماع خالي في نفس الوقت (اذا كان الاجتماع حضوري) ويتم تجهيز مكان الاجتماع بكل الوسائل اللازمة لنجاح الاجتماع، ويستخدم النموذج التالي في تسجيل محضر اجتماع والنقاط التي تمت التحدث عنها مع تحديد مسئولية المهام.

			محضر اجتماع	
تاريخ الاجتماع		01/11/2022	مكان الاجتماع	غرفة الاجتماعات الرئيسية بالإدارة
أسماء الحضور		1- محمد أحمد (المدير التنفيذي) 2- احمد عبدالله (المدير المالي) 3- خالد سالم (مدير الموارد البشرية)		
سبب الاجتماع		الحاجة إلى تعيين موظفين جدد		
نقاط عامة تمت مناقشتها		1- يوجد بعض الشواغل الوظيفية التي نحتاج إلى تعيين موظفين عليها 2- بعض العملاء يقوم باشتراط خبرات معينة من المستشارين 3- يوجد حاجة إلى مكاتب جديدة		
مهام محددة				
المهمة	تفاصيل المهمة	الشخص المسئول	تاريخ تسليم المهمة	
تحديد الميزانية الخاصة بالوظائف	تحديد الميزانية الوظيفية الخاصة بالوظائف الشاغرة	المدير المالي	10/11/2022	
البحث عن موظفين جدد	البحث عن موظفين جدد حسب الحاجة الوظيفية	مدير الموارد البشرية	01/12/2022	
ملاحظات اخرى		لا يوجد		

شكل 15: نموذج محضر اجتماع

مقاييس الأداء

الأهداف المراد قياسها	قيمة الهدف المتوقع	قيمة الهدف المحقق	نسبة الفرق بينهم	مقياس أداء الجدول الزمني SPI	مقياس القيمة المخطط لها PV	مقياس أداء التكلفة CPI
توقيع الشراكات	5 شراكات كل ربع سنة	4	22%-	0,8	80 ألف ريال	0.9
تعيين مستشارين	3 مستشارين نهاية الربع الاول	3	100%	1	30 ألف ريال	1
تعيين الوظائف الشاغرة	3 موظفين مبيعات 2 موظفي خدمات نهاية الربع الاول	5 موظفين	100%	1	45 ألف ريال	1
عدد المتابعين على منصة LinkedIn	50 ألف متابع نهاية السنة المالية	60 ألف	18%+	1.1	5 آلاف ريال	1
عدد المتابعين على منصة Twitter	30 ألف متابع نهاية السنة المالية	50 ألف	50%+	1,2	5 آلاف ريال	1
صافي الربح	10% نهاية السنة	9%	90,0%	0,9	900 ألف	0,8
عدد الموظفين	10 ألف نهاية العام الحالي	9 ألف	10%+	0,9	800 ألف ريال	0.9

نموذج طلب التغيير

تفاصيل عامة عن الطلب	
----------------------	--

اسم المشروع	[ادخل اسم المشروع]		رقم المشروع	[ادخل رقم المشروع]
مدير المشروع	[ادخل اسم مدير المشروع]		مكان المشروع	[ادخل مكان المشروع]
رقم عقد المشروع	[ادخل رقم عقد المشروع]		رقم امر التغيير	[ادخل رقم امر التغيير]
التاريخ	[ادخل تاريخ تقديم الامر]			
التغييرات المتوقعة	[ادخل كافة التفاصيل المتعلقة بالتغييرات المتوقعة اضافتها على المشروع خلاله وبشكل مفصل ودقيق مثلاً: يرغب صاحب المنزل الذي يتم بناءه حالياً تغيير مكان غرفة الجلوس من الجهة الشمالية إلى الجهة الجنوبية]			
الإطار الزمني للتغييرات وتأثيرها على جدول تنفيذ المشروع:	[ادخل الإطار الزمني الذي ستسير عليه التغييرات، ومدى تأثيرها على الإطار الزمني العام الذي تسير عليه مراحل المشروع]			
تكلفة التغييرات المتوقعة	[كما المثال السابق- تغيير مكان غرفة الجلوس يستغرق 2 يوم عمل، تغيير الديكورات يستغرق 2 يوم عمل، نقل الأثاث يستغرق 1 يوم عمل]			
مبلغ العقد الأساسي	[ادخل التكلفة المتوقعة مثلاً- 10000 ريال]			
السعر الصافي لأوامر التغيير الموافق عليها مسبقاً	[ادخل تكلفة المشروع الأساسية مثلاً- 30000 ريال]			
تكلفة العقد الجديد في حالة الموافقة على امر التغيير الحالي	[ادخل السعر الصافي لأوامر التغيير السابقة-لا يوجد]			
حالة امر التغيير	[مجموع المبالغ السابقة- 40000 ريال]			
اسم مقدم امر التغيير	موافق عليه غير موافق عليه			
التاريخ				

التوقيع	
رقم التواصل	

شكل 16: نموذج طلب تغيير

المخاطر والفرص

الخطر

الخطر وباللغة الإنجليزية (Risk)، لا يوجد تعريف ثابت أو مفهوم محدد لمصطلح الخطر، ولكن من الممكن تعريفه بأنه: شعور، أو حالة تصيب الشخص عندما يواجه شيء ما يهدده، وقد يحدث له عند سماعه، أو رؤيته، أو شمه، وترتبط فكرة الخطر، مع العديد من المفاهيم الأخرى، ومن أهمها: الخوف، والشك، وعدم القدرة على التأكد، وغيرها، وتختلف درجة تأثير الخطر حسب طبيعته، وكيفية تعامل الشخص معه، والأسباب التي أدت إليه.

تُصنّف المخاطر عموماً بأنها أحداث مفاجئة، أغلبها غير متوقع مسبقاً، وتكون خارجة عن سيطرة الأفراد، وخصوصاً أنواع الخطر التي تتصل بحادث ثابت، أو مؤقت، بعكس بعض المخاطر الأخرى، والتي من الممكن التخطيط لها، أو تدارك وقوعها، مثل: الخطر الاقتصادي، والذي يُعالج عن طريق اللجوء إلى التفكير السليم، ووضع الحلول التي تساعد في الحد من تأثيره السلبي على الفرد، أو الأفراد الذين يتعرضون له.

الرغبة في المخاطرة

الرغبة في المخاطرة (Risk appetite) هي مستوى المخاطر المحدد على نطاق واسع الذي ترغب المنظمة في قبوله سعياً وراء القيمة. تسعى كل منظمة إلى تحقيق أهداف مختلفة لإضافة قيمة ويجب أن تفهم المخاطر التي هي على استعداد للقيام بها.

تعتمد قدرة المؤسسة الفردية على قبول المخاطر على:

1. توقعات مختلف أصحاب المصلحة (expectations of its various stakeholders).
2. ومتطلباتها التنظيمية والتعاقدية (its regulatory and contractual requirements).
3. وقدرات موظفيها (capabilities of its people).

4. والتكنولوجيا (technology).

5. ورأس المال (capital).

أنواع المخاطر

هناك من المخاطر ما قد يسبب مشاكل وتحديات للشركة وهناك من المخاطر ما هو فرصة للشركة وقد تكون المخاطر بنفسها تسبب مشاكل لكن إذا تمت معالجتها بالشكل الصحيح فسوف تصبح فرصة كبيرة للشركة. مثلاً دخول شركة عالمية في نفس مجال الشركة في السوق، فهذا الدخول قد يعني مخاطرة كبيرة لاستمرار الشركة وعملائها، ومن ناحية أخرى قد يكون هذا الدخول فرصة كبيرة للشركة من ناحية عمل علاقات مع الشركة العالمية لكي تكون الشركة هي الممثلة لهم في المملكة.

انواع المخاطر

تحديات	فرص
السعي لكسب ثقة العملاء بالشركة كون الشركة بادئة في مجال جديد وشامل	قلة الشركات العاملة في هذا المجال بالخدمات الشاملة التي توفرها المنظمة
التعقيدات التي من الممكن ان تواجه انتشار الشركة في مجال الشراكات التي ستقدمها وصعوبة بعض القوانين المحلية والعالمية	توجه المؤسسات والحكومات للتطوير والبحث عن سبل الرفاهية والترفيه المقدمة للعاملين لكسب ولائهم وانتماءهم لمنظمتهم

شكل 17: مثال للمخاطر

مصفوفة حساب مستوى الخطر

هي مصفوفة تساعد في معرفة مستوى الخطر وحسابه ويجب مراجعة وتحديث مصفوفة الخطر بشكل دوري

SEVERITY مدى\مستوى الخطورة					
لا يوجد (1)	ضعيف (2)	متوسط (3)	عالي (4)	خطير جداً (5)	
5 مقبول Risk acceptable	10 مراجعة في الوقت المناسب Review at appropriate time	15 أولوية عالية High priority	20 غير مسموح بالعمل Operation not permissible	25 غير مسموح بالعمل Operation not permissible	شبه مؤكد Almost Certain (5)
4 مقبول Risk acceptable	8 مراجعة في الوقت المناسب Review at appropriate time	12 أولوية عالية High priority	16 غير مسموح بالعمل Operation not permissible	20 غير مسموح بالعمل Operation not permissible	مرجح Likely (4)
3 مقبول Risk acceptable	6 مقبول Risk acceptable	9 مراجعة في الوقت المناسب Review at appropriate time	12 أولوية عالية High priority	15 أولوية عالية High priority	محتمل Possible (3)
2 مقبول Risk acceptable	4 مقبول Risk acceptable	6 مقبول Risk acceptable	8 مراجعة في الوقت المناسب Review at appropriate time	10 مراجعة في الوقت المناسب Review at appropriate time	بعيد الاحتمال Unlikely (2)
1 مقبول Risk acceptable	2 مقبول Risk acceptable	3 مقبول Risk acceptable	4 مقبول Risk acceptable	5 مقبول Risk acceptable	نادر الحدوث Rarely (1)
					احتمالية الحدوث LIKELIHOOD

شكل 18: نموذج لمصفوفة حساب الخطر (hrsd.gov.sa)

سجل المخاطر

سجل المخاطر هو وثيقة تضم المخاطر المحتملة خلال مرحلة تنفيذ المشروع، سواء المخاطر ذات التأثير الإيجابي (الفرص)

أو المخاطر ذات التأثير السلبي (التهديدات) مع بيان سبب وتأثير المخاطرة في حالة حدوثها ووضع استجابة لها.

ويتم تصنيف المخاطر إلى عدة فئات (category) وهي:

فئات المخاطر	التعريف
مخاطر استراتيجية	مخاطر متعلقة بكيفية الإدارة الاستراتيجية للشركة مثل الهيكل التنظيمي
مخاطر مالية	مخاطر مرتبطة بعدم الثبات المالي للشركة مثل عدم كفاية التمويل للمشروع
مخاطر فنية	مخاطر متعلقة بالنواحي الفنية لنطاق المشروع مثل سمعة الشركة

مخاطر بيئية	مخاطر متعلقة بالكوارث البيئية مثل الزلازل والعواصف
مخاطر تنظيمية	مخاطر مرتبطة بإدارة المشروع مثل تنظيم الوثائق
مخاطر تكنولوجية	مخاطر متعلقة باستخدام التكنولوجيا مثل فقد البيانات
مخاطر موارد	مخاطر مرتبطة بموارد المشروع مثل المعدات والقوى البشرية
مخاطر قانونية	مخاطر متعلقة بالتشريعات والقوانين في الدولة

جدول 23: تقسيم المخاطر

بعد ان يتم تقسيم المخاطر حسب فئتها يتم انشاء جدول تقييم المخاطر والذي يحتوي على الخطر وتقييمه في فئة الشدة حسب المعيار التالي:

الدرجة	مستوى الخطورة	الناس	الممتلكات والبيئة	الاقتصاد	القدرات	السمعة
5	خطير جداً Very High	وفيات متعددة	تدمير كبير جداً وخسارة مالا يقبل عن 50% من قيمة الأصول التي تأثرت	خسارة ما لا يقل عن 20% من الميزانية السنوية للإصلاح للمنشأة	تأثير حرج يؤدي إلى إيقاف قدرات المنشأة التشغيلية بما لا يقل عن 25%	ضرر كبير على السمعة محلياً أو دولياً، قد يؤدي إلى إجراء تحقيق حوادث كبير جداً
4	عالي High	إعاقة دائمة ووفية واحدة	ضرر عالي وخسارة ما بين 25% إلى 50% من قيمة الأصول التي تأثرت	خسارة ما بين 10% إلى 20% من الميزانية السنوية للإصلاح للمنشأة	تعطلات في الأنشطة الرئيسية قد تؤدي إلى خسارة إيرادات أو عدم رضاء العملاء (بنسبة معينة)	تأثير عالي على السمعة إعلانياً محلياً أو دولياً
3	متوسط Moderate	إصابة كبيرة وقد تتطلب دخول المستشفى للعلاج	ضرر متوسط وخسارة ما بين 10% إلى 25% من قيمة الأصول التي تأثرت	خسارة ما بين 5% إلى 10% من الميزانية السنوية للإصلاح للمنشأة	تأثير على بعض الأنشطة الرئيسية قد يؤدي إلى انخفاض عام في الانتاجية (ممكن تحملة)	تأثير متوسط على السمعة إعلانياً محلياً أو دولياً
2	ضعيف Low	إصابة تتطلب اسعافات أولية أو تدخل طبيب واستعادة الصحة سريعاً	ضرر بسيط وخسارة أقل من 10% من قيمة الأصول التي تأثرت	خسارة ما بين 2% إلى 5% من الميزانية السنوية للإصلاح للمنشأة	تأثير على بعض الأنشطة الرئيسية قد يؤدي إلى انخفاض عام في الانتاجية (ممكن تعطلته)	تأثير منخفض جداً، يتم نسيانه مع الوقت قصير الأمد
1	لا يوجد Nil	إصابة بسيطة جداً ولا تحتاج أي اسعافات أولية	ضرر بسيط جداً أو غير هام	بسيطة جداً أو غير هامة، أقل من 2% من الميزانية السنوية ل للإصلاح للمنشأة	تأثير بسيط جداً بالإمكان علاجه فوراً ولا يؤثر على قدرات المنشأة	لا يوجد تأثير على السمعة أو تأثير مُهملاً جداً

جدول 24: جدول مستوى الخطورة (hrsd.gov.sa)

وأما فيما يخص احتمالية الحدوث فيتم التقييم حسب الجدول التالي:

الدرجة	مستوى احتمالية الحدوث	شرح معايير الدرجات
5	شبه مؤكد Almost Certain	في حالة استمرارية العمل بدون وجود تدابير تحكم، سوف تحدث حادثة بشكل شبه مؤكد If the activity continues without control measure, it is almost certain that the accident will occur
4	مرجح Likely	في حالة استمرارية العمل بدون وجود تدابير تحكم، غالباً سوف تحدث حادثة If the activity continues without introducing control measures an accident is likely to happen
3	محتمل Possible	يمكن تحدث حادثة في حالة وجود عوامل أخرى مترسبة تساهم في ذلك An accident may happen if other factors precipitate
2	بعيد الاحتمال Unlikely	يمكن تحدث حادثة ولكن بإحتمالية منخفضة Any incident where the probability is low
1	نادر الحدوث Rarely	لا يوجد احتمالية وإن وجدت فهي ضئيلة جداً There is no risk present, and if there is possibility; it is very rare

جدول 25: جدول احتمالية الحدوث (hrs.gov.sa)

ويتم بعد ذلك وضع الخطر في جدول كما هو موضح ادناه:

التسلسل	اسم الخطر	فئة الخطر	وصف الخطر	تقييم الخطر		
				الشدة	الاحتمالية	الناتج
1	مخاطر الهيكل التنظيمي	مخاطر استراتيجية	عدم وضوح اهداف المنظمة لجميع العاملين	عالي 4	محتمل 3	تحذير 12
2	عدم كفاية التمويل	مخاطر مالية	يؤدي إلى توقف بعض الاعمال يحد من نطاق الأنشطة	عالي 4	بعيد الاحتمال 2	متوسط 8
3	سمعة الشركة	مخاطر فنية	انعكاس للطريقة التي يتصرفون بها الموظفين في إدارة اعمال الشركة بصورة يومية على كافة المستويات	عالي 4	بعيد الاحتمال 2	متوسط 8
4	البراكين	مخاطر بيئية	هي الأخطار التي تؤثر سلبيًا على البيئة من الطبيعة نفسها دون أي تدخل للإنسان ولها تأثير على البشرية	عالي 4	نادر الحدوث 1	منخفض 4
5	تنظيم الوثائق	مخاطر تنظيمية	هي تعديلات على برنامج متطلبات المشروع	متوسط 3	محتمل 3	متوسط 9
6	فقد البيانات	مخاطر تكنولوجية	ظهرت البيانات العالمية بأن التبادل غير المقصود للبيانات من قبل الموظفين ينجم عنه حالياً فقدان أكبر للبيانات مقارنة بالأضرار التي تسببها الثغرات الأمنية في البرامج	متوسط 3	بعيد الاحتمال 2	منخفض 6

7	نقص المعدات والموارد البشرية	مخاطر موارد	عدم تعيين الموظفين في الوقت المناسب مما يؤدي إلى تأخير العمل	متوسط 3	محتمل 3	متوسط 9
8	القوانين والتشريعات الخاصة بالدولة	مخاطر قانونية	نقص أو عدم وجود الرؤية القانونية للمتطلبات أو التعديلات المحتملة في العديد من الجوانب يسبب مشاكل قانونية	متوسط 3	نادر الحدوث 1	منخفض 3

جدول 26: تقييم المخاطر

تحديد استراتيجيات الرد على المخاطر

في هذه العملية نتبع خيارات وإجراءات لتقليل تأثير المخاطر على أهداف المشروع، مع الأخذ في الاعتبار أهمية المخاطر وأولوياتها وتعيين شخص Risk owner مسؤولاً عن أداء هذه الاستجابة المعدة مسبقاً في حالة حدوث المخاطر.

التعامل مع المخاطر

ويقصد به إنشاء خطط لمواجهة المخاطر وتنفيذها لاحتواء أو تقليل مستوى الخطر.

كما هي ترجمة عملية للخطوات السابقة من تحديد وتحليل وتقييم المخاطر من خلال تطبيق الخطط الاستراتيجية

- تجنب الخطر: هي اسهل طريقة للتعامل مع المخاطر هو تجنب الخطر ونتائجه.
- تخفيف الخطر: في حال عدم القدرة على تجنب الخطر، لابد من اتخاذ بعض القرارات لتخفيف الخطر.
- نقل الخطر: في حال عدم القدرة على تجنب الخطر أو تخفيفه يتم نقله لجهة أخرى تتعامل معه بأسلوب محترف.
- قبول الخطر: الحل الأخير هو تحمل وقبول الخطر والخسائر عند حدوثها.

م	اسم الخطر	فئة الخطر	الشخص المسئول	الاستجابة	التعامل مع الخطر
1	مخاطر الهيكل التنظيمي	مخاطر استراتيجية	مدير الموارد البشرية	التنسيق المستمر بين مدير الموارد البشرية والمدير التنفيذي والمقارنة وتحديد الاختلاف بين أداء العاملين والأهداف الاستراتيجية	تخفيف الخطر

	المستهدف تحقيقها واتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة انحراف الاهداف				
2	عدم كفاية التمويل	مخاطر مالية	المدير المالي	يتم الجلوس مع الملاك لطلب تمويل إضافي وفي حال تثر ذلك فيتم البحث عن ممولين إضافيين او قروض من بنوك ومؤسسات اخرى	تخفيف الخطر
3	سمعة الشركة	مخاطر فنية	مدير الموارد البشرية	الجلوس مع الموظفين اولاً بأول وشرح لهم أهمية سمعة الشركة ومحاسبة المقصر	تخفيف الخطر
4	البراكين	مخاطر بيئية	المدير التنفيذي	التأكد من ان جميع الفريق بسلامة وصحة وأن العمل لا يتأثر وان الملفات محفوظة بشكل ممتاز	نقل الخطر
5	تنظيم الوثائق	مخاطر تنظيمية	مدراء علاقات العملاء	التأكد ومراجعة العمل اولاً بأول لكي يتم مطابقة احتياجات العمل والعمل الجاري	تخفيف الخطر
6	فقد البيانات	مخاطر تكنولوجية	مدير الموارد البشرية	استخدام أدوات وسائل التكنولوجيا الحديثة والاعتماد على موظفين اكفاء وتدريب مراقب الوثائق ومساعدته	تخفيف الخطر
7	نقص المعدات والموارد البشرية	مخاطر موارد	مدير الموارد البشرية	التفاوض مع الإدارة العليا واقناعهم باستقطاب الموظفين	تخفيف الخطر
8	القوانين والتشريعات الخاصة بالدولة	مخاطر قانونية	مدير الموارد البشرية	متابعة دائمة للقرارات والتعاميم الرسمية والتأكد من الموائمة معها	تخفيف الخطر

جدول 27: استراتيجيات الرد على المخاطر

مصفوفة أصحاب المصلحة

يتم عمل المصفوفة بطريقة توضح درجة اهتمام كل شخص من أصحاب المصلحة بالمشروع والأولوية المعطاة لتحقيق احتياجات واهتمامات أصحاب المصلحة التي دفعتهم للانخراط في تصميم المشروع والتأثير في نجاحه أو فشله.

هذه المصفوفة تعطي نظرة أولية حول أهميه ومدى تأثير أصحاب المصلحة على مسار المشروع وتعكس مدى التزام كل فرد بمهامه.

المعنيون بالمشروع	التأثير/الاهتمام	غير واعي	غير داعم	واعي مع عدم وجود رأي	داعم	مشارك بفاعليه وحريص لنجاح المشروع
العملاء	عالي /عالي				X	
المساهمين	عالي /عالي					X
المدير التنفيذي	عالي /عالي					X
إدارة الشركة	عالي/عالي					X
الهيئات الحكومية	عالي /منخفض	X				
الموظفين	منخفض/عالي					X
المتدربين	منخفض/منخفض			X		
الموردين	عالي/منخفض	X				

جدول 28: نموذج أصحاب المصلحة

المصادر

- 1 <https://www.baianat.com/ar/articles/how-to-control-your-workflow-with-organizational-structure>
- 2 A guide to the project management body of knowledge, sixth edition, page 64
- 3 A guide to the project management guidebook, fourth edition, page 249
- 4 <https://www.digitalage.blog/2019/11/demystifying-5-phases-project-management.html>
- 5 جلاب، إحسان دهش. (2016)، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ص595.
- 6 https://www.tathwir.com/2021/10/Discipline-benefits.html?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed:+tathwir/phdi
- 7 <https://arabic.cnn.com/business/2014/12/19/behavior-avoid-your-work>
- 8 <https://www.almaal.org/effective-communication-with-the-team>
- 9 <https://bakkah.com/ar/knowledge-center>
- 10 جلاب، إحسان دهش. (2016). إدارة السلوك الإنساني في المنظمات. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 11 الصيفي، حسن نيازي والدهمشي، فلاح عامر. (2021). اتصال الصراعات والأزمات: المبادئ والتطبيق. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- 12 <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/369597>
- 13 <https://constructionsafetyprof.com/root-causes-analysis>
- 14 <https://sway.com/s/zeDVv4TlqMDR4Lj2/embed>

<https://support.microsoft.com/en-us/office/the-project-triangle-8c892e06-d761-4d40-8e1f-17b33fdcf810> -15

-16 مرهج، ماهر محسن. (2014، يوليو)، التحسين المستمر Kaizen. ورقة عمل مقدمة إلى ورشة عمل إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنمية الإدارية بكلية الاقتصاد جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

<https://www.apm.org.uk/resources/find-a-resource/difference-between-resource-smoothing-and-resource-levelling> -17

<https://www.accountingwithahmedsamir.com/2020/06/Risk-Appetite-and-Risk-Tolerance.html> -18

<https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%B7%D8%B1> -19

https://hrsd.gov.sa/sites/default/files/2%29%20%D9%86%D9%85%D9%88%D8%B0%D8%AC%20%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%B4%D8%A7%D8%AF%D9%8A%20%D9%84%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%8A%D9%85%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AE%D8%A7%D8%B7%D8%B1_0.pdf -20