جامعة الجميع الذكية
EVERYONE`S SMART UNIVERSITY

البذور الذكية

Smart Seeds

اعداد
ابتهال قازنلي – 2021206653 عبدالرحمن الراجح – 2021206600 عبدالرحمن رضوان - 2021206626 غيداء راشد - 2021206598 فيروز كمفر - 2021206602 محمد الدريويش – 2021206617 محمد شفلوت - 2021206640 منة الله مهندس- 2021206601 منى الغامدي - 2021206567

بإشراف/ د. وليد سليمان

الفصل الدراسي الثاني

1443هـ - 2022 م

بسم الله الرحمن الرحيم

فهرس المحتويات

المحتويات	رقم الصفحة
المقدمة	6
الرؤية	7
الرسالة	7
الأهداف	7
ميثاق المشروع	10
الهيكل التنظيمي	13
الأسباب العملية والعلمية في اختيار شكل الهيكل التنظيمي	14
مكتب إدارة المشروع PMO	16
نموذج التحقق من الامتثال قبل تسليم مخرجات المشروع	17
قائمة لمراحل المشروع	18
سجل لأصحاب المصلحة	20
تطوير الشبكتين (القوة / الفائدة أو الاهتمام و (التأثير والقوة)	20
استخدام مخطط منطقي لتسجيل أصحاب المصلحة	21
الثقافة التنظيمية	21
قيم المنظمة	22
الظواهر السلوكية عند الطلاب	23
تحليل SWOT	26
سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية	27
تعريف الاتصال الشخصي والاتصال الفعال	27
قنوات الاتصال الشخصي	29
مصفوفة الاتصال	29

سيناريوهات اتصال خاطئة	30
تقييم اصحاب المصلحة	30
وصف وتعريف نموذج القيادة المفضل لقيادة المشروع	31
أسباب تفضيل قيادة المشروع بأسلوب القيادة التشاركية (التحولية)	31
مقترحات لأساليب التحفيز التي تتوافق مع طبيعة المشروع	32
نموذج RACI	32
الصراعات والأزمات	33
تقديم سيناريوهات متوقعة لأحداث صراعات في المشروع	33
الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع من الصراعات الثلاثة السابقة	34
تطوير تحليل السبب الجذري	35

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1	الأهداف ومؤشرات الأداء	9
2	نموذج التحقق من الامتثال قبل تسليم مخرجات المشروع	17
3	قائمة لمراحل المشروع	19
4	سجل لأصحاب المصلحة	20
5	تطوير الشبكتين (القوة / الفائدة أو الاهتمام و (التأثير والقوة)	20
6	تطوير الشبكتين استخدام مخطط منطقي لتسجيل أصحاب المصلحة	21
7	سلوكيات تتعارض مع النزاهة	27
8	مصفوفة الاتصال	29

9	أصحاب المصلحة	31
10	نموذج RACI	32
11	الاستراتجيات للتعامل مع كل صراع	35

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	الهيكل التنظيمي لشركة البذور الذكية	13
2	تحليل SWOT	26
3	مصفوفة أصحاب المصلحة	30
4	التحليل الجذري	35
5	أدوات التحليل الجذري	36

المقدمة

"تعد البذور الركيزة الأساس لقوت بني الأنسان إذ أنها مستودع الإمكانات الوراثية لأنواع المحاصيل وأصنافها التي تنشأ عن التحسين المستمر والانتخاب المتواصل على مر الزمن.
ولذلك يعتبر تحسين المحاصيل وتقديم بذور ومواد زراعة عالية الجودة لأصناف مختارة إلى المزارعين أمراً ضروريا لضمان تحسين الإنتاج المحصولي وتلبية متطلبات التحديات البيئية المتزايدة، ومن ثم فإن الأمن الغذائي يعتمد بالفعل على أمن البذور وتوافرها لدى المجتمعات الزراعية". (منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة FAO)

بعد جائحة كورونا والحرب التي اشتعلت في أوكرانيا مؤخرا، ترتب عليها وما من تدهور اقتصادي أسفر عن أرقام مخيفة جدا عجز في توفير الأمن ، ورغم أن هذه المشكلة تعد عالمية وترتبط بتحديات سياسية واقتصادية، إلا أنه بإمكان المجتمعات المحلية الإسهام في تقليل آثار هذه المشكلة ، من هنا اتجه فريق المشروع إلى البحث عن الحل الذي يرون أنه مناسبا ، ببلورة حلولهم من خلال إنشاء شركة تهتم ببناء محميات تقنية متطورة مدعمة بأدوات الذكاء الصناعي لتمكين المزارعين والمهتمين من إنتاج بذور نقية غير معدلة وراثيا تعيد التوازن لسوق الزراعة في المملكة والشرق الأوسط .

1.1.1الرؤية :

أن نكون المنظومة الأولى في الشرق الأوسط لإنتاج بذور المحاصيل الرئيسية.

1.1.2الرسالة :

إنشاء بيئة افتراضية مؤتمتة لإنتاج بذور المحاصيل الرئيسية نقية وعضوية ومعروفة المصدر.

1.1.4/1.1.3 الأهداف ومؤشرات الأداء المتقدمة :

الأهداف	المؤشرات المتقدمة	المستهدف	دورية القياس
1-توفير بذور عضوية غير معدلة من خلال صنع وتشييد بيئة تقنية تتوافر فيها 10 أنواع من البذور الاستهلاكية بحلول عام 2030.	• عدد المحميات المؤتمتة التي سينتجها المشروع خلال ستة أشهر بحيث لا تتجاوز تكلفتها 2 مليون	• محمية واحدة خلال الستة أشهر الأولى منذ انطلاق المشروع	بعد ستة أشهر من انطلاق المشروع
	• عدد الشراكات التي سيبرمها المشروع مع شركات موردة للبذور النقية على مستوى العالم حاصلة على شهادات تصنيف دولية. بحلول عام 2025	3 شراكات	سنوية
	• عدد بيوت الخبرة في الجامعات السعودية التي ستتعاقد معها الشركة لتحليل جينات البذور والتأكد من نقاءها بحلول 2025.	3 بيوت خبرة	سنوية

2- المحافظة على استمرارية نمو المشروع بتوفير دعم مادي مستمر عبر شراكات استراتيجية مع القطاعين العام والخاص	• عدد الشراكات واتفاقيات التعاون التي ستعقدها الشركة مع منظومات ريادات الأعمال ، والصناديق الداعمة بحلول عام 2025	• توقيع اتفاقية مع أحد منظومات ريادة الأعمال للاستفادة من الاستشارات	سنوية
		• توقيع اتفاقيتين مع الصناديق الداعمة	
3- ضمان الكفاءة والجودة والتطوير للمشروع وذلك من خلال بناء صندوق للبحث والتطوير مدعوم فنيا وماديا من الجامعات المختصة والشركات ذات العلاقة	• عدد بيوت ا الخبرة في الجامعات السعودية التي ستتعاقد معها الشركة لتحليل جينات البذور والتأكد من نقاءها بحلول 2025	3 بيوت خبرة	سنوية
	• عدد الشركات التي ستنشئ الشركة معها علاقة تمويلية بحلول عام 2025	2 شركة	كل 18 شهر
	• عدد أصناف البذور التقية التي ستتمكن الشركة من شرائها والحصول على الحق في إنتاج بذور منها بحلول نهاية عام 2028.	50 صنفا	سنوي

المساهمة في بناء الوعي المجتمعي الغذائي بنسبة لا تقل عن 60% بأهمية توافر بذور نقية سليمة وعلاقتها بالأمن الغذائي عبر الحملات التسويقية والمشاركات المجتمعية والتطوعية	• عدد الحملات التسويقية التي أعدتها الشركة خلال عامين من إنشاء الشركة	6 حملات تسويقية لا تتجاوز تكلفتها 2000 ريال	كل أربعة أشهر
	• عدد المعارض والأعمال التطوعية التي ستشارك في الشركة خلال عامين من إنشائها	6 معارض وأعمال تطوعية	
تقليل الاعتماد على التمويل الخارجي لتحقيق الملاءة المالية المناسبة بحلول 2028	• نسبة الوصول إلى تحقيق التوازن المالي	100% بنهاية عام 2025	نصف سنوية
	• نسبة ارتفاع الإنتاج	بلوغ نسبة الإنتاج 60 %بنهاية عام 2025	

جدول رقم (1) : الاهداف ومؤشرات الأداء المتقدمة

1.1.5 ميثاق المشروع :

الغاية من المشروع :

انتاج بذور نقية جينياً وغير معدلة وراثياً من خلال الأتمتة، عن طريق استخدام بعض بقايا البذور المحفوظة والموجودة في بعض المدن في المملكة العربية السعودية ؛ حيث توجد بقايا بذور مكنوزة ومخزنة ولم يتم التعديل عليها وراثيا كالقمح.

أهمية المشروع :

إن الأطعمة المعدلة وراثياً هي التي يتم إدخال جين من صنف آخر فيها ثم يتم تعديلها لتكون قابلة للتكاثر وانتاج كمية أكبر، وقد تم تعديل عشرات من النباتات أشهرها فول الصويا، الأرز، الذرة، وكذلك من الأشجار التفاح والجوز والحمضيات. لذلك يعتبر تحسين المحاصيل وتقديم بذور ومواد زراعة عالية الجودة أمراً ضرورياً لضمان تحسين الإنتاج المحصولي وتلبية متطلبات التحديات البيئية المتزايدة, ومن ثم تحقيق الأمن الغذائي.

أهداف المشروع :

- الحصول على دعم مادي مستمر.
- توفير بذور عضوية غير معدلة.
- ضمان وجود الكفاءات والجودة والأساليب.
- بناء الوعي المجتمعي بنسبة لا تقل عن 60%.
- السعي لتقليل الاعتماد على التمويل الخارجي لتحقيق الملاءة المالية.

المتطلبات الرئيسية من المشروع :

بذور نقية، مساحة، موارد بشرية، موارد مالية (رأس مال)، موارد مادية (أجهزة).

مراحل المشروع :

مرحلة البدء، مرحلة التخطيط، مرحلة التنفيذ، مرحلة المتابعة والتحكم ومرحلة التسليم.

المخرجات الأساسية للمشروع :

- أجهزة تقنية تعتمد على الذكاء الاصطناعي لحاضنات بذور .
- بذور غير معدلة وراثياً.
- توفير عدد من أصناف البذور للمزارعين بهدف تحسين إنتاج البذور.
- تنمية الكوادر الفنية الوطنية في مجال زراعة.
- المساهمة في التنمية المستدامة.

متطلبات المشروع الرئيسية :

الدعم المادي ورأس المال، الآلات والمعدات، المواد والمهام المختلفة، وسائل النقل، الموارد البشرية.

مدير المشروع وصلاحياته :

يتحمل مدير المشروع مسؤولية إدارة وتخطيط المشروع والإشراف على عمليات سيرها وذلك لضمان إنهائها بالمدة اللازمة لها وبما يتناسب مع الميزانيات الموضوعة لها حيث يكون مسؤولا من لحظة التخطيط وحتى آخر لحظة في التنفيذ.

أصحاب المصلحة :

المساهمين، أعضاء مجلس الإدارة ، الموظفين، المديرين، العملاء والموردين، الدائنين، المستثمرين، البنوك، المقرضين.

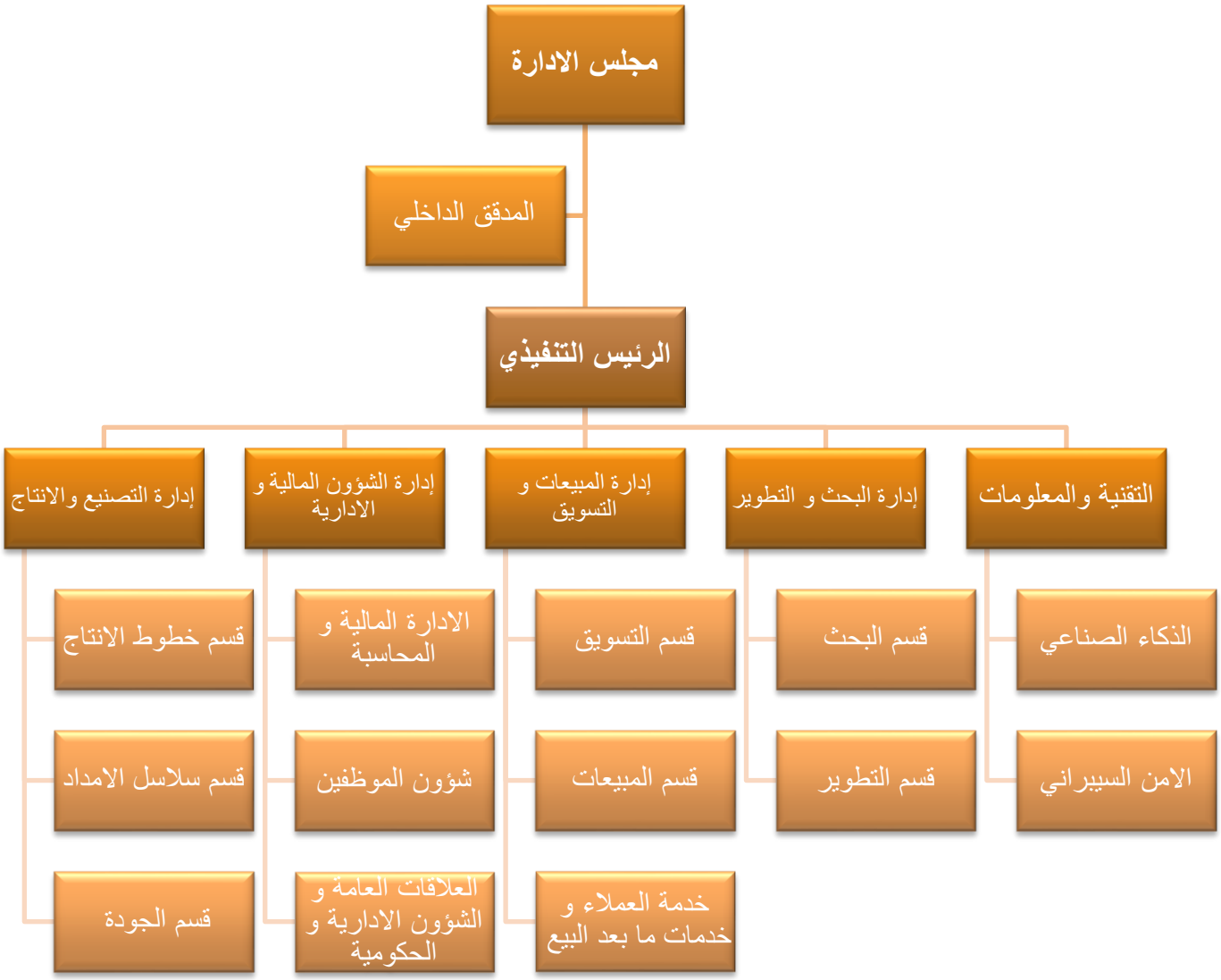
المخاطر:

1. المنافسة الشرسة من قبل موردين البذور الغير نظيفة.
2. عدم وجود منافسين في المجال وبالتالي عدم التعلم من أخطاء الغير.
3. سوق جديد، وبالتالي قلة الموارد التقنية والبشرية والمصادر.
4. قلة الأبحاث والدراسات في المجال.
5. عدم جاهزية السوق لاستقبال مثل هذه المبادرات.
6. تضخم الوضع الاقتصادي العام وعدم استقرار أسعار المواد الخام.
7. وجود شهادات لعدم صلاحية البذور.

المعوقات والقيود :

1. قلة الخبرات الفنية في مجال البذور .
2. قلة الخبرات تقنية في الذكاء الصناعي.
3. ضعف الملاءة المالية.
4. عدم تفرغ الفريق تفرغا كاملا.
5. عدم توافر بذور نقية داخل الشركة.
6. عدم وجود بيئة حاضنة مجهزة لتخزين البذور.
7. ارتفاع تكاليف البحث والتطوير وقلة المردود منها.
8. إحتمالية التعرض للأوبئة وأمراض البذور.
9. احتمالية العيوب المصنعية الواردة في المنتج الأول.

1.2.1 الهيكل التنظيمي لشركة البذور الذكية :



شكل رقم (1) : الهيكل التنظيمي لشركة البذور الذكية

1.2.1الهيكل التنظيمي :

يقصد بالهيكل التنظيمي الهيكل الذي يتم تصميمه من قبل الإدارة العليا في المؤسسة من أجل تقسيم وتوزيع المهام والمسؤوليات بين الإدارات المختلفة، بداية من أعلى منصب في المؤسسة وصولًا إلى أقل رتبة مهنية، وفيه يتم تحديد كل إدارة وعدد العاملين فيها، وما يربطها مع غيرها من الإدارات وما هو التسلسل الهرمى للعاملين فيها.

1.2.2 الأسباب العملية والعلمية في اختيار شكل الهيكل التنظيمي:

اولا: أنواع الهياكل التنظيمية

هنالك عدة أشكال للهياكل التنظيمية ومنها : الهرمي , الوظيفي , المصفوفي , الشبكي ,القطاعي...الخ

لعل أقدمها منذ إدراك عملية التنظيمات الإدارية و اشهرها الى يومنا هذا الهيكل الهرمي أو النموذج التقليدي حيث تكون السلطة مركزية محددة و تجتمع في شخص واحد او عدة اشخاص ادارة الملكية والتنفيذ وبالتالي تكون السلطة التي يمتلكها العاملون محدودة او معدومة.

لكن بالرغم من التعارف وسهولة الهيكل الهرمي إلا أنه لا يخلو من العيوب : مع كبر حجم الوحدة الانتاجية وتعقد عمليات الادارة المعاصرة وتزايد عدد العاملين وظهور المشاكل الخاصة بالبيع والتسويق وغير ذلك تتحمل الإدارة العليا مسؤوليات كثيرة تفوق طاقتها الجسدية والفكرية .

ومن سلبياته على العاملين: انها تقلل من الابداع وتسبب في تعطل العمل بسبب بيروقراطية اتخاذ القرار وتقتل روح التعاون بين الموظفين حيث تكون الفكرة السائدة هي الحصول على مرتبة أعلى وأفضل في المنظمة.

هذا الشكل كان جيد في ما مضى لكن مع التطور التكنولوجي والحاجة الى تبادل الأفكار والإبتكار للنجاح في السباق بين الشركات ظهرت الحاجة الى المرونة والتعلم وتبادل الخبرات لتحقيق أهداف المنظمة.

لذلك قررت شركة البذور الذكية اختيار نموذج الهيكل التخصصي او الوظيفي.

ثانيا: الهيكل الوظيفي او التخصصي :

أول من ابتدع هذا النموذج في معالجة مشكلات تنظيم اختصاصات إدارة الموارد البشرية هو فردريك تايلور وحصل على لقب "والد الإدارة العلمية" وكان يعتقد تايلور أن هدف الإدارة هو الحصول على أقصى ازدهار للعاملين داخل المنظمة بمعنى آخر كان يرى ان تعاون العاملين وتبادل الأفكار من مصلحة المنظمة ويرفع من شأنها.

يرى تايلور ايضا ان تدريب العاملين ونصحهم وتعاون المدراء والعاملين يولد كفاءة أعلى أفضل من إعطاء الأوامر فقط.

وكانت تقوم نظرية فريدريك تايلور على اربعة اسس:

الأول: تطوير علم لكل عنصر من عناصر العمل ومنه التركيز على الانتاجية على المدى البعيد .

الثاني: اختيار وتدريب وتعليم وتطوير العامل بإستخدام أسلوب علمي.

الثالث: التعاون بين الإدارة والعاملين.

الرابع: تقسيم العمل والمسؤولية.

ومن هذه الفلسفة ولد الهيكل التنظيمي الوظيفي حيث يجمع بين مميزات الهيكل الهرمي ويضيف عليه بعض المرونة ويفصل بين الاختصاصات الفنية المتاحة المتعلقة بشؤون الأفراد والاختصاصات التنفيذية المتصلة بمباشرة العمل وتسيير اموره .

ثالثا : مزايا الهيكل التنظيمي الوظيفي :

- مفيد للمتخصصين حيث يكون مدير كل إدارة متخصص في مجاله.
- يزيد من كفاءة العاملين حيث يقوم المدير المختص بتقديم اقتراحات ونصائح وارشادات للإدارة العليا .
- من أسس الهيكل الوظيفي أنه يتم اختيار خبراء متخصصين كمدراء للأقسام وهذا يشجع على المنافسة الصحية بين الخبراء.
- يساعد التنظيم الوظيفي الإدارة العليا على تخفيف العبء الإداري .
- يساعد تقسيم المهام الإدارية على الإنتاج بكميات أكبر.
- مناسب للتعامل مع المخاطر التنظيمية المعاصرة ومنها: التوسع في الأسواق والنظم الحكومية و خدمة العملاء...الخ.
- وجود خط سير وظيفي واضح.

1.2.3 مكتب إدارة المشروع :PMO

يمكن تصنيف مكاتب إدارة المشروع بناءً على التأثيرو درجة سيطرتهم على المشاريع داخل المنظمة ، يمكن تصنيف على النحو التالي:

مكتب إدارة المشروع الداعم : يوفر دور استشاري للمشاريع من خلال توفير القوالب ، وأفضل الممارسات ، والتدريب ، والوصول إلى المعلومات والدروس المستفادة من المشاريع الأخرى. هذا النوع من بمثابة مستودع للمشروع درجة التحكم التي يوفرها مكتب إدارة المشاريع منخفضة.

مكتب إدارة المشروع المتحكم: يوفر المراقبة و الدعم ويتطلب الامتثال من خلال وسائل مختلفة. قد يشمل الامتثال اعتماد أطر أو منهجيات إدارة المشروع ، أو استخدام قوالب ونماذج وأدوات محددة ، أو التوافق مع الحوكمة. درجة التحكم التي يوفرها المكتب معتدلة.

مكتب إدارة المشروع الموجه : توجيه للسيطرة على المشاريع من خلال إدارتها مباشرة ، درجة التحكم التي يوفرها المكتب عالية.

ولقد تم اختيار مكتب إدارة المشاريع الداعم لأنه الأنسب للمشروع لتوفير القوالب وأفضل ممارسات للتدريب والوصول إلى معلومات كفريق عمل وأنسب للمؤسسة ذات الهيكل التنظيمي الوظيفي.

2.1.1 نموذج التحقق من الامتثال قبل تسليم مخرجات المشروع :

التوقيت الزمني	الهدف	المسؤول عن الهدف	شرح تفاصيل الهدف	تحقيق المتثال ؟ نعم-لا	ملاحظات
بحلول عام 2024	الحصول على دعم مادي مستمر وذلك ببناء شراكات استراتيجية مع منظمتين حكوميتين و منظمتين تجاريتين مدرجتين في سوق الأسهم.	•إدارة الشؤون المالية و الادارية	توقيع اتفاقية مع أحد منظومات ريادة الأعمال للاستفادة من الاستشارات أيضا مع الصناديق الداعمة.	نعم	
بحلول عام 2030	توفير بذور عضوية غير معدلة من خلال صنع وتشييد بيئة تقنية تتوافر فيها 10 أنواع من البذور الاستهلاكية	•إدارة التصنيع والانتاج	تشييد مبنى مجهز لاستقبال البذور واحتضانها خلال 6 أشهر بميزانية لا تتجاوز 2 مليون , بناء تحالف مع 3 شركات موردة للبذور النقية على مستوى العالم حاصلة على شهادات تصنيف دولية , . التوقيع مع 3 بيوت الخبرة في الجامعات السعودية لتحليل جينات البذور والتأكد من نقاءها بحلول 2024.	نعم	
بحلول عام 2023	ضمان وجود الكفاءات والجودة والاساليب وذلك من خلال بناء صندوق للبحث والتطوير مدعوم فنيا من إحدى الجامعات المختصة، وماديا من 3 شركات ذات العلاقة	•إدارة البحث و التطوير	التوقيع مع أحد بيوت الخبرة مثل مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية ،وجامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية بثول بحلول منتصف 2023 , انشاء علاقة تمويلية لإجراءات البحث والتطوير في مجال البذور مع إحدى الشركات ذات المصلحة بحلول غرة عام 2023 , شراء 50 صنف من البذور النقية والحصول على الحق في إنتاج بذور منها بحلول نهاية عام 2023.	نعم	
	بناء الوعي المجتمعي بنسبة لا تقل عن 60% بناء على عينة الدراسة الاستطلاعية الأولية، ومراجعتها خلال عامين من تاريخ الاستطلاع من خلال حملات توعوية وتسويقية	•إدارة المبيعات و التسويق	حملة تسويقية شهرية بميزانية لا تتجاوز 2000 ريال شهريا لمدة عامين , المشاركة في أربعة معارض واعمال التطوعية التي تقام سنويا كحد أقصى .	نعم	
بحلول 2028	السعي لتقليل الاعتماد على التمويل الخارجي لتحقيق الملاءة المالية المناسبة	•إدارة الشؤون المالية و الادارية	مالي : الوصول الى مرحلة توازن مالي بحلول الشهر العاشر للعام 2025 تطوير الإجراءات : رفع نسبة الإنتاج 60% بشكل سنوي حتى	نعم	

جدول رقم (2) : نموذج التحقق من الامتثال قبل تسليم مخرجات المشروع

2.1.2 قائمة لمراحل المشروع (البداية، التخطيط، التنفيذ، المتابعة والتحكم، الإغلاق) :

	مجموعة عمليات إدارة المشاريع				
	البدء Initiation	التخطيط Planning	التنفيذ Execution	المتابعة والتحكم Monitoring	الاغلاق Closing
إدارة تكامل المشروع	وضع ميثاق المشروع يتضمن: الأهداف، مدير المشروع، ملكية المشروع، الاتفاقيات، المخاطر، المؤشرات، المخرجات.	وضع خطة إدارة المشروع تتضمن: 1-ميثاق المشروع 2-مخرجات العمليات الأخرى 3-العوامل المحيطة بالمشروع 4-أصول عمليات المؤسسة	تنفيذ خطة المشروع	1- مراقبة ومتابعة إجراءات تنفيذ المشروع 2- التحكم في حالة التغير	الانتهاء من المشروع من خلال تحقيق الأهداف المحددة في الوقت المحدد والميزانية المحددة.
نطاق المشروع		1-تحديد النطاق 2-وضع خطة إدارة النطاق 3-هيكل تجزئة العمل		التحقق و ضبط النطاق	
الجدول الزمني		وضع خطة إدارة الجدول الزمني تتضمن: 1-الجدول الزمني 2-تحديد الأنشطة وتسلسلها 3-تقدير مدة الأنشطة		التحكم بالجدول الزمني للأنشطة	
تكلفة المشروع		وضع خطة إدارة التكاليف: 1- تقدير التكاليف 2- تحديد الموازنة		ضبط التكاليف والتأكيد على العمل داخل حدود الميزانية	
جودة المشروع		خطة إدارة الجودة	تنفيذ خطة الجودة	ضبط الجودة	

موارد المشروع		وضع خطة إدارة الموارد	1-تطوير فريق العمل 2-إدارة الفريق	مراقبة والتحكم بالموارد	
التواصل للمشروع		خطة إدارة التواصل	تنفيذ خطة التواصل مع الجهات ذات العلاقة	متابعة التواصل ووضع حلول للعوائق	
مخاطر المشروع		وضع خطة إدارة المخاطر 1-تحديد المخاطر 2-إجراء التحليل النوعي و الكمي للمخاطر 3-وضع خطة استجابة للمخاطر	تطبيق خطة استجابة المخاطر	المتابعة المتواصلة لتطور المخاطر	
مشتريات المشروع		وضع خطة إدارة مشتريات المشروع	إجراء المشتريات حسب الاحتياج والميزانية المخصصة	التحكم بالمشتريات	
المعنيين بالمشروع	تحديد المعنيين (أصحاب المصلحة)	خطة مشاركة أصحاب المصلحة	مشاركة المعنيين حسب أدوارهم	متابعة مشاركة المعنيين	

جدول رقم (3) : قائمة لمراحل المشروع (البداية، التخطيط، التنفيذ، المتابعة والتحكم، الإغلاق)

2.2.1 سجل لأصحاب المصلحة :

تم تقسيم سجل أصحاب المصلحة الى مجموعتين على النحو التالي :

أصحاب المصلحة الداخليين	أصحاب المصلحة الخارجيين
العامة التنفيذية والإدارة الإدارة	العملاء الخارجيين
فريق العمل الشركاء	وزارة البيئة والمياه والزراعة
أصحاب الشركة	شركة محاصيل البذور
مديرالموارد	شركة الذكاء الصناعي والأمن السيبراني لأجهزة إنتاج
العملاء الداخليين	البذور
قسم التصنيع	صندوق التنمية الزراعي
قسم التطوير والأبحاث	المقاولين
قسم تقنية المعلومات	الموردين
قسم المراقبة والجودة	المؤسسة العامة للحبوب
قسم التسويق	سالك
القانونية الإدارة	سابك
	بعض الجامعات

جدول رقم (4) : سجل لأصحاب المصلحة

2.2.2 الشبكتين (القوة / الفائدة أو الاهتمام و (التأثير والقوة) :

تأثير عالي	١ - العملاء - الشركاء	٢ - الجهات التمويلية - الجهات الحكومية - القوانين والتراخيص
تأثير منخفض	٣ - الموظفين	٤ - الموريدين
	أهمية عالية	أهمية منخفضة

جدول رقم (5) : تطوير الشبكتين (القوة / الفائدة أو الاهتمام و (التأثير والقوة) :

2.2.3 استخدام مخطط منطقي لتسجيل أصحاب المصلحة :

المنصب	بيانات الاتصال	التاثير	الاهمية	داخلي/ خارجي	المسؤول عن التواصل	طريقة التواصل
مدير التصنيع	MT@reserveshouses.com تحويلة ٢٢١١	مرتفع	عالي	داخلي	مدير المشروع	الايميل - الاتصال
مدير التطوير والأبحاث	ME@reserveshouses.com تحويلة ٢٢٢١	مرتفع	متوسط	داخلي	مدير المشروع	الايميل - الاتصال
مدير المراقبة والجودة	ML@reserveshouses.com تحويلة ٢٢٣٣	متوسط	عالي	داخلي	مدير المشروع	الايميل - الاتصال
مدير التسويق	MM@reserveshouses.com تحويلة ٢٢١٤	مرتفع	متوسط	داخلي	المدير العام	الايميل - الاتصال
مدير الإدارة القانونية	ML@reserveshouses.com تحويلة ٢٢١٥	منخفض	متوسط	داخلي	المدير العام	الايميل - الاتصال
وزارة البيئة والمياه والزراعة	@MEWA_KSA رقم ٩٣٩	متوسط	متوسط	خارجي	الإدارة القانونية	وسائل التواصل الاجتماعي - الاتصال

جدول رقم (6) : تطوير الشبكتين استخدام مخطط منطقي لتسجيل أصحاب المصلحة

2.3.1 الثقافة التنظيمية:

تتعدد التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة ، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء ، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام ، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم . وهكذا يمكن القول أن ثقافة المنظمة لها دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية و أيضا تحقيق الجودة الشاملة فهي يمكن أن تكون أداة بناء أو هدم .

تعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم المهمة في الإدارة المعاصرة ، اذ يؤكد الكثير من الباحثين ومدراء الشركات أن نجاح وفشل المنظمات يتأثر بشكل كبير بثقافة ونمط التفكير السائد فيها، وحيث إن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها التي تتكون من القيم والافتراضات والمعتقدات التي يكتسبها الأفراد العاملون من منظماتهم و بيئتهم الخارجية المحيطة بهم التي تعمل على تشكيل سلوك العاملين واتجاهاتهم وتصرفاتهم والتي ربما تنعكس سلبيا وايجابيا على جميع عمليات وأنشطة المنظمة، ومنها تحديد التوجه الاستراتيجي لكونه يتأثر

بتفكيـر وقيم الإدارة العليا والعاملين فيها، وحيث إن التوجه الاستراتيجي يمثل المسار الذي يسترشد به المنظمات في تحقيق أهدافها المستقبلية.

أنواع الثقافة التنظيمية

تعددت وتنوعت أنــواع الثقافـة التنظيميـة، ولتعدد هذه الأنواع وتنوعها سيتم ذكر بعض الأنواع كما يلي:

١- **الثقافة غيـر الرسمية:** تتمثل في الولاء، والالتزام الشخصي، والعمل ، والتربية الشاملة، والإدارة الذاتية، والتأثير الاجتماعي في بيئة العمل .

٢- **الثقافـة البيروقراطية:** هـي ثقافـة تتحـدد فيهـا السلطات والمسئوليات، حيـث يكـون العمـل منظما منسقا، ويكـون

تسلسل السـلطة فيها بشكل هرمي، وتقوم على أسـاس التحكم و الالتــزام.

٣- **ثقافة الدور:** تهتم هذه الثقافة بنوع التخصص الوظيفي والأدواروتـركز على القواعد والأنظمة، لكونها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية .

و الثقافة التنظيمية التي تبنتها الشركة هي ثقافة الدور حيث ستتشكل ثقافة المنظمة من خلال الصفات الشخصية للموظفين وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع، ومن خلال الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للموظفين. ومن خلال التنظيم الإداري، و المنافع التـي يحصل عليها الموظفين، وكذلك من الأخلاقيات والقيم السائدة في الشركة.

2.3.2 مفهوم القيم :

ما يعتقده فرد أو جماعة معينة بأنه المسلك المفضل ويؤثر على اختياراتهم والأساليب والغايات وتعتبر مرشد السلوك.

قيم الشركة :

اولا: الحفاظ على البيئة

ولدت فكرة المنظمة من الحاجة الملحة في جميع أنحاء العالم للأمن الغذائي والبذور النقية الخالية من المبيدات والمواد الضارة للنبات والمستهلك ومنها يجب التزام المنظمة بالحفاظ على البيئة وعدم الإضرار بها.

ثانيا: الإبداع

اي منظمة تريد أن تتقدم على منافسيها و ان تعرض افكار جديدة في السوق يجب أن تشجع موظفيها على الابداع وديناميكية و التعلم من الاخطاء دون البقاء في الماضي والتعلق بالأفكار القديمة.

ثالثا : المساواة واحترام حقوق العاملين

من بين القيم الأساسية التي ينبغي الحرص عليها هي قيمة احترام الآخرين وحقوقهم وحرياتهم والبعد عن المحاباة والتحيز، والموظفون هم أساس وأي منظمة ناجحة وبالتالي المنظمة لديها مسؤولية احترامهم وعدم التمييز بينهم على أساس النوع او القرابة أو غيره والحرص على خلق بيئة عمل آمنة لجميع العاملين .

3.1.1 الظواهر السلوكية عند الطلاب :

قد تظهر في المجاميع الطلابية بعض السلوكيات التي قد تؤثر سلبا على تقدم أي مشروع تتشارك المجموعة في إعداده، ولعل أكثر السلوكيات التي ظهرت أثناء محاولة الجميع التكيف مع متطلبات المشروع ، واستطاع الفريق أن يتجاوز أثارها في معظم الأحيان ، تتلخص في ثلاثة مظاهر :

3.1.2 دراسة هذه السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية القضاء عليها:

أولا – التأخير في إنجاز المهام

بدأت الخطة الدراسية في مقرر المشروع بأنموذج تضمن عدة مهام ، وتوزعت هذه المهام على الأسابيع الدراسية، واختار الطلاب مهامهم وفق تصورهم المبدئي عن طبيعة كل مهمة، ودرجت سياسة التدريس على أن كل مهمة أسبوعية يسبقها شرح من أستاذ المقرر لطبيعة المهمة ليسهل على الطلاب أداء المهام وفق تسلسلها الزمني ، ومع ذلك حدث تأخير في إنجاز المهام ، ويمكن رد ذلك إلى بعض الأمور:

1- ما تتطلبه بعض المهام من عصف ذهني وتقارب في الأفكار يتطلب عدة اجتماعات ، ويتطلب قراءة مستفيضة حول الموضوع لاسيما أثناء اختيار الأفكار وترجيح أحدها قد يستغرق وقتا.
2- الطبيعة الإنسانية القائمة على النسيان، فيمضي الوقت بلا إنجاز إلى حين التذكير بالمهمة.
3- انشغال معظم أفراد الفريق بأعمال أخرى في حياتهم ، فضلا عن متطلبات الدراسة في الجامعة مما يؤدي إلى ضيق الوقت فيحدث التأجيل المؤدي إلى التأخير في الإنجاز.

4- عدم وضوح بعض متطلبات المهمة مما يتطلب مزيدا من الوقت للاستفسار والبحث لاسيما وأن بعض المهام كانت تتضمن عدة خيارات أو اتجاهات تحتاج ترجيح أحدها وذلك لا يتم إلا بعد البحث والقراءة وهو ما يؤدي إلى استهلاك المزيد من الوقت.

5- بعض الأعطال الفنية والتقنية التي صادفت أفراد الفريق فيما يتعلق بالمشاركة في الملفات أو الاطلاع على المحاضرة المسجلة على سبيل المثال.

6- الظروف الإنسانية الطارئة من مرض وسفر وأحداث أسرية لها الأولوية.

واستطاع الفريق أن يتجاوز معظم تلك الأسباب المؤدية إلى تأخير العمل من خلال :

1- استشعار الفريق بأهمية التعاون بينهم وتبادل المهام حتى لا يحدث التأخير.

2- التذكير المسبق من قائد الفريق بالمهام ومواعيد الاجتماع.

3- استخدام الأساليب المتدرجة والمتنوعة في التنبيه على التأخير قبل اتخاذ القرار الحاسم فيما يخص التأخير.

4- التواصل مع الدعم الفني وأصحاب الخبرة في حل المشكلات التقني.

ثانيا – تضارب وجهات النظر

من نقاط القوة التي تحسب للفريق الاختلاف في التخصصات الدراسية الجامعية، وكذلك المهن الوظيفية والفوارق العمرية بالإضافة إلى تنوع الفريق في ضمه الجنسين، أناث وذكور، وهذا الاختلاف القائم على تعدد الاتجاهات والمعارف قد يثري الخبرات ويطور الأفكار ويعمل على الإمام بجوانب المشروع بشكل شامل ومتعدد الوجهات ،كونه يعكس وجهة نظر أطياف متعددة من المجتمع ، إلا أن هذا الاختلاف قد يؤدي أحيانا إلى اختلاف في وجهات النظر وتباين في الآراء يؤدي إلى تحوله الى جدل وإلى التمسك بالرأي ؛ مما يؤثر على الإنجاز وسرعته، ويمكن رد ذلك إلى :

- قلة زمن التعارف بين أفراد الفريق ، وعدم القدرة على التكيف بينهم في بدء المشروع.
- عدم وضوح الرؤية عن المشروع، مما أدى إلى تشعب الأفكار وتشتتها واستنزاف الوقت في الاقناع والنقاش.
- الطبيعة الإنسانية في حب إثبات صحة وجهة النظر الشخصية
- انعكاس الاختلاف في مجال التعليم والمهنة ومستوى الثقافات على طبيعة النقاش

واستطاع الفريق تجاوز هذا التحدي تلقائيا من خلال:

- الاستعانة بأي وخبرة مستشار في نفس طبيعة ومجال المشروع للتقليل من الضبابية وتفسير إبهام بعض الأمور.
- إدراك أفراد الفريق بأن اختلاف الرأي نتيجة طبيعة لاختلاف الطبائع والتخصصات وأن كل رأي صائب فوقه رأي أكثر صوابا ، والتفاق على أن الرأي السديد هو الأقرب لتحقيق الهدف.
- تعيين قائد قادر على تقريب وجهات النظر، ويقود الفريق بسلاسة ومرونة لتحقيق الهدف.

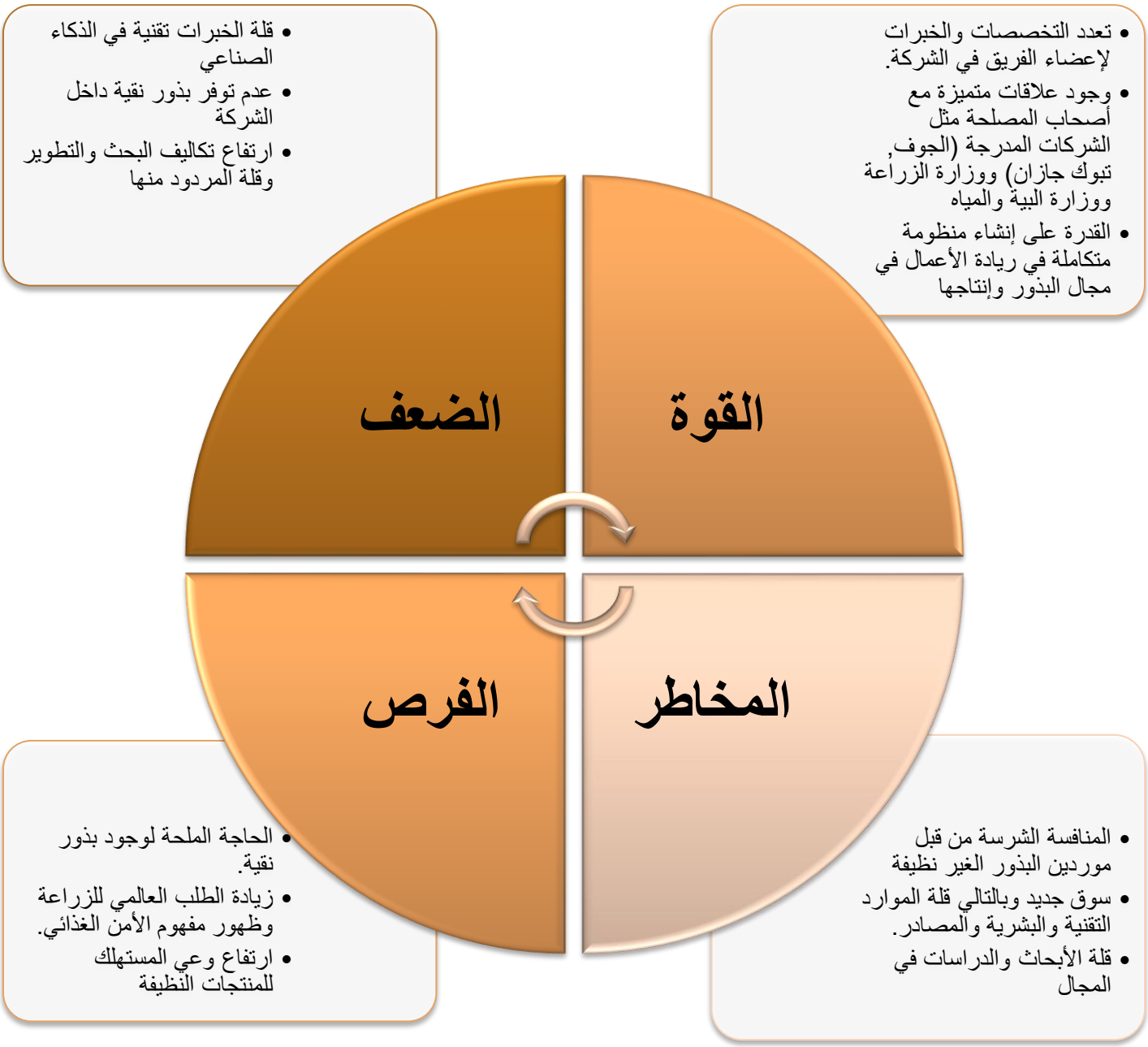
ثالثا- الاتكالية

لم تكن هذه الصفة السلوكية ظاهرة جدا في فريق المشروع ، لكن يمكن وصفها بأنها كانت وقتية لم تتجاوز فترة قصيرة من الزمن ، ولعل السبب الرئيسي في ظهورها:

هو وجود أفراد منجزين وأكثر نشاطا تحملوا قدرا كبيرا من المهام ، مما أدى إلى اتكال بعض الأفراد عليهم في أداء المهام وطرح الحلول، وقد يكون سبب ذلك أيضا أن الصورة لم تتضح كلياً عند البعض حول المشروع وأطره وأهدافه، مماجعلهم يعتمدون على الأعضاء الأكثر فهما للمشروع ، ومع ذلك لم يأخذ هذا السلوك سوى فترة قصيرة من الزمن ، إذ ظهرت عدة عوامل تكاتفت وأدت إلى علاجها ، منها:

- وضوح فكرة المشروع وصورته الكلية بشكل جلي عند أفراد الفريق
- التعامل بموضوعية و عملية بين أفراد الفريق وعدم الشعور بالإحراج في توجية السلوك الاتكالي.
- وجود متابعة ورقابة من قبل القائد وأستاذ المقرر في تقييم أعضاء الفريق والتزامهم بالخطة الزمنية ومشاركتهم في إعداد المشروع وحرصهم على حضور المناقشات والاجتماعات وإبداء رأيهم

3.13 تحليل SWOT :



شكل رقم (2) : تحليل **SWOT**

3.2.1 / 3.2.2 سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية :

السلوك المتعارض	التأثير المالي	التأثير الاجتماعي	التأثير الفني
الاختلاس	الاضرار بالمال العام للشركة	تدمير المبادئ و الاخلاق الكريمة	تعطيل وتأخير تطور الشركة مما يؤدي إلى إفلاس الشركة
عدم الاتقان	خسائر مادية و زيادة تكلفة إعادة التصنيع	عدم رضاء العميل	جهد مضاعف لقسم الصيانة
المحسوبية	صرف مستحقات على غير مستحقيها	الشعور بعدم العدالة بين الزملاء	عدم كفاءة العمل بتوظيف موظفين غير مؤهلين بالوظيفة
الرشوة	توقيع عقود بأعلى من سعرها الحقيقي	نشر الحقد والفوضى بين أعضاء الشركة	تقديم أو تأخير أعمال الشركة بحيث يأثر على المشاريع الاخرى

جدول رقم (7) : سلوكيات تتعارض مع النزاهة

3.3.2 تعريف الاتصال الشخصي والاتصال الفعال :

اولا: ماهو الاتصال؟

الاتصال هو عبارة عن تبادل المعلومات والآراء والمشاعر عن طريق رموز وإشارات تعبر عنها، وفي تعريف آخر: هو تنظيم تدفق المعلومات والأفكار بين طرفين أحدهما كمرسل والآخر مستقبل من خلال قنوات اتصال ملائمة من أجل تحقيق هدف معين ومن انواعه : لفظي ، غير لفظي، فوري، غير متزامن، رسمي، غير رسمي، ذاتي، شخصي، جمعي، جماهيري.

ثانيا: ما هي سمات الاتصال؟

- الاتصال عملية دائمة ومستمرة .
- الاتصال ينتشر في كل زمان ومكان .
- الاتصال عملية تفاعلية .
- الاتصال متغير ومتجدد .

ثالثا: ما هو الاتصال الشخصي؟

إتصال شخص بشخص آخر أو مجموعة قليلة من الأشخاص ويطلق عليه الاتصال وجها لوجه وهذا النوع من الاتصال شائع في مواقف الحياة ومثاله : أن تتحدث إلى صديق والحوار بين شخصين

رابعا: ماهي خصائص الاتصال الشخصي؟

1. يتضمن أفراد مستقلين أي أن كل فرد له أهدافه وتوقعاته الخاصة .
2. عقلاني بطبيعته بإختصار الغرض منه أن يكون مفهوم لجميع الأطراف.
3. شيء محتوم ولا مفر منه بمعنى اخر الإنسان في حالة اتصال دائمة وهو دائما يعرض ويفسر معلومات من الآخرين .
4. يتضمن خيار شخصي من الفرد من ناحية طريقة التواصل المناسبة .

خامسا: ما هو الاتصال الفعال؟

الاتصال الفعال يعني أن جميع أفكار الشخص ومفاهيمه يتم تقبلها وفهمها وسماعها والعمل على اساسها و ايضا يعني أن الشخص قادر على الإنصات والفهم والتصرف على أساس ما يقوله الآخرون وما يجعله صعب في بيئة العمل أن كثيرا من الافراد لا يعلمون أنهم لا يصلون أفكارهم بطريقة واضحة وفعالة وفي ضوء ذلك يجب التعرف والحد من العادات السيئة في التواصل في بيئة العمل .

سادسا: ماهي خصائص التواصل الفعال؟

1. الوضوح .
2. الإيجاز .
3. صحة المعلومات .
4. ايصال المعلومة كاملة .
5. المنطقية .
6. الاحترام ومراعاة متلقي المعلومات .
7. تناسق وتطابق المعلومات.

3.3.3 قنوات الاتصال الشخصي :

التواصل الجيد مع أصحاب المصلحة يساعد في نجاح المشروع وعادتا ما يتم الانتهاء من خطة الاتصال قبل بدء المشروع وتشمل طرق الاتصال ما يلي :

- الاتصال الشخصي.
- الاتصال الالكتروني عبر البريد والقنوات الرسمية المتاحة.
- محادثة مرئية شخصية أو كفريق عن طريق البرامج المخصصة كسكايب و زووم.
- تقارير سنوية وشهرية.
- محادثه هاتفيه.

3.3.4 مصفوفة الاتصال:

الاتصال الفعال وإيصال الرسالة بالطريقة الصحيحة من أهم العناصر والمتطلبات لنجاح أي مشروع بغض النظر عن أهدافه أو المجال الذي يعمل فيه، حيث أن وسائل وأدوات الاتصال الفعال من شأنها تعزيز التعاون بين أعضاء المشروع وبالتالي تسهيل إيصال المعلومات و توفير الوقت والجهد في تصحيح الأخطاء الناتجة عن سوء الفهم أو عدم وصول الرسالة. تم تحديد أصحاب المصلحة وطرق الاتصال المتاحة كما يلي :

أصحاب المصلحة	الغرض من الاتصال	المعني بالتواصل	طريقة التواصل	وقت التواصل
المدير التنفيذي	تقرير مفصل عن حالة المشروع واخذ التعليمات والتوجيهات	مدير المشروع	اجتماع / اتصال / ايميل	شهري
إدارة التصنيع والإنتاج	الحصول على المستجدات فيما يخص تصنيع المنتج بالطريق المطلوبة	مدير المشروع	اجتماع / اتصال / ايميل	شهري
إدارة الشؤون المالية والإدارية	استيفاء الاستشارة المالية والتأكد من السيولة المناسبة	مدير المشروع	اجتماع / اتصال / ايميل	اسبوعي
إدارة المبيعات والتسويق	التأكد من قوات البيع المتاحة وصول المنتج للأشخاص المستهدفين بالشكل المطلوب	مدير المشروع	اجتماع / اتصال / ايميل	شهري
إدارة البحث والتطوير	بحث فرص تطوير المنتج للوصول لجوة افضل بسعر اقل	مدير البرامج	اجتماع / اتصال / ايميل	اسبوعي
وزارة البيئة والمياه والزراعة	الحصول على التراخيص والرخص اللازمة	الإدارة القانونية	اجتماع	عند الحاجة

جدول رقم (8) : مصفوفة الاتصال

3.3.5 سيناريوهات اتصال خاطئة :

السيناريو الأول:

عمل إعلانات تسويقية للشركة ومنتجاتها من قبل فريق التسويق باستخدام مفردات وعبارات معقدة ومتخصصة في المجال الزراعي لفئة غير مهتمة بالمنتج.

السيناريو الثاني:

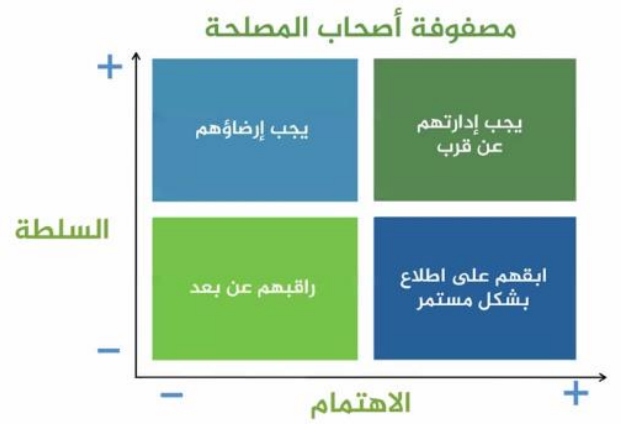
ارسال دعوة لحضور فعالية لموظفين الشركة باللغة العربية، علما بأن موظفين الشركة تتكون من موظفين سعوديين وعرب بنسبة 85% وأجانب بنسبة 15%، مما أدى إلى عدم حضور الموظفين الأجانب الفعالية بسبب لغة البريد الالكتروني.

السيناريو الثالث:

عدم ارسال تقارير الميزانية واحصائيات مصروفات الشركة الى الأشخاص ذوي العلاقة والأطراف المعنية باتخاذ القرارات بناءا على التقارير.

3.3.6 تقييم اصحاب المصلحة :

يستخدم هذا التحليل خلال مراحل التخطيط والتطوير والتنفيذ والتقييم والتحليل ويعد هذا التحليل لتوضيح ووصف أصحاب المصلحة كما يلي:



شكل رقم (3) : مصفوفة أصحاب المصلحة

أصحاب المصلحة	قيادي	داعم	حيادي	معارض	غير مدرك
المدير التنفيذي		ح	م		
إدارة التصنيع والإنتاج			ح	م	
إدارة الشؤون المالية والإدارية		ح	م		
إدارة المبيعات والتسويق	ح		م		
إدارة البحث والتطوير	ح	م			
وزارة البيئة والمياه والزراعة			ح		م

جدول رقم (9) : أصحاب المصلحة

حيث ان "ح" تعني الوضع الحالي لأصحاب المصلحة.

و "م" تعني الوضع المراد ان يصل له أصحاب المصلحة.

4.1.1 وصف وتعريف نموذج القيادة المفضل لقيادة المشروع :

من منطلق أن المشروع تم البدء به كمشروع ابتكاري يقدم حلول الاستدامة كهدف أساس فقد تم اتباع نموذج القيادة التشاركية الذي قد يطلق عليه في بعض المصطلحات المرادفة الى أسلوب القيادة التحولية التي من خلالها يتم إشراك كافة مؤسسي المشروع في اتخاذ القرارات بالمشاركة لضمان ديمومة التقدم الجماعي بالمشروع ككل.

4.1.2 أسباب تفضيل قيادة المشروع بأسلوب القيادة التشاركية (التحولية) :

- هذا الاسلوب يعزز ويطور الرؤية والشغف نحو تحقيق أفضل النتائج والعوائد للمشروع.
- استخلاص عدد كبير من الخبرات في قرار جماعي يتخذ بمشاركة الجميع فيتم النظر لأبعاد المشروع من زوايا مختلفة.
- أسلوب مرن يتضمن عناصر التمكين وبالتالي التركيز على المهام.
- أسلوب قيادي يتيح بقاء القائد على قرب من الفريق وبالتالي يتوصل الى تجديد التزام الفريق باستمرار.

4.1.3 مقترحات لأساليب التحفيز التي تتوافق مع طبيعة المشروع :

- إظهار التقدير للأشخاص على عملهم الجيد مما يساعد في حث الجميع على الإجتهاد والإبتكار والإبداع.
- مكافأة تحفيزية لأفضل موظف في السنة أو الشهر.
- إنشاء أنشطة تحفيزية بين فرق العمل للحصول على طاقة إيجابية للزيادة من جودة الإنتاج.
- إشراك الموظفين المتميزين في الشركة بالحصول على نسبة منها.
- التأكد من وجود بيئة عمل مناسبة ومتزنة للجميع مما يساعد في مواجهة المصاعب بسهولة.

4.2.1 نموذج RACI

مشروع : Smartseeds (ر ا س ي) (RACI)						
#	المهام	المدير التنفيذي	إدارة التصنيع والإنتاج	إدارة المالية والشؤون الإدارية	إدارة المبيعات والتسويق	إدارة البحث والتطوير
1	تقرير مفصل عن حالة المشروع	أ		ر	س	
2	اخذ المستجدات فيما يخص تصنيع المنتج بالطريقة المطلوبة	أ	ر	ي		س
3	استيفاء الاستشارة المالية والتأكد من السيولة المناسبة	أ	س	ر		ي
4	التأكد من قنوات البيع المتاحة وصول المنتج للأشخاص المستهدفين بالشكل المطلوب	أ		ي	ر	س
5	بحث فرص تطوير المنتج للوصول لجودة افضل بسعر اقل	أ	س		ي	ر
6	الحصول علي التراخيص والرخص اللازمة	أ	ي	ر		س

جدول (10) نموذج RACI

ر = **المنفذ :**الفرد الذي يؤدي نشاطًا ما ، (مسؤول عن الإجراء / التنفيذ). يحدد الشخص المسؤول درجة المسؤولية. يمكن أن يكون هناك أكثر من "ر ."

أ = **المسؤول :**الشخص المسؤول في النهاية ويجب أن يوقع على العمل. يمكن تخصيص "أ" واحد فقط لنشاط / قرار .

س = **المستشار** :الفرد الذي يمكن للشخص المسؤول الاتصال به للحصول على المشورة أو الموافقة. قد يقدم هذا الشخص مدخلات قد يستخدمها "أ" لتعديل القرار.اتصال ثنائي الاتجاه. يمكن أن يكون هناك أكثر من "س ."

ي = **المطّلع :**الفرد الذي يحتاج إلى إبلاغه بعد اتخاذ قرار أو إجراء. اتصال أحادي الاتجاه. يمكن أن يكون هناك أكثر من "ي."

4.3.1 الصراعات والأزمات :

الصراع:

هو عدم الاتفاق او اختلاف او تعارض يحدث الصراع عندما يرغب شخصان في تنفيذ أعمال غير متسقة بشكل متبادل، قد يرغب كلاهما في القيام بنفس الشيء مثل تسليم مشروع ولكن بطرق مختلفة اختلافا جوهرياً، او قد يرغبون في القيام بأشياء مختلفة حيث تتعارض الأشياء المختلفة مع بعضها البعض، و يمكن أن تمتد من أفراد إلى مجموعات مثلا كفرق العمل والمنظمات ويمكن أن يشارك أكثر من طرفين في النزاع.

الأزمة:

هي تصور أو تجربة حدث أو موقف على أنه صعوبة لاتطاق تتجاوز الموارد الحالية للشخص وآليات التأقلم.

4.3.2 تقديم سيناريوهات متوقعة لأحداث صراعات في المشروع:

نظراً لأن المشروع يعتبر من المشاريع المبتكرة والحديثة ، و مليء بالاحتمالات المستقبلية التي تسير في ظل نطاق واسع من عدم اليقين فمن الطبيعي نشوء بعضاً من الصراعات والأزمات داخل المشروع.

وفيما يلي سيتم افتراض ثلاثة سيناريوهات بدرجات مختلفة تتفاوت في حدة مخاطرها وتتنوع حيثياتها مع ذكر افضل الحلول الاستراتيجية المستنتجة لمواجهتها

لمحة عامة :

يعد افتراض السيناريوهات من أفضل الأدوات التي تحدد الوصف الدقيق للوضع المستقبلي للمشروع وإعطاء تصورات عامة من خلال إدارة الصراعات بالشكل المناسب وتحديد أولويات حلولها المستقبلية عن طريق بلورة الصراع وتحويل مخرجاته إلى أدوات فعاله لمتخذي القرار داخل المشروع والأعداد المتوازن للتعامل مع تحديات الصراع وتوظيف الفرص بأفضل وسيله ممكنه.

السيناريو الأول : صراع بين اعضاء الفريق

في يوم الحادي والعشرون من ديسمبر قام مدير المشتريات بتوقيع عقد توريد بذور للمشروع دون التأكد من المدير المالي لمعرفة طرق السداد ، مما وضع المشروع امام التزامات جديده غير مجدوله ضمن قائمة الأداء المالي العام مما

سيتبب في عدم دقة ارقام ميزانية المشروع التي على وشك الاقفال المالي لنهاية العام وبالتالي تظليل اصحاب المصلحة سواءً مجلس الأدارة أو المساهمين.

السيناريو الثاني : صراع المجموعات او الأقسام داخل المشروع

في اليوم العاشر من شهر مايو قام مدير الموارد البشرية باستقطاب عدداً من العاملين وتوقيع عقود التوظيف للمشروع الذي لا يزال قيد الدراسة معتمداً في ذلك على مذكرات مبدئية تم تقديمها أثناء احد اجتماعات مجلس الادارة لمناقشة خطط التوسع المستقبلية للمشروع.

السيناريو الثالث : صراع بين المشروع والقسم الفني

في اليوم الخامس والعشرين من شهر يناير حدث عطل فني بحيث لا يمكن تشغيل البيئة التقنية المتطورة الخاصة بإنتاج البذور وأدى ذلك إلى تأخر العمليات التشغيلية للمشروع.

4.3.3 الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع من الصراعات الثلاثة السابقة :

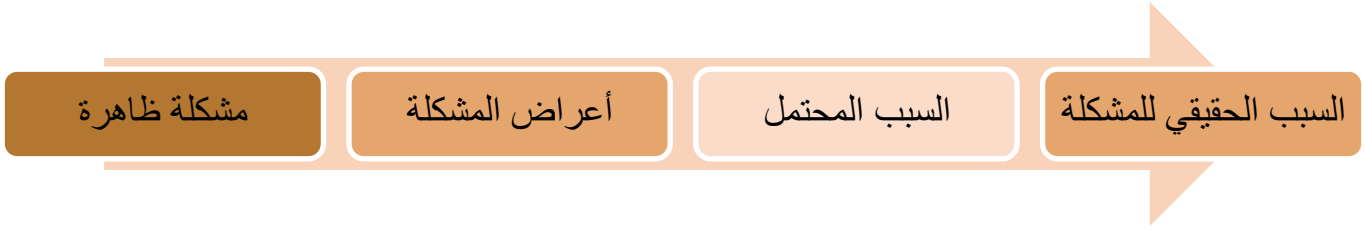
صراع بين اعضاء الفريق	الحل الأستراتيجي : إعداد دليل تنظيمي للعمل ومستوى الصلاحيات ونطاق التطبيق.	السبب في اختيار هذه الاستراتيجية يتضح من خلال السيناريو الافتراضي الخاص بذلك أن هناك غموض في الأدوار والصلاحيات مما جعل مدير المشتريات يعتمد ذلك الالتزام التعاقدي الجديد دون معرفة ان هناك جهة اخرى مشتركة لابد من الاطلاع على رأيها المالي.

صراع المجموعات أو الأقسام داخل المشروع	الحل الاستراتيجي : اعادة جدولة الاعمال للعاملين الجدد وتوزيعه على نقاط عمل المشروع الحالي تمهيداً لزيادة خطوط الانتاج ورفع الطاقة التشغيلية لزيادة الايرادات ومحاولة سرعة البحث عن ممولين لإتمام عمليات التوسع بأسرع وقت ممكن.	السبب في اختيار هذه الاستراتيجية : لتقليص امكانية تكبد المشروع للشروط الجزائية المترتبة على عقود التوظيف التي تمت في حال قرر المشروع تسريح العاملين المنظمين مؤخراً للمشروع وكذلك لمحاولة الموازنة التشغيلية لسد التكاليف الجديدة التي تم تحميلها على المشروع الحالي.
صراع بين المشروع والقسم الفني	الحل الأستراتيجي : 1 – تدريب الموظفين العاملين في داخل القسم بكيفية عمل صيانة سريعة أو بشكل مبدأي إلى أن يأتي فريق الصيانة. 2 – تقديم بديل جهاز بديل بحيث لايكون الاعتماد على جهاز واحد.	السبب في اختيار هذه الاستراتيجية : لتطوير الجانب المهني على المدى البعيد للعاملين لضمان تقليل الأعطال الفنية مما يسهل سير العمل وهذه المشكلة تتكرر باستمرار على النطاق التشغيلي وبالتالي تطوير وتدريب الموظفين يقلل من الاضرار بالإضافة إلى إن سرعة استجابة قسم الصيانة من أهم الأمور التي تعتمد عليها شركات الأجهزه.

جدول رقم (11) الاستراتجيات للتعامل مع كل صراع

4.3.4 تطوير تحليل السبب الجذري:

هو عبارة عن عمليات تحليلية حتى نصل إلى السبب أو والأسباب الرئيسية التي كانت سببا في حدوث مشكلة أو مجموعة مشاكل (تشغيلية أو نظامية).



شكل رقم (4) التحليل الجذري

وهو إحدى أدوات تحليل العمليات من الأدوات الإدارية التي تستعمل في هذا التحليل هي الأسباب الخمسة "الخمسة لماذا".

شكل رقم (5) أدوات التحليل الجذري

التحليل الجذري الأول:

المشكلة الأساسية: «خطأ في أرقام الميزانية المالية»

لماذا؟ - بسبب وجود مصروفات في الميزانية الفعلية أكثر من المخطط لها .

لماذا؟ - بسبب الإلتزام بتسديد فواتير بخصوص عقد توريد جديد .

لماذا؟ - لأن طريقة وآلية السداد لم تكن مدروسة بعناية .

لماذا؟ - لأن العقد لم يكن مخطط له ولايوجد تنسيق مع الإدارة المالية.

لماذا؟ - قام مدير المشتريات بتوقيع عقد توريد بذور للمشروع دون التأكد من المدير المالي لمعرفة طرق السداد .

إذاً السبب الجذري (الأساسي) هو: لأنه لايوجد سياسة وإجراءات لآلية توقيع العقود.

التحليل الجذري الثاني :

المشكلة الأساسية: «توظيف عمال بدون الحاجه لهم»

لماذا؟ - بسبب توقيع عقود التوظيف للمشروع الذي لا يزال قيد الدراسة.

لماذا؟ - بسبب الاعتماد على مذكرات مبدئية .

لماذا؟ - لانه يوجد اعتماد للوظائف .

لماذا؟ - لانه لايوجد تنسيق صحيح مع الإدارات المعنية بالوظائف .

لماذا؟ - قام مدير الموارد البشرية باستقطاب عدداً من العاملين وتوقيع عقود التوظيف للمشروع الذي لا يزال قيد الدراسة معتمداً في ذلك على مذكرات مبدئية تم تقديمها أثناء أحد اجتماعات مجلس الإدارة لمناقشة خطط التوسع المستقبلية للمشروع.

إذاً السبب الجذري (الأساسي) هو: لأنه لايوجد سياسة واجراءات لآلية الاستقطاب والتوظيف.

التحليل الجذري الثالث:

المشكلة الأساسية: «لا يمكن تشغيل البيئة التقنية المتطورة الخاصة بإنتاج البذور»

لماذا؟ - لأن بطارية الخوادم فارغة.

لماذا؟ - لأن المولد كهربائي لا يشحن البطارية.

لماذا؟ - لأن حزام المولد الكهربائي قد انقطع.

لماذا؟ - لأن الحزام تجاوز العمر الافتراضي ولم يتم استبداله.

لماذا؟ - لأن لم يتم صيانة الخوادم وفقًا للجدول الموصى به.

إذاً السبب الجذري (الأساسي) هو: عدم الإلتزام بالصيانة الدورية الموصى بها كانت السبب في توقف البيئة التقنية عن العمل.

المراجع :

1. المصدر مهارات الاتصال الدكتور نوح بن يحيى الشهري من 22 الى 32
2. المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية، 2019، ص 65- 92ص
3. المجلة العربية للإدارة، مج 39، ع 1 - مارس (آذار) 2019
4. المرجع القضايا العالمية المعاصرة في الموارد البشرية دكتور عاطف جابر طه ص59 الى 66
5. https://www.albayan.ae/health/features/2016-12-11-1.279150
6. http://www.alaalsayid.com/print.php?artid=3454
7. https://www.fao.org/seeds/ar
8. https://www.pmi.org/learning/library/pmo-evolution-9645
9. /https://pmvidya.com/blog/pmo-types-supportive-controlling-directive