

إدارة المشروعات



P.M.P

إدارة المشروعات

د. حسام الدين فتحي

د. السيد سعيد صباح

أكتوبر 2022

للاستشارات والتدريب

ماذا تتوقع أن تستفيد من دبلوم إدارة المشروعات

أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

تهيئة وتمهيد

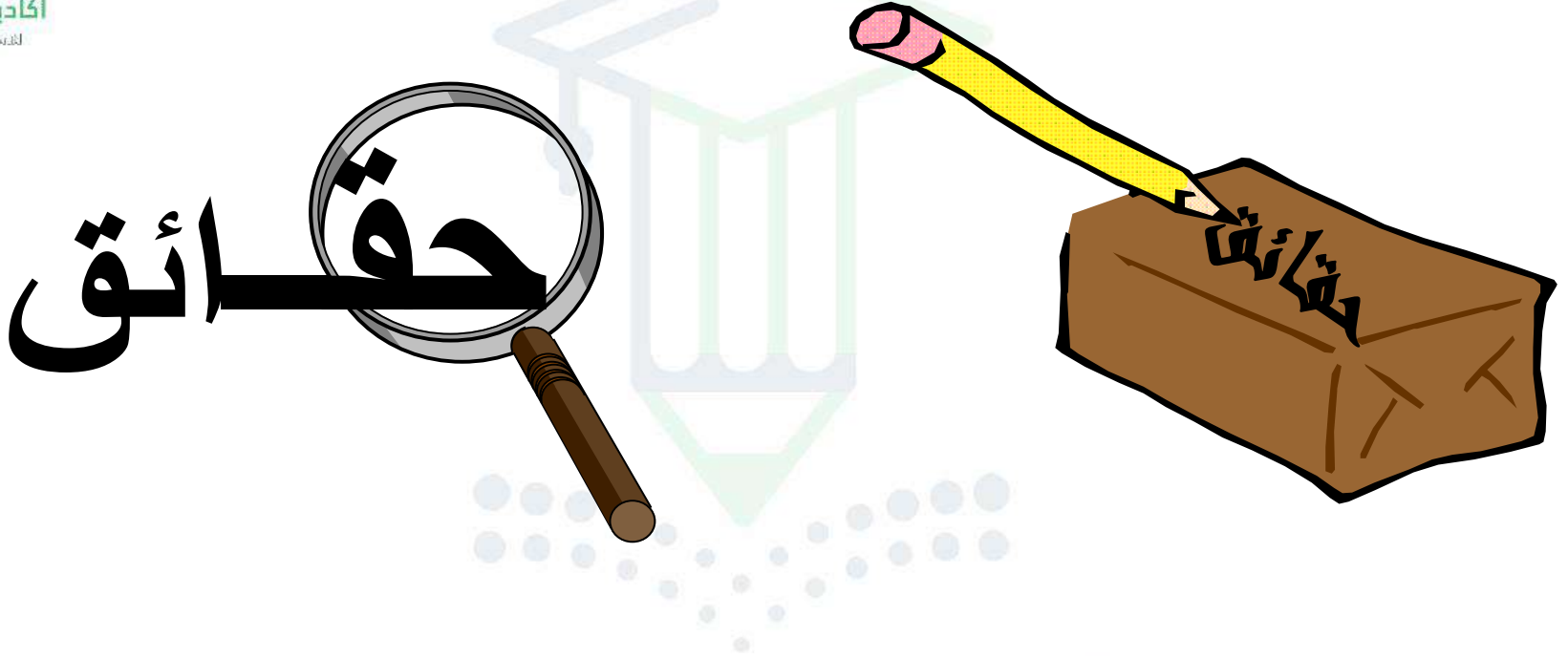
أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب



إذا كنت دائماً تفعل ما تعودت على فعله
ستحصل دائماً على ما تعودت
الحصول عليه

البحر الهادئ لا ينشئ بحّارا ماهرا





إذا لم تقد حياتك فسوف يقودها غيرك إلى مستقبل ليس من صنعك،
وقد لا ترض به أو عنه.

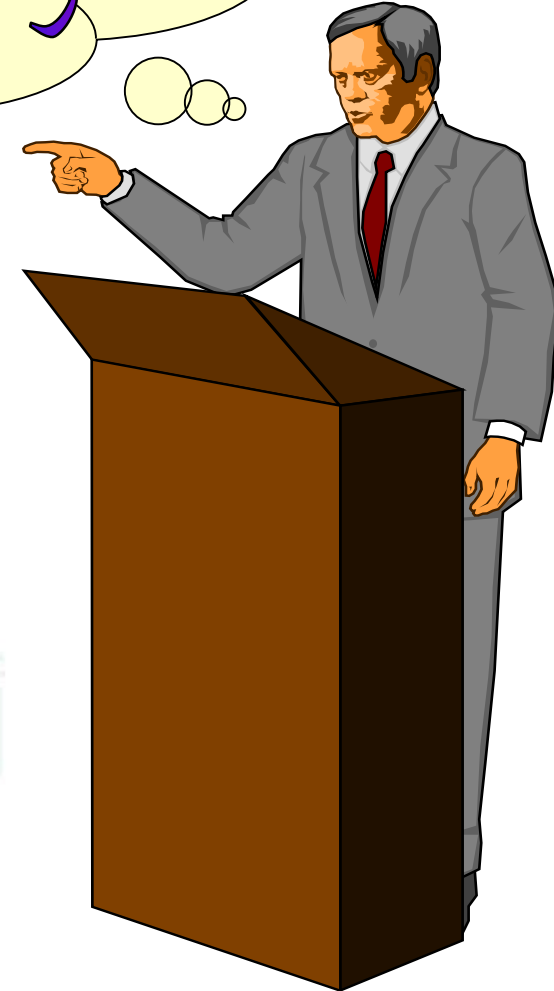
إذا كنت لا تدري أين تريد فإن أي طريق سوف يوصلك



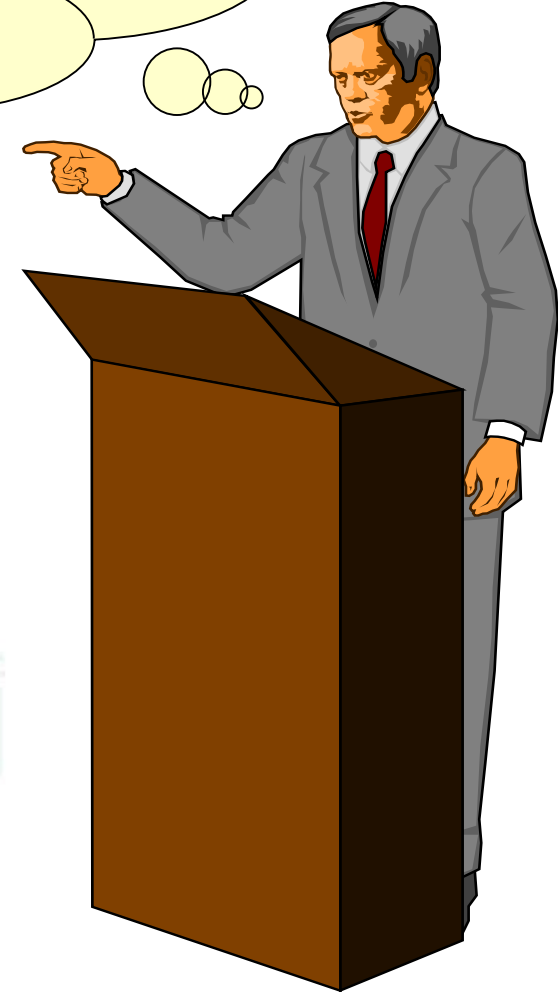
احرص أن تكون الأول في مجالك

واحذر أن تكون الأول
رقماً والأخيرة حقيقة وواقعاً.

أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب



إياك والإتكالية..
فمن يقود السفينة??





قد تتحني لكن لا تتكسر



لا تقع في الشرك

- أنا ضعيف الشخصية.
- أنا لا أملك الثقة اللازمة.
- أنا خجول ... أنا مضطرب ... لا أستطيع.
- أنا ... أقل من الآخرين.
- أنا لا أعرف ... أنا ضعيف.



نقطة التحول الحقيقي

إيقاظ مبدأ القوة لديك

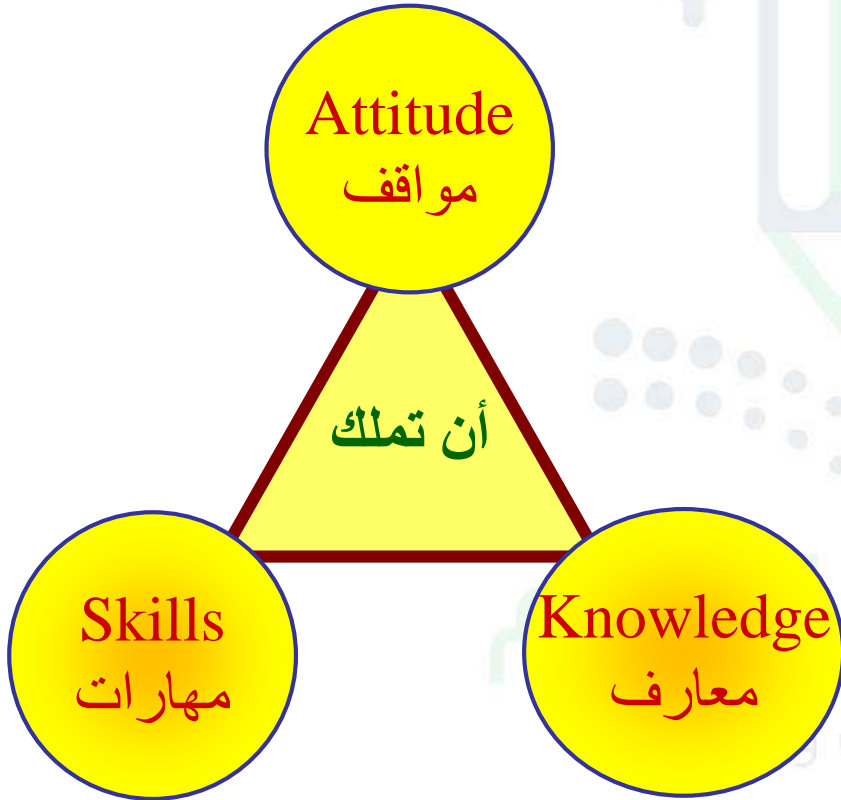


حقيقة: ما من إمكانية موجودة في إنسان ما غير موجودة فينا جميعاً فالقوة كامنة لدى كل شخص وبحاجة إلى تحفيز.

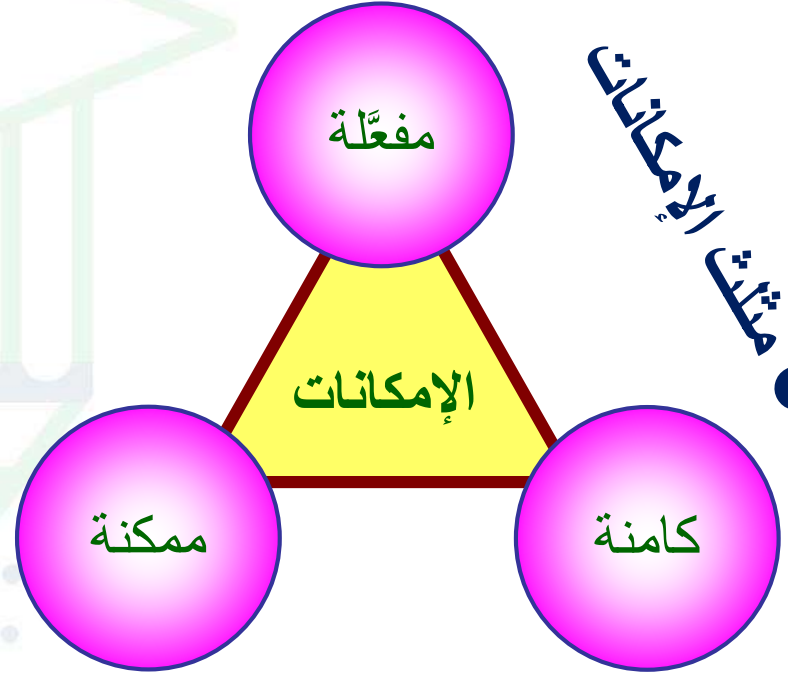
والآن يمكن تحقيق ما تشاء فقط اختار.

مثلثا الفوز والإمكانات

● مثلث الفوز



● مثلث الإمكانات





الدائرة الإيجابية



الدائرة السلبية



مفاتيح النجاح

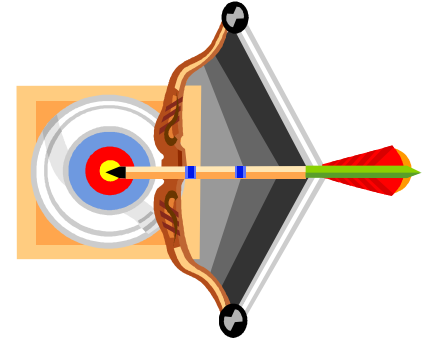
جمع الحكماء مفاتيح النجاح في 100
واختصرها بعضهم الى عشرة
ومهما قلت أو كثرت
فان الثقة بالنفس هي
المفتاح الأول للنجاح

فوائد الثقة بالنفس

- تطوير الذات.
- العزيمة والإصرار.
- القدرة على حل المشكلات.
- الإنتاجية.
- سرعة اتخاذ القرار.
- السعادة.
- النجاح.
- القدرة على الأداء المتمن للأعمال.



الهدف من الدبلوم



➤ إكساب المشاركين المهارات الاحترافية المهمة لإدارة المشاريع.

إدارة المشاريع..

خطوة للتميز



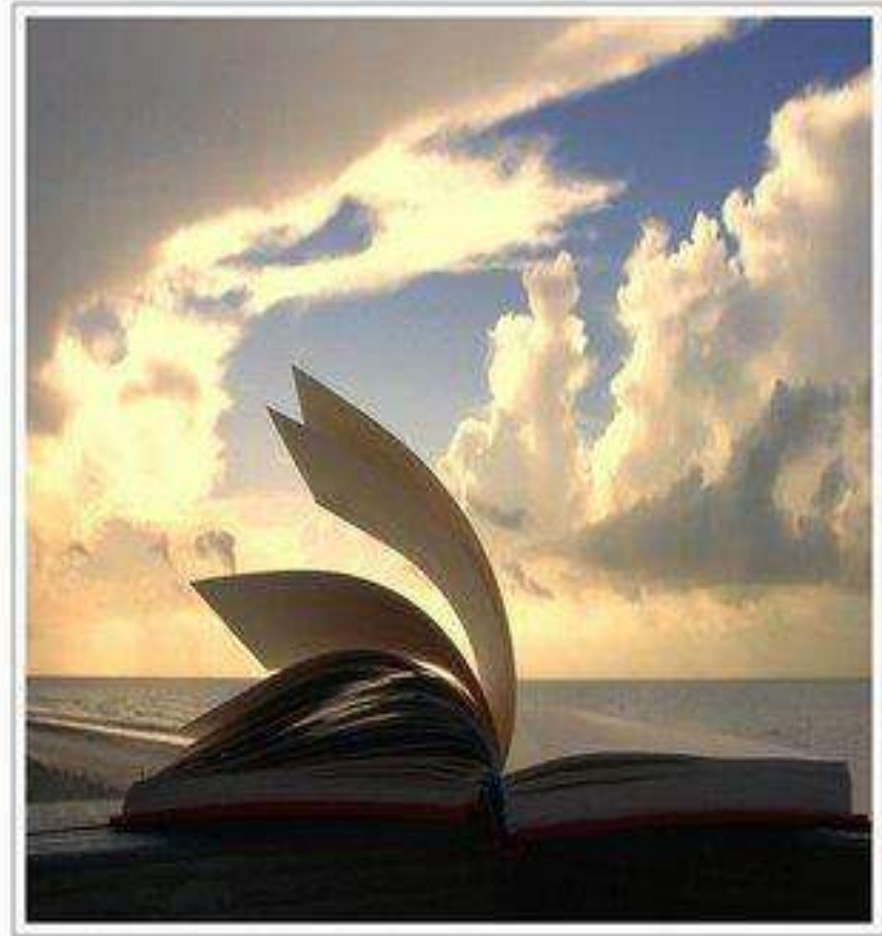
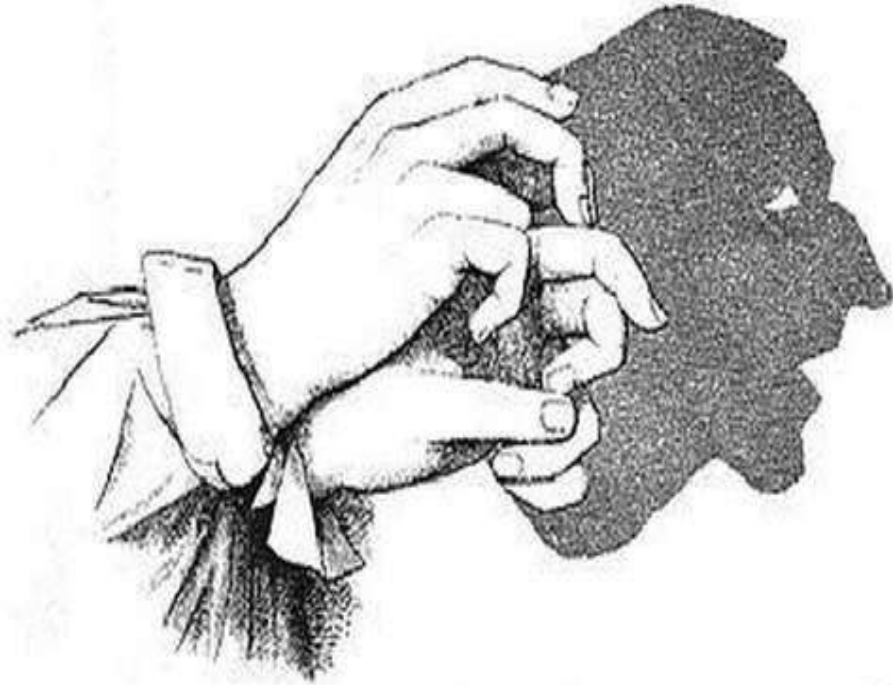
إدارة المشاريع...

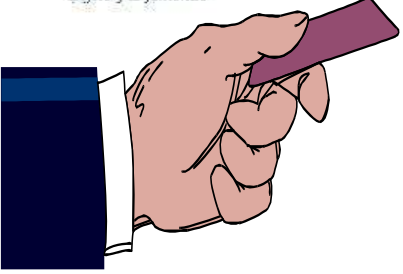
الى كل من يريد التحسين والتعديل ومن عنده الشجاعة والقناعة بتغيير حياته المهنية الى
الأحسن والأفضل والأكمل والأجمل...



بشرية

إدارة المشاريع .. هل هي علم أم فن؟؟؟





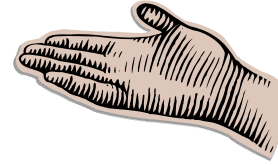
العرض والتقديم .. علم وفن

- ولهذه الثنائية (العلم و الفن) أهميتها المحورية، من حيث أنها تجمع بين الموضوعية والذاتية أثناء إدارة المشاريع..
- **ففي جانب الموضوعية – أي العلم –** علينا أن نبذل الجهد لاستكشاف النظريات والقوانين و الاستراتيجيات التي تحكم عملية ادارة المشاريع، وتنظيم ما نصل إليه من المعلومات في بناء منطقي.
- **وفي جانب الذاتية – أي الفن –** علينا أن نبذل الجهد لاستكشاف الأفراد الذين يتميزون بشخصيات قادرة على إدارة المشاريع بكفاءة، وذلك من خلال ما يمتلكونه من مهارات وصفات وخبرات ثرية وخصائص نفسية وقدرات عقلية.



ما هو مفهوم الإدارة؟

الإدارة



"الإدارة هي عملية التنسيق بين عوامل الإنتاج البشرية وغير البشرية باستعمال وظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والإشراف والرقابة حتى يمكن التوصل إلى الهدف المطلوب وبأقصى فعالية وكفاءة."

مفهوم شامل

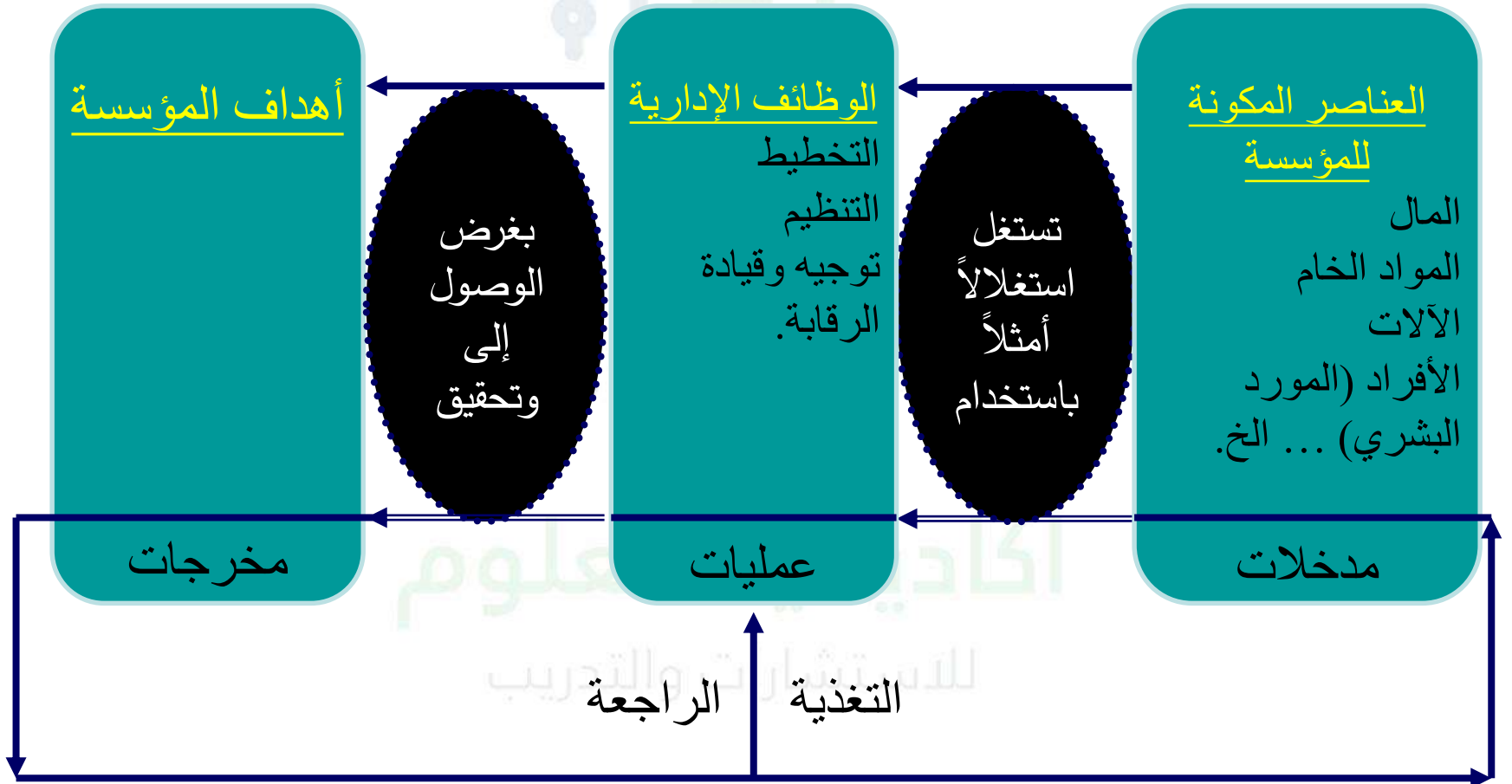
الإدارة هي عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة أنشطة وأعضاء المؤسسة، واستخدام لكل الموارد التنظيمية – البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية – بغرض انجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

الإدارة

الإدارة هي الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف.



الإدارة



أهم مكونات الإدارة

- **العنصر البشري:** العاملون في المؤسسة على مختلف المستويات الإدارية.
- **الأنشطة أو الوظائف:** التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة.
- **الموارد:** بشرية ومادية.

تعريف الإدارة

➤ هي مجموعة من الوظائف المتكاملة والمتناسقة لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية – مالية – فنية – معلومات) بأقصى طاقة ممكنة وذلك من أجل تحقيق اهداف المؤسسة.

التخطيط

التنظيم

التوجيه (التنفيذ)

الرقابة وتقييم الأداء

تشمل الوظائف التالية:

تعريف الإدارة



الرقابة	القيادة والتوجيه	التنظيم	التخطيط

الموارد البشرية
الموارد المالية
الموارد المادية
الموارد المعلوماتية

تحقيق الأهداف

الوظائف الإدارية Managerial Functions

التخطيط

التنظيم

التوجيه

الرقابة

وظائف الإدارة: The Management Functions

التخطيط Planning: ➤

❖ يشير التخطيط إلى بيان إلى أين تريد المؤسسة أن تصل مستقبلاً ، وكيف يمكنها تحقيق ذلك؟ والتخطيط يعنى تحديد الأهداف المستقبلية وبيان المهام والأنشطة الواجب القيام بها لاستخدام الموارد والإمكانات المتاحة.

➤ ومن أهم عناصر وظيفة التخطيط:

- ❖ تحديد أهداف المؤسسة.
- ❖ دراسة وتحليل العوامل الداخلية والخارجية.
- ❖ التنبؤ والتوقع للأبعاد المستقبلية.
- ❖ تحديد الإجراءات والقواعد الواجب إتباعها.
- ❖ إعداد البرامج والموازنات.

ما هو التخطيط؟..

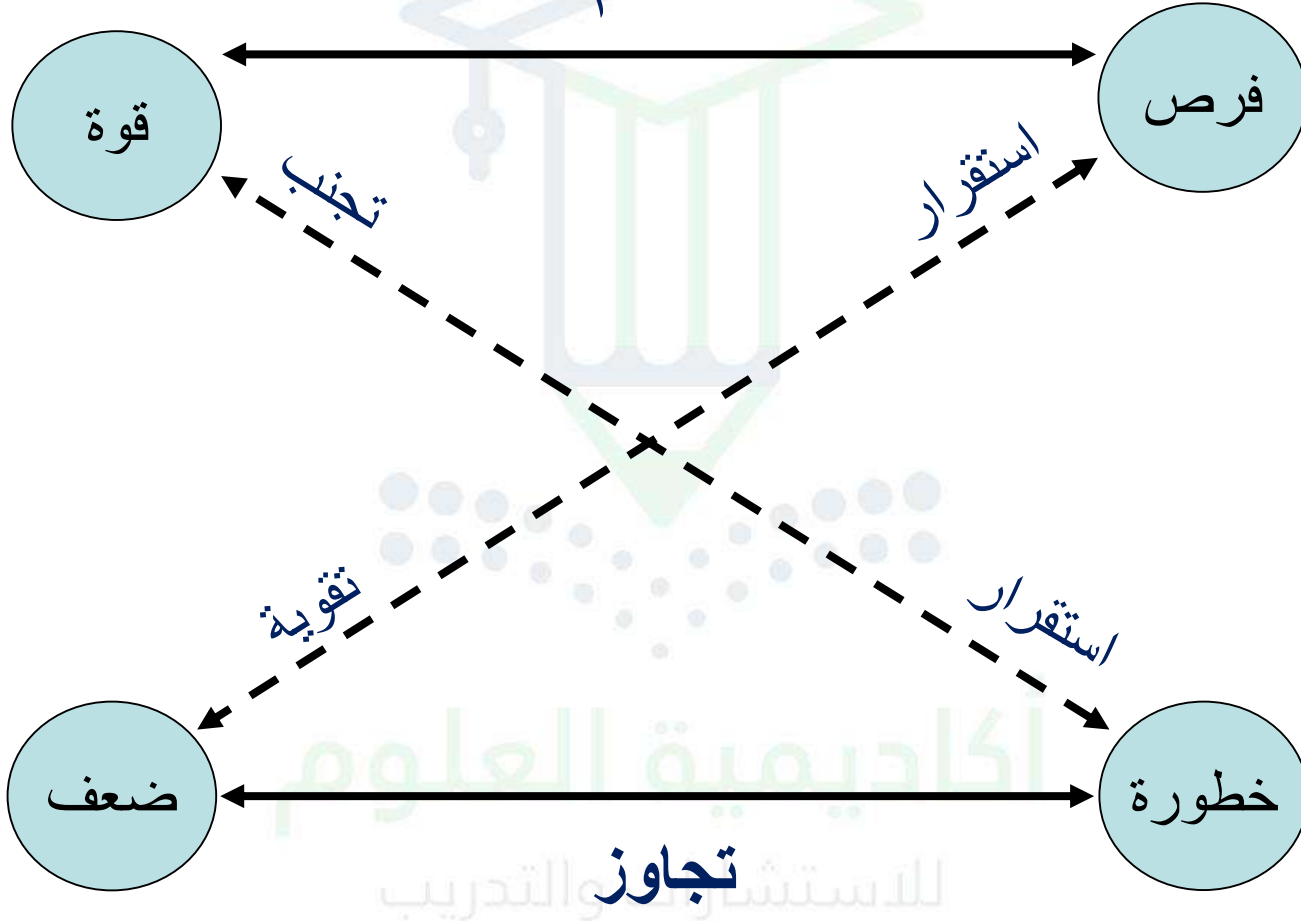
عملية اتخاذ قرارات لتحديد
اتجاه المستقبل

أين نريد
الوصول؟

أين نحن الآن

كيف نصل الى ما نريد؟

ظروف داخلية



ظروف خارجية

مصفوفة التحليل الإستراتيجي

SWOT Analysis

عوامل
سلبية

عوامل
إيجابية

المخاطر
(T)

الفرص المتاحة
(O)

عوامل الضعف
(W)

عوامل القوة
(S)

البيئة
الخارجية

البيئة
الداخلية

SWOT

Strengths	نقاط القوة/ القوة الداخلية للمؤسسة
Weaknesses	نقاط الضعف/ الضعف الداخلي للمؤسسة
Opportunities	الفرص/ فرص خارجية قد تحرك عمل المؤسسة
Threats	المهددات/ مهددات خارجية قد تضعف عمل المؤسسة
(SWOCT)	ويمكن إضافة التحديات

تابع وظائف الإدارة

➤ التنظيم Organizing:

❖ يسعى التنظيم إلى بناء العلاقات الواضحة بين الأفراد بعضهم بعضاً، كذلك بين مختلف الوحدات الإدارية رأسياً وأفقياً، كما تهتم وظيفة التنظيم بتحديد مراكز السلطة والمسئولية، ويحكم ذلك هيكل تنظيمي ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وبيان كافة أعماله وأنشطته وعلاقاته بالآخرين بما يسهم في تحقيق أهدافه وأهداف التنظيم.

➤ ومن أهم عناصر وظيفة التنظيم:

- ❖ تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من القوى اللازمة لتنفيذ الخطة.
- ❖ تحديد الوحدات الإدارية وبيان البناء التنظيمي مع تشكيل العلاقات فيها بينها.
- ❖ تحديد السلطات والمسئوليات.
- ❖ تحديد مراكز اتخاذ القرارات ونطاق الإشراف.

تابع وظائف الإدارة

➤ التوجيه Directing:

❖ تهتم وظيفة التوجيه بالجوانب الإنسانية لتحقيق الإنجاز المنشود ولهذا فهي تعتمد على التأثير في الآخرين من خلال القيادة والاتصالات والتحفيز وإثارة الهمم وغيرها من السبل التي تسهم في توجيه الأفراد نحو أداء الأعمال بالقدر الكافي من الاهتمام.

➤ ومن أهم العناصر التي تشملها وظيفة التوجيه:

❖ تحديد أساليب تحفيز العاملين.

❖ بث روح الاهتمام بالعمل لدى العاملين.

❖ قيادة فعالة.

❖ تنمية شبكة الاتصال المناسبة.

تابع وظائف الإدارة

➤ الرقابة Controlling:

❖ تشير وظيفة الرقابة إلى التأكد من عمليات التنفيذ ومدى مسيرتها لما تم التخطيط له، ولكي يمارس المديرين الرقابة فعليهم بتقييم الأداء ويلاحظون المشكلات التي قد تحدث ويحددون الانحرافات ثم الإجراءات التصحيحية.

➤ ومن أهم العناصر التي تحتويها وظيفة الرقابة:

❖ بيان المعايير والمقاييس اللازمة لتقييم الأداء.

❖ قياس الأداء الفعلي.

❖ مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير والمقاييس الموضوعية.

❖ اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

❖ المتابعة المستمرة للإجراءات مرة ثانية ... وهكذا.

المؤسسة المتميزة

التركيز على

الرؤية الرسالة الأهداف

السمات

الحيوية المرونة التجدد الإنفتاح

الخصائص

قبول التغيير مرونة التعامل الأنفتاح التكنولوجيا

وتعمل على تنفيذ

الخطط السياسات والوسائل والأطر المناسبة تنمية عمل الفريق

TQM



ما هو مفهوم المشروع؟

المشاريع وخصوصيتها

ان المشروع هو أي نشاط يتجاوز ما نعتبره عملاً روتينياً للمؤسسة. وهذا ما يميز المشروع كشيء يجب أن يحظى بمعاملة خاصة.



وينطوي المشروع على فوائد مهمة غالباً ما يتم تجاهلها وهذه الفوائد هي:

المشروع فرصة فريدة لتعلم مهارات وتقنية جديدة.

المشروع وسيلة قيمة لتحسين أداء جميع المشاركين فيه.

المشروع فرصة لخلق اساليب عمل جديدة وأكثر فاعلية.



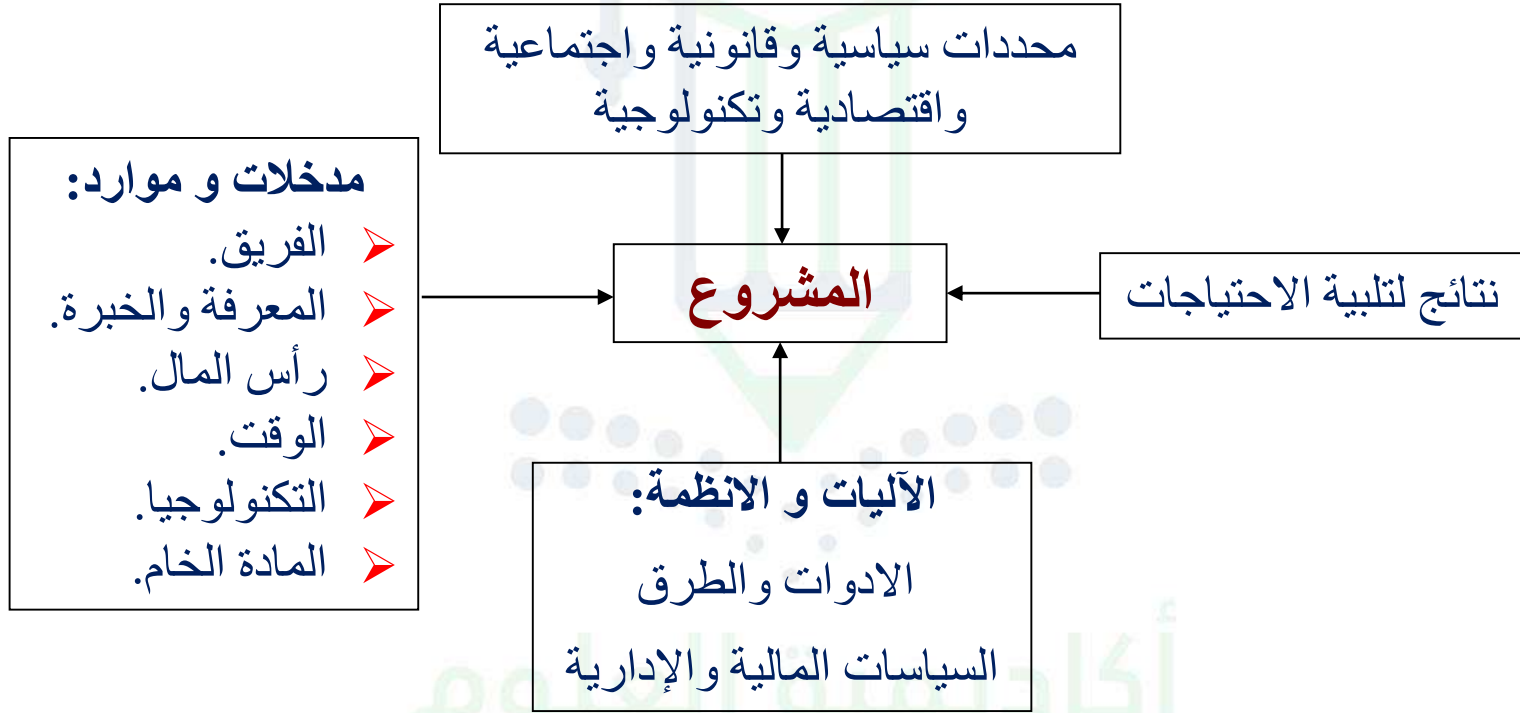
تعريف المشروع

مجموعة من الأعمال المترابطة يتم تنفيذها بطريقة منظمة له نقطة بداية ونقطة نهاية محددتان بوضوح لتلبية الحاجات الاستراتيجية للمؤسسة في الوقت الحالي.

تعريف المشروع

يعرف المشروع بأنه جميع العمليات المعقدة المترابطة التي تتضمن استعمال الموارد للحصول على المنافع.

➤ **المشروع:** عبارة عن مجموعة من الفعاليات / الأنشطة المخططة والمبرمجة والمتناسقة فيما بينها تعمل على تحقيق هدف معين في خلال فترة محددة من الزمن وبموازنة محددة وضمن محددات ومخاطر معينة.



➤ فالمشروع هو طريقة لإحداث تغيير بهدف تزويدنا بشيء لا نملكه في الوقت الحالي.

ما هو المشروع؟

- اهداف.
- أنشطة. ← مخرجات
- وقت.
- ميزانيات (مدخلات).
- موارد (مدخلات).



القيود الثلاثية للمشروعات



➤ الوقت.

➤ التكلفة.

➤ مجال العمل.

إدارة هؤلاء أو سوف يديرونك!

تعريف المشروع

المشروع هنا هو عملية أو نشاط مقيد بزمن، أي له تاريخ بداية وتاريخ نهاية، يتم القيام به مرة واحدة من أجل تقديم منتج ما أو خدمة ما بهدف تحقيق تغيير مفيد أو إيجاد قيمة مضافة.



وهناك تعارض ما بين خاصية كون المشروع أمرا مؤقتا لمرة واحدة، وبين ما تتسم به العمليات الإدارية أو التشغيلية التي تجري بشكل دائم أو شبه دائم من أجل تقديم نفس المنتج أو الخدمة مرارا وتكرارا. ولا تتطلب إدارة المشروعات بالضرورة نفس المتطلبات التي تتطلبها إدارة العمليات الإدارية والتشغيلية الدائمة، سواء من ناحية المهارات الفنية المطلوبة أو فلسفة العمل، ومن ثم فقد نشأت الحاجة إلى بلورة إدارة المشروعات.

المصاعب والتحديات

- **التحدي الأول:** لإدارة المشروعات هو ضمان أن يتم إنجاز المشروع مع الالتزام بقيود محددة.
- **التحدي الثاني:** الأكثر طموحا فهو تحقيق الوضع الأمثل والأنسب - أو ما يعرف بالاستمثال (بالإنجليزية: Optimization) - فيما يتعلق بتخصيص المدخلات المطلوبة من أجل تحقيق الأهداف المحددة سابقا.

هناك تعريف مناسب للمشروع على إنه:

مجموعة من الأنشطة التي تستخدم الموارد (سواء المال أو البشر أو الخامات أو الطاقة أو المساحة أو الترتيبات أو الاتصالات أو الجودة أو المخاطر أو ما إلى ذلك) من أجل تحقيق أهداف محددة سابقا.

تاريخ تطور إدارة المشروعات

➤ **عرفت الإدارة كعلم:** له قواعده وأسسها ومدارسه منذ أواخر القرن التاسع عشر وخلال القرن العشرين، حيث شارك في إثراء هذا العلم عدد من العلماء الباحثين الذين كان لدراساتهم وتجاربهم أثراً واضحاً فيه، ومن رواده شارلز بابيج (Charles Babbage) الذي قام بعرض أفكاره الإدارية في كتابه الذي نشر عام 1832 بعنوان "اقتصاديات الآلات وأصحاب المصانع" (The Economy of Machinery and Manufacture's).

➤ **المشروع Project:** المشروع هو عمل مؤقت يتم العمل عليه لإنتاج منتج أو خدمة فريدة من نوعها.

➤ **بعض الأمثلة على المشاريع:**

- ❖ تطوير خدمة أو منتج.
- ❖ التأثير على تنظيم المؤسسة أو موظفيها أو طرقها وأنظمتها.
- ❖ تصميم سيارة جديدة.
- ❖ تطوير نظام معلوماتية جديد.
- ❖ إنشاء مبنى.
- ❖ إنشاء نظام توزيع مياه شرب في حي سكني في دولة نامية.
- ❖ إدارة حملة انتخابية.
- ❖ تطبيق إجراء جديد أو عملية إدارية جديدة.

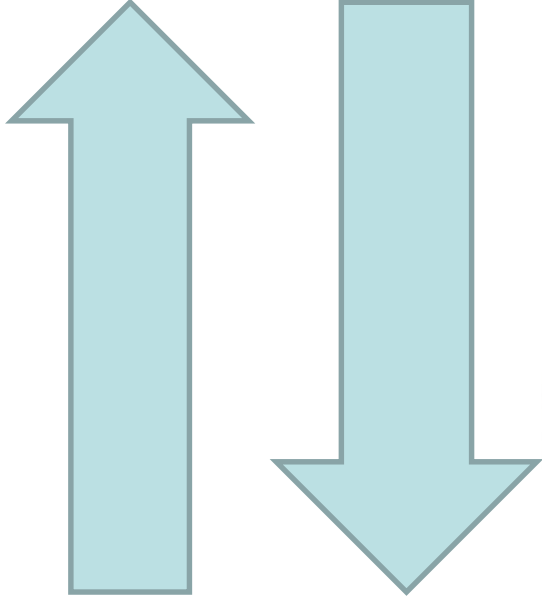
سمات المشروع

- **مؤقت:** له وقت بداية محدد ونهاية محددة.
- **النتيجة فريدة:** ينتج عنه منتج جديد أو نتيجة جديدة أو خدمة جديدة غير مسبوقة.
- **الإتضاح التقدمي:** المشاريع تتضح أكثر مع تقدمها، حيث إننا قد لا نتفهم أهداف مشروع معين حتى نستغرق فيه فترةً معينة، وبالتالي تتضح لنا أهدافه مع تقدم الوقت ومن الممكن أن نكتشف أهداف جديدة لمشروع عند انقضاء جزء من مدته بعد بدايته.

متطلبات إدارة المشروع

- يعمل فريق إدارة المشروع على إدارة الأعمال التي تشمل:
- ❖ **متطلبات:** النطاق، الزمن، التكلفة، المخاطر، والجودة.
 - ❖ أصحاب المصلحة ذو المتطلبات المتفاوتة والتوقعات المختلفة.
 - ❖ متطلبات وأهداف معرّفة.





➤ ما الذي تشمله إدارة المشاريع؟

- ❖ إدارة المشاريع الكاملة.
- ❖ إدارة نطاق المشروع.
- ❖ إدارة وقت المشروع.
- ❖ إدارة التكلفة للمشروع.
- ❖ إدارة جودة المشروع.
- ❖ إدارة الموارد البشرية في المشروع.
- ❖ إدارة الاتصالات والتواصل في المشروع.
- ❖ إدارة المخاطر في المشروع.
- ❖ إدارة المشتريات في المشروع.

➤ دورة حياة المشروع:

- ❖ مرحلة التأسيس.
- ❖ مرحلة التخطيط.
- ❖ مرحلة التنفيذ.
- ❖ مرحلة المراقبة والتحكم.
- ❖ مرحلة إنهاء المشروع.



نجاح المشروع

متطلبات العملاء مستوفاة / تم تجاوزها

أنجز ضمن الإطار الزمني المخصص



أنجز ضمن الميزانية المخصصة

مقبولة من قبل العملاء

مواصفات العاملين في المشروع

- مهارات التواصل والاتصال (الاستماع والاقناع) (84%).
- مهارات التنظيم والتخطيط (75%).
- مهارات بناء الفريق (72%).
- مهارات قيادية (68%).
- مهارات التأقلم والصبر والاصرار والمرونة والابتكار (59%).
- مهارات تكنولوجية والخبرة (46%).



مفاهيم عامة

فكر قبل أن تتحدث ... أنت تملك الكلمة فإذا نطقت بها ملكتك.



أكاديمية العا

للإستشارات والتدر

مفاهيم عامة

لن تؤثر في قلوب الآخرين إلا اذا كنت تتحدث من القلب



مفاهيم عامة

تجنب تصيد عيوب الآخرين وانشغل بإصلاح عيوبك



مفاهيم عامة

النجاح لا يأتي إلا من النفوس القوية
التي تتحلّى بالإرادة وقوة العزم

إنني أُمْنِحُ حُبِّي للجميع دون شروط ولا
أنتظر شيئاً في المقابل

إنني أَعِيشُ كل لحظة من لحظات حياتي.
إنني أبدأ حياة جديدة مع إطلالة كل يوم جديد

أَعِيشُ في الصمت حيث تسكن المعرفة.

مفاهيم عامة

أعيش في الصمت حيث تسكن المعرفة.

أرحب بكل يوم في حياتي كي أستمر في العطاء

صوب نحو القمر، فحتى إذا أخطأت،
فأنت ستصيب النجوم

تذكر/ي

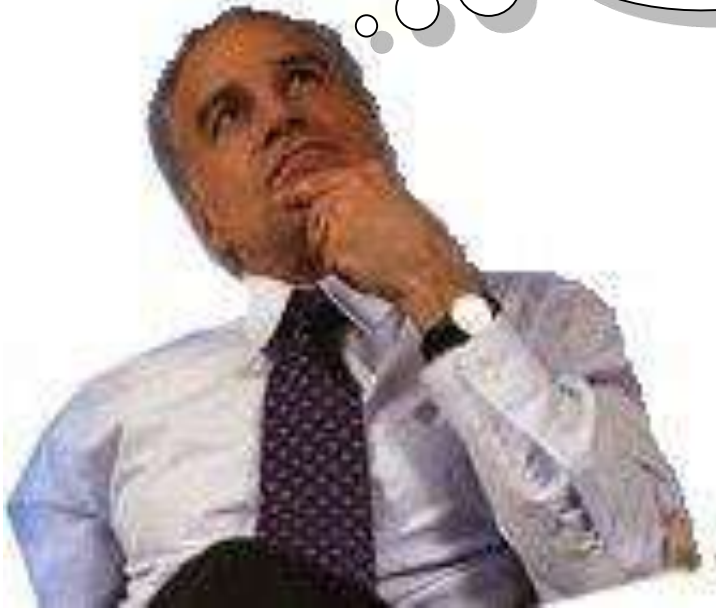
إنك تستطيع إحداث المعجزات إذا كان لديك إيمان بالآخرين، وحتى تحصل على أفضل ما لدى الآخرين اختار أن تفكر وتؤمن بأفضل ما لديهم من أفكار ومشاعر.



أكاديمية العلوم

للإستشارات والتدريب

ركز على الأمور المهمة ودعّ
عناك الغريب فر بما استحوذت
على أغلب وقتك



تذكر

لا يوجد أحد يستطيع تخيّل المدى الذي يمكنك الوصول إليه، حتى أنت..!!



للإستشارات والتدريب
مالم تفرد جناحيك ...



تطلّع إلى الشرارة الوحيدة في شخصيتك التي تميّزك
عن سائر الناس

للإستشارات والتدريب

الشعلة الهائلة



هي نتاج شرارة صغيرة ..!!
فابحث عنها في داخلك

نافذة النفس البشرية

أنت تعرف والناس لا يعرفون

أنت تعرف والناس يعرفون

أنت لا تعرف والناس لا يعرفون

أنت لا تعرف والناس يعرفون

الوضع الإيجابي النفس البشرية

أنت تعرف
والناس لا يعرفون

أنت تعرف
والناس يعرفون

أنت لا تعرف
والناس لا يعرفون

أنت لا تعرف
والناس يعرفون

حافظ على الابتسامة



الابتسامة علامة صامته يفهم منها الآخرون أنك تحبهم وتحترمهم

الابتسامة جميلة حين تفرح لكنها أجمل حين تحزن

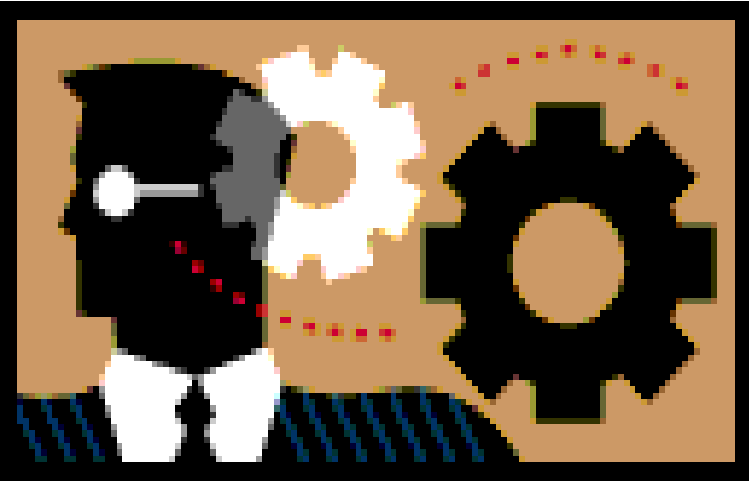
الابتسامة جميلة حين تربح لكنها أجمل حين تخسر

الابتسامة جميلة حين تأخذ لكنها أجمل حين تعطي



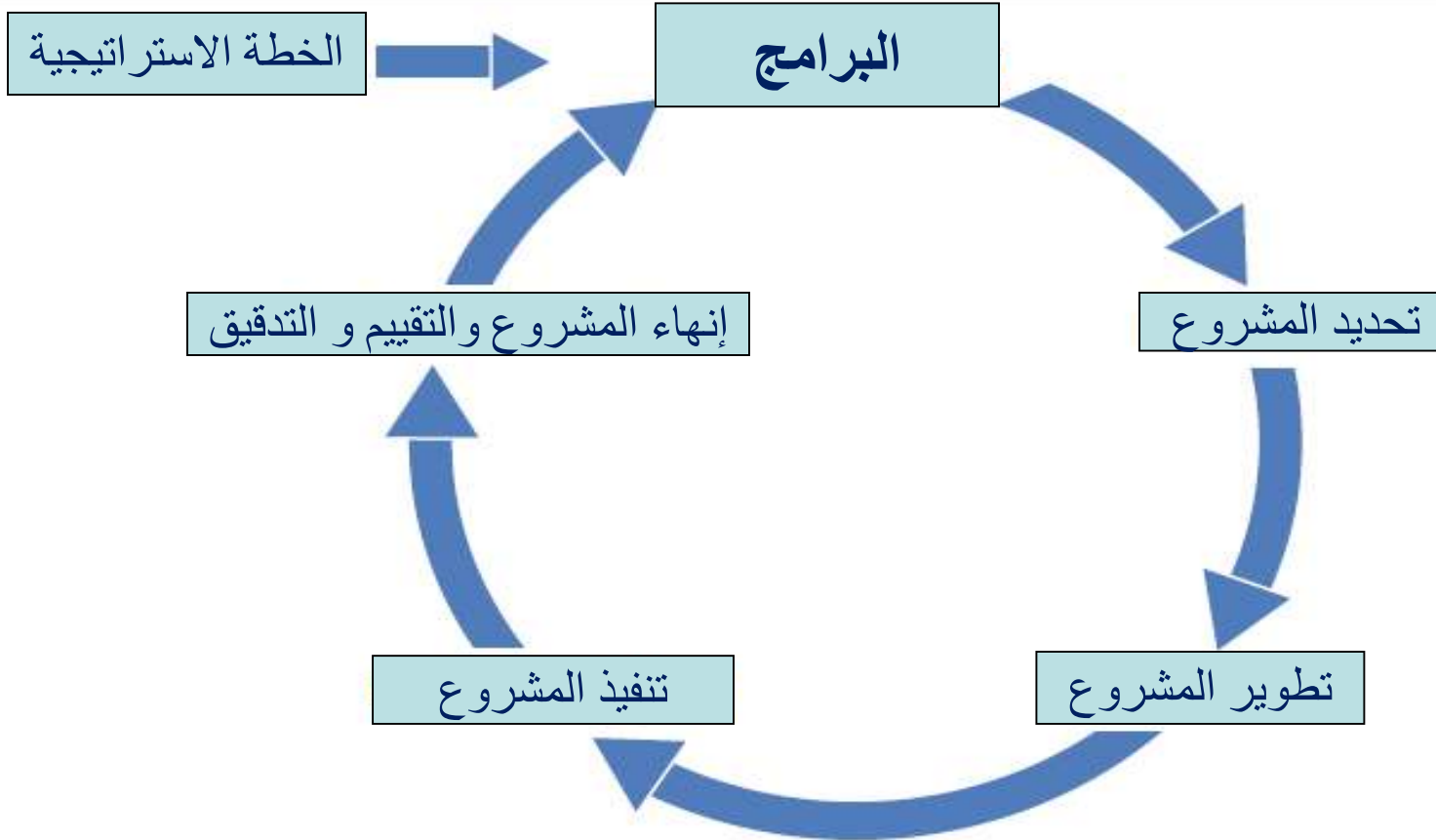
ما هي دورة حياة المشروع؟؟

Project Cycle



دورة حياة المشروع

اي مشروع بغض النظر عن طبيعته ومدته وحجم نشاطاته، يمر بمراحل محددة تسمى "دورة حياة المشروع"

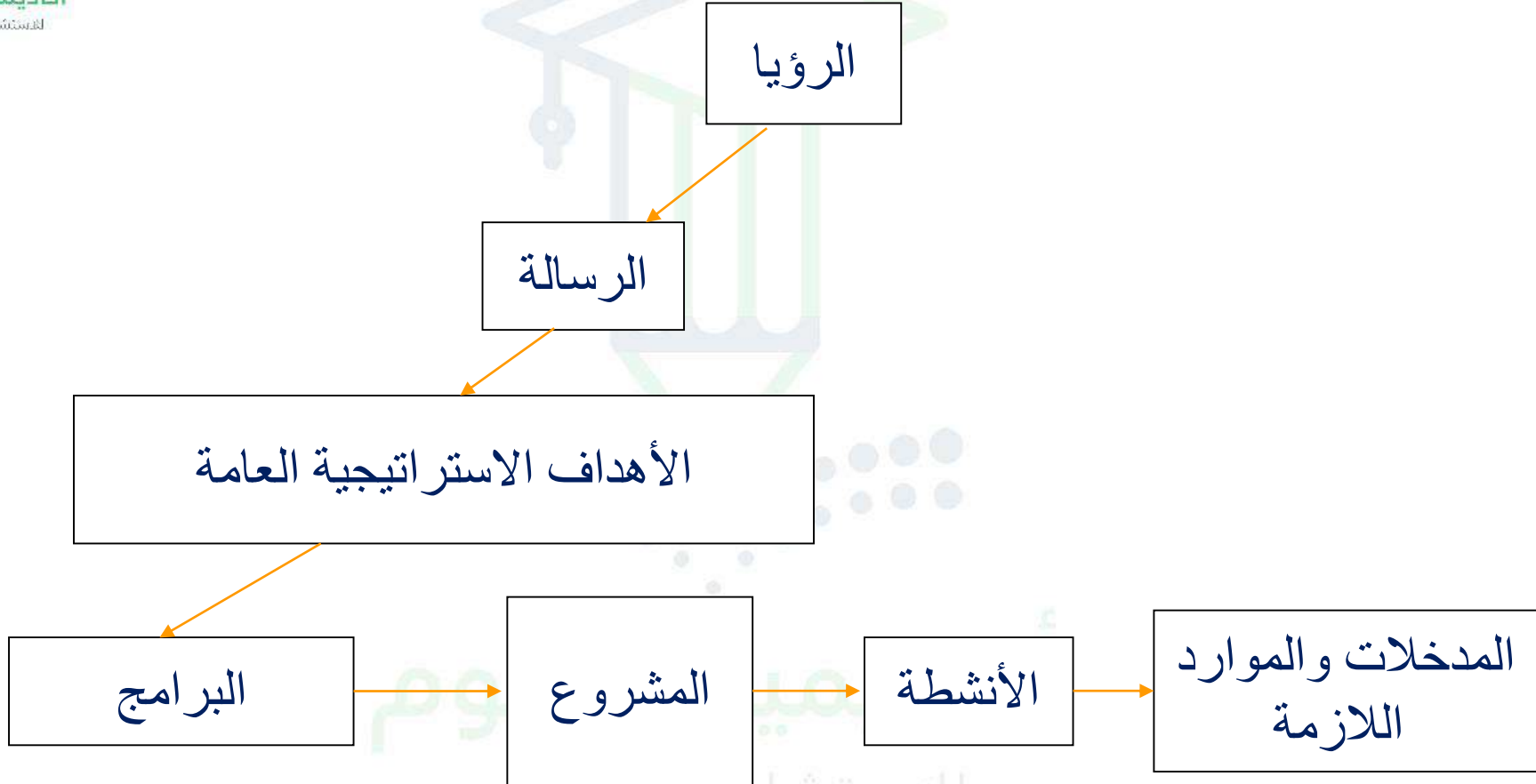


ادارة مراحل المشروع النشطة

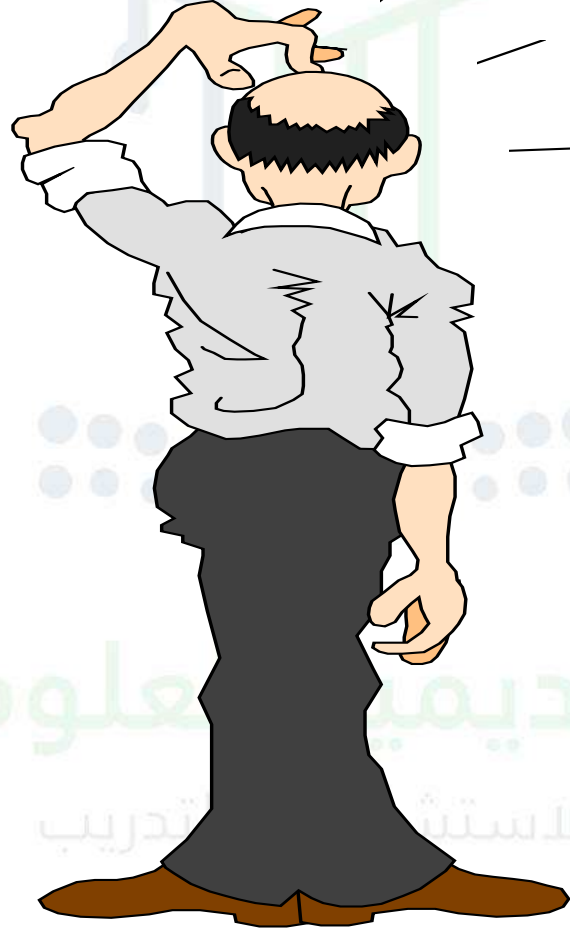
وهذا يعني مشاركتك في:

- تأمين المصادر اللازمة لانجاز الأعمال في الوقت المحدد.
- مراقبة أعمال المشروع لإبقائه في مساره الصحيح.
- التعامل مع المتغيرات.
- ادارة المخاطر التي ينطوي عليها المشروع.
- حل ما يظهر من مشاكل.
- اظهار اهتمامك بأعضاء الفريق.
- تسليم النتائج في الوقت المحدد.

المشروع ضمن تسلسل عناصر الخطة الاستراتيجية للمؤسسة



ما هو البرنامج؟؟



تعريف البرنامج

➤ **البرنامج:** عبارة عن مجموعة من المشاريع المتناسقة فيما بينها والتي تهدف إلى تحقيق هدف استراتيجي.

مقارنة بين البرنامج والمشروع

البرنامج	المشروع
هو اطار تنظيمي.	هو عملية للحصول على نتائج محددة.
يمكن أن يكون لفترة زمنية غير محددة.	له فترة زمنية محددة.
يساهم في تحقيق اهداف استراتيجية.	له اهداف محددة و قصيرة المدى.
مدير البرنامج ينسق بين مدراء المشاريع المختلفة لضمان نجاح البرنامج.	مدير المشروع تنحصر مسؤولياته في نجاح المشروع فقط.
البرنامج يتكون من عدة مشاريع.	المشروع يتكون من عدة نشاطات.

مقارنة بين البرنامج والمشروع



ماذا يقصد بإدارة المشروع ؟



تعريف ادارة المشروع

➤ هي تطبيق المعرفة والمهارات والادوات والأساليب على أنشطة المشروع لمقابلة حاجات وتوقعات أصحاب المستفيدين من المشروع.



تعريف ادارة المشروعات

- تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع.
- تنظيم وإدارة الموارد بحيث يكتمل المشروع ضمن نطاق محدد وقيود الجودة والوقت والتكلفة.

AND

تعريف ادارة المشروعات

تقوم إدارة المشروع بشكل أساسي بتنظيم عملية التغيير من خلال أفضل استخدام للموارد المتاحة لتحقيق هدف (أهداف) محددة في فترة زمنية معينة من خلال تنفيذ مجموعة من الأنشطة المترابطة المخطط لها.

وتتميز ادارة المشروع كعملية بكونها:

- تركز على الأهداف.
- تركز على التغيير لإيجاد شيء تحتاج اليه.
- متعددة التخصصات والمعارف بمعنى أنها تستخدم العديد من المهارات لتحقيق النجاح.
- تركز على الضبط الذي بدونه قد لا تنتهي من المشروع مطلقاً.
- تركز على الأداء بمعنى أنها تضع معايير عالية للعمل والجودة.
- منفتحة على الأفكار الجديدة.

تشتمل ادارة المشاريع على أربع مراحل رئيسية

1. وضع لخطة العمل.
2. الشروع بالعمل.
3. المراقبة والإشراف.
4. التقييم والتعديل المحتمل لخطط العمل.



1. وضع مسودة لخطة العمل

يجب أن توجه خطط العمل للإجابة على الأسئلة التالية:

ما هو ترتيب الأعمال التي يجب القيام بها من حيث الأولوية؟

من المسؤول عن تنفيذها؟

متى يجب أن يبدأ العمل ومتى يجب أن ينتهي؟

هل ستظهر حاجة لخطط إضافية لمعالجة المشاكل التي قد تطرأ خلال تطبيق خطة العمل؟

ماذا ستفعل المجموعة في مثل هذه الحالة؟

2. الشروع بالعمل

من المهم الشروع بالعمل في أسرع وقت ممكن، لأن حماس أعضاء المجموعة وتصميمهم سيكون في ذروته فور الانتهاء من مرحلة التخطيط، كما أن الشروع بالعمل يمثل برهاناً لأعضاء المجتمع الآخرين على أن المجموعة واثقة من ذاتها، ومؤمنة بإنجاح المشروع.



أكاديمية

للإستشارات

3. المراقبة والإشراف

مراقبة مستمرة لأعمال جميع أعضاء المجموعة العاملة بالمشروع ونشاطاتهم. كما يجب معالجة أية أخطاء تحدث بأسرع وقت ممكن، وذلك للتقليل من أثرها على أداء المجموعة وإنجازاتها.



4. التقييم والتعديل المحتمل وخطط العمل

يحتاج أعضاء المجموعة الى الاجتماع بشكل منتظم خلال التطبيق، لتقييم مدى تقدم مشروعهم. وهم بحاجة الى تقييم مدى التقدم لكي يحددوا اذا كانوا يقتربون من تحقيق هدفهم المنشود، وما هي الأعمال التي سهلت احراز التقدم أو اعاقته. **ومن الأهمية بمكان، أن يقوم جميع أعضاء المجموعة في عملية التقييم هذه.**

الأسس المهنية لإدارة المشاريع

➤ تعمل المؤسسة على تطوير خطة استراتيجية لمدة ثلاثة سنوات.

➤ تعمل المؤسسة على ابتكار أفكار مشاريع تستجيب لاحتياجات الفئات المستهدفة، وتقيم هذه الأفكار وتختار أكثرها أولوية وأهمية، وتعرض المؤسسة مبرراتها لاختيار فكرة المشروع وتناقشها مع كافة المعنيين.

➤ تعمل المؤسسة، وبجهد جماعي، على ترجمة فكرة المشروع الى خطة مكتوبة تحدد الأهداف التي تسعى الى تحقيقها من المشروع، والأنشطة التي ستنفذها في إطار المشروع، والفئات المستهدفة من هذا المشروع، وتحدد بشكل دقيق الاجراءات والمهام الواجب اتخاذها للإعداد ولتنفيذ المشروع.



الأسس المهنية لإدارة المشاريع

➤ تعمل المؤسسة على تحديد الوظائف الرئيسية في المشروع والمهارات والخبرات الواجب توافرها في من يشغل هذه الوظائف.



الأسس المهنية لإدارة المشاريع

➤ تعتمد المؤسسة نظام عمل يحقق الانتاجية والفعالية في أداء الموظفين، وذلك من خلال تحديد مهامهم، والوقت المخصص لهم لإنجازها.



الأسس المهنية لإدارة المشاريع

➤ تعمل المؤسسة على متابعة وتقييم أداء الموظفين.

➤ تعمل المؤسسة على وضع موازنة مفصلة لتنفيذ المشروع وتحدد المعدات والأجهزة التي يحتاجها الموظفون لتنفيذه.



الأسس المهنية لإدارة المشاريع

- تعمل المؤسسة على متابعة وضبط سير المشروع اثناء تنفيذه، وذلك من خلال:
- ❖ خطة متابعة تشمل حسن تطبيق المشروع وكافة انشطته وخدماته.
 - ❖ التأكد من إدارة موارد المشروع المالية.
 - ❖ ومدى التزام فريق العمل بأداء ادوارهم بفعالية.

الأسس المهنية لإدارة المشاريع

➤ تعمل المؤسسة على اتخاذ الخطوات الادارية والمالية اللازمة لإنهاء المشروع وتعمل على توثيق ما انجزته في تقارير خاصة، وتعمل على تقييم المشروع والاستفادة من نتائج التقييم في تحسين أدائها.



Why Projects Succeed?

ما هي عوامل نجاح المشروع؟

تمرين جماعي- مجموعات



عوامل نجاح المشروع

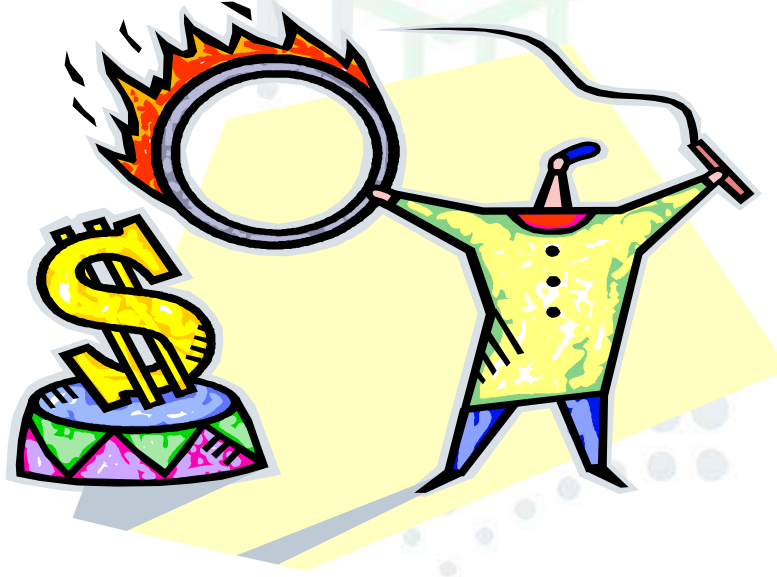
- القدرة على العمل الجاد.
- التصميم على النجاح برغم الصعوبات.
- الحرص على العمل.
- الاستعداد للمخاطرة المحسوبة لاغتنام الفرصة.
- القدرة على تنظيم الوقت و تحديد الاولويات في العمل.
- القدرة على إيجاد المعلومات اللازمة لإتمام العمل.
- القدرة على التعلم من الأخطاء وتجنبها في المستقبل.
- منفتح للأفكار الجديدة المبتكرة والمتطورة لتنمية المشروع.
- لديك الإيمان بقدرتك على إنجاز المشروع وتخطى الصعوبات.

لماذا تنجح المشروعات

- مشروع مرتبط بأهداف المنظمة.
- التزام الإدارة العليا.
- أعضاء فريق ماهرون ومناسبون مع أدوار ومسؤوليات محددة.
- توافر التمويل.
- يتوافق المشروع مع رؤية وأهداف المنظمة.
- الإدارة داعمة.
- تم تدريب مدير المشروع.
- فريق المشروع مكون من عدد كاف من الموظفين.
- تم توثيق المتطلبات.
- المتطلبات تم ادارتها.



ما الذي يجعل كل هذا يعمل؟



مدير مشروع محترف جيد وقوي (قائد)

للإستشارات والتدريب

إدارة المشروع

تقدم إدارة المشروع الناجحة منتجًا عالي الجودة يلبي متطلبات العميل في الوقت والنطاق والميزانية.

اعمل جاهد على ضبط الميزانية



كلمة لا بد منها

- تذكر انك ناجح.
- ذو قيمة عظيمة.
- مؤمن بقضاء الله وقدره ومتعلق بالدعاء.
- لك صحبة من الناجحين مميزة تعين على الحق وتذكر بالخير.
- تنظر إلى الفشل على انه خطوه في طريق النجاح.
- تأخذ العبر من الماضي وتركز على المستقبل.
- تعرف قدراتك وتوجهاتك ورغباتك الذاتية.
- ترسم أهدافك وتخطط لمستقبلك.
- تسعى دائما الى التميز.
- تعرف كيف ومتى تصنع القرار.



رسالة منى اليك شخصيا

- كن على ثقة عالية بنفسك.
- اجعل حياتك كلها ايمان.
- كلها ثقة بنفسك.
- بقدراتك.
- وكن مقدرًا لقيمة الحياة.
- كن النور الذى يضيء العالم الجميل الذى تعيش فيه.
- عش اللحظة التى فيها .. عش الحاضر ولا تندم على الماضى ولا تقلق على المستقبل ... عش بالحب وقدر قيمة الحياة.

لا تكن...

أصعب ما في الحياة ولا تكن أسهل ما فيها

ولكن...

كن أنت الحياة في أسمى معانيها

العاملين في المشروع والكاريزما

الكاريزما charisma
"الجابيه الشخصية"

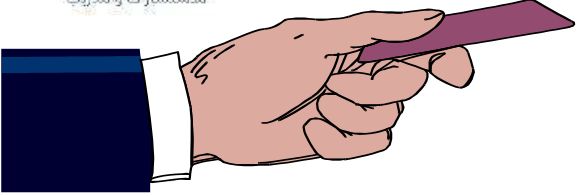


هل التقيت في حياتك شخصا يخطف أنظار الجميع لحظة دخوله إلى مكان معين ؟

هل وجدت نفسك تراقبه بتمعن ؟ هل شعرت وكأنك تعرفه من قبل وأنت متفق معه في كل ما يقول ؟

تري ما هو سر " الكاريزما " التي يتمتع بها هذا الشخص ؟





ما هي الكاريزما؟؟؟

هي الطاقة المؤثرة في الناس على المستوى الفكري أو الحسي أو الانفعالي بواسطة:

(التواصل البصري, نبرة الصوت ودرجته, المهارة الخطابية الملامسة لحاجة الناس, الهيئة ولغة الجسد والحالة التي تسود الجو العام).

والكاريزما Charisma كلمة في أصلها يوناني، فهي تشير إلى الجاذبية الكبيرة والحضور الطاغي الذي يتمتع به بعض الأشخاص.

هي القدرة على التأثير على الآخرين إيجابيا بالارتباط بهم جسديا و عاطفيا وثقافيا، سلطة فوق العادة، سحر شخصي .. شخصية تثير الولاء.
و قد حاول البعض ترجمها إلى "سحر الشخصية"، أو "قوة الشخصية" أو غيرها.

من هو الكاريزمي؟؟



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

من هو الكاريزمي؟؟

شخص وجد ليبقى في الذاكرة..
لا ينسى ابدا

قدراته إن أحسن استغلالها ... هائلة لا حدود لها

يقيدك وتكون سعيدا ومقتنعا جداً بهذه القيود ..



من هو الكاريزمي؟؟

اجتماعي جداً ..

نشيط .. سريع البديهة .. محبوب .. مثقف ..

طموح ... **يعشق التحدي .. والتغيير** .. يجيد فن الحديث والتعامل مع الآخرين .. لا يقف

امامه شي ... ويعرف اين يقف.



من هو الكاريزمي؟؟

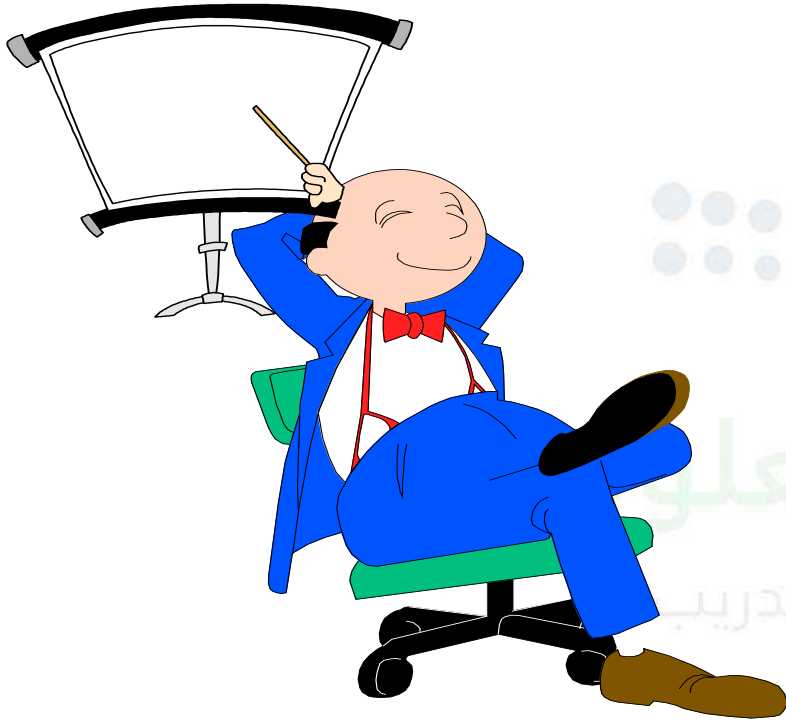
افكاره عميقة ... صاحب موقف وفكر معين
واثق من نفسه بالطبع ..

قادر على الاقناع ،، فيصبح من حوله اكثر تعلقا به وبالفكرة .. تعلقا قد يصل للجنون..



هل انا كاريزمي؟؟!!!

إذا أردت أن تعرف ما إذا كانت شخصيتك كاريزماتية, أسال نفسك الأسئلة الآتية:



هل انا كاريزمي؟؟!!!

هل لديك القدرة على التعبير عما تريد بلغة العيون, دون أن تتكلم؟

إن العيون مغاريف القلوب .. بها يعرف ما في القلوب وإن لم يتكلم صاحبها

هل تمتلك مهارات الاستماع الجيد؟

هل لديك القدرة على صياغة كلامك بأسلوب جيد مؤثر فيمن أمامك على اختلاف فئات الناس؟



هل انا كاريزمي؟؟!!!

هل لديك القدرة على الإقناع والتأثير فيمن حولك؟

هل لديك القدرة على التكيف مع الآخرين وإيجاد الحلول العملية الذكية؟

هل لديك القدرة على استغلال الوقت بفعالية نحو الانجاز؟

هل انا كاريزمي؟؟!!!

هل تستطيع قراءة مشاعرك بذكاء ومعرفة ما الذي تريده بالضبط, وماهية أهدافك ؟
هل تستطيع استشعار مشاعر الآخرين, ومعرفة ما يحتاجونه ؟



هل انا كاريزمي؟؟ !!!

هل لديك قدرة على التحكم بانفعالاتك وإظهارها بأسلوب ايجابي مؤثر في الناس نحو التغيير؟

هل تتمتع بالحاسة السادسة أو ما يعرف بالحدس أو البديهة؟





اريد ان اكون كاريزمي!!

العديد من العلماء من قال انه يمكن تعلمها واكتسابها وأن مهارات الأشخاص والمهارات الفنية التي ينميها هؤلاء الأشخاص تكسبهم الكاريزما..

الجودة الشخصية

العلاقات الإنسانية
الجيدة

الأداء الفائق
في العمل

السمات الشخصية
الإيجابية





ما هي ثقافة المؤسسة؟

ثقافة المؤسسة هي:

هي نمط او طريقة التفكير والسلوك والعادات والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين.

ثقافة المؤسسة القوية:

تتسم المؤسسات الناجحة ذات الأداء المرتفع بأن لها ثقافة تنظيمية قوية وأن أهم ما يميز الثقافة التنظيمية القوية هو تجانسها فهي ثقافة متجانسة، فجميع أفراد المؤسسة يعملون داخل إطار قيمي واحد واضح ومفهوم لهم جميعاً.

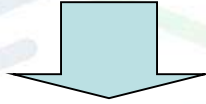


المؤسسات المبدعة:

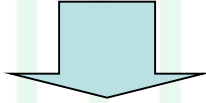
المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة وقوية هي المؤسسات الأكثر إبداعا في كل شيء.

نمو ثقافة المؤسسة

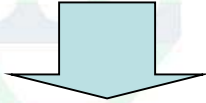
ظهور قائد يتسم بمواصفات القيادة



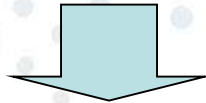
يضع يده على المشكلات



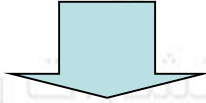
يقنع الاتباع برؤيته وقيمه السامية



يحفزهم للتعاون معه في وضع وتنفيذ الخطط



ايجاد ثقافة قوية لدى المؤسسة
تقوم على المعرفة والتفكير الايجابي



نمو المؤسسة

تدهور ثقافة المؤسسة

ظهور قيادة ذات رؤية محدودة



تحقق نجاحاً بسبب ظروف استثنائية



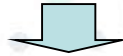
تصاب القيادة بالغرور والكبرياء



تبدأ في التوسع غير المدروس



تعين قادة غير اكفاء



ظهور ثقافة تقوم على الغرور والكبرياء ومركزية السلطة والمؤامرات

وفرز الموظفين, فيقرب الموالي (ولو لم يكن لديه كفاءة)

ويبعد المعارض (ولو كان صاحب فكر)



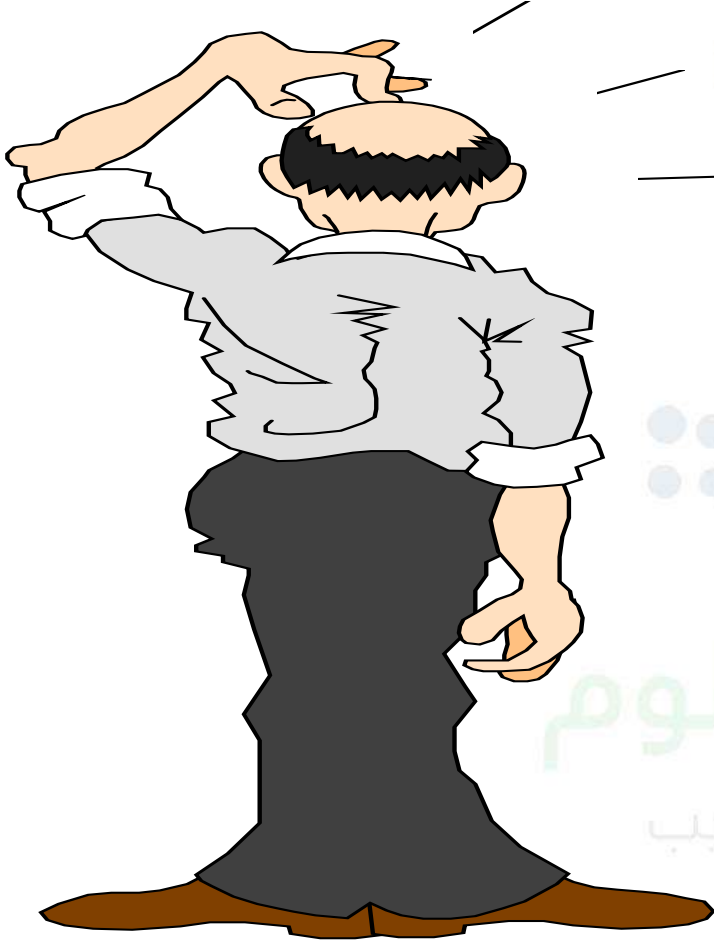
تتدهور المؤسسة وتساء علاقاتها الداخلية والخارجية ويضعف مركزها التنافسي

وقد تندثر

الحلقة المفرغة لتدهور ثقافة المؤسسة



ما هي خصائص ثقافة المؤسسة القوية??



ثقافة المؤسسة القوية تمتاز بالخصائص التالية:

- 1- درجة عالية من التجانس فهذه المؤسسة مجموعة من القيم تؤمن بها وتعمل على ترسيخها وتثبيتها لدى كل العاملين بها.
2. الابتكار: حيث تعمل المؤسسة على تنمية وتشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين بها.
3. القدرة على التكيف: حيث تتسم المؤسسة بدرجة عالية من المرونة والتكيف مع التغيرات الناشئة حولها.

المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي
استطاعت أن تكوّن لنفسها ثقافة تتسم بالآتي:

➤ جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة.

➤ الاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبتكارية.

➤ المودة والتفاهم بين أعضاء المؤسسة.

المهارات اللازمة لممارسة العملية الإدارية

1- المهارات الفكرية Conceptual Skills

2- المهارات السلوكية أو الإنسانية Human Skills

3- المهارات الفنية Technical Skills

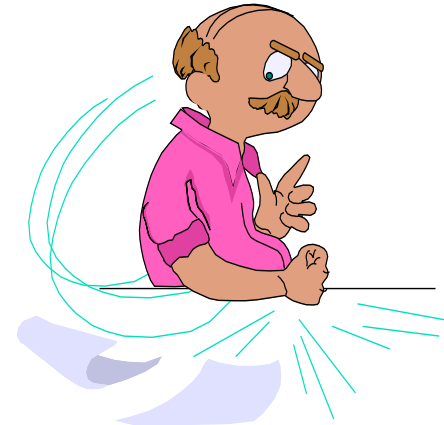
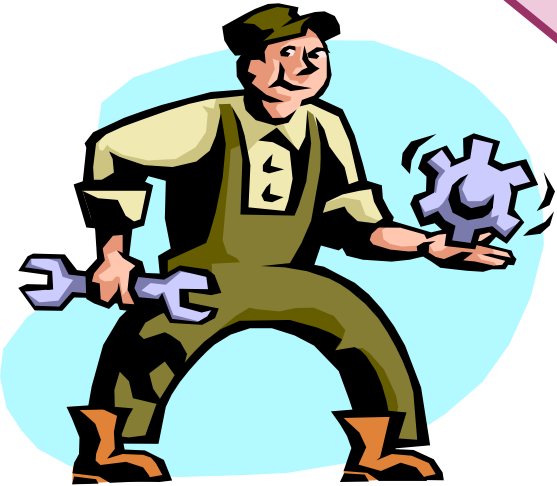
المهارات الفكرية Conceptual Skills

الإدراك والقدرة على فهم التنظيم بصورة متكاملة،
والسيطرة على العلاقات بين أجزائه المختلفة، ولذا
تشمل تلك المهارة على التفكير الإداري والقدرات
التخطيطية والبراعة في التعامل مع المعلومات
والنظرة الثاقبة والبصيرة النافذة.



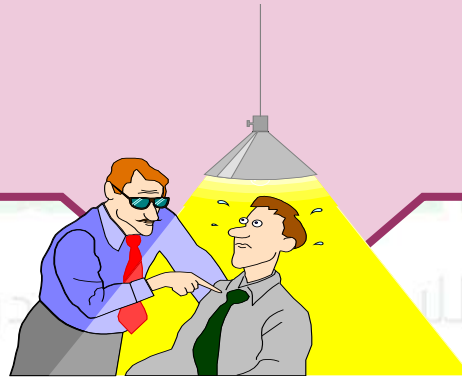
المهارات الإنسانية Human Skills

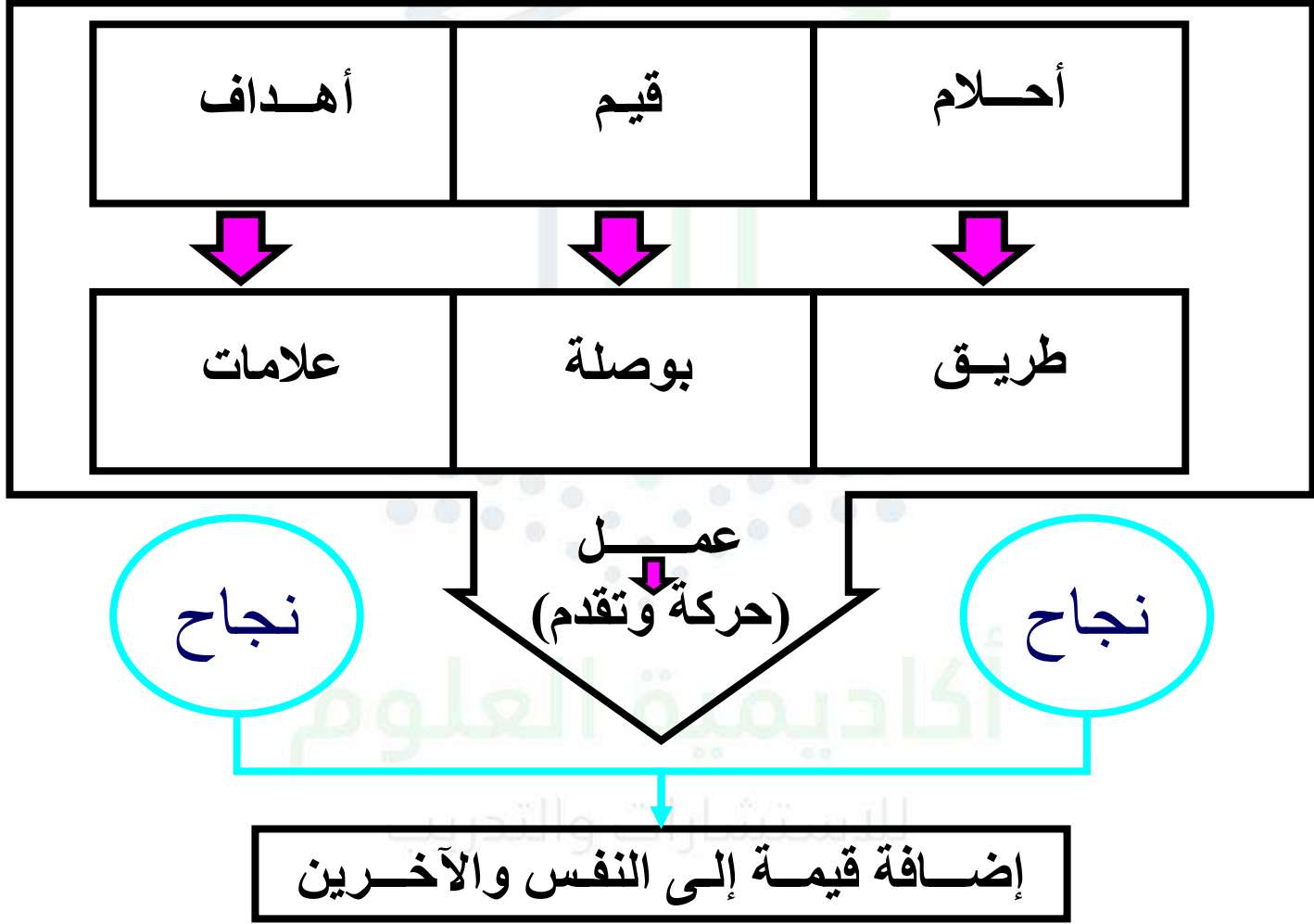
تشير المهارات الإنسانية إلى قدرة المديرين على العمل مع أو من خلال الآخرين كأعضاء في مجموعة متفاعلة تؤدي عملها بنجاح.



المهارات الفنية Technical Skills

وتعنى المهارات الفنية الفهم والقدرة على تحقيق الأنشطة بكفاءة وممارسة المهام بإتقان ودراية، وعادة ما ينعى أصحاب المهارات الفنية بالخبراء كل في مجاله.





حدد/ي أهم عوامل نجاح المشروع تمرين جماعي



الطرق العشرة لزيادة فعالية أدائك

أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب



1- التقليل من النوم:

يقول (Peter haure) المتخصص في اجراء البحوث عن مشاكل النوم: ان الافراد البالغين يستطيعون الانتاج في شتى مراحل العمل بعدد ساعات نوم تتراوح ما بين (5 : 6) ساعات في الليلة.



2- القراءة السريعة:

لا تقرأ كل ما يقع تحت يدك. تعلم فن اختيار الكتاب الجيد وتعلم اساليب القراءة السريعة (هناك دورات متخصصة لتعليم القراءة السريعة).

للإستشارات والتدريب



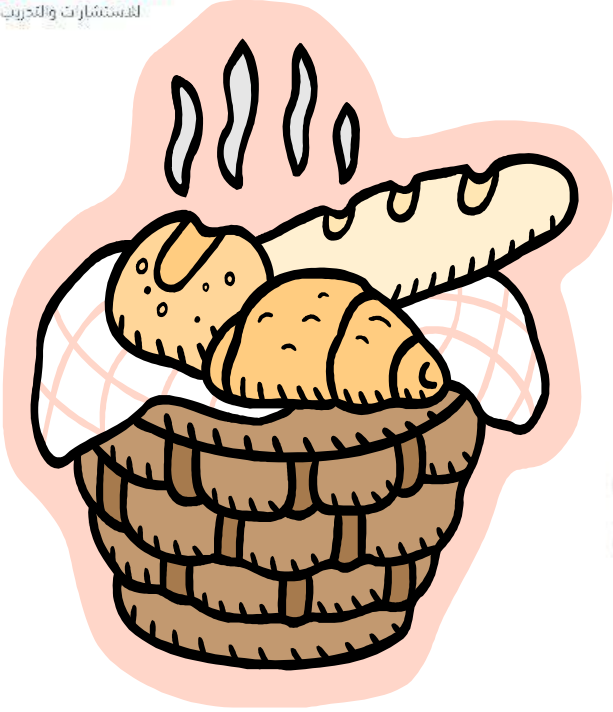
3- الوقت الضائع:

هو ذلك الوقت الضائع في الانتظار في اماكن معينة (المطار – الحلاق – القطار – طبيب الاسنان). أعمل مايلي: (احمل معك دائماً كتباً نافعة) (احمل بعض اعمالك التي تستطيع تنفيذها) (احمل معك ورقة تكتب فيها افكاراً جديدة ... الخ).



4- الراحة القصيرة:

اعط نفسك فترة راحة بعد كل جهد - حتى تحصل على صفاء الذهن - قم ببعض التدريبات الرياضية.



5- راحة طعام الغذاء:

تجنب الطعام الثقيل فإنه يجهدك ويحد من نشاطك عن العمل.

للاستشارات والتدريب



6- كافئ نفسك:

كسب الوقت والعمل الجاد لا يعني حرق الذات أو حرمانها من متاع الدنيا فبعض الانشطة تجدد نشاطك وتدفعك الى المزيد من العطاء (اجازة قصيرة، رحلة ممتعة، ممارسة هواية محببه الذهاب الى البحر).



7- تخفيف الضغوط:

تعلم كيف تحول المواقف والضغوط الى صالحك مثلاً اذا كان الجو ممطراً وهذا يزعجك فاقنع نفسك ان تستثمره لصالحك – تكلم مع صديق من اصحاب التجربة والحكمة – اقترب من الناجحين والمفكرين – مارس بعض الرياضات ... الخ.



8- فن الاتصال:

كثير من الاوقات نفقدها بسبب (المجاملات الاجتماعية) فتعلم كيف تقول (لا) بشكل لبق (المكالمات الهاتفية الغير هادفه الزيارات المفاجئة، الاعمال التي توكل إلينا من زملاء العمل والاصدقاء بدون مبرر مقنع).

فن إستخدام كلمة "لا" في التعامل المكتبي

- لو أنك بكرت قليلا لأسعدني ذلك كثيرا.
- أنا حاليا مشغول ولكنني مستعد في المرة القادمة.
- بسبب مهامي الحالية ، قد لا أعطي هذه المهمة الإهتمام الذي تستحقه.
- أنا أحب مثل هذا العمل ، لكن هل بالإمكان نقل بعض مهامي الحالية لزميل آخر؟
- أنا حقيقة ضعيف في هذا الجانب، هل بالإمكان البحث عن شخص آخر ؟
- لا لا أستطيع، لكن لو أنجزت هذه الجزئية فبإمكاني إنجاز البقية.
- نعم بالإمكان ، ولكن ليس قبل تاريخ كذا.



9- توظيف التقنيات الحديثة:

أجعل التقنيات الحديثة في خدمتك – استخدام الكمبيوتر في مراسلات وحفظ المذكرات فهي توفر الكثير من الوقت، خزن ارقام الهاتف، استخدام المسجل الوصتي عوضاً عن الرد على كل المكالمات.



10- التطوير الذاتي:

أجعل ايامك مفيدة و عامرة بالعمل الصالح واستمع أو شاهد برامج و افلام ثقافية و علمية، قم بزيارة الى صديق حكيم أو عالم مفكر، مارس التدريب على الكمبيوتر، تعلم لغة جديدة، شارك في عمل خيري أو تطوعي، استمع الى شريط اثناء قيادتك للسيارة ... الخ.

حكمة اسلامية:

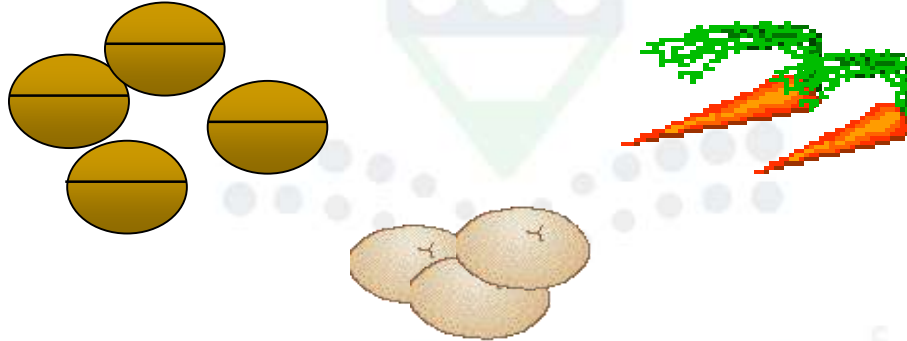
المؤمن كالسراج ... أينما وضع أضاء

أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

!!!حييات القهوة

أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

الجزر والبيض وحببيات القهوة

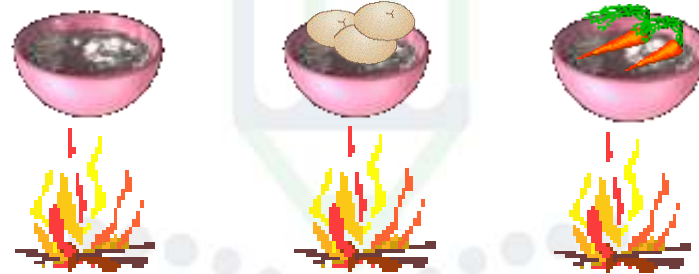




املاً ثلاثة قدور بالماء وضع كل منها على نار



ضع في أول قدر جزراً



ضع في القدر الثاني بيضاً

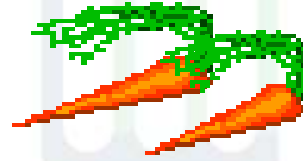


ضع في القدر الثالث حبيبات قهوة مطحونة

أكاديمية العلوم
للإستشارات والتدريب



اجعل القدور الثلاثة على النار واجعلها تغلي لمدة 15 دقيقة

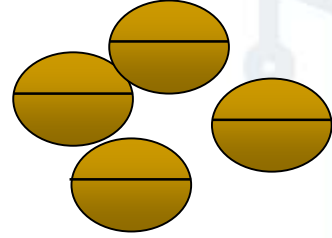


كان الجزر قاسياً والآن أصبح ليناً

أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب



كان البيض ليناً والآن أصبح قاسياً من الداخل



القهوة المطحونة
اختفت

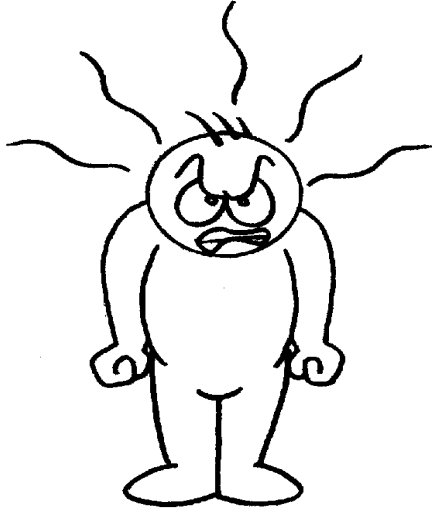
تغير لون الماء وأصبحت
الرائحة رائعة



الآن فكر في الحياة

1. الحياة ليست دائماً سهلة.
2. الحياة ليست دائماً مريحة.
3. الحياة في بعض الأحيان صعبة جداً.





1. الأشياء لاتحدث حسبما نحب.

2. الناس لا يجعلونا نتعامل مثل ما نريد.

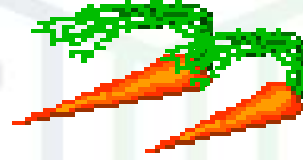
نحن نعمل بجد ونحصل على نتائج بسيطة
ماذا يحدث إذا واجهتنا بعض الصعوبات

الآن فكر بالقدر

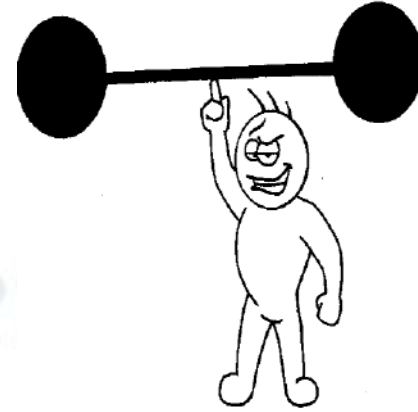


غليان الماء مثل المشاكل في حياتنا

ممکن أن نكون مثل الجزر



بعد ذلك نصبح لينين وضعفاء



نبدأ وننطلق بقوة وجدية

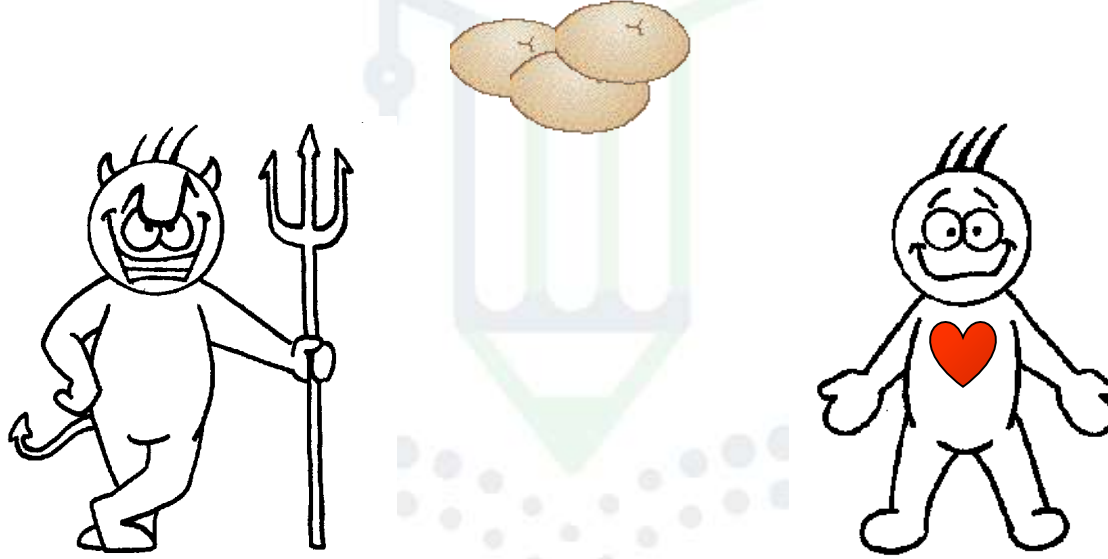
1. نصبح متعبين.
2. نفقد الأمل.

بعدها لاتوجد روح التحدي
والنشاط

لذا لاتكن مثل الجزر



ممکن أن نكون مثل البيض



وننتهي بقسوة قلب وعدم إحساس

نبدأ بقلب لين وحساس



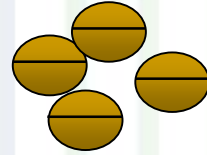
1. نتعارك مع بعضنا.
2. ولا نحب أنفسنا.

ونصبح قاسين القلوب

بعدها لا يوجد إحساس دافئ أو تعاون

لذلك لاتصبح مثل البيض

ممکن أن نكون مثل حبيبات القهوة



الماء لم يغير القهوة المطحونة

ولكن القهوة المطحونة هي التي غيرت الماء



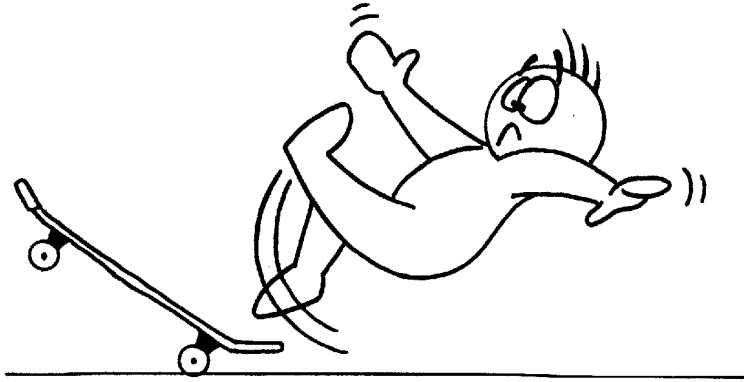
الماء أصبح مختلفاً بسبب القهوة المطحونة



1. أنظر إليه.
2. شمّه.
3. اشربه.

كلما زادت حرارة الماء كلما كان الطعم أفضل

ممکن أن نكون مثل حبيبات القهوة



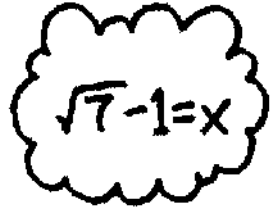
نستطيع أن نصنع أشياء جيدة من الصعوبات التي

تواجهنا

نتعلم أشياء جديدة

للإستشارات والتدريب

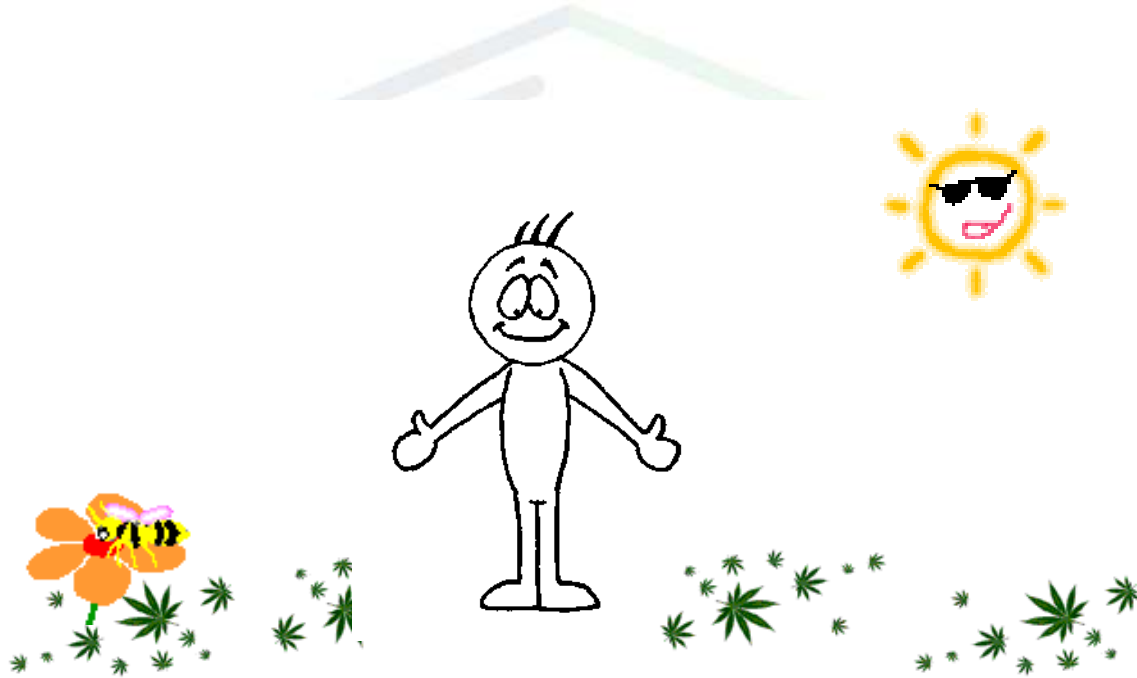
نحصل على معارف جديدة مهارات جديدة
وقدرات جديدة


$$\sqrt{7}-1=x$$



ننمو في الخبرة

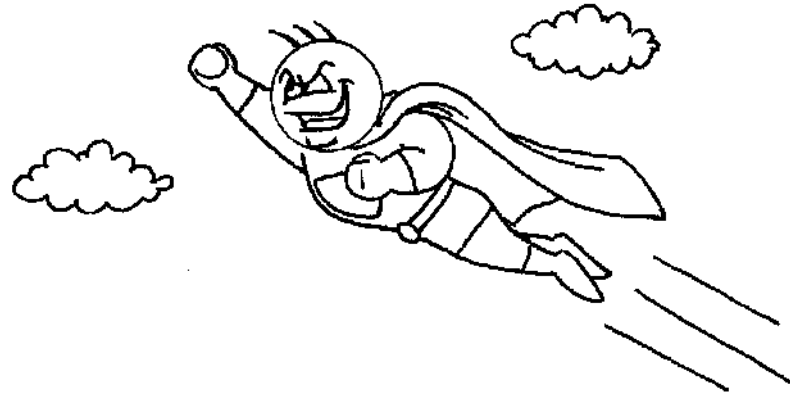
للإستشارات والتدريب



نستطيع أن نجعل العالم من حولنا أفضل

- ❖ لننجز لابد أن نحاول ونحاول عدة مرات.
- ❖ لابد أن نثق بما نفعل.
- ❖ من المفروض أن لا نياس.
- ❖ نتحلى بالصبر.
- ❖ الاستمرار في الاندفاع والعمل.





المشاكل والصعوبات تعطينا الفرصة لنكون أقوى وأفضل
ومتحدون بقوة.

ماذا نحب أن نكون عندما تسير الأمور بشكل سيئ

نحب أن نكون مثل الجزر... 

أو البيض... 

أو حبيبات القهوة؟ 



كن مثل حبيبات القهوة!..

مع تحياتي ❖
د. حسام الدين فتحي ❖
dr-hossamfathi@hotmail.com ❖
د. السيد سعيد صباح ❖
Drsaid_sabbh@yahoo.com ❖

إدارة المشروعات



➤ تعريف إدارة المشاريع: تطبيق المعارف والمهارات والتقنيات في جميع أنشطة المشروع ليحقق متطلباته.

➤ المشروع الناجح: هو الذي ينتهي بعد تحقيق متطلباته وبقالـ

- ❖ الوقت المحدد (P-Time).
- ❖ التكلفة المحددة (P-Cost).
- ❖ النطاق المحدد (P-Scope).
- ❖ الجودة المطلوبة (P-Quality).



التحديات أمام المشاريع في السعودية: ➤

تجاوز / نقص النطاق

فشل المشاريع
Project Failure



تجاوز التكلفة



ضعف الجودة

التأخر في المشروع



للإستشارات والتدريب

أسباب فشل المشاريع

النسبة المئوية	السبب
32%	عدم كفاءة إدارة المشروع
20%	سوء الاتصال
17%	عدم الالمام بنطاق المشروع

➤ أي أن 69% من حالات فشل المشاريع هي بسبب نقص و/ أو تنفيذ غير ملائم لمنهجيات إدارة المشروع.

المهارات الأساسية التي يمكن أن تساهم في إدارة الوقت للمشروع

- وضع أهداف معينة.
- تحديد الأولويات.
- التحفيز.
- التركيز على المهمة المطروحة.
- التخطيط.
- التسجيل والمراقبة.
- التحسين المستمر – تحسين ما تفعله.

أخلاقيات العمل المهنية

تعرف أخلاقيات العمل المهني بكونها الضمير الحي للعمل الاحترافي، بحيث لا يقتصر أداء الأعمال على استيفاء الحد الأدنى من مسؤولياتها فحسب، بل يعتمد على منظومة الصواب مقابل الخطأ وتأثير هذا الفعل على الفرد والشركة والمجتمع التابع له المنظومة، فهي بذلك مجموعة من النقاط التي اتفق عليها أعضاء المهنة أو الشركة الواحدة، بحيث تنظم حقوقهم وواجباتهم، وتنظم التعامل بين بعضهم البعض، وبينهم وبين المجتمع المحيط.

يمكن وصف أخلاقيات العمل المهني أيضاً بكونها مجموعة من القواعد والسلوكيات التي تنظم عمل الفرد داخل المؤسسة، بحيث تدرس التبعات الأخلاقية لقرارات الفرد ونتائجها على الدوائر المحيطة به، كأن يقوم دكتور بإفشاء أسرار مريض، أو أن يستلم الموظف رشوة لتسهيل الإجراءات، أو أن يستغل إعلامي منبره في شحن المجتمع نحو شخصية يجمعه معه خصومة، أو يقوم مدرس بنشر درجات تلاميذه الضعفاء، أو أن ينقل موظف أسرار زميله إلى المدير أو الزملاء الآخرين.

مصادر أخلاقيات العمل المهني

➤ الفرد وضميره الحي:

❖ لكل شخص منا منظومة أخلاقية خاصة به، هذه المنظومة تحدد له ما هو المسموح وما الغير مسموح؟ ما يمكن قبوله، وما يمكن التعديل عليه وما لا يسمح حتى بعرضه؟ كل هذه الأشياء تعمل كبوصلة أخلاقية للفرد تدفعه للشعور بالنفور إذا أوشك على ارتكاب خطأ ما، وتحفزه لعمل الصواب إذا كان الأمر يستدعي التدخل منه.

❖ وبالرغم أن هذه المنظومة الأخلاقية الفردية منظومة غير نفعية ويلتزم بها الفرد من تلقاء نفسه بدون أي مثيرات، إلا هناك منفعة خفية في الالتزام بها، حيث يشعر المرء تلقائيًا براحة والاستقرار بمجرد أن يزول عنه المثيرات المضادة لمبادئه، بالإضافة إلى الانتصار الوهمي الناتج عن ثباته ضد المغريات وقوته.



العرف والقيم السائدة في المجتمع:

❖ يمثل العرف والمجتمع عامل مؤثر في تحديد أخلاقيات وآداب المهنة، فالعادات والتقاليد كانت ومازالت المشكلة الأقوى لتصورات الشعوب وكيفية رسم شخصياتهم؛ فمثلاً قد يكون الزى عامل غير مؤثر في بعض البلدان الأجنبية، لكنه في المجتمعات الشرقية عنصر فعال مخالفته تعد مخالفة لعرف المجتمع وبالتالي مخالفة لأخلاقيات المهنة.



➤ اللوائح الشركة التنظيمية لسير العمل:

❖ لكل شركة مجموعة من القواعد والسياسات التنظيمية التي تنظم سير عملها وآلية التعامل بين الأفراد العاملين وبعضهم بعض أو بينهم وبين العملاء الخارجيين.

❖ قد تشمل هذه اللوائح على بنود تتعلق بالسرية والحفاظ على خصوصية المعلومات المتعلقة بالشركة، - قد تتعلق بآلية التعامل مع الملفات والصلاحيات الموكلة لكل موظف، قد تتعلق بالآداب العامة وطريقة التعامل بين الموظفين وبعضهم البعض، قد تكون في أسلوب استغلال الصلاحيات وتوجيهها بشكل جيد، - أو تكون في الكود الأخلاقي المتفق عليه في إدارة بيانات العملاء والحفاظ عليها، وقد تكون في شكل الإدارة أو ممارسة السلطات.

❖ قد تختلف اللوائح التنظيمية لأخلاقيات العمل من شركة لشركة، لكنها جميعاً تستند على الوازع الأخلاقي والمجتمعي.

- ❖ وكذلك القانوني في طريقة صياغتها وتطبيقها، ويتم اللجوء إليها في حالة مخالفة أحد الموظفين لبعض بنودها، ثم تحديد الإجراء المهني الذي يتناسب مع العمل، وقد تكون بعض الإجراءات مخففة كلفت النظر أو تعنيف لفظي.
- ❖ وقد تمتد لتصل إلى الجزاءات الكبيرة أو رفق الموظف تمامًا من الشركة.



➤ اللوائح التنظيمية للمهنة والتي تصدرها النقابات:

❖ لكل مهنة مجموعة من اللوائح التنظيمية والأخلاقية التي ترعى آلية القيام بها، هذه الأخلاقيات تعمل كدرع للحفاظ على شرف هذه المهنة والعاملين بها، كما تعمل كسيف في يد النقابة لإيقاف أى دخيل قد يضر بالمهنة أو يستغلها فى إلحاق الضرر بالآخرين.

❖ تختلف اللوائح التنظيمية لأخلاقيات العمل المهني من وظيفة لأخرى؛ فميثاق الشرف الإعلامي مثلاً يختلف في طبيعته عن ميثاق الشرف الخاص بالأطباء وكذلك المحامين، فهنا يوكل إلى ممثلي النقابة تشريع قوانينهم الخاصة التي تناسب طبيعة وظيفتهم، بحيث تعمل ككود أخلاقي، أي شخص يخالفه، يواجه ضرر الشطب من النقابة وحظره من ممارسة مهنته على الفور.

الدين:

❖ يمثل الدين أهم العناصر المؤثرة في تشكيل المنظومة الأخلاقية للفرد وكذلك العقل الجمعي للمجتمع، فعلى أساس فهم وتفسير الفرد للأوامر الدينية، يتحدد ما هو الصواب وما هو الخطأ؛ مع ذلك فإن أحياناً ما قد يسيء الأشخاص في تفسيراتهم الفردية للدين، فقد يسرق أحدهم باسم الدين، أو قد يعامل الآخر بعنصرية أو دونية غير مستحقة، لذلك فإن عملية التثقيف الجيد والمستنير بالدين، مع تصحيح المفاهيم المغلوطة والمنتسبة إليه يساعد بشكل كبير في تصحيح المنظومة الأخلاقية وإداراتها في الطريق الصحيح نحو نمو المجتمع ورقية.



القانون:

❖ يلعب القانون دور محوري في إلتزام الأفراد بالمنظومة الأخلاقية المتاحة في مجتمعه، فقد لا يهتم أحدهم بالعرف أو التقاليد، وقد يتجاهل تعاليم دينه وما يمليه عليه ضميره، لكنه سيخشى العقوبة القانونية بلا شك ويتحاشى التعرض لها بأي طريقة ممكنة. لذلك فعادة ما تحتوي التشريعات القانونية على مواد خاصة تنظم القيم والأخلاقيات السائدة بالمجتمع، وتعمل على الحفاظ عليها بقوة وصرامة القانون.

❖ لا يتم التعامل مع هذه المصادر فرداً، بل تلعب كل منها دوراً في تشكيل المنظومة الأخلاقية ككل، وتلعب دوراً أيضاً في قوة إلتزام الأفراد بها وبقاء استمرارها.



مبادئ أخلاقيات العمل المهني

الممارسات التي تنظم أخلاقيات العمل مختلفة من مكان لمكان ومن مهنة لمهنة وكذلك من مجتمع لمجتمع، ولكن هناك مجموعة من المبادئ والقواعد المشتركة التي تنظم هذه الممارسات والتي تجعلنا في النهاية نوصف هذا الموظف الملتزم بأخلاقيات المهنة أو المخالف لها كآلآتي:

➤ الشفافية:

- ❖ يجب على الموظف أو المسؤول في المؤسسة أن يتحلى بالشفافية الكاملة قولاً وعملاً، فلا يجب أن تحتوى تصريحاته على كلمات متعددة التأويل أو تحتوى على أى تصريحات أو إحياءات خفية.
- ❖ يجب أيضاً على الموظف أن يساعد زملاء المهنة أو العملاء بما يمتلكه من صلاحيات في حدود المشروع له، بحيث لا يقوم بإخفاء بعض التفاصيل مقابل صلاحيات أو منافع خاصة، أو يعقد أداء مهمة من أجل الحصول على خدمات إضافية أو رشاوى مالية.

➤ عدم التحيز:

- ❖ من أهم أساسيات أخلاقيات العمل المهني، هو ألا يتصرف العامل بناء على تحيز شخصي بداخله، فلا يتخذ قرارًا بدافع من الذكورية الضارة بقدرات النساء، أو بدافع من العنصرية التي تحرم الأقليات من حقوقهم.
- ❖ يجب أيضًا على العامل أن يبعد خلافاته الشخصية مع الزملاء داخل بيئة العمل، وألا يستخدم صلاحياته في الإضرار بهم أو في ممارسة نوع من القوى والتحكم في مصائرهم.

➤ عدم التجاوز:

❖ هناك مجموعة من القواعد المتفق عليها فيما يتعلق بالتعامل مع النساء، فلا يجوز أن يمنح الزملاء الذكور الحق لأنفسهم بالتعدى على المساحات الخاصة بالنساء أو التصرف معهم بشكل غير لائق أو غير مسموح من جانبهن.

❖ لا يجب أن يمنح الموظف لنفسه أيضاً حق التجاوز مع العملاء باختلاف جنسهم، بل يجب أن يوفر لهم الاحترام الكافي وأن يسرع في خدمة طلباتهم بالشكل المهني الذي يعكس صورة شركته الاعتبارية واحترافيتها.

➤ الامتثال للقوانين:

❖ يجب على الموظفين داخل بيئة العمل الواحدة أن يجمعهم امتثال واضح للقانون وتشريعاته المختلفة، وذلك في عملية تتبع الإجراءات القانونية في حالة الصراعات أو وجود أزمات ، أما عن طريق تقديم الشكاوى أو الرد عليها، أو الالتزام بما قد يسفر عنها التحقيقات من توصيات أو توجيهات مختلفة.

➤ تجنب إلحاق الضرر بالآخرين:

❖ في بعض الأحيان يكون التصرف المهني السليم يشيبه نوع من الخطأ، فالتعاملات الإنسانية معقدة ومن الصعب الحكم فيها بصواب 100%، فمثلاً إذا كنت مسؤول على صرف تذاكر المترو، ووجدت شخص عجوز في نهاية الطابور الطويل، ماذا ستفعل، إذا قمت بتقديمه على الآخرين، فأنت هكذا قد ظلمتهم، وإذا تجاهلته وجعلته ينتظر، قد يتسبب طول الانتظار في تدهور صحته!؟

❖ مهنيًا يجب على الشخص انتظار دوره والالتزام بطريقة سير العمل، لكن بروح القانون يمكنك عرض الأمر على المنتظرين بحيث يسمحون لك بتقديمه عليهم إذا لم يكن هناك غضاضة في الأمر. فالموظف المحترف يعرف دائمًا كيف يوظف الأمر في تحقيق الفائدة القصوى للجميع دون أن يخل بأي أخلاقيات تابعة للعمل.

➤ تكافؤ الفرص:

❖ يجب على المؤسسة أو بيئة العمل أن تحرص على منح فرص عادلة لجميع الموظفين، سواء فيما يتعلق بتولي المناصب الهامة ونوع المهام الموكلة وطبيعتها، أو فيما يتعلق بالرواتب أو نسبة التمثيل داخل المؤسسة.

➤ رفض الرشاوى وأشكال العطايا المختلفة:

❖ يجب على الموظفين أو المديرين رفض كافة أشكال الدعم المالي أو المعنوي وكذلك الهدايا والخدمات المختلفة، في حالة ما إذا كانت ستمثل عائقًا على تنفيذ العمل بحرية تامة؛ فكل هذه العطايا تمثل رشوة مقنعة، الهدف منها التأثير على القرارات الصادرة، والتحكم في الموظف لصالح المعطى لها.

➤ حماية السرية:

❖ تمتلك كل شركة معلومات هائلة عن موظفيها والعملاء بها، والتي يجب الحفاظ عليها من سوء الاستغلال أو بيعها لشركات أخرى، أو استخدامها في ابتزاز أصحابها. لذلك من أساسيات أخلاقيات العمل المهني هو أن يمثل كل فرد لخصوصية أسرار البيانات التي تقع ضمن صلاحياته، وألا يعمل على إفشائها مهما كانت المغريات المقدمة.

العمل الجماعي



العمل الجماعي

أكاديمية

للإستشارات

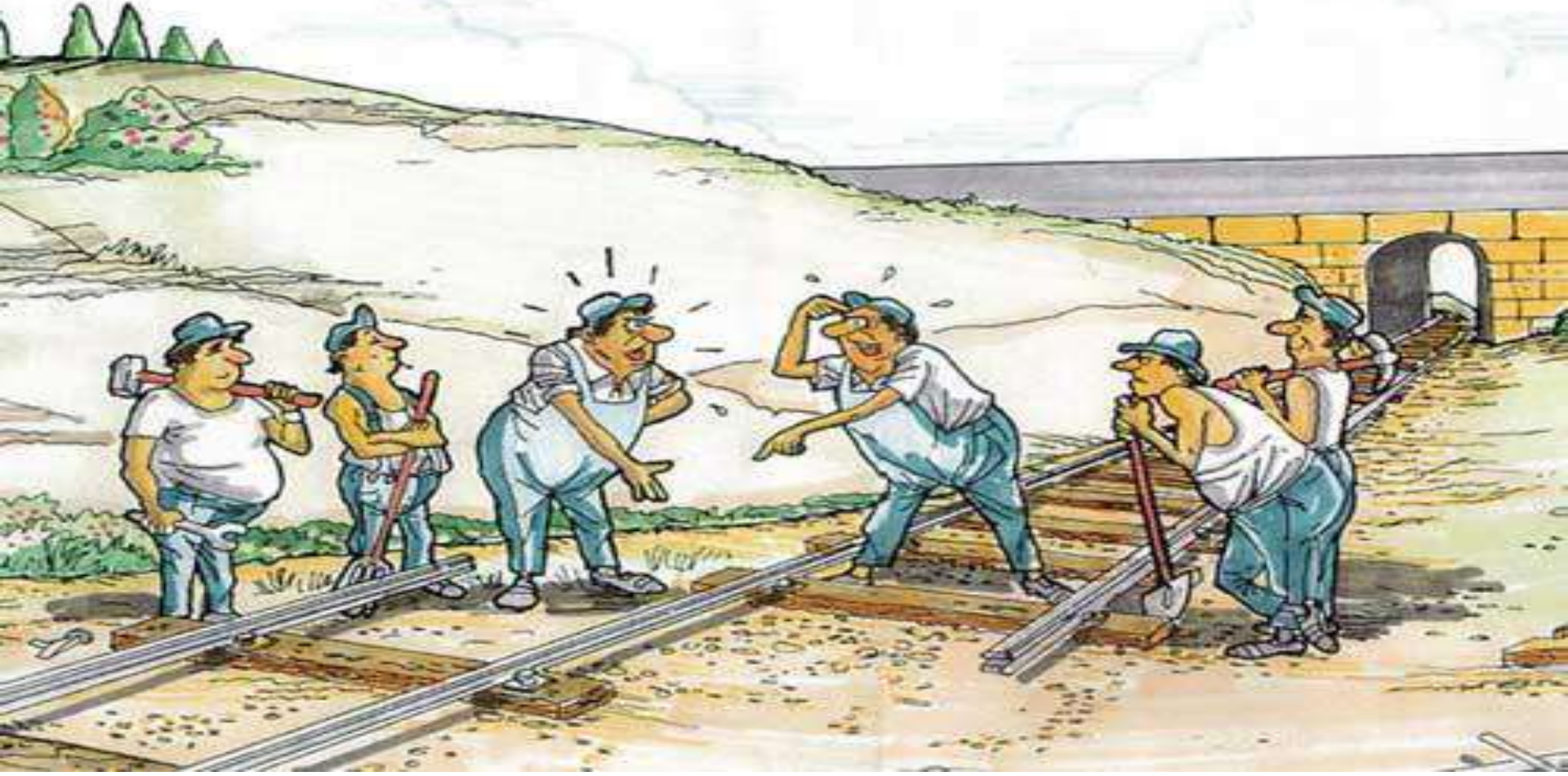
إدارة المشاريع وتعزيز روح الفريق

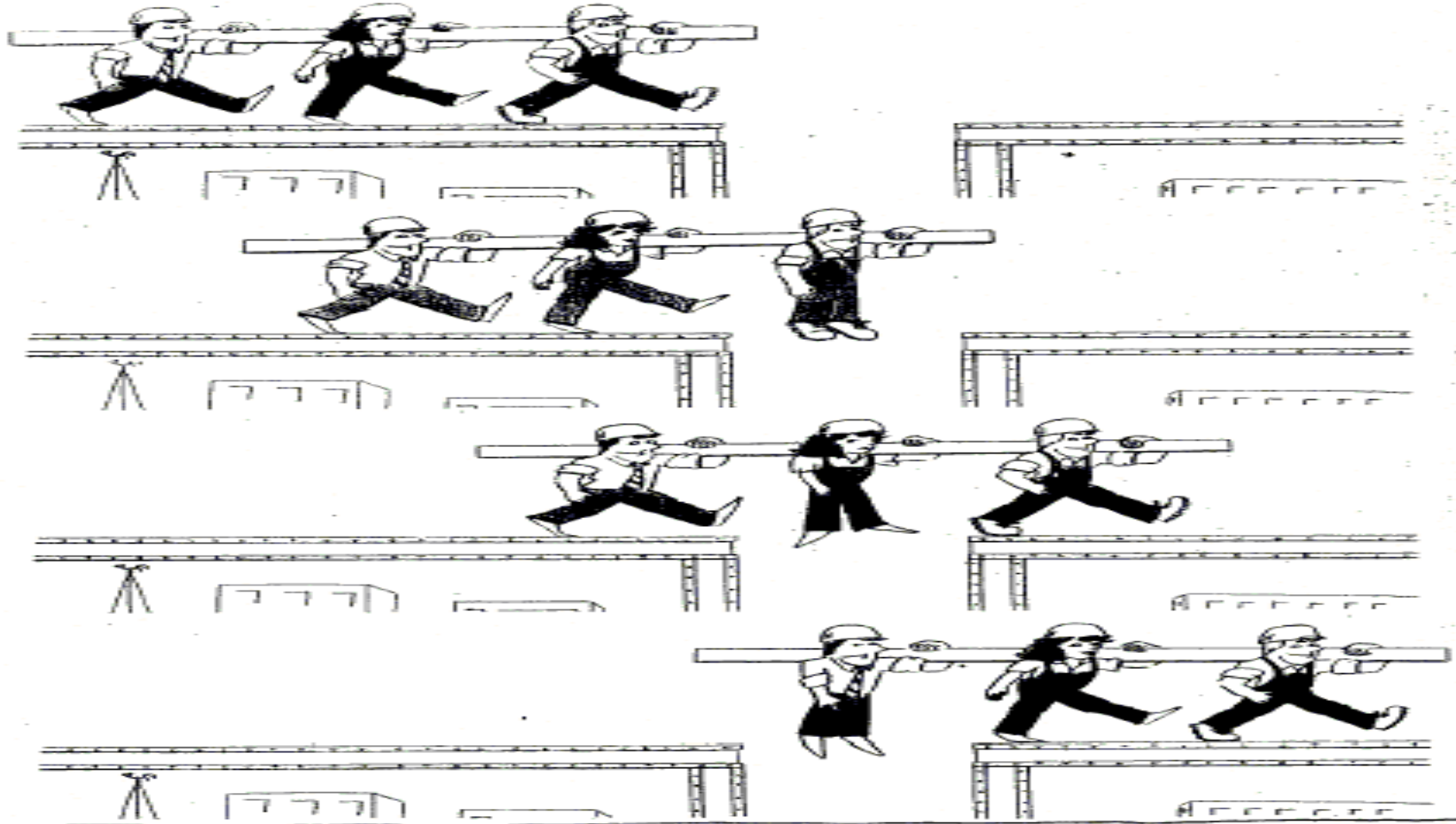






أكاديمية العلوم
للدراسات والتدريب





الهدف من العمل الجماعي

- غرس روح التعاون في فرق العمل الجماعي.
- التعامل مع الخلافات داخل الفريق.
- ابتكار حلولاً للمشكلات التي تواجه الفريق، اتخاذ القرارات.
- كيفية التواصل مع شخصيات فريق العمل المختلفة.
- لغة الجسد كأهم وسيلة للتواصل الفعال.
- كيفية الإرتقاء بجودة القرارات داخل المنظمة.

فريق العمل الجماعي

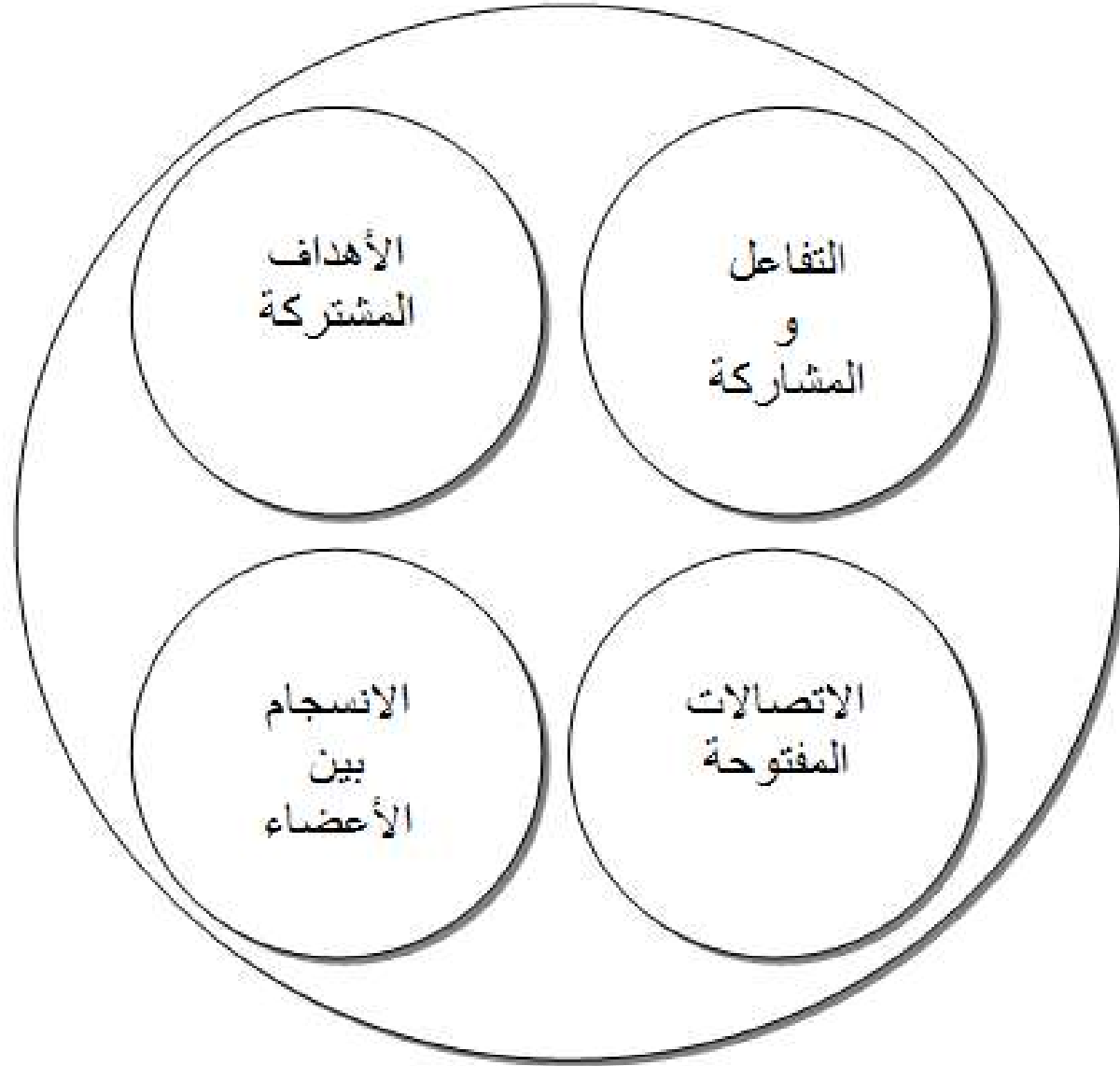


- مجموعة من الأفراد من مختلف المجالات ولديهم خبرات يتواصلون ويساندون بعضهم البعض، ويتعاونون بحرية ويتحاورون بصراحة ووضوح لتحقيق هدف واحد.

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

- فرق العمل هي جماعات يتم إنشاؤها داخل المنظمة من عدد من الموظفين داخل الهيكل التنظيمي من مختلف الوظائف والخبرات لتحقيق هدف أو مهمة محددة.
- تتطلب التواصل الفعال و التنسيق و التفاعل و التكامل بين أعضاء الفريق و يعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في وضع التوصيات واتخاذ القرارات وحل مشكلات العمل.





فريق العمل الجماعي

أفراد + أهداف + تواصل فعال + حل المشكلات + إتخاذ قرار + تمكين

الفرق بين مجموعات العمل – فريق العمل

فريق العمل	لجان (تشكيلات) العمل	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ يسيطر علي فريق العمل من خلال القيادة الفعالة. ➤ يجعل الاجتماعات مليئة بالتفاعل والمناقشات. ➤ الفريق يخطط لشكل العمل ويشرف عليه. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ يسيطر علي المجموعة ويتحكم بها. ➤ ينظم الاجتماعات واللقاءات. ➤ يقوم بالإشراف. 	القائد
علي أداء الفريق.	علي أداء الفرد.	التركيز
تنافس إيجابي "يعملون كوحدة واحدة."	تنافس سلبي.	التنافس
ذو إتجاهين "من القائد وبالعكس."	ذو إتجاه واحد "من القائد."	الاتصال
بناء علي رأي الفريق ككل.	بناء علي رأي القائد.	القرارات
تحدد من قبل القائد مطابقة لأهداف المنظمة والموضوعة في الخطة الإستراتيجية.	تحدد من قبل القائد.	الأهداف
فردية وجماعية.	فردية.	المساءلة

أهمية فريق العمل الجماعي

- توفير مهارات واختصاصات وخبرات مختلفة.
- الإرتقاء بسلوك الفرد وزيادة الانتماء.
- تفهم وتقبل زملاء العمل "مفهوم خدمة العملاء".
- حسن إستغلال الموارد المتاحة.
- الموازنة بين حاجات الفرد وحاجات المنظمة.
- تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.
- ضمان منهجية ومنطقية صناعة القرار.

العوامل التي تحدد نوع فريق العمل

- الفترة الزمنية.
- بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت؟؟
- نوع المهمة.
- درجة الإستقلالية التي يتمتع بها الفريق.

أنواع فرق العمل الجماعي



أولاً: فرق عمل المهام الطارئة وحل المشكلات

مجموعة أفراد يعملون لمواجهة مشكلة ما تتعرض لها المنظمة و يحاول الفريق تخفيف آثارها ومحاولة تجنبها في المستقبل مثل فرق عمل إدارة الأزمات والكوارث.



ثانياً: فرق الإدارة العليا

- يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تشكل من مديري الإدارة العليا، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة، والبيئة الخارجية .
- هذه الفرق تؤثر على فاعلية المنظمة نظراً لأن الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائرهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق
- **المهام المناطة بهذه الفرق:**
 - ❖ تحديد رؤية ورسالة المنظمة.
 - ❖ اتخاذ القرارات الاستراتيجية ووضع الاستراتيجيات.
 - ❖ تطوير فلسفة المؤسسة والسياسات والتوجهات العامة.
 - ❖ تحديد أهداف وواجبات قطاعات المنظمة المختلفة، لمعالجة التداخل بين هذه الوحدات من جهة والقضاء على تعارض الأهداف من جهة أخرى.

ثالثاً: فرق العمل الوظيفية

- وهو الذي يتألف أعضاؤه من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، ويكون القائد معيناً بشكل رسمي في المنظمة وتكون السلطات والمسؤوليات محددة، وتمتاز العلاقات وسبل اتخاذ القرارات وحدود الإدارة واضحة.
- وينشأ هذا النوع غالباً في المنظمات ذات الصفة الهيكلية التقليدية والتي تتسم ببيئتها بالثبات.

رابعاً: فرق العمل المدارة ذاتياً

➤ عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بالاعتماد الذاتي ويتشكل الأعضاء من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسؤولين عن عملية متكاملة وتتوفر لديهم المهارات الفنية والعلمية والإنسانية والمواد اللازمة لتحقيق النجاح.

➤ يتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية للأعضاء ثم يتم تدريبهم على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء بالمهمة، وتكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بالمشاركة ويستخدم عادة في المنظمات التي تتبنى مشاركة المرؤوسين بدرجة عالية.

➤ وتتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات في المجالات التالية:

- ❖ تحديد مستويات الأداء.
- ❖ وضع جداول العمل.
- ❖ تحديد الموازنات المطلوبة.
- ❖ حل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ.
- ❖ تدريب العاملين على المهارات.
- ❖ اختيار الأعضاء الجدد.
- ❖ الرقابة على الجودة وتقييم الأداء.

خامساً: فرق العمل متعددة المهام

➤ في هذا النوع من الفرق يحتفظ الأفراد بأدوارهم داخل التنظيم إضافة إلى دورهم في الفريق والفكرة الأساسية للفرق متعددة المهام هي أن كل عضو يمارس مهاراته و خبراته من وظيفته الأساسية و يكرسها لصالح مهمة الفريق.

سادساً: فرق عمل التغيير

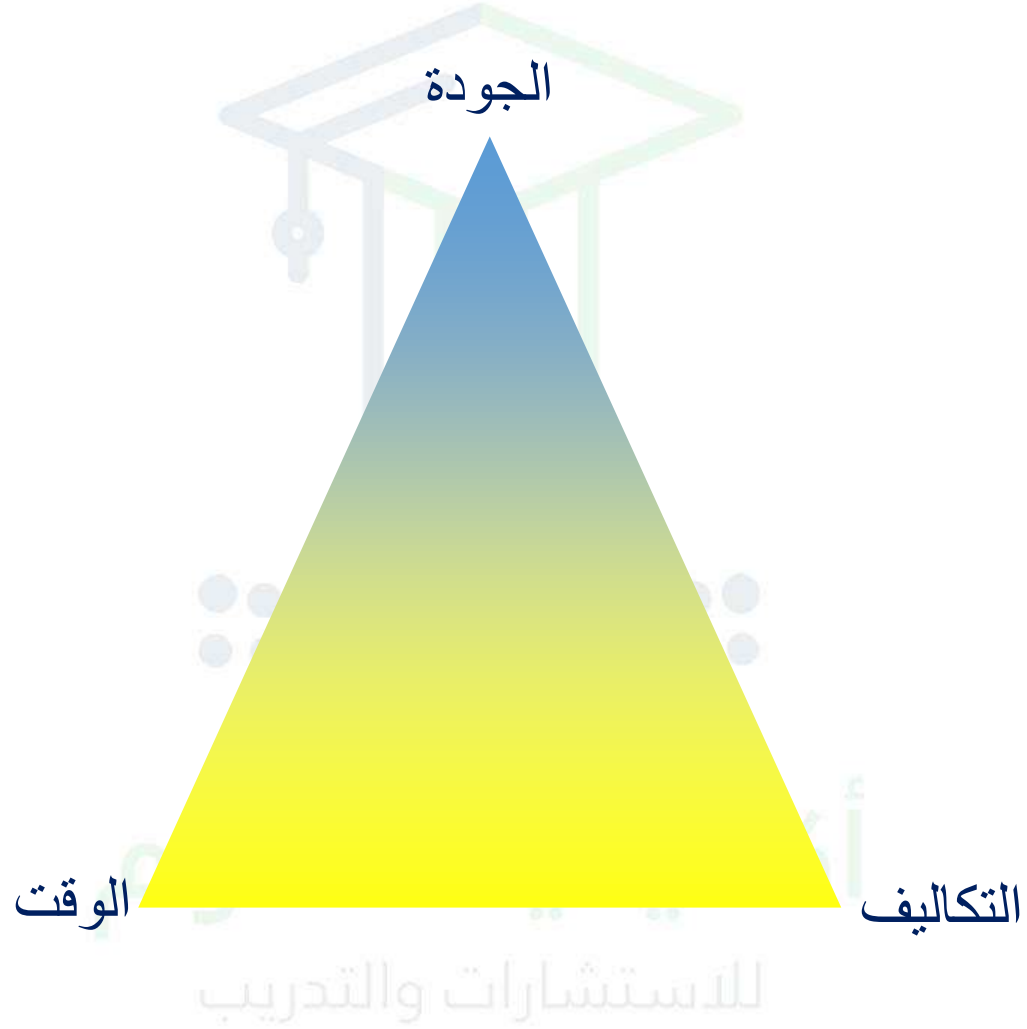
تتألف من مجموعة من الخبراء هدفهم الأساسي هو التغيير و تطبيقه في المنظمة حيث تساعد هذه الفرق في التأثير على الثقافات السائدة في المنظمة لتحقيق إصلاحات مستمرة في النتائج بتطبيق الطرق الحديثة و يكون أعضاء هذه الفرق مكرسين جهودهم وقدراتهم لإنجاح مهمتهم.

سابعاً : فرق تحسين الجودة

➤ يتشكل أعضاء هذا النوع من وحدة تنظيمية واحدة وهم يعملون على تحسين مستوى الجودة أو الإنتاجية, تستخدمها المنظمات لتحسين الجودة حيث تعمل هذه الفرق على تحديد مجالات العمل التي بحاجة لتحسين وتجمع البيانات التي توضح مستوى جودة الأداء وتقتراح طرق جديدة لتحسين جودة أداء المنتج والعملية.

➤ (Quality circle) ويطلق عليها أيضاً مسمى دوائر مراقبة الجودة.

مثلث الجودة



ثامناً: فرق عمل المشروعات

➤ تتشكل من أجل إنجاز مشروع معين يخص المنظمة مثل طرح منتج جديد أو تشييد فرع للمنظمة وتعتمد على الفهم المتبادل بين الأعضاء وتتطلب التنظيم الجيد للأنشطة ووضع خطة تفصيلية لأداء الفريق.

تاسعاً: فرق العمل الافتراضية

➤ يستخدم هذا النوع من الفرق بشكل كبير شركات تتسم أنشطتها بالطابع الدولي حيث أن هذه الفرق تنتشر على مستوى دولي وعلى مساحات جغرافية واسعة ويتصل أعضاؤها مع بعضهم البعض إلكترونياً لتحقيق هدف مشترك أو التشاور وتبادل الخبرات.

➤ ومن مزايا هذه الفرق:

- ❖ إمكانية مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق وإتمام الأعمال واتخاذ القرارات عبر وسائل الاتصال المختلفة.
- ❖ يتعدى هذا النوع من التفاعل والاتصال بين أعضاء الفريق حدود الزمان والمكان.
- ❖ تحسين عملية التخطيط والمشاركة واتخاذ القرارات.

شروط تكوين فريق العمل

- أن يكون بناء الفريق نابعا من رضاء العاملين واقتناعهم ورغبتهم وليس بقرار مفروض من الإدارة.
- أن يكون هناك سبباً قوياً لتكوين الفريق.
- أن تكون العلاقة بين أعضاء الفريق اعتمادية تبادلية.
- أن يتساوى الأعضاء في أهميتهم داخل الفريق.
- أن يتفهم الأعضاء أدوارهم وأدوار الآخرين.
- أن يتوفر لدي القائد والأفراد الرغبة الأكيدة في إنجاز مهام الفريق.
- توافر حد معقول من الثقة والارتباط والاحترام والرغبة في التعاون والقدرة علي تحمل الآخرين وتقبل اختلاف وجهات النظر.

المنهجية الصحيحة لبناء فريق العمل

- تحديد الحاجة للفريق.
- تعيين قائد للفريق.
- توضيح المهمة، والتوقعات.
- تشكيل الفريق.
- المشاركة في صياغة الخطة والأهداف.
- تصميم خطوات العمل ووضع معايير الأداء.
- توزيع المهام وتحديد الأدوار.
- المحافظة على الأداء الفعال.

مقومات بناء الفريق

هناك ثلاثة عناصر تؤثر علي بناء الفريق وتحدد درجة فاعليته: العنصر الفني العنصر الإنساني والعنصر البيئي.

- **العنصر الفني:** ويقصد به نوع المهمة المطلوب انجازها مدي صعوبة المعلومات المتاحة، الأساليب المختلفة لتحقيقها والأدوات والأجهزة اللازمة لإنجازها.
- **العنصر الإنساني:** وهو يتمثل في القائد وأعضاء الفريق.
- **العنصر البيئي:** وهو يتمثل في البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية.

قائد الفريق

- هو المسئول عن تحقيق التنسيق والتكامل والتفاعل بين أعضاء الفريق.
- يكون بينه وبين الأعضاء قدر كبير من الثقة و الاحترام و التعاون.
- يكون مقتنعا بأهداف الفريق مخلصا في تحقيقها، جادا في قيادة الأعضاء للوصول إليها.
- يجب أن تتوفر فيه شخصية ناضجة، وخبرة عملية مناسبة.
- يعمل القائد مستشارا للفريق، يقوم بتسهيل مهمة الأعضاء، وترسيخ القيم و القواعد السلوكية، وتوجيه و تعليم الأعضاء، وتقديم النصح و المشورة.



أعضاء الفريق

▶ تؤثر النقاط السلوكية الآتية علي نجاح الفريق:

- ❖ عدد الأعضاء وخبراتهم ومهنتهم ومكانتهم في التنظيم الأساسي للمنظمة.
- ❖ القيم السائدة بينهم، ودرجة الانتماء والولاء للفريق.
- ❖ قدرتهم علي العمل الجماعي، ومدى استعدادهم للتعاون.
- ❖ مهارات الاتصال وعلاقاتهم الاجتماعية.
- ❖ الروح المعنوية والمشاعر والاتجاهات.
- ❖ الدوافع المتنوعة لدي الأفراد ومدى إشباعها.



اولا: المهنة

ممارسة العمل بمستوى أداء عالي ووفق معايير يتم وضعها مسبقا، ولا تقتصر المهنة كقيمة على الأداء الجيد للوظيفة ولكن تشمل سلوك الأفراد خلال تأديتهم لعملهم وهي نشاط ابتكاري يتميز بمنهجيته لحل المشكلات واتخاذ القرارات بعيدا عن الأسلوب العشوائي ويتضمن مجموعة من المعارف والمهارات التي تتطلب تحصيلها علميا يكون التواصل الفعال وطريقة كتابة الأهداف من اهمهم فالمهنية تتعلق بتحقيق هدف وليس أداء مهمة.

ثانياً: المسؤولية

هو الواجب أو الالتزام بأداء المهام الموكلة لأعضاء الفريق بشكل مرضي للإدارة العليا مهما كان صعوبة المهمة بعيدا عن التبريرات أو القاء اللوم على الآخرين لعدم أداءها وأن تؤدي المهمة على أكمل وجه في الوقت المحدد لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للهيئة.

ثالثا: المساءلة

هي القدرة على تقديم إجابة واستحقاق اللوم وتحمل المسؤولية عن عمل ما و تقديم التقارير، فالمساءلة من أهم الأساليب الإدارية في مكافحة الفساد في الهيئات المختلفة سواء حكومية، أو قطاع عام أو قطاع خاص حيث يتحمل كل فرد وبمنتهى الشفافية مسؤوليته عن دوره الوظيفي من خلال تفسير كل قراراته ونتائجها وعلى أن تكون جزء من ثقافة الهيئة.

رابعاً: العدالة

العدالة لاتعنى المساواة وإنما تعنى بأن يكافئ الفرد على قدر مجهوده وكفاءته فقط وتعنى ايضاً التخلي على جميع أنواع التمييز القائم على الجنس أو العرق أو العقيدة أو العمر أو ماشابه ذلك بين موظفي الهيئة وأن يكون التمييز فقط على أساس الكفاءة وتتسع لتشمل عدالة التوزيع و عدالة الإجراءات وذلك لتحقيق الرضا الوظيفي للارتفاع بمستوى الأداء داخل الهيئة.

خامسا: روح الفريق

هو ثقافة عمل بين مجموعة من الناس يعملون كفريق بشكل متعاون ومتكامل لتحقيق هدف مشترك، ويشترط الوضوح والتدوين والموضوعية والثقة المتبادلة وتجنب الفردية إلى جانب ضرورة التواصل الفعال بين افراد الفريق الواحد.

شروط نجاح الفريق

➤ نستخلص من كل ما سبق الشروط الآتية لنجاح الفريق:

- ❖ أن يتولي القائد التخطيط بمشاركة الأعضاء، وتنسيق الجهود بينهم.
- ❖ أن يكون الأعضاء علي علم بالمهام المطلوبة، واقتناع بأهميتها، وقدرتهم علي تحقيقها.
- ❖ أن تتوفر لديهم المهارات اللازمة لأدائها.
- ❖ أن تتوفر الرغبة في التعاون لتحقيق الهدف، والالتزام بتقديم المساهمات لباقي الأعضاء.
- ❖ أن تتوفر اتصالات مفتوحة ومعلومات متاحة للجميع.
- ❖ أن يتوفر بين الأعضاء الثقة والاحترام والمساندة، والرغبة في إذابة الاختلافات.
- ❖ أن يتوفر نظام فعال للثواب والعقاب "المادي والمعنوي".

مراحل البناء: 1 - مرحلة تحديد الأهداف (objectives stage)

يجب تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها والتي تلبى احتياجات محددة أو تحل مشكلة كما يجب أن يتم تحديد المكاسب المنتظرة, وقت إنجاز المهام, خطط تقارير العمل ومواعيدها وتحديد الموارد المطلوبة للفريق.

2- مرحلة التشكيل (Forming stage)

- هي أولى خطوات التحول من الفردية إلى الجماعية، حيث يتحول الفرد من كونه فردا إلى عضو، ومن كونه وحيدا إلى كونه متفاعلا، ومن كونه مستقلا إلى مشارك.
- وهي مرحلة اختبار يكتشف فيها الفرد العلاقات الملائمة مع أعضاء الفريق، ويكتشف فيها البيئة النفسية والاجتماعية للفريق.
- يسود في هذه المرحلة خليط من الشعور بالفرح بعضويته في جماعة، والتفاؤل بالقدرة علي النجاح، والتوقع للنتائج الممكنة، والفخر لاختياره، والقلق والخوف من الفشل، والشك في المهمة وفي باقي الفريق، والتشوق تجاه الفريق.

3- مرحلة الصراعات (Storming stage)

➤ هي أصعب المراحل في بناء الفريق، حيث يبحث فيها كل عضو عن مكانه ومكانته، وتبدو فيها الأهداف صعبة أو غير قابلة للإنجاز، وقد ينفذ فيها صبر الأعضاء، فيجادلون، ويثورون، ويعترضون، ويقاومون، وينشأ النزاع بينهم، وقد يترك بعضهم الفريق، وقد ينحصر الفريق في هذه المرحلة ولا يحقق أي إنجازات.

➤ يسود في هذه المرحلة شعور بتضارب وجهات النظر، والمقاومة والرفض، والحيرة، وعدم القدرة على التفكير السليم، وقد يشعرون بالارتياح عند وجود طاقة أمل في النجاح.

➤ ويؤدي الأعضاء في هذه المرحلة سلوكا يتسم بالجدال والمناقشة والتحدي، والتنافس والصراع، واستخدام وسائل الدفاع السيكولوجية من إسقاط وتبرير وانسحاب وهجوم وأحلام يقظة، كما يبدوون في التشكيك في الأهداف والمهام، ويميل بعضهم إلى الثورة وفقدان السيطرة على الأعصاب، والدفاع الشديد عن وجهة النظر الشخصية.

➤ يمكن مساعدة الفريق في هذه المرحلة بالتوضيح وتقديم المعلومات، والتحفيز وتأكيد قدراتهم على أداء المهمة، وتوضيح أمثلة لمهام مماثلة وكيف تم إنجازها وكذلك استخدام أساليب حل النزاع من توفيق، تحاشي تنازل تكيف، تعاون ومشاركة.

5- مرحلة الأداء (Performing stage)

➤ يكون قد تطور لدى أعضاء الفريق الإحساس بالولاء للفريق ويساهم الجميع في زيادة الأداء وتحسينه وتطوير الإنجاز بجو تسوده روح الفريق المنظم الواعي الذي بدأ بالوصول لتحقيق أهدافه.

➤ هنا يبدأ الأعضاء في القيام بأدوارهم، ويمارسون تخصصاتهم المهنية أو الوظيفية، كل في مجاله، ويمارسون علاقات التعاون والترابط، ويتعرف كل عضو علي دوره وتوقعات الآخرين، ويتفهم كل عضو نواحي القوة والضعف لديه ولدي الآخرين، ويفكر أعضاء الفريق في طرق الإنجاز وزيادة الفاعلية، ويمارس القائد دوره كموجه ومدرب وناصح، ويساعد الأعضاء علي تقييم أداءهم.

6- مرحلة التقدير والمكافأة (Recognition and reward stage)

- تحدث في حالة الفريق الذي يتكون لأداء مهمة معينة ينتهي دوره بانتهائها، مثل إدخال تغيير معين، أو الإعداد أو تنفيذ مشروع ما.
- وقد نجح الفريق في مهمته أو يفشل، ويكون علي القائد أن يدرس مع الفريق العوامل التي أدت للنجاح أو الفشل، والدروس المستفادة، وكيفية عرض النتائج علي الآخرين، والتقييم الكلي للتجربة.
- ويكون شعور الأفراد في حالة النجاح الفخر والبهجة والمرح والاعتزاز والحزن لانفضاض الفريق، بينما في حالة الفشل يكون الشعور بالإحباط والغضب والإحساس بالعجز وربما الحزن لانفضاض الفريق.

يمكننا القول أن فعالية الفريق إذا تميز كما يلي:

- **أهداف واضحة** ومحددة، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم ومتقبلون لها.
- **اتصال واعي** بين كل الأعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار.
- **معرفة كاملة** بجوانب **القوة والضعف** لدى الفريق، وإدراك تام للفرص والتهديدات البيئية الخارجية.
- **توفر نظام تحفيز** على أساس جماعي وليس فردي.
- **التحضير في التعامل مع الخلافات** وتسويتها عن طريق التعاون.
- **مناخ عمل مريح** وغير رسمي، وبعيد عن التوتر والعداء والرسميات، يتيح للأفراد الاستمتاع بالزمالة والمرافقة.
- **المشاركة الجماعية** في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية.
- **ممارسة الرقابة الذاتية.**

ومن منظور خصائص وسمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق ما يلي:

- **المشاركة:** أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.
- **التعاون:** وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج.
- **المرونة:** وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.
- **الحساسية:** وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضاً، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.
- **تحمل المخاطر:** وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.
- **الالتزام:** وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب انسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء.
- **التيسير:** وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق.
- **الانفتاح:** وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات، وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات.

ومما سبق يمكن أن نلخص أهم صفات فريق العمل الفعال على أنها تتمحور حول عدد من الأمور:

- اللارسمية.
- وضوح المهام والأهداف.
- التعاون الاعتمادية بين الأعضاء.
- المشاركة والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.
- القيادة الفعالة لنشاطات الفريق، والتحضر في إدارة الصراعات والخلافات.
- دعم الإبداع والابتكار، والاتصالات المفتوحة.

التحديات والصعوبات التي تواجه فرق العمل متعددة الوظائف:

- **التشكيل:** صعوبة اختيار قائد ذو كفاءة للفريق، واعضاء يشكلون جميع التخصصات المطلوبة مع وجود التنسيق والتكامل بينهم.
- **تكرار الأعضاء:** وجود عدد الموظفين في عضوية أكثر من فريق عمل.
- **ضغوطات العمل:** زيادة متطلبات العمل والمسؤوليات الوظيفية، يؤثر على أداء فرق العمل متعددة الوظائف.
- **التوثيق:** اقتصار التوثيق في أغلب الأحيان على محاضر الاجتماعات دون الأعمال الأخرى للفريق ضعف التوثيق.
- **التحفيز:** ضعف التحفيز من قبل قائد الفريق أو القيادة العليا للمؤسسة.
- **تقييم أداء فريق العمل:** صعوبة تقييم أداء فريق العمل في أغلب الأحيان نتيجة ضعف التخطيط ومؤشرات الأداء.
- **تكريم فريق العمل:** صعوبة اختيار التكريم المناسب للفريق ككل أو لكل عضو على حده.

توجد 7 عمليات يمكن إذا طبقت أن تساعد على بناء الفريق الناجح وهي:

➤ **الدعم:** وهو ليس مجرد تأييد وجهة نظر هذا العضو في حالة الاتفاق بل أيضا هو تقديم الدعم والتشجيع لعضو الفريق في حالة الاختلاف معه (بقولك مثلا) أعرف أنك تتناول فكرتك أو رأيك بجدية وأنا أوافق على هذه الجدية رغم اختلافي معك في الرأي.

➤ **المواجهة:** وهي الاعتراض على سلوك غير مرغوب من أحد أعضاء الفريق عندما يبدأ في منع الآخرين من رصد أفكارهم أو السخرية من مساهماتهم ويجب أن تقتصر المواجهة على سلوك الأعضاء ولا تتعرض للشخصية أو أسلوب التحقيق.

➤ **حماية حق إبداء الرأي:** يجب أن يقوم أحد أعضاء الفريق بدور حارس حق إبداء الرأي وخاصة إذا كان بعض أعضاء الجماعة أقل ثقة بأنفسهم أو مترددين أو عندما يحتكر أعضاء معينون المناقشة تماما ولا يتركون فرصة للآخرين لإبداء الرأي.

➤ **الوساطة:** غالبا تصبح المناقشات مكثفة مطولة إلى حد أن يتوقف الأعضاء المجتمعون عن الاستماع أو الاستجابة لبعضهم البعض يحتاج الموقف إلى وجود عضو وسيط يلخص المناقشات ويوضح رأي كل طرف ويطلب الفرصة من أصحاب الآراء لتعديل أو تصحيح وبذلك تكسر الوساطة الجمود وتدفع المناقشة إلى الأمام.

➤ **التسويق:** هو دور آخر من أدوار الوسيط حيث يحاول تجميع نقط الاتفاق بين الآراء المتضاربة حيث يمكن أن تكون التعبيرات مختلفة.

➤ **التلخيص:** قد تجد المجموعة نفسها مغمورة في التفاصيل وهنا يتدخل الوسيط أيضا ليلخص في جمل رئيسية ما وصل عنده النقاش وهذا التلخيص يعطي للمجموعة ثقة في نفسها يكشف تقدم كبير لم يكن أي عضو يتصور أنه قد تحقق فعلا.

➤ **مراقبة سير العمليات:** هو معالجة تفاعلات المجموعة وما يحدث بين أعضاء الفريق وإذا كان هناك موضوعات حول السيطرة والنفوذ وهل تتجنب مثلا المجموعة باستمرار مواجهة الموضوعات الرئيسية هنا يتدخل المراقب طالبا من المجموعة.

الأدوار التي تهدم الفريق الأدوار المدمرة التي يقوم بها بعض أفراد المجموعة والتي تعوق فرصتها في أن تصبح فريقا ناجحا

➤ **المقاطعة:** ولها عدة مظاهر منها: مقاطعة المتحدث قبل أن ينتهي من عرض وجهة نظره أو استخدام الأسلوب الساخر في التعليق على وجهة نظر أحد المتحدثين وهناك صورة أخرى وهي تجاهل باقي المجموعة في المساهمة أحد الأعضاء في عرض وجهة نظره وفي كثير من الأحيان تنتهي المقاطعات بإيجاد حد من الفوضى والجدل داخل اجتماعات الفريق.

➤ **التحليل أو الوصف:** يحدث عندما يقوم أحد أفراد الفريق بتحليل سلوك عضو آخر أو وصف مواقفه ودوافعه ويمكن لهذا الوصف أن يخرج المناقشة عن مسارها حيث يتجادل الأعضاء ويتجادبون.

➤ **السيطرة:** يريد العضو المسيطر أن يتحكم في المناقشة ويكتسب النفوذ ومشكلة المسيطر تكمن في قلة اهتماماته بأهداف المجموعة وتركيزه على أولوياته الشخصية وعندما يهيمن المسيطر على المجموعة تتضاءل مشاركة الأعضاء وبذلك لا تتحقق للمجموعة الاستفادة الكاملة من مواردها.

➤ **الموافقة المعلقة:** يستخدم البعض أسلوب الموافقة المعلقة في تخفيف شدة الرفض وأسلوب الموافقة المعلقة أسوأ أنواع الرياء وأفضل أنواع التقليل من شأن الآخرين ومثاله "أوافق" فكرة رائعة لكنني أعتقد أنه لا يمكن تطبيقها هنا.

➤ **الرفض:** يوجد في كثير من مجموعات العمل العضو الراض دائماً وظيفته التعبير بقسوة.

حقائق في إدارة المشاريع

- نجاح صياغة المشروع لا يضمن بحال نجاح تطبيقه.
- هناك علاقة ارتباط وتأثير متبادل بين المشاريع وبعضها البعض.
- لتحقيق أهداف المشروع يجب:
 - ❖ ممارسة أساليب الإدارة الرشيدة (تخطيط / تنظيم / توجيه / رقابة).
 - ❖ تصميم سياسات وأساليب وإجراءات العمل.

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

عند ترجمة الاستراتيجية إلى مشروعات وبرامج تنفيذية يجب مراعاة الأسس والمعايير التالية

- الارتباط بالرؤية المستقبلية والأهداف الاستراتيجية الجدوى الاجتماعية والاقتصادية لمشروع.
- توافر الإمكانيات المادية والمالية والبشرية للتنفيذ.
- التأثير المتبادل بين المشروع والمشروعات الأخرى.
- استكمال البنية الأساسية والنظم المؤسسية.
- موقع المشروع في سلم أولويات تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- المساهمة في علاج مشكلات قائمة أو مواجهة تحديات قادمة.
- العائد المباشر وغير المباشر للمشروع.

- فكرة المشروع.
- الأهداف العامة.
- الجهات المستفيدة.
- الميزانية المعتمدة.
- الجهات المسؤولة / المشاركة في التنفيذ.
- التنفيذ.
- تدبير / توفير الموارد.
- توزيع الأعمال على الأفراد.
- تخصيص الموارد للأعمال.
- تحديد المسؤوليات والصلاحيات.
- تصميم تقارير المتابعة والإنجاز.
- جمع وتحليل البيانات وإعداد التقارير.
- اتخاذ القرارات.

✓ مراحل إدارة المشروع

- التخطيط التفصيلي للمشروع.
- الأهداف التفصيلية.
- الأنشطة والمهام المطلوبة.
- الموارد اللازمة للتنفيذ.
- طرق وأساليب العمل.
- الجداول الزمنية.
- معايير قياس الأداء.

✓ إدارة فرق / جماعات العمل

غالبًا ما يشعر الموظف عضو فريق أو جماعة العمل في المشروع بنوع من القلق حول الدور المطلوب منه وكيفية التعامل مع باقي الأعضاء وحدود صلاحياته وحجم مسؤولياته. ولذلك يقتضي الأمر من إدارة كل مشروع الإجابة عن كل التساؤلات التالية حتى وإن لم توجه إليها من أعضاء المشروع:

- ❖ ما هو المتوقع أن يحققه فريق العمل بالمشروع؟
- ❖ ما هو دوري كعضو في فريق العمل وما هي أدوار باقي أعضاء الفريق؟
- ❖ كيف يمكنني أداء المطلوب مني ولم يسبق لي عمل ذلك من قبل؟
- ❖ متى أعمل في المشروع، وكم من الوقت يستغرق هذا العمل؟
- ❖ في أي الأماكن أو المواقع يكون عملي وبأي الأساليب أو الأدوات؟
- ❖ من الذي سيؤدي عملي المعتاد أم أنه من المتوقع أن أؤديه أيضاً؟
- ❖ أمام من أكون مسئولاً عن عملي في المشروع، وهل يعرف رئيسي المباشر ذلك؟
- ❖ من الذي أراجعه عند مواجهة مشكلة في العمل؟
- ❖ هل يتوافر لي صلاحيات اتخاذ القرار في هذا المشروع، وما هي؟
- ❖ من الذي سيتولى تقييم أدائي في المشروع؟
- ❖ هل هناك حوافز لمكافأة الجهد المتميز في العمل... ما هي؟
- ❖ ما الذي يمكنني الاستفادة به من العمل في هذا المشروع؟

✓ تطوير وتحسين أداء المنظمة

- تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي:
- ❖ تحديد الخصائص الرئيسية لبيئة العمل الداخلية للمنظمة بما يساعدها في تحقيق أهدافها ورسالتها.
 - ❖ تدعيم الأداء المرتفع لأفراد وجماعات العمل في المنظمة.
 - ❖ تقويم الأداء المنخفض وتوفير متطلبات تحسينه.
 - ❖ التأكد من المتابعة المستمرة لعناصر بيئة العمل في المنظمة وتحديد مجالات وسبل تطويرها وتحسينها.
 - ❖ توفير متطلبات دعم العلاقات الإيجابية والتواصل المثمر بين المنظمة والأطراف الخارجية ذوى العلاقة بها.
 - ❖ تدعيم مقومات بقاء واستمرار المنظمة ونموها.

✓ تطوير التنظيم الإداري للمنظمة

- تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي:
- ❖ توفير المناخ التنظيمي الملائم لتوليد الأفكار الابتكارية.
 - ❖ توفير فرص التعليم والتحسين التنظيمي والإداري.
 - ❖ تدعيم مرونة الإجراءات وحرية التصرف بما يوفر مقومات تحقيق الإنجازات والأهداف المخططة.
 - ❖ تيسير الاتصالات الإدارية بين أعضاء وجماعات العمل والوحدات التنظيمية داخل المنظمة.
 - ❖ تحديد ملامح القواعد والسياسات والأنظمة الإدارية التي تيسر تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
 - ❖ توفير الإطار العام الملائم لأعمال المتابعة والرقابة والتقويم وفق أسس سليمة للمحافظة على موارد وإمكانيات المنظمة والتأكد من استخدامها لتحقيق الإنجازات والأهداف المخططة.

✓ تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمة

➤ تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي:

- ❖ تعظيم الإحساس بالأمان لدى أعضاء المنظمة.
- ❖ تدعيم الاستقرار في المسارات الوظيفية لمستقبل أعضاء المنظمة.
- ❖ تدعيم الممارسات الإدارية الصحيحة لدى المديرين في المنظمة.
- ❖ تعليم وتدريب أعضاء المنظمة على أعمال التنبؤ والتقدير وتحديد البدائل واتخاذ القرارات على ضوء معلومات وبيانات دقيقة كافية عن موضوع القرار.
- ❖ تعميق أهمية وضرورة معرفة أعضاء المنظمة لظروف وخصائص بيئة أعمال المنظمة والتعرف على تأثيرها في إعداد وتنفيذ خطط وبرامج الأعمال.
- ❖ تعميق إحساس أعضاء المنظمة بأهمية وضرورة الربط بين الأداء والنتائج وصرف الحوافز بكافة أنواعها بناء على ما يتحقق من إنجازات وإيرادات وأرباح.

✓ التعامل مع المشكلات وإدارة الأزمات

➤ تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي:

❖ تدعيم قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات والأزمات.

❖ توفير البيانات والمعلومات الدقيقة الكافية أمام الإدارة لمواجهة المشكلات والتعامل مع الأزمات.

❖ تأكيد أهمية توفر المتطلبات الفنية والمالية والإدارية لتجنب مواجهة المشكلات أو حدوث أزمات.

❖ وجود نظام تحذيري يساعد المنظمة في الإحساس الصادق المبكر بأي مؤشرات أو دلالات عن مشكلات أو أزمات متوقعة.

❖ توفير مجموعة من سياسات ومتطلبات الأمن والأمان لدى المنظمة لمواجهة أي تغيرات غير مرغوبة مستقبلاً.

❖ توفير آليات معروفة لدى المنظمة تستطيع من خلالها استرداد قوتها وعافيتها عند التعرض لتأثيرات سلبية من مشكلات أو أزمات معينة.

❖ توفر بدائل طوارئ لدى المنظمة ووجود سيناريوهات جاهزة تحقق للمنظمة قدر ملائم من الاطمئنان والثقة للتعامل مع عدم التأكد في بيئة أعمالها.

نموذج يوضح الإطار العام لخطة / المنظمة العربية للتنمية الإدارية

الرؤية Vision

- تطوير وتنمية الإدارة العربية
- مواجهة التحديات والإشكاليات الناتجة عن التطورات التكنولوجية والاقتصادية والعولمة

الرسالة Mission

- تطوير الإدارة العربية من خلال مؤسسات التنمية الإدارية.
- تطوير أداء القيادات العليا العربية.
- نشر المعرفة والفكر الإداري المتطور.
- تمهين الإدارة العربية.
- الإسهام في التحول التقني والرقمي للإدارات العربية.

الأهداف Goals

- تطوير كفاءة مؤسسات التنمية الإدارية العربية.
- تطوير كفاءة القيادة الإدارية العربية.
- نشر المعرفة الإدارية وغرس الفكر الإداري المتطور.
- إنشاء جمعيات مهنية في مختلف مجالات الإدارة.
- دعم التوجه نحو الحكومة الإلكترونية.
- إشاعة القيم والتقاليد الرصينة للعمل الإداري المبدع.

PLAN

الآلية Mechanism

(أ) من خلال الأنشطة الرئيسية للمنظمة والتي تتمثل في:

- التدريب بمختلف أنواع أنشطته.
- الاستشارات.
- البحوث والدراسات.

(ب) الأنشطة المساعدة وهي:

- الوحدة الإدارية والخدمية.
- الوحدة المالية.
- العلاقات العامة.

دورة حياة المشروع

➤ يمر المشروع بمراحل تطور مختلفة خلال حياته ونظراً لطول الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ المشاريع عادة من المستحسن تقسيم تلك الفترة إلى مراحل ويتم إدراج النشاطات أو الأعمال الواجب إنجازها في كل مرحلة. تسمى مراحل التطور هذه بدورة حياة المشروع، ولا توجد دورة حياة قياسية تناسب جميع المشاريع إنما تختلف دورة الحياة من مشروع إلى آخر اعتماداً على طبيعة المشروع وحجمه.

➤ وتتكون دورة الحياة في العادة من ستة مراحل هي:

❖ مرحلة إدراك فكرة المشروع.

❖ مرحلة دراسة الجدوى.

❖ مرحلة وضع وتحديد الاحتياجات.

❖ مرحلة التنفيذ / الإنتاج.

❖ مرحلة التشغيل.

❖ مرحلة نهاية المشروع.

➤ وليست كل المشاريع بحاجة إلى إجراء جميع المراحل السابقة، بل قد تختلف المراحل والحاجة إلى التعمق فيها حسب نوع المشروع وطبيعته، ومن خلال الفهم الواضح لهذه المراحل المختلفة تستطيع الإدارة السيطرة على سير المشروع للوصول إلى الأهداف.

المرحلة الأولى – مرحلة إدراك فكرة المشروع

➤ في هذه المرحلة يكون المشروع عبارة فكرة أو عدة أفكار قابلة للدراسة والتحليل قد تحتل التنفيذ أو لا تحمل التنفيذ بناء على نتائج الدراسات التي يتم إجراؤها حيث يتم في هذه المرحلة دراسة فكرة المشروع وصياغتها، وتتضمن:

- ❖ تطوير فكرة المشروع.
- ❖ دراسة الحاجة إلى المشروع.
- ❖ وضع الأسس الاستراتيجية الكفيلة بالتغلب على المشاكل والمصاعب التي ستواجه المشروع.
- ❖ وضع البدائل الكفيلة بتحقيق الأهداف.
- ❖ صياغة المشروع.
- ❖ الإجابة المبدئية على عدد من الأسئلة مثل: كم سيكلف المشروع؟ متى سيبدأ المشروع؟ ماذا سيحقق المشروع؟ وغيرها من الاسئلة.



➤ وتتكون هذه المرحلة الرئيسية من عدة مراحل فرعية وهي:

- ❖ مرحلة تطوير فكرة المشروع.
- ❖ مرحلة الاختيار الأولي للمشروع.
- ❖ مرحلة صياغة المشروع، وفيما يلي نبذة موجزة عن كل مرحلة.

1. تطوير فكرة المشروع

➤ تبدأ هذه المرحلة باستعراض الاحتياجات من المشاريع المعروضة أو المتوفرة للمؤسسة سواء كانت هذه المؤسسة خاصة أو عامة حيث ندرس إمكانية تنفيذ أي من هذه المشاريع على ضوء المخصصات المالية المتوفرة والاحتياجات والأولويات المتبعة. تتولد فكرة المشروع عادة من مصادر متعددة نذكر منها:

❖ المشاريع التي يقوم بها أفراد أو مؤسسات خاصة بهدف الربح مثل إنشاء الصناعات الإنتاجية للمواد الغذائية والمشاريع السكنية وغيرها من المشاريع التي تعود على أصحابها بربح وفائدة.

❖ المشاريع التي تهدف إلى استغلال الموارد الطبيعية المتوفرة في البيئة المحيطة مثل صناعة الفوسفات، البوتاس، الأسمت، حيث تهدف مثل هذه المشاريع إلى استغلال تلك المواد الخام المتوفرة.

❖ الصناعات الاستراتيجية؛ وهي الصناعات الضرورية والتي تشكل حجر الأساس لبقية الصناعات حيث يعتبر وجودها ضرورة ملحة لعملية التنمية الصناعية مثل محطات توليد الكهرباء، وصناعة الحديد والصلب، والأسمت، والأدوية.

❖ احتمالات إنشاء مشاريع للتصدير؛ وتهدف مثل هذه المشاريع إلى دراسة حاجة الأسواق الخارجية وإنشاء صناعات بهدف تصدير منتجاتها إلى الخارج بعد دراسة الاحتياجات المحلية من تلك المنتجات. يشترط لنجاح مثل هذه المشروعات أن تكون السلع المنتجة منافسة من حيث الجودة والسعر.

❖ مشاريع لها علاقة بالأمن الغذائي والتصنيع الزراعي؛ وهي صناعات تنشأ إما لتوفير الحد الأدنى من المتطلبات الغذائية أو لاستغلال الفائض من المحاصيل الزراعية مثل ذلك إقامة المطاحن، صناعة المعلبات والعصائر، استخراج الزيوت النباتية، وصناعة الألبان ومشتقاتها.

❖ المشاريع الخدمية؛ وهذه المشاريع تهدف إلى تقديم خدمة ضرورية للمجتمع عادة ما يقوم على إنشائها القطاع العام بهدف خدمة المجتمع أو القطاع الخاص بهدف الربح المادي، مثل إقامة المستشفيات والمدارس والجامعات ومشاريع المياه وغيرها.

❖ مشاريع إحلال الواردات؛ ويتضمن ذلك دراسة شاملة لبنود المستوردات وإمكانية إقامة صناعة محلية تستطيع إحلال الواردات بمنتجات يتم تصنيعها محلياً مثل صناعة الأغذية، وصناعة الأدوية، والأجهزة المنزلية والسيارات وغيرها.

2. الاختيار الأولي للمشروع

➤ حتى الآن تكون قد خرجت بتصور واضح للمشروع أو للمشاريع التي تنوي تنفيذها، فلا بد الآن من دراسة هذا المشروع - أو المشاريع - والتوسع قليلاً في تفصيلاته تمهيداً لرفعه للمراحل اللاحقة. لهذه المرحلة خطوات يجب إتباعها للتأكد من أهمية المشروع وإمكانية تنفيذه.

2.1. التحليل العام للمشروع ويشمل ذلك:

- تحليل السياسات العامة للتنمية ومدى أهمية المشروع من الناحية التنموية.
- تحليل القطاع الاقتصادي ومعرفة إمكانياته.
- تحليل الحاجة القائمة وتقدير الحاجة المستقبلية.
- تحديد الأهداف التنموية طويلة الأمد بشكل عملي.
- معرفة المشاريع الممكنة في القطاع بالإضافة للمشروع موضع البحث مع بعض المقارنات لترجيح أحد المشاريع.

2.2. معرفة صفات المشروع المقترح بشكل أولي من خلال:

- تقدير علاقة المشروع المقترح سواء كان للقطاع العام أو الخاص بغيره من المشاريع.
- تقدير أولي لتكاليف المشروع والفوائد الناجمة عنه.
- تقدير مدى التأييد المادي والإداري والسياسي للمشروع.
- استطلاع آراء الدوائر والوزارات المعنية وذات العلاقة.
- جمع المعلومات المتوفرة من الجهات المعنية.
- صياغة أهداف المشروع بشكل قابل للقياس والمراجعة والتقييم.
- بحث أولي عن كيفية تمويل المشروع.

3.3. صياغة المشروع

➤ يتم في هذه المرحلة وضع الخطوط العريضة للمشروع المختار تمهيداً لدراسته من ناحية جدواه الاقتصادية والمالية حيث يتم تحديد الطاقة الإنتاجية أو المردود المادي وتكاليف المشروع ومستلزماته المختلفة والموقع المقترح للمشروع وغيره مما يلزم تمهيداً لإجراء دراسة الجدوى الاقتصادية الموسعة وتقرير إمكانية تنفيذه بناء على التصورات الأولية التي تم وضعها في هذه المرحلة.

في نهاية هذه المرحلة من المتوقع إنجاز ما يلي:

- تحديد مدى قابلية المشروع وبدائله للتطبيق والتنفيذ العملي.
- تقييم أولي للبديل الأمثل وذلك من خلال دراسة ما يلي:
 - ❖ التقدير الكمي لمدخلات المشروع (الآلات، الخامات، العمالة، وغيرها) وذلك في حالة المشاريع الإنتاجية.
 - ❖ تقدير التكاليف الاستثمارية للمشروع.
 - ❖ تحديد مصادر التمويل.
 - ❖ تقدير قيمة العائدات.
 - ❖ تقدير العمر الإنتاجي للمشروع.

2. المرحلة الثانية – دراسة الجدوى للمشروع

➤ تعتبر هذه المرحلة من أهم وأخطر المراحل التي يمر بها المشروع، ففي هذه المرحلة يتم وضع وإثبات الأسس الفنية، والمالية، والتجارية، والاقتصادية للمشروع كما ويتم في هذه المرحلة التقرير وبشكل نهائي بالمضي بتنفيذ المشروع أو الاستغناء عنه.

➤ وتتلخص مرحلة دراسة الجدوى للمشروع بتقدير التكلفة المتنوعة للمشروع والعوائد المتوقعة وبالتالي استخراج الربح أو الخسارة للمشروع ثم تقرير فيما إذا كان العائد الصافي – الربح – للمشروع كافياً أم لا.



4.1. ما هي محتويات دراسة الجدوى؟

- تختلف محتويات دراسة الجدوى بناءً على المشروع المراد إنشاؤه، وكلما كان المشروع مهم كلما كانت الدراسة أكثر شمولاً. ويمكن القول أن القرار بإقامة المشروع أم لا تأتي من دراسة الجدوى التي عادة ما تحتوي على ما يلي:
- ❖ دراسة السوق؛ وتشمل على مسح ميداني لتقدير حجم الطلب الحالي والمتوقع على المنتجات أو الخدمات التي سيقدمها المشروع.
- ❖ دراسة موقع المشروع من حيث قربها للسوق والخدمات وغير ذلك.
- ❖ الدراسة الفنية والتكنولوجية لتحديد مواصفات الأجهزة والمعدات اللازمة للمشروع.
- ❖ دراسة الجدوى المالية والاقتصادية.
- ❖ دراسة احتياجات المشروع للأيدي العاملة والكوادر الإدارية والفنية.
- ❖ دراسة الهيكل التنظيمي والإداري للمشروع.
- ❖ دراسة إمكانيات التدريب اللازمة للموظفين في حالة المشاريع الإنتاجية.
- ❖ دراسة التأثيرات المحتملة على البيئة بعد إقامة المشروع.

من الجدير بالذكر إن

➤ **من الجدير بالذكر إن** محتويات دراسة الجدوى بالشكل المحدد أعلاه قد لا ينطبق على الكثير من المشاريع خاصة تلك التي تقوم بها الحكومة والتي لا تتوخى من وراءها عائداً مادياً بل يقصد منها تقديم خدمة لقطاع معين أو لجهة معينة بغض النظر عن الربح أو الخسارة المادية التي قد يسفر عنها المشروع. فمثلاً إقامة حديقة عامة أو إقامة مدرسة في منطقة نائية أو مستشفى أو طريق يصل بين المناطق المختلفة في البلاد لا يمكن أن يكون مشروعاً هدفه الربح المادي فقط، ولكن ضرورة إقامة هذه المشاريع تنبع من السياسة العامة للدولة مثل راحة المواطنين، أو نشر التعليم، أو كهربة الريف، أو الارتقاء بمستوى العناية الصحية وانتشارها، وبالتالي فإن المشاريع الحكومية التي تهدف إلى تقديم مثل تلك الخدمات الأساسية التي يتم تنفيذها بغض النظر عن كونها مجدية مالياً واقتصادياً أم لا.

4. 2. الصعوبات التي تقف في طريق دراسات الجدوى

هناك الكثير من الصعوبات التي تقف في طريق دراسات الجدوى نذكر منها:

➤ صعوبة التقدير:

❖ تعتمد دراسات الجدوى أساساً على التقديرات وبما أن تلك الدراسات هي عبارة عن تفكير مترابط سابق لإقامة المشروع حيث يتوجب علينا تقدير تكلفة المشروع وحجم المبيعات المتوقع والأرباح التي ستنتج عن المشروع. كل ذلك يتم تقديره قبل أن يتم البناء الفعلي للمشروع سواء كان المشروع مشروع بناء مصنع أو مشروع بناية استثمارية، فإذا اختلفت الأرقام الفعلية عن تلك المقدرة بدراسة الجدوى فإن ذلك قد يؤدي إلى تغيير جدوى المشروع وينقل من مشروع مجد إلى مشروع خاسر.

❖ هذه العملية تزداد صعوبة وتعقيداً إذا كانت البلاد تمر بحالة تضخم أو عدم استقرار سعر صرف العملة الوطنية. ومن الجدير ذكره أنه مما قد يزيد الأمر تعقيداً أن دراسة الجدوى تتطلب تقدير الإيرادات وتكلفة التشغيل والتكلفة الكلية لعدة سنوات لنقل من خمس إلى عشر سنوات أحياناً. بالطبع كلما طالت الفترة الزمنية للتوقعات كلما كانت الدقة في تلك التوقعات قليلة.

➤ الوقت الزمني اللازم لإنجاز الدراسة:

❖ تحتوي دراسة الجدوى على عدة أجزاء منها الدراسة المالية، والدراسة الفنية، والمسح السوقي لتقدير الطلب، والدراسة الاقتصادية ومن ثم تقييم المشروع النهائي، كل هذا قد يتطلب وقتاً طويلاً قد تتغير فيه الأمور وخاصة أسعار المواد اللازمة للمشروع مثل المواد أو الآلات وبقية المدخلات المطلوبة للمشروع مما يسفر عن ابتعاد الدراسة عن الواقع العملي واختلاف نتائجها عن المتوقع.

➤ التكلفة:

❖ بالإضافة إلى عنصر الوقت، تتطلب دراسة الجدوى المتكاملة الكثير من الأموال التي قد تدفع لمستشارين أو لبيوت الخبرة التي عادة ما تقوم بإعداد مثل هذه الدراسات، خاصة إذا ما لجأنا إلى بيوت الخبرة الأجنبية.

➤التنسيق بين أجزاء الدراسة:

❖ في بعض الأحيان ونظراً لكبر حجم الدراسة أو نظراً لكثرة التفاصيل الداخلية في دراسة الجدوى، يتم اللجوء إلى تقسيم الدراسة وتوزيعها على عدد من الخبراء والبيوت الاستشارية مما قد يؤدي إلى اختلاف وجهات النظر وضعف التنسيق بين أجزاء الدراسة.

➤ندرة المعلومات وعدم دقتها:

❖ تعتمد دراسات الجدوى اعتماداً كبيراً على المعلومات. فإذا لم تتوفر تلك المعلومات المطلوبة أو كانت غير دقيقة فإن مخرجات الدراسة قد تكون بعيدة عن الواقع وغير دقيقة.

4. 3. طرق تقييم المشروعات

❖ تتعدد وتختلف طرق تقييم المشاريع حسب طبيعتها والغرض من إقامتها، فالمشاريع التي تهدف إلى رفع مستوى الخدمات الحكومية وزيادة الوعي الاجتماعي لها معاييرها الخاصة بها، والمشاريع الأخرى التي تهدف إلى تحقيق الأرباح لها معايير أخرى تهدف إلى تقييمها ومعرفة جدواها الاقتصادية.

3. المرحلة الثالثة – مرحلة وضع وتحديد الاحتياجات

- من المهم جداً قبل البدء بتنظيم وتخطيط المشروع تعريف المشروع تعريفاً شاملاً ووضع وتحديد الاحتياجات المختلفة اللازمة لكافة نشاطات المشروع من ناحية الوقت والتكلفة والموارد وغيرها من الاحتياجات الأخرى.
- هناك خطوط رئيسية يجب على المخطط أن يتبعها عند وضع وتحديد الاحتياجات، إذ يجب عليه إعداد قائمة تحتوي على جميع النشاطات اللازمة لتنفيذ المشروع وتحديد الزمن والموارد اللازمة لتنفيذ كل نشاط، وتحديد ترتيب النشاطات واعتمادها على بعضها البعض
- ووضع جدول زمني للتنفيذ يتضمن المراحل الواجب إنجازها والتاريخ المحدد للإنجاز، والتأكيد على تطابق النفقات مع الموازنة، والتأكد من نوعية العمل المنجز عن طريق الرقابة المستمر.

➤ وأهم ما تتضمنه هذه المرحلة:

❖ تحديد قائمة النشاطات.

❖ تحديد الموارد اللازمة.

❖ وضع الخطط التفصيلية اللازمة لتنفيذ المشروع.

❖ وضع الموازنات والجداول الزمنية للمشروع.

❖ تحديد وتحضير لكل ما من شأنه تسهيل ودعم تنفيذ المشروع كالسياسات والإجراءات والوصف الوظيفي والموازنات وغيرها.

❖ إن تحديد احتياجات المشروع خطوة هامة جداً ورئيسة تمهيداً لتطبيق إدارة المشاريع.

❖ حيث إن عدم استكمال هذه المرحلة سيؤدي إلى أخطاء في وضع المخططات

والحسابات المتعلقة به، وبالتالي عدم صحة البيانات فيما يتعلق بتنفيذ المشروع.

❖ ومن الجدير ذكره إن وضع وتحديد الاحتياجات يأتي من خلال خبرة وحكمة المخطط في هذا المجال وفي مشاريع سابقة.

❖ وقد يكون المخطط فريقاً بدلاً من شخص واحد وفي هذه الحالة من الممكن ومن الطبيعي وجود خلافات في وجهات النظر حول طريقة تقسيم المشروع والنشاطات المختلفة.

❖ حيث يلعب مدير المشروع دوراً أساسياً في تقريب وجهات النظر وبالتالي تقليل الاختلافات.

4. المرحلة الرابعة – التنفيذ / الإنتاج

- بعد إن قمنا بدراسة الجدوى للمشروع والتي أدت إلى اتخاذ القرار المناسب (القرار بالمضي قدماً بالمشروع وتنفيذه) نقوم بوضع وتحديد الاحتياجات اللازمة للمشروع ومن ثم تأتي مرحلة التنفيذ / الإنتاج والتي ستؤدي في نهايتها إلى خلق مشروع جديد منتج.
- التنفيذ الناجح يكون عرضة للفحص والتقييم المستمر في جميع الخطوات، بل وقد يتطلب الأمر تعديل الخطة. ومن أهم أسباب نجاح التقييم توفر المعلومات الصحيحة والدقيقة.
- ومن ناحية إدارية تتطلب عملية التنفيذ إبراز الخطوات التالية:
 - ❖ اتخاذ الترتيبات الإدارية للإشراف على التنفيذ؛ تحديد المسؤوليات ضمن الدائرة المسؤولة مباشرة عن عملية التنفيذ، وتحديد علاقاتها مع الدوائر الأخرى المهمة بالمشروع.
 - ❖ وضع المخطط التي تبين جداول العمل والأرقام والإنجازات الرئيسية في كل فترة زمنية وقياس مدى التقدم والإنجاز.
 - ❖ الرقابة على تنفيذ المشروع، ورفع التقارير حسب الحاجة (اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية) عما تم تنفيذه.
 - ❖ مقارنة ما تم تنفيذه مع ما تم التخطيط له، وتقييم مدى الانحراف عن الخطط الموضوعية.

- ❖ جمع المعلومات وتقديم التقارير الدورية واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجة الانحرافات – إن وجدت – وتحديث المخططات والجدول الزمنية الموضوعية.
- ❖ إعداد الخطط المتعلقة بالمراحل التالية.
- ❖ التثبت والتحقق من المواصفات والمعلومات الفنية.
- ❖ تأسيس برامج تدريبية للقائمين على عملية التنفيذ من مراقبين ومقيمين وغيرهم.
- ❖ تطوير دليل يبين كيفية التشغيل (عند الحاجة).

5. المرحلة الخامسة – مرحلة التشغيل

- لا تنطبق هذه المرحلة على جميع أنواع المشاريع، بل أن هذه المرحلة تكون عادة للمشاريع الإنتاجية كالمصانع والخدمات، وتتضمن هذه المرحلة:
- ❖ تقديم الخدمة / المنتج التي / الذي يهدف المشروع إليها.
 - ❖ تكامل الخدمة / المنتج التي / الذي يقدمها المشروع مع الخدمات / المنتجات التي تقدمها المشاريع الأخرى.
 - ❖ تقييم مدى تحقيق المشروع للأهداف الموضوعية.
 - ❖ وضع التوصيات المتعلقة بالمشاريع المستقبلية المشابهة.

6. المرحلة السادسة – نهاية المشروع / التسليم

➤ هذه المرحلة هي النهائية النهائي لكل الجهود السابقة والتي ستؤدي بعد نهاية هذه المرحلة إلى خلق مشروع جديد منتج سواء كان هذا المشروع مشروعاً إنتاجياً أو خدمياً أو غيره. وتتضمن هذه المرحلة:

- ❖ تصفية المشروع.
- ❖ تطوير الخطط المساعدة في نقل مسؤوليات المشروع للجهات الأخرى.
- ❖ تحويل الموارد التي كانت مستغلة في المشروع إلى مشاريع أخرى (إن وجدت).
- ❖ أخذ العبر والدروس المستفادة من المشروع.
- ❖ وأخيراً يجب أن نذكر أن دورة حياة المشروع تختلف عن دورة الإدارة أو دورة التصنيع في كون دورة إدارة المشاريع لها بداية ونهاية محدودتان بينما دورة الإدارة أو دورة التصنيع متصلبة لها بداية ولكن نهايتها مفتوحة تعتمد على مدى نجاح المؤسسة أو المنتج.

11. مصطلحات في إدارة المشروعات

➤ إدارة فكرة المشروع (Conceptual Phase):

❖ المرحلة الأولى من مراحل دورة حياة المشروع حيث يكون المشروع عبارة عن فكرة أو عدة أفكار قابلة للدراسة والتحليل قد تحتل التنفيذ أو عدمه.

➤ القيمة المضافة (Added Value):

❖ القيمة التي يساهم بها مشروع معين في زيادة الوعي الاجتماعي للمواطنين والتي تنتج عن المشروع على شكل مرتبات وأجور وضرائب للخرينة والأرباح الموزعة.

➤ دراسة جدوى المشروع (Project Feasibility Study):

❖ حيث يتم دراسة السوق والموقع والمتطلبات الفنية والتكنولوجية والجدوى المالية والاقتصادية واحتياجات المشروع من أيدي عاملة وكوادر فنية بالإضافة إلى التأثيرات المحتملة على البيئة وأي أمور أخرى تخص المشروع.

➤ دورة حياة المشروع (Project Life Cycle):

❖ هي المراحل المختلفة التي يمر بها المشروع من لحظة التفكير به وحتى نهايته.

➤ صافي القيمة الحالية (Net Present Value):

❖ عبارة عن قيمة الاستثمار في الحاضر آخذين بعين الاعتبار معدل الخصم (سعر الفائدة) المستخدم.

➤ مدة الاسترداد (Pay Back Period):

❖ المدة اللازمة لاسترداد قيمة الاستثمار الأصلية للمشروع.

➤ معدل العائد الداخلي (Internal Rate of Return):

❖ هو المعدل الذي تتساوى عنده القيمة الحالية للمقبوضات مع القيمة الحالية للاستثمار.

➤ نسبة المنفعة إلى التكلفة (Benefit / Cost Ratio):

❖ ناتج قسمة القيمة الحالية للتدفقات النقدية الواردة على المبلغ المستثمر أو تكلفة المشروع (مع أو بدون أخذ معدل الخصم).

إدارة المخاطر

أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

مقدمة

- إن إدارة المخاطر التقليدية تركز على المخاطر الناتجة عن أسباب مادية أو قانونية مثال: الكوارث الطبيعية أو الحرائق، الحوادث، الموت والدعاوى القضائية (ومن جهة أخرى فإن إدارة المخاطر المالية تركز على تلك المخاطر التي يمكن إدارتها باستخدام أدوات المقايضة المالية).
- إدارة المخاطر ليست وسيلة محصورة على المؤسسات والمنظمات العامة فقط، ولكنها أيضاً لكل الأنشطة طويلة وقصيرة الأمد. ويجب النظر للفوائد والفرص من إدارة المخاطر في علاقتها بأطراف المصلحة المختلفة المتأثرة وليس فقط في علاقتها بنشاط المنظمة.
- بغض النظر عن نوع إدارة المخاطر، فإن جميع المنظمات الكبرى وكذلك المجموعات والمنظمات الصغرى لديها فريق مختص بإدارة المخاطر.

المخاطر

- يمكن تعريف المخاطر بأنها مزيج مركب من احتمال تحقق الحدث ونتائجه.
- المخاطر أيضا هي عبارة عن ربط بين احتمال وقوع حدث والآثار المترتبة على حدوثه.
- يمكن أن تنتج المخاطر التي تواجه أي منظمة وأنشطتها من عوامل خارجية وداخلية. ويمكن تقسيمها أكثر إلى أنواع من الأخطار مثل إستراتيجية، مالية، تشغيلية، بيئية، أمنية، سلامة ... الخ.
- يتم الإشارة بازدياد إلى إدارة المخاطر على أساس ارتباطها بالجوانب الإيجابية والسلبية للخطر، ولذلك يأخذ المعيار بعين الاعتبار المخاطر من حيث الجانبين السلبي والإيجابي.
- في مجال السلامة، يلاحظ عامة أنه يتم الأخذ في الاعتبار أن النتائج سلبية فقط، مما أدى إلى تركيز إدارة خطر السلامة على منع وتخفيض الضرر.

تصنيف أنشطة المنظمة

- **إستراتيجية:** تهتم بالأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل للمنظمة، ويمكن أن تتأثر بعدة عوامل منها (مدى توافر رأس المال والمخاطر السياسية والسيادية، والتغيرات القانونية والتشريعية، والسمعة، وتغيرات البيئة الطبيعية).
- **تشغيلية:** تهتم بنواحي النشاط اليومي التي تواجهها المنظمة خلال سعيها نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- **مالية:** تهتم بالإدارة الفعالة والرقابة على النواحي المالية للمنظمة وتأثير العوامل الخارجية مثل مدي توافر الائتمان، وأسعار الصرف، وتحركات أسعار الفائدة ومختلف التعرضات السوقية الأخرى.
- **الإدارة المعرفية:** تهتم بالإدارة الفعالة والرقابة على مصادر المعرفة والإنتاج وغيرهما من عوامل الحماية والاتصالات. وقد تتضمن العوامل الخارجية الاستخدام غير المسموح به أو سوء الاستخدام للملكية الفكرية، وانقطاع الطاقة، والمنافسة التكنولوجية. وقد تتضمن العوامل الداخلية فشل النظم الإدارية أو فقدان أهم عناصر القوى البشرية.
- **التوافق مع القوانين:** يهتم بنواحي مثل الصحة والسلامة، والبيئة، والمواصفات التجارية، وحماية المستهلك، وحماية نظم المعلومات، والتوظيف والنواحي القانونية.

إدارة المخاطر

- هي جزء أساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي منظمة.
- هي الإجراءات التي تتبعها المنظمات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل الأنشطة.
- التركيز الأساسي لإدارة المخاطر الجيدة هو التعرف على ومعالجة هذه الأخطار.
- إدارة المخاطر تساعد علي فهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر علي المنظمة، فهي تزيد من احتمال النجاح وتخفف كلا من احتمال الفشل وعدم التأكد من تحقيق الأهداف العامة للمنظمة .
- أنشطة إدارة المخاطر يجب أن تكون مستمرة ودائمة التطور وترتبط بإستراتيجية المنظمة وكيفية تطبيق تلك الإستراتيجية. ويجب أن تتعامل بطريقة منهجية مع جميع الأخطار التي تحيط أنشطة المنظمة في الماضي والحاضر وفي المستقبل على وجه الخصوص.

إدارة المخاطر

➤ تقوم أداره المخاطر بالحماية وبإضافة قيمة للمنظمة ولمختلف الأطراف ذات المصلحة من خلال دعم أهداف المنظمة عن طريق:

❖ تقديم إطار عمل للمنظمة بغرض دعم تنفيذ الأنشطة المستقبلية بأسلوب متناسق ومتحكم فيها.

❖ تطوير أساليب اتخاذ القرار والتخطيط وتحديد الأولويات عن طريق الإدراك الشامل والمنظم لأنشطة المنظمة، والتغيرات والفرص السلبية والإيجابية المتاحة.

❖ المساهمة في الاستخدام (التخصيص) الفعال لرأس المال والموارد المتاحة للمنظمة.

❖ تخفيض التقلبات في مجالات النشاط غير الأساسية.

❖ حماية وتطوير أصول وسمعة المنظمة.

❖ تطوير ودعم القوى البشرية وقاعدة معلومات المنظمة.

❖ تعظيم كفاءة التشغيل.

هيكل وتنظيم إدارة المخاطر (سياسة إدارة المخاطر)

- يجب على سياسة إدارة المخاطر بالمنظمة أن تضع منهجها وميولها تجاه المخاطر وكذلك منهجها في إدارة المخاطر. كما يجب على سياسة المخاطر تحديد المسؤوليات تجاه إدارة المخاطر داخل المنظمة كلها.
- يجب أن تشير المنظمة إلى أي متطلبات قانونية فيما يخص بيان سياسة المنظمة مثال الصحة والسلامة.
- ترتبط بعمليات إدارة المخاطر مجموعة مندمجة من الأدوات والتقنيات يتم استخدامها في المراحل المختلفة للنشاط . وللعمل بشكل فعال تتطلب عملية إدارة المخاطر:
 - ❖ التزام الرئيس التنفيذي ومدراء المنظمة.
 - ❖ توزيع المسؤوليات داخل المنظمة.
 - ❖ تخصيص الموارد الملائمة لتدريب وتطوير الوعي بالمخاطر من قبل أصحاب المصلحة.

هيكل وتنظيم إدارة المخاطر (دور الإدارة العليا)

➤ يقع على عاتق الإدارة العليا مسؤولية تحديد الإتجاه الإستراتيجي للمنظمة، وخلق بيئة وهياكل إدارة المخاطر لتعمل بصورة فعالة. ويمكن أن يتم ما سبق من خلال مجموعة من المدراء، أو لجنة غير تنفيذية، أو لجنة المراجعة أو أي وظيفة تتلاءم مع أسلوب المنظمة في العمل وتكون قادرة على العمل كراعي لإدارة المخاطر.

➤ يجب كحد أدني، أن تأخذ الإدارة العليا في الحسبان عند تقييم نظام الرقابة الداخلية ما يلي :

- ❖ طبيعة ومدى حجم الأخطار المقبولة التي تستطيع المنظمة تحملها ضمن نشاطها الخاص.
- ❖ احتمالية تحقق تلك الأخطار.
- ❖ كيفية إدارة الأخطار غير المقبولة.
- ❖ قدرة المنظمة على تخفيض احتمال تحقق المخاطر وتأثيره على النشاط.
- ❖ تكاليف وعوائد المخاطر وأنشطة التحكم في المخاطر المطبقة.
- ❖ فاعلية عمليات إدارة المخاطر.
- ❖ الآثار الضمنية لقرارات الإدارة العليا على المخاطر.

هيكل وتنظيم إدارة المخاطر (دور وحدات العمل)

➤ تتضمن ما يلي:

- ❖ تتحمل وحدات العمل المسؤولية الأولى في إداره المخاطر على أساس يومي.
- ❖ تعتبر وحدات العمل مسئولة عن نشر الوعي بالمخاطر داخل نشاطها، كما يجب تحقيق أهداف المنظمة من خلال نشاطها.
- ❖ يجب أن تصبح إدارة المخاطر موضوع للاجتماعات الدورية للإدارة وذلك للأخذ في الحسبان مجالات التعرض للخطر ووضع أولويات العمل في ضوء تحليل للخطر فعال.
- ❖ يجب أن تتأكد إدارة وحدة العمل من شمول إدارة المخاطر ضمن المرحلة الذهنية للمشروعات وحتى انتهاء المشروع .

هيكل وتنظيم إدارة المخاطر (دور وظيفة إدارة المخاطر)

➤ اعتمادا على حجم المنظمة قد يتحمل وظيفة إدارة المخاطر من مدير للخطر يعمل جزء من الوقت، إلى قسم لإداره المخاطر يعمل طول الوقت. ويجب أن تتضمن وظيفة إدارة المخاطر ما يلي:

- ❖ وضع سياسة وإستراتيجية إدارة المخاطر.
- ❖ التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر.
- ❖ بناء الوعي الثقافي للخطر داخل المنظمة ويشمل التعليم الملائم.
- ❖ أعداد سياسة وهيكل للخطر داخليا لوحدات العمل.
- ❖ تصميم ومراجعة عمليات إدارة المخاطر.
- ❖ التنسيق بين أنشطة مختلف الوظائف التي تقدم النصيحة فيما يخص نواحي إدارة المخاطر داخل المنظمة.
- ❖ تطوير عمليات مواجهة المخاطر والتي تتضمن برامج الطوارئ واستمرارية النشاط.
- ❖ أعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها للإدارة العليا وأصحاب المصلحة.

هيكل وتنظيم إدارة المخاطر (دور المراجع الداخلي)

- ▶ قد يختلف دور المراجع الداخلي من منظمة لأخرى، وعمليا قد يتضمن دور المراجع الداخلي كل أو بعض ما يلي:
- ❖ تركيز عمل المراجع الداخلي على الأخطار الهامة، التي تم تحديدها بواسطة الإدارة، ومراجعة عمليات إدارة المخاطر داخل المنظمة.
- ❖ منح الثقة في إدارة المخاطر
- ❖ تقديم الدعم الفعال والمشاركة في عمليات إدارة المخاطر.
- ❖ تسهيل أنشطة تحديد وفحص الأخطار وتعليم العاملين بإدارة المخاطر والمراجعة الداخلية.
- ❖ تنسيق عملية إعداد تقرير المخاطر المقدم للإدارة العليا ولجنة المتابعة الداخلية ... الخ.
- ▶ بغرض تحديد الدور الأكثر ملاءمة لمنظمة معينة، يجب على المراجعة الداخلية التأكد من عدم الإخلال بالمتطلبات المهنية الخاصة بتحقيق الاستقلالية والموضوعية.

هيكل وتنظيم إدارة المخاطر (الموارد والتطبيق)

➤ يجب توفير الموارد الضرورية لتطبيق سياسة إدارة المخاطر بالمنظمة.

➤ تحتاج إجراءات التحكم إلى قياسها من حيث التأثير الاقتصادي والاجتماعي المتوقع في حالة عدم اتخاذ أي إجراء بالمقارنة بتكلفة الإجراءات المقترحة، وكذلك تحتاج إلى معلومات أكثر تفصيلاً وافتراسات أكثر مما هو متوفر حالياً.

➤ يجب أولاً تحديد تكاليف التطبيق، ويجب حسابها بدقة معقولة لأنها ستصبح الأساس الذي ستقاس على أساسه فعالية التكاليف. كما يجب تقدير التكلفة المتوقعة في حالة عدم اتخاذ أي إجراء، ثم بمقارنة النتائج يمكن للإدارة أن تقرر تطبيق أو عدم تطبيق إجراءات التحكم في المخاطر.

➤ التوافق مع القوانين والتشريعات ليس اختياري، حيث يجب على المنظمة أن تتفهم القوانين المطبقة، وأن تطبق نظام للرقابة لتحقيق التوافق مع القوانين. ويوجد أحياناً بعض المرونة في حالة أن تكلفة تخفيض خطر ما لا تتناسب مع ذلك المخاطر.

➤ إحدى وسائل الحصول على حماية مالية ضد تأثير الأخطار عن طريق تمويل المخاطر هي التأمين. ومع ذلك يجب ملاحظة أن بعض الخسائر أو بعض عناصر الخسارة غير قابلة للتأمين، على سبيل المثال التكاليف غير القابلة للتأمين المصاحبة للحوادث الصحية والسلامة والبيئية، والتي قد تتضمن أضراراً لنفسية الموظف ولسمعة المنظمة.

خطوات عملية إدارة المخاطر

- **التخطيط:** لعملية إدارة المخاطر ورسم خريطة نطاق العمل والأساس والمعايير الذي سيعتمد عليها وكذلك تعريف إطار العملية وأجندة للتحليل.
- التعرف على المخاطر وتحديدتها.
- تحليل المخاطر.
- وصف المخاطر.
- تقدير المخاطر.
- تقييم المخاطر.
- إعداد تقارير المخاطر والاتصالات.
- معالجة المخاطر.
- مراقبة ومراجعة عمليات إدارة المخاطر والتدريب.

التعرف على المخاطر

➤ يتم التعرف على المخاطر عن طريق:

❖ **التحديد المعتمد على الأهداف:** إن المنظمات والفرق العاملة على مشروع ما جميعها لديها أهداف, فأي حدث يعرض تحقيق هذه الأهداف إلى خطر سواء جزئياً أو كلياً يعتبر خطورة.

❖ **التحديد المعتمد على السيناريو:** في عملية تحليل السيناريو يتم خلق سيناريوهات مختلفة قد تكون طرق بديلة لتحقيق هدف ما أو تحليل للتفاعل بين القوى في سوق أو معركة, لذا فإن أي حدث يولد سيناريو مختلف عن الذي تم تصوره وغير مرغوب به, يعرف على أنه خطورة.

❖ **التحديد المعتمد على التصنيف:** وهو عبارة عن تفصيل جميع المصادر المحتملة للمخاطر.

❖ **مراجعة المخاطر الشائعة:** في العديد من المنظمات هناك قوائم بالمخاطر المحتملة.

تحديد المخاطر

- التعرف على المخاطر ذات الأهمية.
- يمكن أن يبدأ التعرف إلى المخاطر من مصدر المشاكل أو المشكلة بحد ذاتها.
- عندما تعرف المشكلة أو مصدرها فإن الحوادث التي تنتج عن هذا المصدر أو تلك التي قد تقود إلى مشكلة يمكن البحث فيها.

تحليل المخاطر

تحديد تعرض المنظمة لعدم التأكد يتطلب معرفة جوهرية بالمنظمة والسوق التي تشارك فيه، والبيئة القانونية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي تتواجد ضمنها، ويتطلب كذلك الفهم السليم لأهداف المنظمة الإستراتيجية والتشغيلية، ويشمل ذلك العوامل الحيوية لضمان نجاح المنظمة والفرص والتهديدات المرتبطة بتحقيق تلك الأهداف.

وصف المخاطر

- يهدف وصف المخاطر إلى عرض الأخطار التي تم تعريفها بأسلوب منهجي، (مثلا باستخدام جدول) ويمكن استخدام جدول منفصل لوصف المخاطر لتسهيل عملية وصف وفحص الأخطار، واستخدام أسلوب مصمم بطريقة جيدة ضروري للتأكد من إجراءات تعريف ووصف وفحص الأخطار بطريقة شاملة.
- إذا أخذنا في الحسبان نتائج واحتمالات كل خطر متضمنها الجدول، يصبح من الممكن إعطاء الأولوية للأخطار الرئيسية والتي تحتاج إلى التحليل بطريقة أكثر تفصيلا.
- يمكن تصنيف الأخطار التي تم تعريفها والمصاحبة للأنشطة ولاتخاذ القرارات إلى إستراتيجية، ومشروع (تكتيكية وتشغيلية).
- من الضروري دمج إدارة المخاطر ضمن مرحلة التصور للمشروعات وخلال مراحل تنفيذ مشروع معين.

جدول وصف المخاطر

المخاطر	مجال المخاطر	طبيعة المخاطر	توقعات الإدارة العليا	التقدير الكمي للمخاطر	التحمل (الميل للخطر)	أساليب المعالجة والتحكم في المخاطر	الأجراء المتوقع للتطوير	تطوير الإستراتيجية والسياسة
أسم الخطر	الوصف غير الكمي للأحداث، وحجمها، ونوعها، وعددها وعدم استقلاليتها	مثال : إستراتيجي، تشغيلي، مالي، معرفي أو قانوني ..	(أو أصحاب المصلحة وتوقعاتهم)	(الأهمية، والاحتمال)	توقعات لخسارة والتأثير المالي للخطر، (احتمال وحجم الخسائر على العوائد المتوقعة)	الوسائل الأولية التي يتم بواسطتها إداره المخاطر حالياً، ومستويات الثقة في أساليب التحكم المطبق	توصيات لتخفيض المخاطر	وتحديد الإدارة المسؤولة عن تطوير الإستراتيجية والسياسة

تقدير المخاطر

- يمكن تقدير المخاطر بأسلوب كمي أو شبه كمي أو نوعي من حيث احتمال التحقق والنتائج المحتملة.
- النتائج من حيث التهديدات أو فرص النجاح قد تكون مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة.
- قد تكون الاحتمالات مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة إلا أنها تتطلب تعريفات مختلفة من حيث التهديدات وفرص النجاح.

خصائص تقدير المخاطر

- يمكن استخدام نتائج عملية تحليل المخاطر لأعداد وصف لخصائص المخاطر والتي ستعطي بدورها تصنيف حسب الأهمية النسبية لكل خطر كما ستوفر أداة لترتيب جهودات معالجة المخاطر حسب أولوياتها، وسيؤدي ذلك إلى ترتيب كل خطر تم تعريفه بحيث يعطي صورة لأهميته النسبية.
- يسمح هذا الأسلوب برسم المخاطر على منطقة النشاط التي تتأثر به، وكذلك وصف إجراءات التحكم المطبقة، وتحديد المجالات التي قد يحتاج فيها زيادة استثمارات التحكم في المخاطر أو تخفيضها أو أعاده توزيعها.
- تعريف المسؤولية يساعد على التعرف على ملكية المخاطر، وتحديد أفضل الموارد الإدارية الواجب تخصيصها.

تقييم المخاطر

- عندما يتم الانتهاء من عملية تحليل المخاطر، فإنه من الضروري إجراء مقارنة بين تقدير الأخطار ومقاييس المخاطر التي تم إعدادها بواسطة المنظمة.
- مقياس المخاطر قد يتضمن العوائد والتكاليف ذات العلاقة، والمتطلبات القانونية والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، واهتمامات أصحاب المصلحة ... الخ.
- يستخدم تقييم المخاطر لاتخاذ قرارات تجاه الأخطار ذات الأهمية للمنظمة، وفيما إذا كان المخاطر يجب قبوله أو معالجته.

إعداد تقارير المخاطر والاتصالات (التقرير الداخلي)

- تحتاج مستويات مختلفة داخل المنظمة إلى معلومات متنوعة عن عملية إدارة المخاطر.
- يجب على الإدارة العليا (مجلس الإدارة):
 - ❖ المعرفة بأهم الأخطار التي تواجه المنظمة.
 - ❖ المعرفة بالتأثيرات المحتملة على حملة الأسهم عند تحقق انحرافات عن المدى المتوقع للأداء.
 - ❖ توفير مستويات مناسبة من الوعي داخل المنظمة.
 - ❖ معرفة كيفية قيام المنظمة بإدارة الأزمات.
 - ❖ أدراك أهمية ثقة أصحاب المصلحة في المنظمة.
 - ❖ معرفة كيفية أدارة الاتصالات مع مجتمع الاستثمار كلما أمكن ذلك.
 - ❖ التأكد من تطبيق أنشطة إدارة المخاطر بفاعلية.
 - ❖ إصدار سياسة إدارة خطر واضحة بحيث تغطي فلسفة إدارة المخاطر ومسئوليتها.

إعداد تقارير المخاطر والاتصالات (التقرير الداخلي)

➤ يجب على وحدات العمل:

- ❖ التعرف على الأخطار التي تتدرج ضمن منطقة مسؤولياتهم وتأثيراتها المحتملة على مناطق أخرى، وتأثير المناطق الأخرى على وحدة العمل.
- ❖ أعداد مؤشرات الأداء التي تسمح لهم بمراقبة الأنشطة الرئيسية والمالية، ومراقبة مدى التقدم تجاه الأهداف والتعرف على التطورات التي تتطلب التدخل (مثل التنبؤات والموازنات).
- ❖ تصميم نظم للتبليغ عن الانحرافات في الموازنات والتنبؤات بطريقة منتظمة للسماح باتخاذ القرارات المناسبة.
- ❖ التبليغ المنظم والسريع إلى الإدارة العليا عن أي أخطار جديدة أو فشل في إجراءات التحكم المطبقة.

➤ يجب على الأفراد:

- ❖ أدراك مسؤولياتهم عن الأخطار الفردية.
- ❖ أدراك كيفية المساهمة في التطوير المستمر لأدوات إدارة المخاطر.
- ❖ أدراك أن إدارة المخاطر والوعي بالمخاطر هما الجزء الأساسي في ثقافة المنظمة.
- ❖ التبليغ المنظم والسريع للإدارة العليا عن الأخطار الجديدة أو فشل إجراءات التحكم المطبقة.

إعداد تقارير المخاطر والاتصالات (التقرير الخارجي)

➤ تحتاج المنظمة إلى تقديم تقرير إلى أصحاب المصلحة بشكل منتظم موضحا سياسات إدارة المخاطر ومدى الفاعلية في تحقيق أهدافها (يتطلع أصحاب المصلحة بصفة متزايدة إلى المنظمة لتقديم الدليل على فاعلية إدارة الأداء غير المالي للمنظمة في مجالات مثل شئون المجتمع، وحقوق الإنسان، وممارسات التوظيف، والصحة والسلامة، وحماية البيئة).

➤ تتطلب السيادة التنظيمية الجيدة أن تتبنى المنظمات أسلوب منهجي في إدارة المخاطر بحيث:

❖ يحمي مصالح مختلف أطراف المصلحة في المنظمة.

❖ يتأكد من قيام مجلس الإدارة بتنفيذ واجباته الخاصة بإدارة الإستراتيجية وبناء القيم ومراقبة أداء المنظمة.

❖ يتأكد من تطبيق وسائل الرقابة الإدارية وأدائها بشكل كافي.

إعداد تقارير المخاطر والاتصالات

- يجب أن تكون إجراءات إعداد تقارير المخاطر واضحة ومتوفرة لدى أصحاب المصلحة في المنظمة.
- يجب على معد التقارير الرسمية أن يتناول:
 - ❖ أساليب الرقابة، خاصة المسؤوليات الإدارية لأدارة المخاطر.
 - ❖ الإجراءات المستخدمة في تعريف الأخطار وكيفية التعامل معها بواسطة نظم أداره المخاطر.
 - ❖ تطبيق نظم الرقابة الأولية بغرض أداره الأخطار الهامة.
 - ❖ تطبيق نظم المتابعة والمراجعة.
- يجب تسجيل أي نقص كبير غير مغطي من قبل النظام أو أي نقص في النظام نفسه، وكذلك تحديد الخطوات التي تم اتخاذها بالفعل للتعامل مع هذا النقص.

معالجة المخاطر

➤ تعتبر معالجة المخاطر بمثابة عملية اختيار وتطبيق إجراءات بغرض التغيير في المخاطر. وتتضمن معالجة المخاطر التخفيض (التحكم في المخاطر) كأحد أهم عناصرها، وتمتد أكثر إلى تجنب المخاطر، وتمويل المخاطر..... الخ (على سبيل المثال).

➤ يجب أن يقدم أي نظام لمعالجة المخاطر (كحد أدنى) ما يلي:

❖ التشغيل الفعال والكفاء للمنظمة.

❖ الرقابة الداخلية الفعالة.

❖ أتباع القوانين والتشريعات.

➤ ترتبط عملية فعالية تكلفة إجراءات التحكم في المخاطر بتكلفة تطبيق تلك الإجراءات بالمقارنة بالمزايا المتوقعة من تخفيض المخاطر.

طرق التعامل مع المخاطر

➤ بعد أن تتم عملية التعرف على المخاطر وتقييمها فإن جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها تقع ضمن مجموعات رئيسية هي:

❖ **النقل:** وهي وسائل تساعد على قبول الخطر من قبل طرف آخر وعادة ما تكون عن طريق العقود أو الوقاية المالية. التأمين هو مثال على نقل الخطر عن طريق العقود. وقد يتضمن العقد صيغة تضمن نقل الخطر إلى جهة أخرى دون الالتزام بدفع أقساط التأمين.

❖ **التجنب:** وتعني محاولة تجنب النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما. ومثال على ذلك عدم شراء ملكية ما أو الدخول في عمل ما لتجنب تحمل المسؤولية القانونية. إن التجنب يبدو حلاً لجميع المخاطر ولكنه في الوقت ذاته قد يؤدي إلى الحرمان من الفوائد والأرباح التي كان من الممكن الحصول عليها من النشاط الذي تم تجنبه.

❖ **التقليل:** وتشمل طرق للتقليل من حدة الخسائر الناتجة. ومثال على ذلك شركات تطوير البرمجيات التي تتبع منهجيات للتقليل من المخاطر وذلك عن طريق تطوير البرامج بشكل تدريجي.

❖ **القبول (الاحتجاز):** وتعني قبول الخسائر عند حدوثها. إن هذه الطريقة تعتبر إستراتيجية مقبولة في حالة المخاطر الصغيرة والتي تكون فيها تكلفة التأمين ضد الخطر على مدى الزمن أكبر من إجمالي الخسائر. كل المخاطر التي لا يمكن تجنبها أو نقلها يجب القبول بها. وتعد الحرب أفضل مثال على ذلك حيث لا يمكن التأمين على الممتلكات ضد الحرب.

❖ **الاستسلام:** يجب حساب العامل النفسي لدى الجهة المخاطرة وإقناعها بالتوجه إلى المصلحة الدائمة لا السريعة.

مراقبة ومراجعة عمليات إدارة المخاطر

- تتطلب إدارة المخاطر الفعالة نظام لتقديم التقارير والمراجعة للتأكد من التعرف الفعال علي الأخطار وفحصها وأن إجراءات التحكم في المخاطر الملائمة قد تم اتخاذها. ويجب إجراء المراجعة الدورية للسياسة ومستويات التوافق مع القوانين، ومراجعة معايير الأداء لتحديد فرص التطوير.
- يجب تذكر أن المنظمات ذات ديناميكية وتعمل في بيئة ديناميكية ومتغيرة، لذلك يجب التعرف علي التغيرات في المنظمات وعلى البيئة التي تعمل فيها وأنه تم عمل التعديلات الملائمة للنظم.
- يجب أن تتأكد عملية الرقابة من تطبيق إجراءات التحكم المناسبة على أنشطة المنظمة، وأن الإجراءات قد تم فهمها وأتباعها.
- يجب على أي عمليات للرقابة والمراجعة أن تحدد فيما إذا كانت:
 - ❖ الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط له.
 - ❖ الإجراءات المتبعة والمعلومات التي تم جمعها بغرض فحص الأخطار كانت ملائمة.
 - ❖ التطوير المعرفي قد ساعد على الوصول إلى قرارات أفضل وتحديد الدروس المستفادة لفحص وإدارة الأخطار مستقبلا.

محددات (معوقات) إدارة المخاطر

- إذا تم تقييم المخاطر أو ترتيبها حسب الأولوية بشكل غير مناسب فإن ذلك قد يؤدي إلى تضييع الوقت في التعامل مع المخاطر ذات الخسائر التي من غير المحتمل أن تحدث.
- تمضية وقت طويل في تقييم وإدارة مخاطر غير محتملة يؤدي إلى تشتيت المصادر التي كان من الممكن أن تستغل بشكل مربح أكثر .
- إعطاء عمليات إدارة المخاطر أولوية عالية جدا يؤدي إلى إعاقة عمل المنظمة في إكمال مشاريعها أو حتى المباشرة فيها .
- من المهم أيضا الأخذ بعين الاعتبار حسن التمييز بين الخطورة والشك.

مع تحياتي ❖
د. حسام الدين فتحي ❖
dr-hossamfathi@hotmail.com ❖
د. السيد سعيد صباح ❖
Drsaid_sabbh@yahoo.com ❖

شَبكات الأعمال

أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

شبكات الاعمال Network Models

تعتبر شبكات الأعمال من أهم الأساليب الحديثة التي تفيد كثيرا في مساعدة المدير في تخطيط وجدولة العمليات المختلفة اللازمة لأداء عملية معينة بحيث يتم أداءها بأعلى كفاءة ممكنة.

ويوجد أسلوبين يستخدمان في تخطيط وجدولة تنفيذ المشروعات ومتابعة عمليات التنفيذ والرقابة عليها وهما:

➤ أسلوب المسار الحرج:

Critical Path Method C.P.M

➤ أسلوب بيرت PERT عبارة عن اختصار:

Program Evaluation and Review Technique

➤ ويتشابه أسلوب المسار الحرج C.P.M مع أسلوب بيرت PERT من حيث:

- ❖ الأسس والإجراءات فكل منهما يؤدي إلي توفير أفضل الخطط لتنفيذ المشروعات طبقا لتتابعها الزمني والتقني.
- ❖ كما يوفر البيانات اللازمة لمتابعة التنفيذ بكفاءة عن طريق التركيز علي المهام والعمليات التي تمثل مراكز اختناق.

➤ غير انهما يختلفان من حيث أسس وإجراءات حساب الزمن اللازم لتنفيذ كل مهمة أو عملية من عمليات المشروع:

- ❖ حيث يستخدم أسلوب بيرت في المشروعات التي تتسم بعدم توافر معلومات أكيدة عن الأوقات المطلوبة لأداء الأنشطة المختلفة .
- ❖ أما أسلوب المسار الحرج فإنه يتم استخدامه في المشروعات التي تتصف بتوافر معلومات أكيدة عن الوقت المطلوب لأداء العمليات المختلفة من واقع الخبرة السابقة.

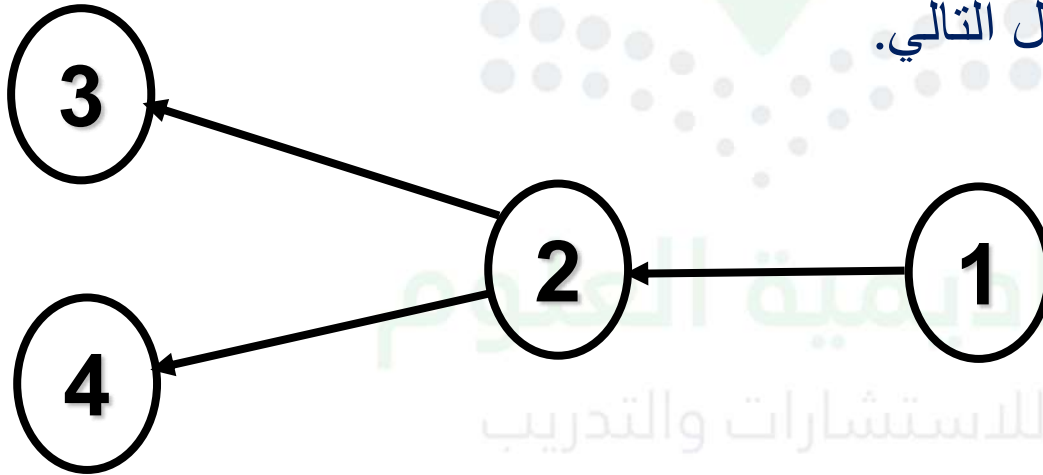
الشروط الواجب توافرها في المشاريع لتطبيق هذه الأساليب

- أن يتكون المشروع من عدد من الوظائف أو الأنشطة المحددة التي ينتهي المشروع بإتمامها.
- هذه الوظائف أو الأنشطة يمكن أن يتم بدؤها أو توقفها بشكل مستقل عن بعضها البعض ولكن في تتابع معروف.
- هذه الوظائف لها ترتيب معين بحيث يجب أن يتم أدؤهما في شكل تتابعي يعتمد أساسا علي التقنية التي تتحكم في المشروع.

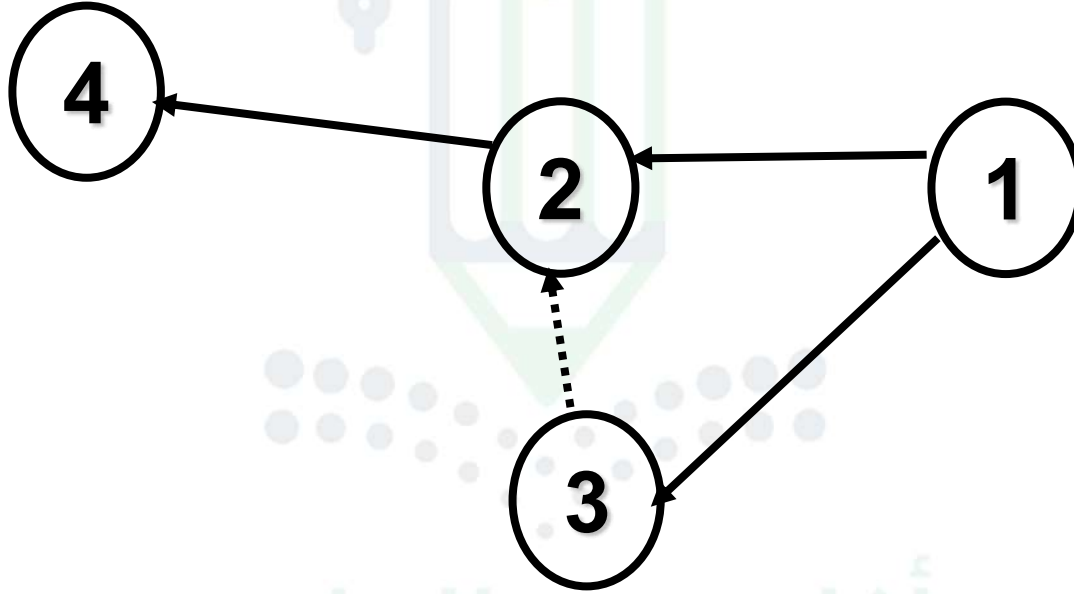
قواعد رسم الشبكة

- يمثل كل نشاط أو وظيفة بسهم.
- ترسم حلقة لكي تدل علي حادثة معينة، والحادثة هي بداية نشاط أو نهاية نشاط آخر.
- تتم كتابة الرمز الذي يدل علي النشاط أسفل السهم الخاص به ويتم كتابة الوقت اللازم لإداء النشاط أعلي السهم.

- يتم كتابة الرقم الذي يدل علي ترتيب الحادثة داخل كل حلقة وبالتالي فإن رقم (1) يتم وضعه في الحلقة الأولى حيث يمثل بداية النشاط.
- لا يمكن أن تبدأ أية أنشطة في كل حادث ما لم ينجز تماما الأنشطة التي تنتهي في هذا الحادث كما في الشكل التالي.



لا يمكن أن يكون لنشاطين في آن واحد الحادث الخلفي والحادث الأمامي وإذا كان هناك نشاطين يمكن إنجازها في آن واحد عندئذ يجب إدخال نشاطا وهميا إلي الشبكة كما في الشكل التالي.



ويلاحظ أن النشاط الوهمي لا يستهلك زمنا ولا يحتاج إلي موارد معينة وفائدته فقط في تأسيس العلاقات المنطقية في الشبكة ولتميز النشاط الوهمي يتم رسمه بخط متقطع.

أولاً: طريقة المسار الحرج Critical Path Method

يعرف المسار الحرج علي أنه اطول مسارات الشبكة زمنا والمسار هو النشاطات المتعاقبة من بداية الشبكة حتى نهايتها ، وهناك طريقتان لحساب المسار الحرج .



1. طريقة حساب كل المسارات وأزمنتها في الشبكة وتحديد المسار الحرج ويكون المسار الأطول زمنياً.

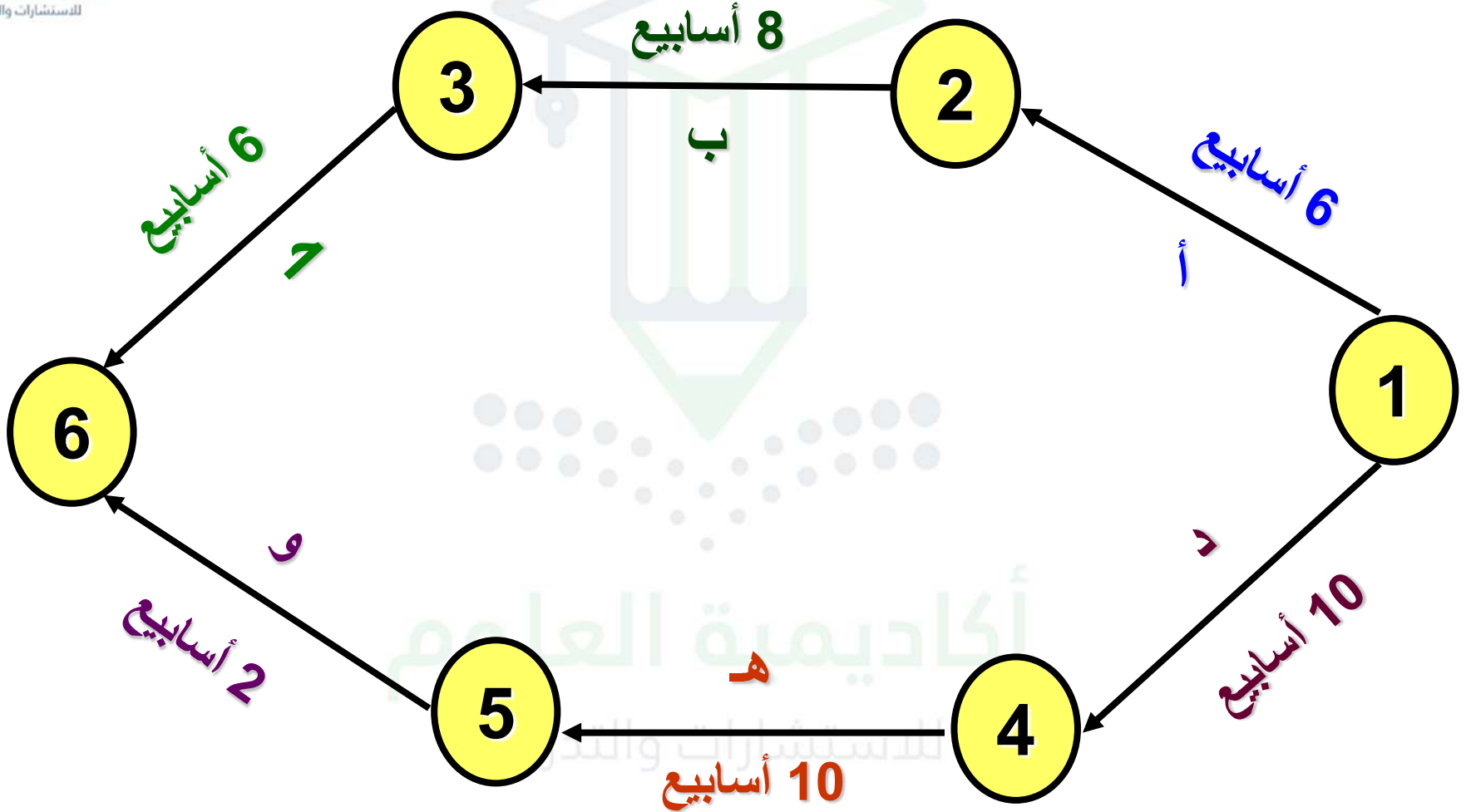
الجدول التالي يمثل مجموعة من الأنشطة اللازمة لإتمام مشروع معين وكذلك الوقت المتوقع لإتمام كل نشاط وكذلك الأنشطة السابقة مباشرة لكل نشاط.

النشاط	النشاط السابق مباشرة	الوقت المتوقع لإتمام النشاط
أ	—	6 أسابيع
ب	أ	8 أسابيع
ج	ب	6 أسابيع
د	—	10 أسابيع
هـ	د	10 أسابيع
و	هـ	2 أسبوع

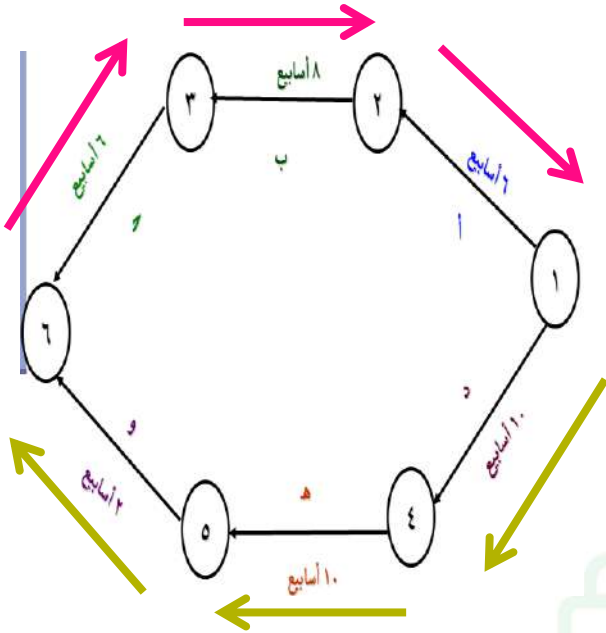
أكاديمية العلوم

والمطلوب:

- رسم الشبكة وتحديد مسارات الشبكة.
- تحديد المسار الحرج.



يلاحظ أن هناك مسارين في الشبكة هما:



المسار الأول أ ، ب ، ج

(2, 1) (3, 2) (6, 3)

الوقت المتوقع = 6 + 8 + 6 = 20 أسبوعا

المسار الثاني د ، هـ ، و

(4, 1) (5, 4) (6, 5)

الوقت المتوقع = 2 + 10 + 10 = 22 أسبوعا

المسار الحرج هو المسار الثاني وهو أطول مسار في الشبكة وبالتالي يكون الزمن الكلي لاتمام المشروع هو 22 أسبوع.

1- الأنشطة الحرجة

- يكون النشاط حرج إذا كان التأخير في البدء به يؤدي إلي تأخير تاريخ انجاز المشروع بكاملة.
- يكون النشاط غير حرج إذا كانت طبيعة المشروع تسمح بالبدء به في وقت مبكر او انجازه في وقت متأخر دون أن يؤثر علي التاريخ المحدد لإنجاز المشروع بكاملة .
- يوجد بالنشاط غير الحرج وقت فائض يعطي للإدارة مرونة في استخدام الموارد المتاحة.

2- حساب الأوقات المبكرة والأوقات المتأخرة للأنشطة:

ولتحديد المسار الحرج نحتاج إلى معرفة

1. الوقت المبكر لبداية النشاط .
2. الوقت المبكر لنهاية النشاط .
3. الوقت المتأخر لبداية النشاط .
4. الوقت المتأخر لنهاية النشاط .

حساب الوقت المبكر لبداية النشاط هو أقرب وقت ممكن يبدأ فيه النشاط.
حساب الوقت المبكر لنهاية النشاط = الوقت المبكر لبداية النشاط + الوقت المطلوب لإتمام هذا النشاط .



- يتم وضع الأوقات المبكرة للبداية والنهاية بين قوسين أعلى السهم الذي يمثل كل نشاط.
- ولكي يتم حساب هذه الأوقات فيتم البدء من أول نشاط في الشبكة إلي الذي يليه وهكذا خلال الشبكة حتى نصل إلي آخر نشاط مطلوب لاتمام المشروع.
- الوقت المتأخر لبداية النشاط هو آخر موعد يمكن بدء النشاط فيه دون أن يؤدي ذلك إلي تأخير نهاية المشروع.
- الوقت المتأخر لنهاية النشاط = الوقت المتأخر لبداية النشاط + الوقت المطلوب لاتمام هذا النشاط.
- يتم وضع الأرقام المتأخرة للبداية والنهاية بين قوسين أسفل السهم الذي يمثل كل نشاط.
- ولحساب الوقت المتأخر لبداية النشاط وأيضا لنهايته فإننا نبدأ من نهاية الشبكة ونسير في اتجاه عكسي حتي نصل إلي أول نشاط في الشبكة.

فيما يلي البيانات الخاصة بتنفيذ أحد المشروعات

النشاط	النشاط المرتبط بالنشاط	الوقت المتوقع لأداء النشاط (بالأسبوع)
أ	4 ، 1	3 أسابيع
ب	2 ، 1	14 أسابيع
ج	4 ، 2	3 أسابيع
د	3 ، 2	7 أسابيع
هـ	5 ، 4	3 أسابيع
و	5 ، 3	4 أسبوع
س	6 ، 5	10 اسابيع

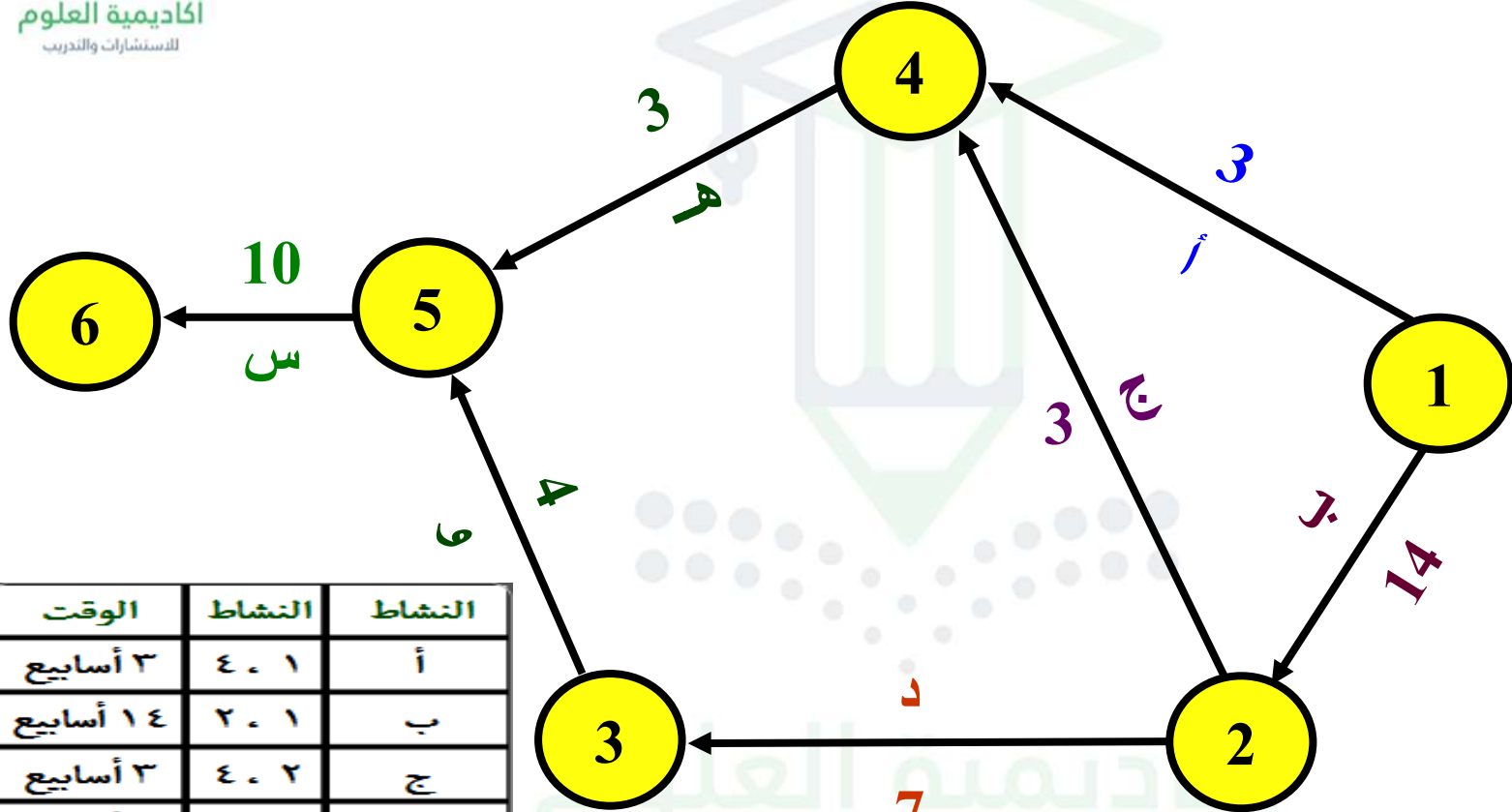
المطلوب

- (1) رسم الشبكة.
- (2) تحديد المسار الحرج لتحديد الأنشطة الحرجة.
- (3) حساب الوقت المبكر لبداية ونهاية النشاط.
- (4) حساب الوقت المتأخر لبداية ونهاية النشاط.
- (5) حساب الوقت الفائض.

الحل: رسم الشبكة

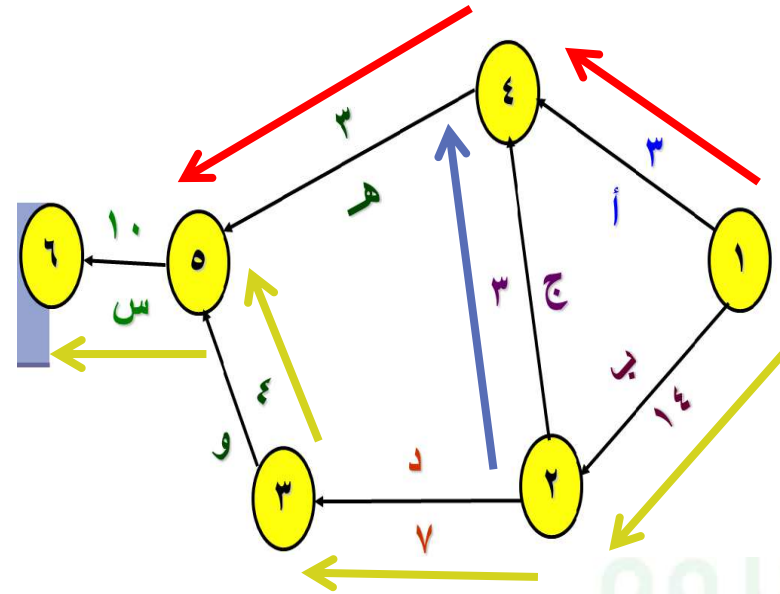
أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



النشاط	النشاط	الوقت
أ	٤، ١	٣ أسابيع
ب	٢، ١	١٤ أسابيع
ج	٤، ٢	٣ أسابيع
د	٣، ٢	٧ أسابيع
هـ	٥، ٤	٣ أسابيع
و	٥، ٣	٤ أسبوع
س	٦، ٥	١٠ اسابيع

2 - تحديد المسار الحرج



المسار الأول أ ، هـ ، س
 $16 = 10 + 3 + 3$ أسبوع

المسار الثاني ب ، ج ، هـ ، س
 $30 = 10 + 3 + 3 + 14$ أسبوع

المسار الثالث ب ، د ، و ، س
 $35 = 10 + 4 + 7 + 14$ أسبوع

يلاحظ أن المسار الحرج هو المسار الثالث
الذي يضم الأنشطة (ب، د، و، س)

حيث انه أطول مسار من حيث الوقت الذي يحتاجه لإتمام الأنشطة الواقعة
عليه وهو 35 أسبوع.

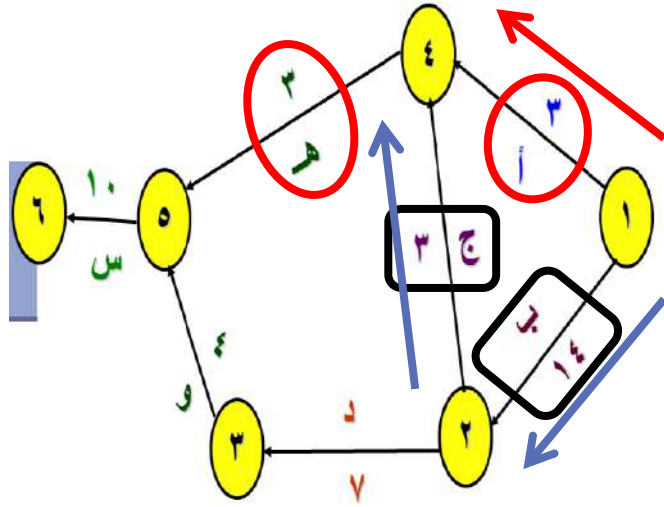
3- حساب الوقت المبكر لبداية النشاط وكذلك لنهاية النشاط.

يفترض أن أول نشاط يبدأ من نقطة الصفر

الوقت المبكر لبداية النشاط = الوقت المبكر لنهاية النشاط السابق

الوقت المبكر لنهاية النشاط =

الوقت المبكر لبداية النشاط + الوقت المطلوب لأدائه



النشاط أ

الوقت المبكر لبداية النشاط = صفر

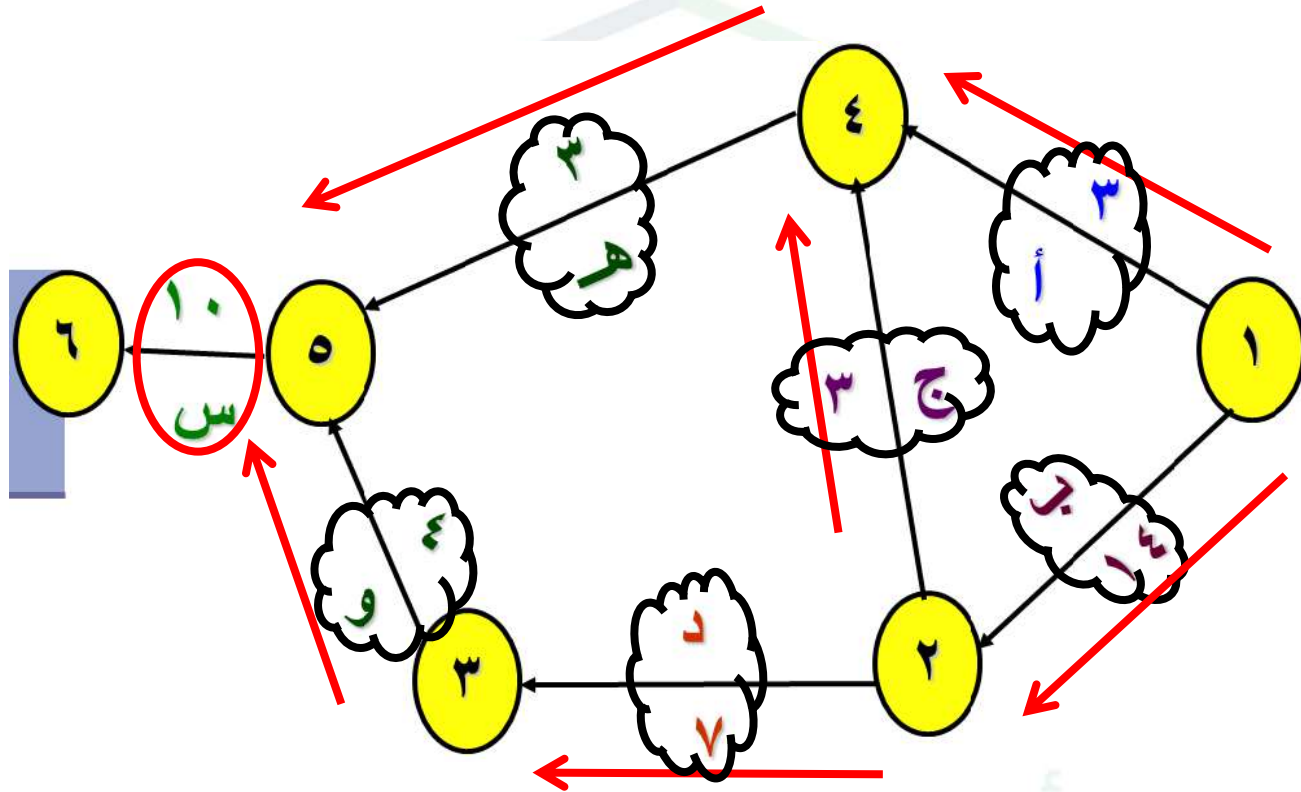
الوقت المبكر لنهاية النشاط = صفر + 3 = 3

النشاط هـ

نظرا لان النشاط يسبقه مسارين فان البداية المبكرة هي البداية المبكرة لأطول النشاطين السابقين .

الوقت المبكر لبداية النشاط = 17

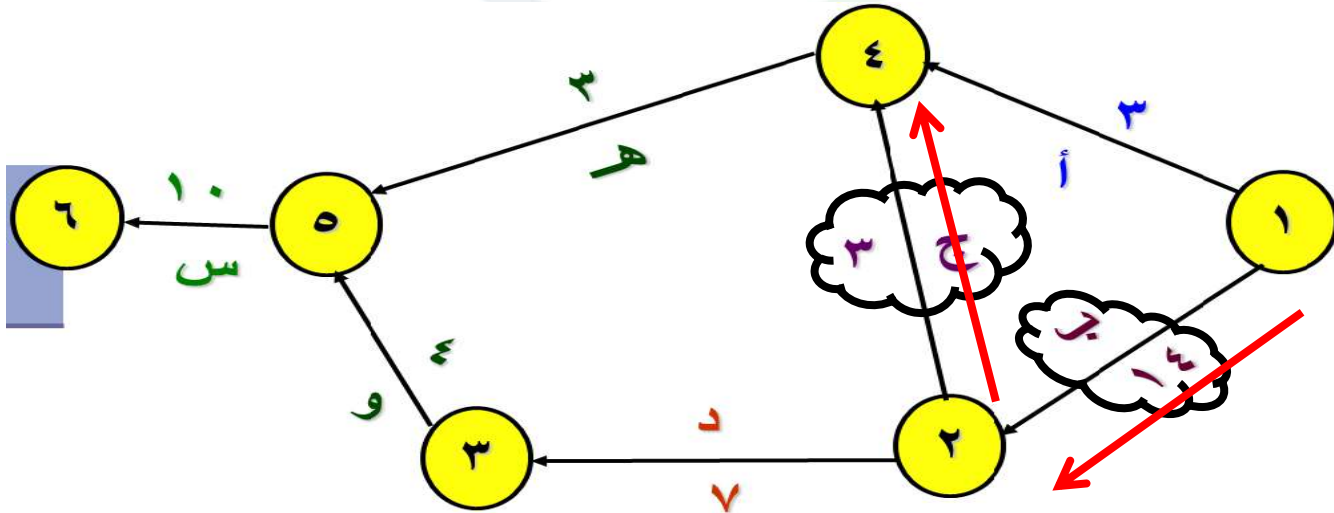
الوقت المبكر لنهاية النشاط = 17 + 3 = 20



= النشاط س

نظرا لان النشاط يسبقه 3 مسارات فان البداية المبكرة هي البداية المبكرة لأطول النشاطين السابقين.

$$\begin{aligned} \text{الوقت المبكر لبداية النشاط} &= 25 \\ \text{الوقت المبكر لنهاية النشاط} &= 10 + 25 = 35 \end{aligned}$$



النشاط ب =

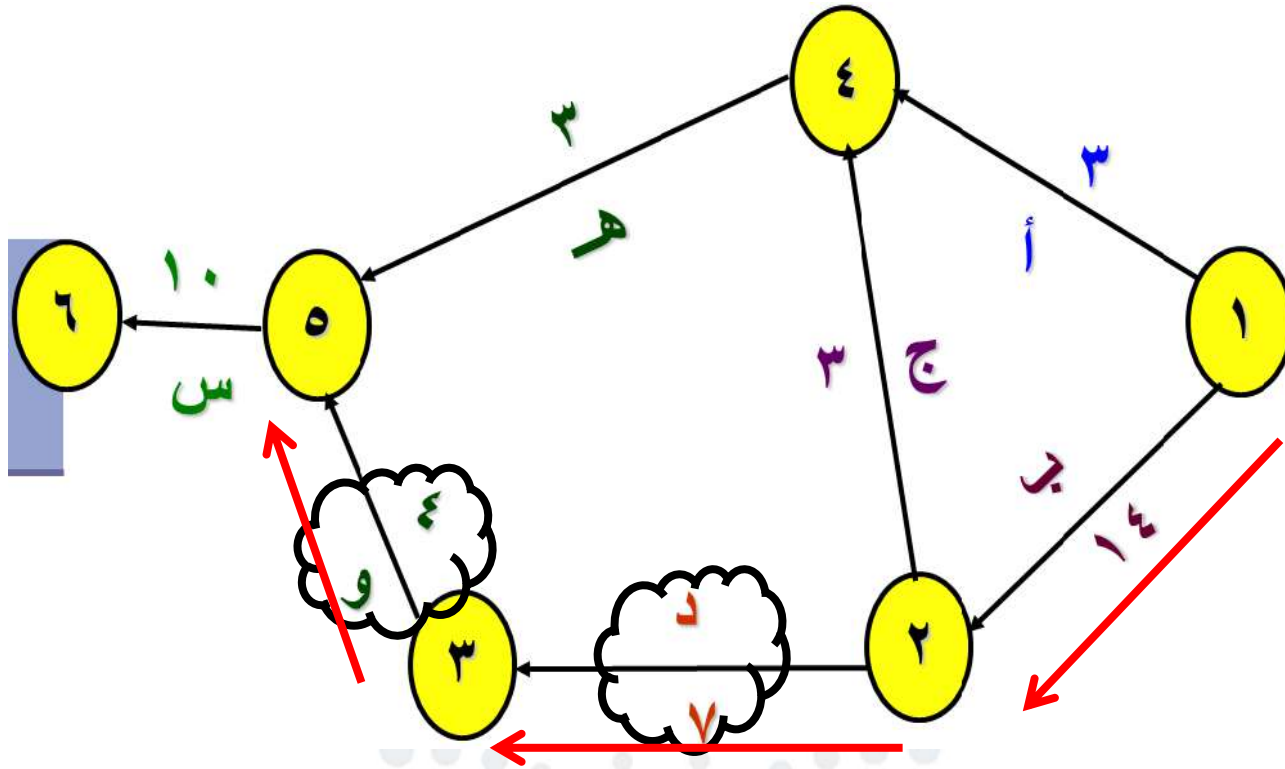
الوقت المبكر لبداية النشاط = صفر

الوقت المبكر لنهاية النشاط = صفر + 14 = 14

النشاط ح =

الوقت المبكر لبداية النشاط = 14

الوقت المبكر لنهاية النشاط = 14 + 3 = 17



النشاط د =

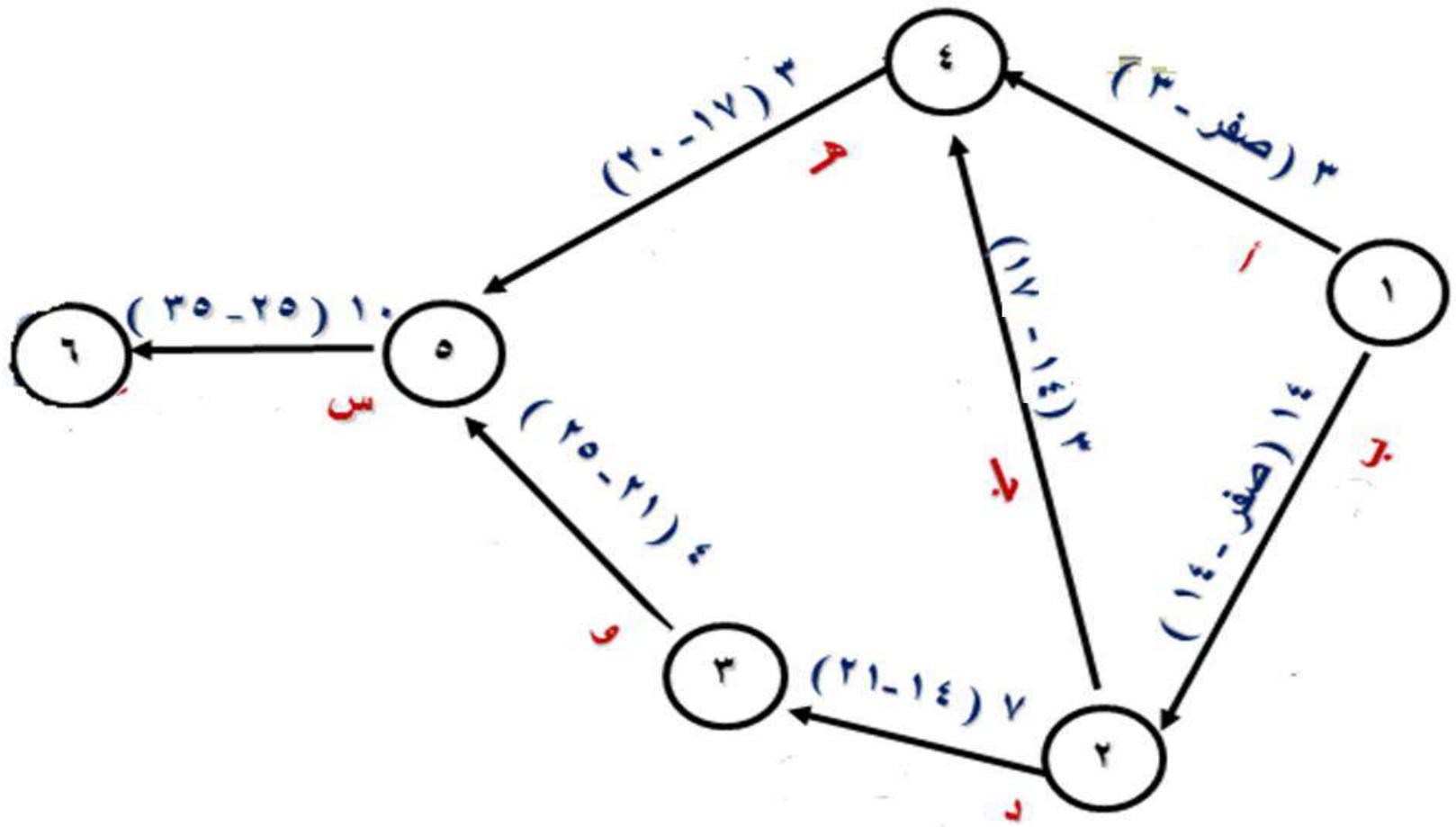
الوقت المبكر لبداية النشاط = 14

الوقت المبكر لنهاية النشاط = 21 = 7 + 14

النشاط و =

الوقت المبكر لبداية النشاط = 21

الوقت المبكر لنهاية النشاط = 25 = 4 + 7 + 21



4- حساب الوقت المتأخر لبداية النشاط وكذلك لنهاية النشاط

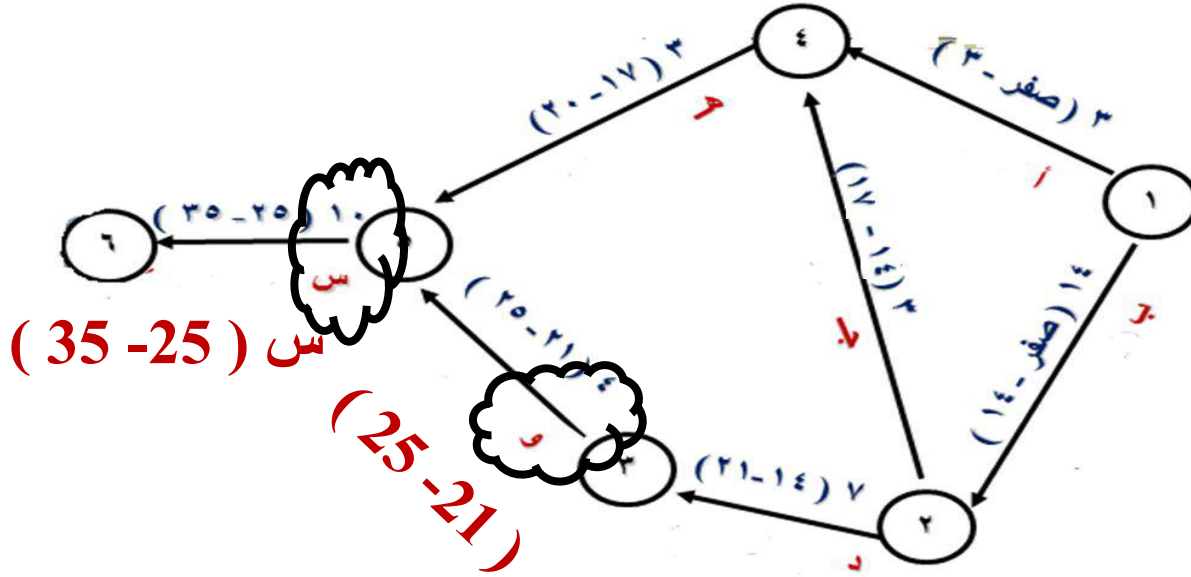
هنا يتم السير باتجاه عكسي بمعنى أننا نبدأ من آخر نشاط في الشبكة ونسير في اتجاه عكسي حتى نصل إلي أول نشاط.

الوقت المتأخر لبداية النشاط =
الوقت المتأخر لنهاية النشاط – الوقت المطلوب لأدائه

الوقت المتأخر لنهاية النشاط =
الوقت المتأخر لبداية النشاط + الوقت المطلوب لأدائه

أو

الوقت المتأخر لبداية النشاط = الوقت المتأخر لنهاية النشاط السابق
الوقت المتأخر لنهاية النشاط = الوقت المتأخر لبداية النشاط التالي



النشاط س =

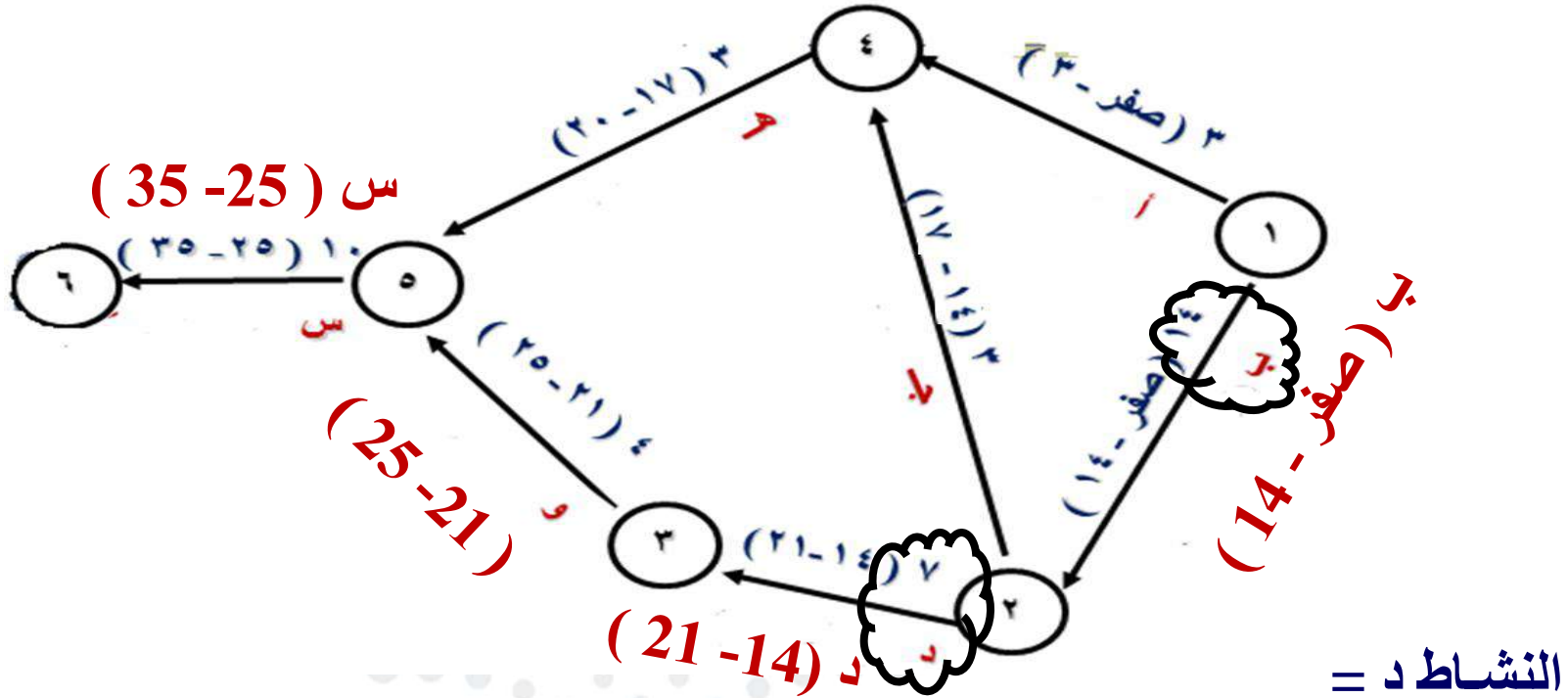
الوقت المتأخر لنهاية النشاط = 35 (موعد انتهاء المشروع)

الوقت المتأخر لبداية النشاط = 35 - 10 = 25

النشاط و =

الوقت المتأخر لنهاية النشاط = 25

الوقت المتأخر لبداية النشاط = 35 - 4 = 21



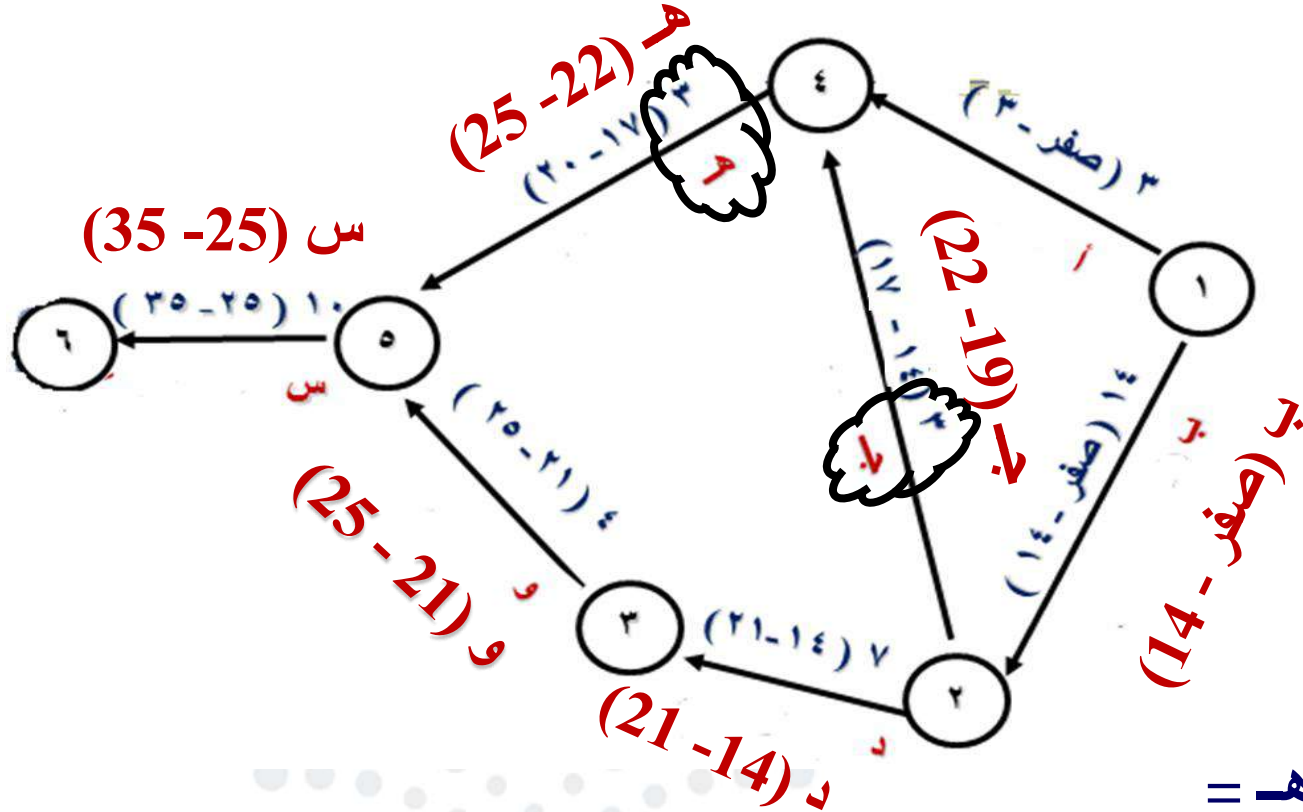
الوقت المتأخر لنهاية النشاط = 21

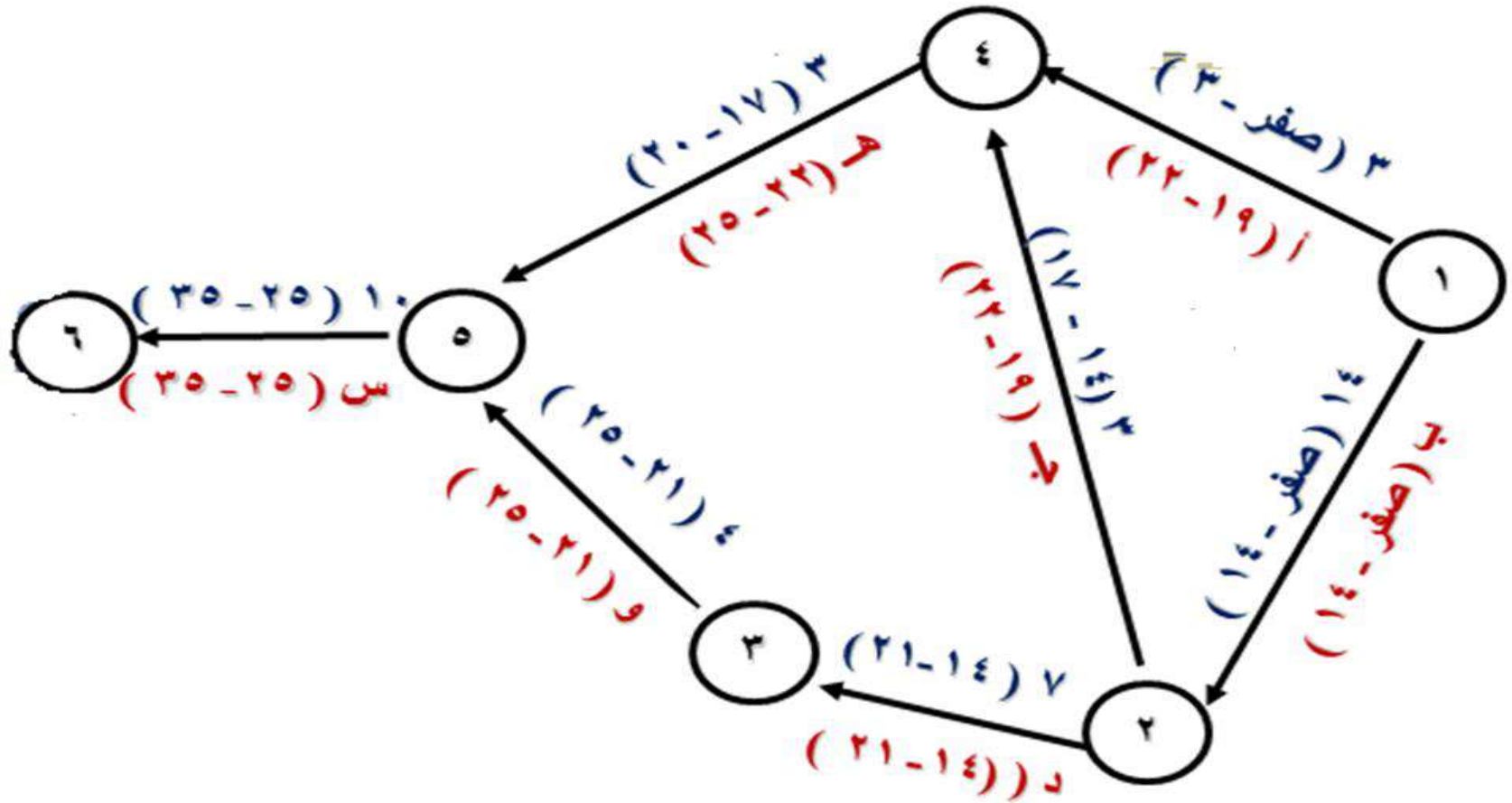
الوقت المتأخر لبداية النشاط = 7 - 21 = 14

النشاط ب =

الوقت المتأخر لنهاية النشاط = 14

الوقت المتأخر لبداية النشاط = 14 - 14 = صفر





5- حساب الوقت الفائض

يمكن تحديد الوقت الفائض من خلال الجدول التالي أو المعادلة الآتية:

الوقت الفائض =
الوقت المتأخر لبداية النشاط - الوقت المبكر لبداية النشاط

أو
الوقت المتأخر لنهاية النشاط - الوقت المبكر لنهاية النشاط

النشاط	الوقائع المرتبطة بالنشاط	الوقت المطلوب لادائه	الوقت المبكر للبدائية	الوقت المتأخر للنهاية	الوقت للبدائية	الوقت للمتأخر للنهاية	الفائض
أ	4.1	3	صفر	3	19	19	صفر
ب	2.1	14	صفر	14	صفر	صفر	صفر
ج	4.2	3	14	17	19	19	5
د	3.2	7	14	21	14	14	صفر
هـ	5.4	3	17	20	22	22	5
و	5.3	4	21	25	21	21	صفر
س	6.5	10	25	35	25	25	صفر

يلاحظ أن الأنشطة الحرجة الواقعة على المسار الحرج

لا يوجد بها وقت فائض حيث يساوي صفر وهي النشاط (ب ، د ، و ، س)

شَبكات الأعمال

أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

أسلوب تقييم ومراجعة المشاريع (بيرت)

يعرف سبق أن اوضحنا ان نموذج بيرت يتم استخدامه في الحالات التي تتسم بعدم توافر معلومات اكيذة عن الاوقات المطلوبة لتنفيذ أي نشاط من الانشطة التي تتكون منها شبكة الاعمال ، لذلك يتم تقدير ثلاثة اوقات لكل نشاط هي:

➤ الوقت المتفائل:

❖ وهو أقصر وقت محتمل لإنجاز النشاط أي بدون اية عوائق.

➤ الوقت الاكثر احتمالا:

❖ وهو انسب وقت لانجاز النشاط في ظل الظروف العادية ويتم تقديره بناء علي خبرة سابقة من جانب القائمين بتخطيط المشروع.

➤ الوقت المتشائم:

❖ وهو الوقت المحتمل لإنجاز النشاط في ظل العوائق الطبيعية وغير الطبيعية.

ومن واقع هذه التقديرات الخاصة بالأوقات الثلاثة لتنفيذ أي نشاط يتم تحديد الوقت المتوقع لتنفيذ أي نشاط وذلك عن طريق المعادلة الآتية:

$$\text{الوقت المتوقع} = \frac{\text{الوقت المتفائل} + (4 \times \text{الوقت الأكثر احتمالا}) + \text{الوقت المتشائم}}{6}$$

من المعادلة السابقة نلاحظ ان:
الوقت المتوقع = المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان لتقديرات الاوقات الثلاثة

تحديد الأوزان

تخضع لتوزيع بـ "بيتا Beta" وبالنسبة لهذا التوزيع فإن الأوزان تكون كما يلي:

الوقت المتشائم احتمالات الحدوث أو الوزن = 1

الوقت الأكثر احتمالا احتمالات الحدوث أو الوزن = 4

الوقت الأكثر احتمالا احتمالات الحدوث أو الوزن = 1

مجموع الأوزان للاستشارات والتدريب

6

حساب احتمال انجاز تنفيذ المشروع في موعد معين، نظرا لكون شيكات بيرت تخضع لقوانين الاحتمال فانه يمكن تحديد احتمال تنفيذ المشروع في موعد معين بالرجوع إلي جدول التوزيع الطبيعي المعياري الذي يقابل قيمة المتغير الطبيعي المعياري والذي يحسب من المعادلة الآتية.

احتمال اتمام تنفيذ المشروع عند وقت معين =

الوقت المستهدف - الوقت المتوقع للمسار الحرج

الانحراف المعياري للمسار الحرج



التقدير المتشائم – التقدير المتفائل

الانحراف المعياري للوقت =

6

ولما كان الانحراف المعياري = الجذر التربيعي للتباين

التباين = (الانحراف المعياري)²

للاستشارات والتدريب

فيما يلي الانشطة الخاصة بتنفيذ أحد المشروعات

مثال:

النشاط	الوقائع المرتبطة بالنشاط	الوقت المتفائل	الوقت الاكثر احتمالا	الوقت المتشائم
أ	2.1	6	10	14
ب	3.1	10	12	14
ج	4.1	12	16	26
د	5.2	8	10	12
هـ	4.3	4	7	10
و	5.3	4	6	8
س	5.4	8	12	16
ص	6.5	3	5	7



والمطلوب:

- * حساب الوقت المتوقع لتنفيذ المشروع.
- * تحديد المسار الحرج.
- * تحديد احتمال تنفيذ المشروع في موعده.
- * تحديد احتمال تنفيذ المشروع في 39 أسبوع.



$$\frac{\text{الوقت المتفائل} + (\text{الوقت الأكثر احتمالا} \times 4) + \text{الوقت المتشائم}}{6} = \text{الوقت المتوقع}$$

الحل:

النشاط	الوقت المتوقع المرتبطة بالنشاط	الوقت المتفائل	الوقت الأكثر احتمالا	الوقت المتشائم
أ	٢.١	٦	١٠	١٤
ب	٣.١	١٠	١٢	١٤
ج	٤.١	١٢	١٦	٢٦
د	٥.٢	٨	١٠	١٢
هـ	٤.٣	٤	٧	١٠
و	٥.٣	٤	٦	٨
ز	٥.٤	٨	١٢	١٦
ح	٦.٥	٣	٥	٧

$$10 = \frac{14 + (10 \times 4) + 6}{6} = \text{الوقت المتوقع للنشاط أ}$$

$$12 = \frac{14 + (12 \times 4) + 10}{6} = \text{الوقت المتوقع للنشاط ب}$$

$$17 = \frac{26 + (16 \times 4) + 12}{6} = \text{الوقت المتوقع للنشاط ج}$$

$$\frac{\text{الوقت المتفائل} + (\text{الوقت الأكثر احتمالا}) + \text{الوقت المتشائم}}{6} = \text{الوقت المتوقع}$$

النشاط	الوقائع المرتبطة بالنشاط	الوقت المتفائل	الوقت الأكثر احتمالا	الوقت المتشائم
أ	٢.١	٦	١٠	١٤
ب	٣.١	١٠	١٢	١٤
ج	٤.١	١٢	١٦	٢٦
د	٥.٢	٨	١٠	١٢
هـ	٤.٣	٤	٧	١٠
و	٥.٣	٤	٦	٨
ز	٥.٤	٨	١٢	١٦
ح	٦.٥	٣	٥	٧

$$10 = \frac{12 + (10 \times 4) + 8}{6} = \text{الوقت المتوقع للنشاط د}$$

$$7 = \frac{10 + (7 \times 4) + 4}{6} = \text{الوقت المتوقع للنشاط هـ}$$

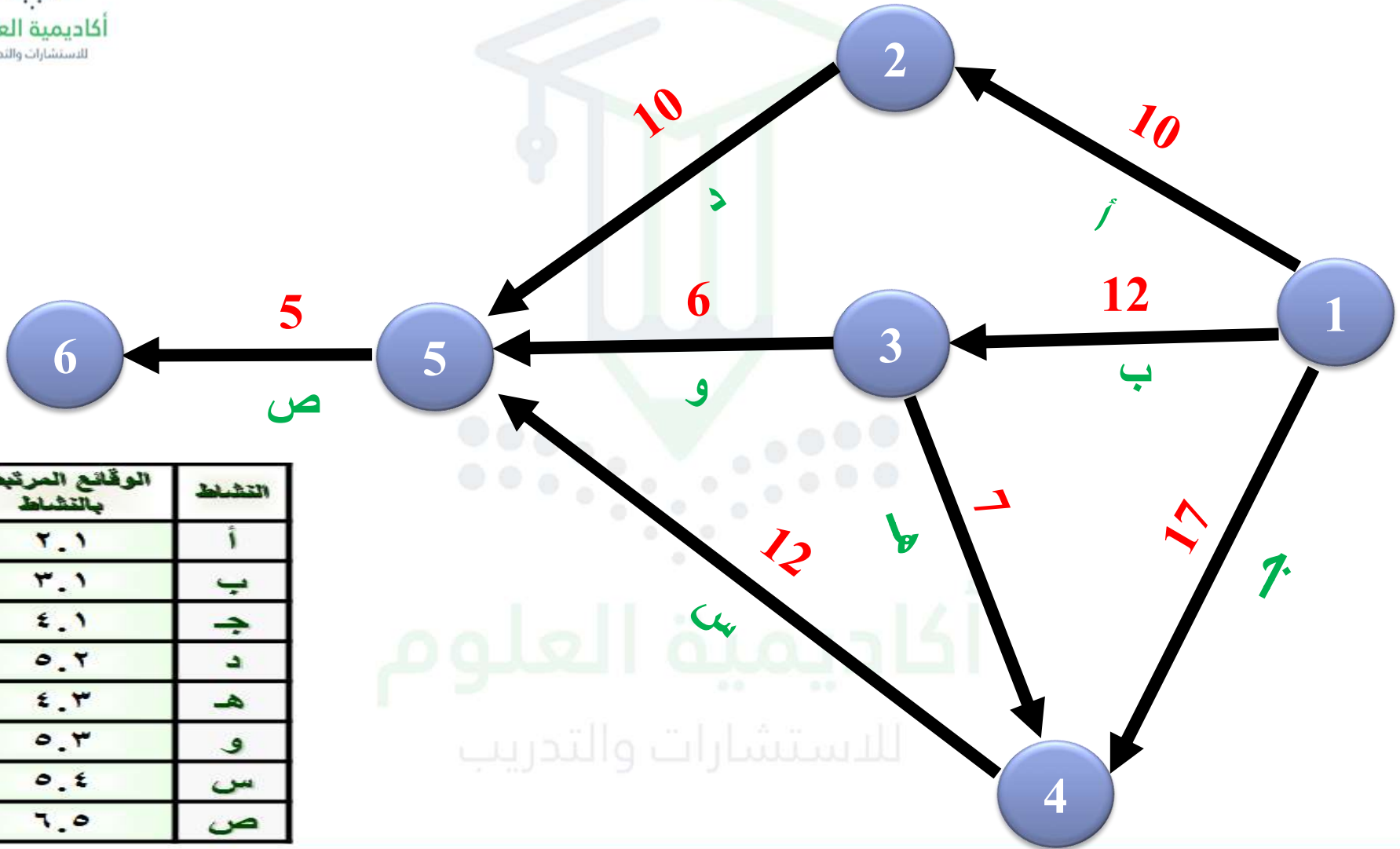
$$6 = \frac{8 + (6 \times 4) + 4}{6} = \text{الوقت المتوقع للنشاط و}$$

$$\frac{\text{الوقت المتفائل} + (\text{الوقت الأكثر احتمالا}) + \text{الوقت المتشائم}}{6} = \text{الوقت المتوقع}$$

النشاط	الوقت المتوقع بالنشاط	الوقت المتفائل	الوقت الأكثر احتمالا	الوقت المتشائم
أ	٢.١	٦	١٠	١٤
ب	٣.١	١٠	١٢	١٤
ج	٤.١	١٢	١٦	٢٦
د	٥.٢	٨	١٠	١٢
هـ	٤.٣	٤	٧	١٠
و	٥.٣	٤	٦	٨
ز	٥.٤	٨	١٢	١٦
ح	٦.٥	٣	٥	٧

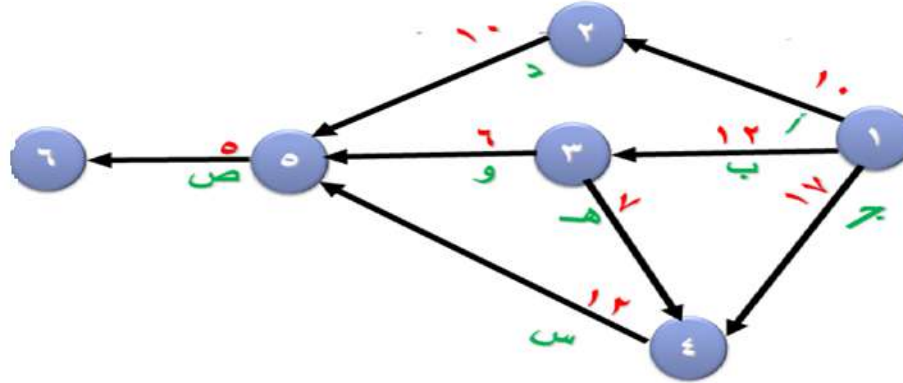
$$12 = \frac{16 + (12 \times 4) + 8}{6} = \text{الوقت المتوقع للنشاط س}$$

$$5 = \frac{7 + (5 \times 4) + 3}{6} = \text{الوقت المتوقع للنشاط ص}$$



التشاطر	الوقائع المرتبطة بالتشاطر
أ	٢.١
ب	٣.١
ج	٤.١
د	٥.٢
هـ	٤.٣
و	٥.٣
ز	٥.٤
ح	٦.٥

2- مسارات الشبكة وتحديد المسار الحرج



المسار الأول = أ، د، ص = $25 = 5 + 10 + 10$

المسار الثاني = ب، و، ص = $23 = 5 + 6 + 12$

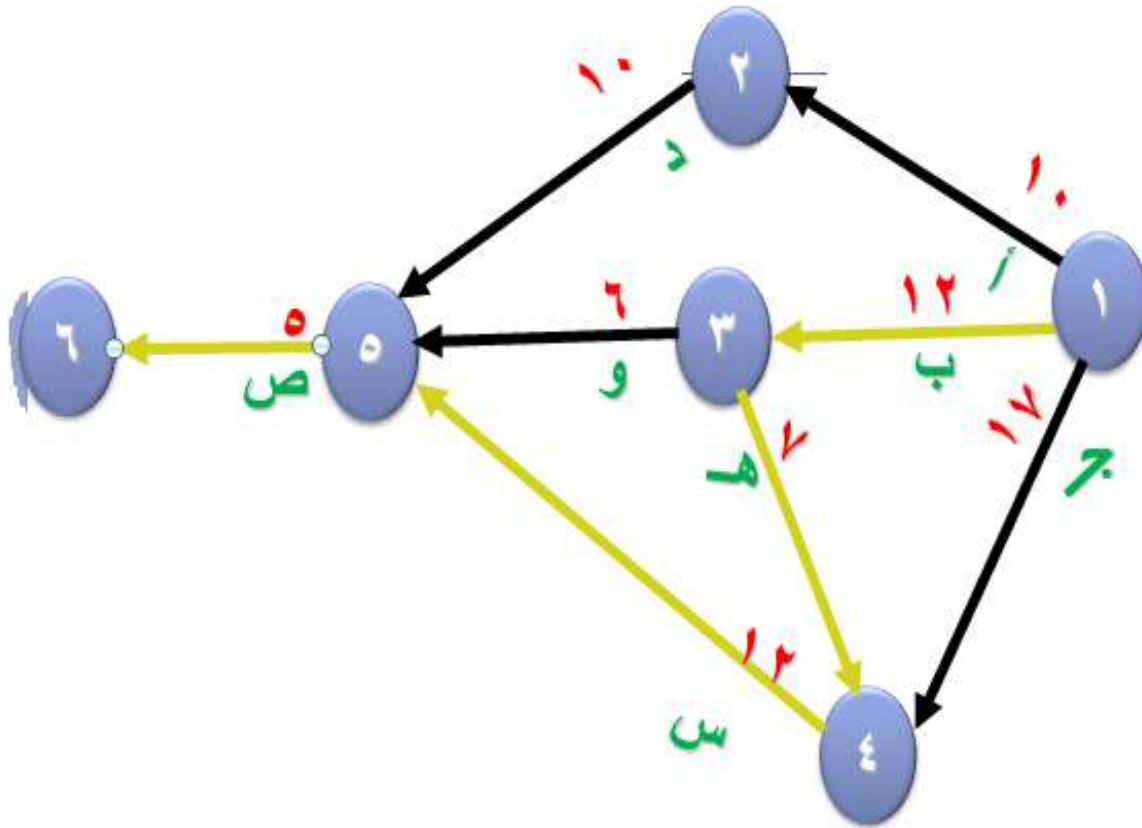
المسار الثالث = ب، هـ، س، ص = $36 = 5 + 12 + 7 + 12$

المسار الرابع = ج، س، ص = $34 = 5 + 12 + 17$

المسار الحرج: هو أطول المسارات وهو المسار الثالث للانشطة (ب، هـ، س، ص) ويكون الزمن الكلي المتوقع لإنجاز المشروع هو 36 أسبوع.

3- احتمال تنفيذ المشروع في مواعده

أولاً: نحدد الانحراف المعياري للأنشطة الواقعة على المسار الحرج





التقدير المتشائم – التقدير المتفائل

الانحراف المعياري للوقت =

٦

أكاديمية العلوم
للإستشارات والتدريب

التشاطر	الوقائع المرتبطة بالتشاطر	الوقت المتفائل	الوقت الاكثر احتمالا	الوقت المتشائم
أ	٢.١	٦	١٠	١٤
ب	٣.١	١٠	١٢	١٤
ج	٤.١	١٢	١٦	٢٦
د	٥.٢	٨	١٠	١٢
هـ	٤.٣	٤	٧	١٠
و	٥.٣	٤	٦	٨
س	٥.٤	٨	١٢	١٦
ص	٦.٥	٣	٥	٧

4	= التباين =	2	=	4	=	10 - 14	الانحراف المعياري للنشاط ب =
9		3		6		6	

1	= التباين =	1	=	6	=	4 - 10	الانحراف المعياري للنشاط هـ =
		6		6		6	



أكاديمية العلوم
للتسليسات والتدريب

التقدير المتشائم – التقدير المتفائل

٦

الانحراف المعياري للوقت =

النشاط	الوقت المرتبطة بالنشاط	الوقت المتفائل	الوقت الاكثر احتمالا	الوقت المتشائم
أ	٢.١	٦	١٠	١٤
ب	٣.١	١٠	١٢	١٤
ج	٤.١	١٢	١٦	٢٦
د	٥.٢	٨	١٠	١٢
هـ	٤.٣	٤	٧	١٠
و	٥.٣	٤	٦	٨
ز	٥.٤	٨	١٢	١٦
ح	٦.٥	٣	٥	٧

16	= التباين =	4	=	8	=	8 - 16	الانحراف المعياري للنشاط س =
9		3		6		6	
4	= التباين =	2	=	4	=	3 - 7	الانحراف المعياري للنشاط ص =
9		3		6		6	

$$\frac{33}{9} = \frac{4}{9} + \frac{16}{9} + \frac{9}{9} + \frac{4}{9} = \text{مجموع التباين}$$

$$1.91 = \sqrt{\frac{33}{9}} = \text{الانحراف المعياري}$$

احتمال تنفيذ المشروع في الموعد المحدد 36 أسبوع =

$$= \frac{\text{الوقت المستهدف} - \text{الوقت المحدد للمسار الحرج}}{\text{الانحراف المعياري للمسار الحرج}}$$

$$= \frac{36-36}{1.91} = \text{صفر}$$

بالرجوع إلى جدول التوزيع الطبيعي المعياري نجد أن الاحتمال الذي يقابل القيمة صفر في جدول احتمالات إتمام المشروعات في مواعيدها المحددة = 0.50 أي 50%.

احتمال تنفيذ المشروع في الموعد المحدد 39 أسبوع =

$$= \frac{\text{الوقت المستهدف} - \text{الوقت المحدد للمسار الحرج}}{\text{الانحراف المعياري للمسار الحرج}}$$

$$1.6 = \frac{36-39}{1.91}$$

بالرجوع إلي جدول التوزيع الطبيعي المعياري نجد أن الاحتمال الذي يقابل القيمة = 1.6 في الجدول = 0.945 أي 94.5%.

من النتائج السابقة نجد أن احتمال تنفيذ المشروع في مواعده المحدد وهو 36 أسبوع = 50%.

وا احتمال تنفيذ المشروع في 39 أسبوع = 94.5%.

الاحتمال (درجة الثقة)	احتمال اتمام المشروع قبل وقت محدد
0.999	3
0.997	2.8
0.995	2.6
0.992	2.4
0.986	2.2
0.977	2
0.964	1.8
0.945	1.6
0.919	1.4
0.885	1.2
0.841	1
0.788	0.8
0.726	0.6
0.655	0.4
0.579	0.2
0.500	صفر
0.421	0.2
0.345	0.4-

جدول احتمالات أتمام

المشروعات

في مواعيدها

المحددة

الاحتمال (درجة الثقة)	احتمال اتمام المشروع قبل وقت محدد
0.274	0.6-
0.212	0.8-
0.159	1.0-
0.115	1.2-
0.081	1.4-
0.055	1.6-
0.036	1.8-
0.023	2-
0.014	2.2-
0.008	2.4-
0.005	2.6-
0.003	2.8-
0.001	3-

مشاكل النقل

أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

مشاكل النقل

Transportation Problems

أن الهدف في المشاكل الخاصة بالنقل أو التوزيع هو تقليل تكاليف نقل السلع من مصادر مختلفة إلى جهات معينة أي من المصادر الإنتاجية (مصانع، شركات) إلى المراكز التسويقية وذلك بحيث تكون تكاليف النقل أقل ما يمكن مع احترام ظروف الإنتاج (الطاقة الإنتاجية لكل مصنع) وأيضا احتياجات كل سوق:

خطوات تكوين نموذج النقل

أولاً: تصوير مشكلة النقل في شكل مصفوفة تشمل:

1. الطاقة الإنتاجية لكل مصنع.
2. الاحتياجات الكلية لكل سوق.

ثانيا : إيجاد حل مبدئي للمشكلة

ويجب أن يحترم هذا الحل نوعين من القيود:

1. أن مجموع ما يتم توزيعه علي الأسواق المختلفة لا بد أن يكون في حدود الطاقة الإنتاجية للمصانع .
2. أن مجموع ما يتم توجيهه لسوق معين يجب أن يساوي أو أقل من الطاقة الاستيعابية لهذا السوق .

طرق حل مشاكل النقل

يمكن حل مشاكل النقل بإحدى الطرق التالية:

1. طريقة الركن الشمالي الغربي.
2. طريقة الركن الشمالي الشرقي.
3. طريقة أقل التكاليف.
4. طريقة قوغل التقريبية (ملغية).

قاعدة عامة يجب مراعاتها وهي:

عدد الخلايا المملوءة = عدد الأعمدة + عدد الصفوف - 1

ميزة هذه القاعدة هي التأكد من انتظام المشكلة قبل
الاسترسال في الحل.

ثالثاً: تعديل الحل المبدئي إلى أن تصل إلى الحل الأمثل

يوجد طريقتين لاختبار مثالية الحل ومن ثم الوصول إلى الحل الأمثل:

1. طريقة المعبر (الحجر المتحرك).
2. طريقة التوزيع المعدل لاختبار المثالية (ملغية).

مثال

إحدى الشركات لديها ثلاث مصانع في مواقع مختلفة كما أن لديها ثلاثة مراكز تسويقية. وفيما يلي جدول يمثل الطاقة الإنتاجية لكل مصنع والطاقة الاستيعابية كل مركز تسويقي وتكلفة النقل للوحدة الواحدة بالجنية.

والمطلوب:

إعداد خطة النقل لهذه الشركة.

إجمالي المتاح	س3	س2	س1	مركز التسويق المصانع
24	8	1	5	1م
28	صفر	4	2	2م
8	7	6	3	3م
60	22	20	18	إجمالي المطلوب

ملحوظة: أن الأرقام الموجودة داخل المربعات الصغيرة في الجدول تمثل تكلفة النقل للوحدة الواحدة بالجنية من المصانع المختلفة إلي مراكز التسويق.

أولاً: الحل بطريقة الركن الشمالي الغربي



أكاديمية العلوم
للبحوث والدراسات والتدريب



س ٣



س ٢



س ١

إجمالي
المتاح

مركز التسويق
المصانع

٢٤

٨

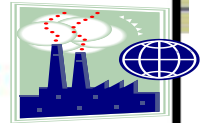
22

١

2

٥

١٤



٢٨

صفر

٤

18

٢

10

٢٤



٨

٧

٦

٣

8

٣٤



٦٠

٢٢

٢٠

١٨




إجمالي المطلوب

ملحوظة:

عدد الخلايا المملوءة = عدد الأعمدة + عدد الصفوف - 1

$$5 = 1 - 3 + 3$$

وبالفعل عدد الخلايا المملوءة = 5 خلايا

إجمالي المتاح				مركز التسويق المصانع
٢٤	٨ ٢٢	١ ٢	٥	١٤
٢٨	صفر	٤ ١٨	٢ ١٠	٢٤
٨	٧	٦	٣ ٨	٣٤
٦٠	٢٢	٢٠	١٨	إجمالي المطلوب ١١

إجمالي تكاليف النقل =

$$176 = 8 \times 22$$

$$2 = 1 \times 2$$

$$72 = 4 \times 18$$

$$20 = 2 \times 10$$

$$24 = 3 \times 8$$

إجمالي التكاليف = 294 جنيهه

ثانياً: الحل بطريقة الركن الشمالي الشرقي



أكاديمية العلوم
للنشر والتدريب



س ٣



س ٢



س ١

إجمالي
المتاح

مركز التسويق
المصانع

٢٤

٨

١

6

٥

18

١٤



٢٨

صفر

14

٤

14

٢

٢٤



٨

٧

8

٦

٣

٣٤



٦٠

٢٢

٢٠

١٨




إجمالي المطلوب

ملحوظة:

عدد الخلايا المملوءة = عدد الأعمدة + عدد الصفوف - 1

$$5 = 1 - 3 + 3$$

وبالفعل عدد الخلايا المملوءة = 5 خلايا

إجمالي المتاح				مركز التسويق المصانع
٢٤	٨	١	٥	١٨
٢٨	صفر	٤	٢	٢٤
٨	٧	٦	٣	٣٤
٦٠	٢٢	٢٠	١٨	إجمالي المطلوب

إجمالي تكاليف النقل =

$$90 = 5 \times 18$$

$$6 = 1 \times 6$$

$$56 = 4 \times 14$$

$$56 = 7 \times 8$$

$$56 = 7 \times 8$$

إجمالي التكاليف = 208 جنية

ثالثاً: الحل بطريقة الأقل تكلفة



أكاديمية العلوم
للنشر والتدريب



مركز التسويق
المصانع

إجمالي
المتاح

س ٣

س ٢

س ١

٢٤

٨

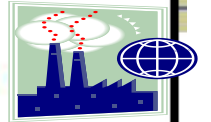
١

20

٥

4

١٤



٢٨

صفر

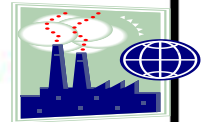
22

٤

٢

6

٢٤



٨

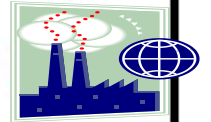
٧

٦

٣

8

٣٤



٦٠

٢٢

٢٠

١٨




إجمالي المطلوب

ملحوظة:

عدد الخلايا المملوءة = عدد الأعمدة + عدد الصفوف - 1

$$5 = 1 - 3 + 3$$

وبالفعل عدد الخلايا المملوءة = 5 خلايا

إجمالي المتاح				مركز التسويق المصانع
٢٤	٨	١	٥	١٤
٢٨	صفر	٤	٢	٢٤
٨	٧	٦	٣	٢٤
٦٠	٢٢	٢٠	١٨	إجمالي المطلوب

إجمالي تكاليف النقل =

$$20 = 5 \times 4$$

$$20 = 1 \times 20$$

$$12 = 2 \times 6$$

$$22 = \text{صفر} \times \text{صفر}$$

$$24 = 3 \times 8$$

إجمالي التكاليف = 76 جنيهه

اختبار مثالية الحل

أن الحصول علي الحل الأساسي الأولي لا يعني نهاية المشكلة وانما يجب أن تستخدم أساليب أخرى لاختبار مثالية هذا الحل ..
ويوجد طريقتان لاختبار مثالية الحل وهما :

1. طريقة المعبر (الحجر المتحرك) .
2. طريقة التوزيع المعدل (ملغية) .

أولاً: طريقة المعبر (الحجر المتحرك)

يتم تقييم جميع الخلايا الفارغة (الغير مشغولة) في جدول الحل الأولي لمعرفة تأثير ملء هذه الخلايا علي التكاليف ويتم ذلك من خلال عمل مسار مغلق لكل خلية فارغة.

فإذا وجدنا أن ملء خلية معينة فارغة سيؤدي إلي تقليل تكاليف النقل، يتم تعديل جدول النقل للاستفادة من تخفيض التكاليف.

وتستمر عملية تقييم كل جدول نقل إلي أن يتضح أن ملء أي خلية فارغة لن يؤدي إلي تقليل التكاليف بل سيؤدي علي زيادتها.

تمرين

فيما يلي جدول الحل الأولي لمشكلة النقل بطريقة الركن الشمالي الشرقي .

جدول النقل الأول (المبدئي)

إجمالي المتاح	س ٣	س ٢	س ١	مركز التسويق المصانع
٢٤	٨	١	٥	١٤
٢٨	صفر	٤	٢	٢٤
٨	٧	٦	٣	٢٤
٦٠	٢٢	٢٠	١٨	إجمالي المطلوب

والمطلوب إيجاد الحل الأمثل مستخدم طريقة المعبر (الحجر المتحرك)

التكاليف الكلية طبقا للجدول الأول = 208 جنية

من الجدول يتضح أن هناك أربعة خلايا فارغة هي :

إجمالي المتاح	س ٣	س ٢	س ١	مركز التسويق المصانع
٢٤	٨	١	٥	١٣
٢٨	صفر	٤	٢	٢٤
٨	٧	٦	٣	٣٤
٦٠	٢٢	٢٠	١٨	إجمالي المطلوب

(م ١ س ٣)

(م ٢ س ١)

(م ٣ س ١)

(م ٣ س ٢)

يتم تقييم أثر ملء هذه الخلايا الفارغة وذلك بحساب التكاليف غير المباشرة لكل خلية كالآتي:

- تكوين مسار مغلق لكل خلية فارغة (يتكون من أربع خلايا).
- يتم وضع إشارة (+) للخلية المراد تقييمها ثم إشارة (-) للخلية التي تليها في المسار، ثم إشارة (+) للخلية التالية في المسار ثم إشارة (-) للخلية الرابعة.
- يتم حساب التكلفة غير المباشرة للخلية (المراد تقييمها) وذلك بجمع تكلفة جميع الخلايا الواقعة على المسار.
- إذا كانت التكلفة غير المباشرة للخلية بالسالب فإن ذلك يعني أن ملء هذه الخلية سوف يؤدي إلى تخفيض تكاليف النقل.
- في حالة وجود أكثر من خلية فارغة لها تكلفة غير مباشرة بالسالب فإنه نعطي الأولوية للخلية ذات أكبر قيمة سالبة.
- يتم ملء الخلية الفارغة من الخلايا المملوءة في نفس المسار.

تقييم الخلية (م₁س₃)

إجمالي المتاح	س ₃	س ₂	س ₁	مركز التسويق المصانع
٢٤	٨ +	١ -	٥	١٤
٢٨	صفر -	٤ +	٢	٢٤
٨	٧	٦	٣	٢٤
٦٠	٢٢	٢٠	١٨	إجمالي المطلوب

التكلفة غير المباشرة = 11 = 8 + 1 - 4 - صفر

تقييم الخلية (م₂س₁)

إجمالي المتاح	س ₃	س ₂	س ₁	مركز التسويق المصانع
٢٤	٨	١ + ٦	٥ - ١٨	١٤
٢٨	صفر ١٤	٤ - ١٤	٢ +	٢٤
٨	٧ ٨	٦	٣	٢٤
٦٠	٢٢	٢٠	١٨	إجمالي المطلوب

التكلفة غير المباشرة = $6 - = 4 - 1 + 5 - 2 +$

تقييم الخلية (م3س1)

إجمالي المتاح	س3	س2	س1	مركز التسويق المصانع
٢٤	٨ +	١ ٦	٥ - ١٨	١٤
٢٨	صفر ١٤	٤ ١٤	٢	٢٤
٨	٧ - ٨	٦	٣ (+)	٢٤
٦٠	٢٢	٢٠	١٨	إجمالي المطلوب

التكلفة غير المباشرة = 1- = 7 - 8 + 5 - 3 +

تقييم الخلية (م3س2)

إجمالي المتاح	س3	س2	س1	مركز التسويق المصانع
٢٤	٨	١	٥	١٤
٢٨	صفر + ١٤	٤ - ١٤	٢	٢٤
٨	٧ - ٨	٦ +	٣	٢٤
٦٠	٢٢	٢٠	١٨	إجمالي المطلوب

التكلفة غير المباشرة = 5 - = 7 - صفر + 4 - 6 +

تقييم الخلية (م₁س₃)

التكلفة غير المباشرة = + 8 - 1 + 4 - صفر = 11

تقييم الخلية (م₂س₁)

التكلفة غير المباشرة = + 2 - 5 + 1 - 4 = -6

تقييم الخلية (م₃س₁)

التكلفة غير المباشرة = + 3 - 5 + 8 - 7 = -1

تقييم الخلية (م₃س₂)

التكلفة غير المباشرة = + 6 - 4 + صفر - 7 = -5

من التقييم السابق نجد أن تكاليف النقل الكلية يمكن تخفيضها في حالة ملء الخلية (م₂س₁) حيث أنها أقل تكلفة غير مباشرة بالسالب.

وتتحدد الكمية التي تنتقل إلى الخلية (م₂س₁) من الخلايا المملوءة علي أساس اقل مقدار في الخلايا المملوءة في المسار المغلق للخلية وهو:

إجمالي المتاح	س ₃	س ₂	س ₁	مركز التسويق المصانع
٢٤	٨	١	٥	١٤
		٦	١٨	
٢٨	صفر	٤	٢	٢٤
	١٤	١٤		
٨	٧	٦	٣	٣٤
	٨			
٦٠	٢٢	٢٠	١٨	إجمالي المطلوب



مركز التسويق
لمصانع

س ٢		س ١		
١	+	٥	-	
	٢		١٨	١٤
٤	-	٢	+	
	١٤			٢٤

مركز التسويق
لمصانع

س ٢		س ١		
١	+	٥	-	
	20		4	١٤
٤	-	٢	+	
	صفر		14	٢٤

أكاديمية العلوم

للإستشارات والتدريب



مرکز التسويق المصانع		س ١	س ٢
١	٥	٤	١٤
٢٠	٤		
٤	٢	١٤	٢٤
صفر			

إجمالي المتاح	س ٣	س ٢	س ١	مرکز التسويق المصانع
٢٤	٨	١	٥	١٨
٢٨	صفر	٤	٢	٢٤
٨	٧	٦	٣	٢٤
٦٠	٢٢	٢٠	١٨	إجمالي المطلوب

أكادي

للتنشيرات



ويمكن تصوير جدول النقل الثاني بعد إجراء التعديل السابق كما يلي:

جدول النقل الثاني

إجمالي المتاح	س٣		س٢		س١		المراكز
							المصانع
٢٤	٨		١	٢٠	٥	٤	١٣
٢٨	صفر	١٤	٤		٢	١٤	٢٣
٨	٧	٨	٦		٣		٣٣
٦٠	٢٢		٢٠		١٨		إجمالي المطلوب

وبالتالي تصبح إجمالي تكاليف النقل طبقا للجدول الثاني

إجمالي المتاح	المراكز		إجمالي المطلوب
	٣س	٢س	
٢٤	٨	١٦	٢٤
٢٨	صفر	١٤	٢٨
٨	٧	١	٨
٦٠	٢٢	٢٠	٤٢

إجمالي تكاليف النقل =

$$20 = 5 \times 4$$

$$20 = 1 \times 20$$

$$28 = 2 \times 14$$

$$صفر = صفر \times 14$$

$$56 = 7 \times 8$$

إجمالي التكاليف = 124 جنيهه

- يتضح من ذلك أن هناك وفر في التكاليف الكلية بعد التعديل قيمته 84 جنية قيمة شغل الخلية (م2، س1) هي عبارة عن الفرق بين تكاليف الجدول الاول 208 وتكاليف الجدول الثانى 124.
- ويتم اختبار مثالية الجدول الثانى بنفس الطريقة وباتباع نفس الخطوات السابقة والتي تتمثل فى تقييم أثر طريقة ملء الخلايا الفارغة على التكلفة الكلية.

القرارات الإدارية وتأثير الاحتمالات عليها

أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب



أولاً الحالات المختلفة لعملية إتخاذ القرار.

هناك ثلاث حالات متاحة، ويمكن اعتبارها في عملية اتخاذ القرار الإداري، وذلك طبقاً لتوفر المعلومات أو البيانات التي تحكم متغيرات حالة الطبيعة، وهي:

١. حالة التأكد.

٢. حالة عدم التأكد.

٣. حالة المخاطرة.

أولاً: اتخاذ القرار الإداري في حالة التأكد.

وتعني أن الحدث سيكون مؤكداً حدوثه، ولهذا فإن متخذ القرار أمامه حالة طبيعية واضحة وسوف تحدث في المستقبل بكل تأكيد. وقد تكون من واقع خبرة سابقة. إلا أنه لا يمكن ضمان حدوث هذه الحالة بكامل التأكيد مستقبلاً حتى ولو تم الحصول على معلومات كاملة عن المستقبل. إنما يفترض حدوث الطبيعة بنسبة ١٠٠٪. وحيث أن حالة الطبيعة هي حالة واحدة فليس أمام متخذ القرار سوى المفاضلة بين الخيارات المتوفرة، وعليه يتم إختيار البديل الذي يعطي أفضل عائد بين تلك البدائل. ومثال ذلك، المفاضلة بين السفر بالطائرة والسيارة والقطار، فنجد هنا أن المتوفر هو معلومة واحدة كأسعار التذاكر والتكلفة (محددة) والمدة الزمنية للمسافة (محددة) والراحة بين كل خيار وآخر (محدد). ولذا يسمى ذلك "حالة الطبيعة".



ثانياً: اتخاذ القرار الإداري في حالة عدم التأكد.

وتعني أن أمام متخذ القرار أكثر من حالة طبيعية، إلا أنه لا يوجد أي معلومات أو بيانات تحدد أي من هذه الحالات ستحدث أو معرفة احتمالات حدوث أي منهم. وعند غياب المعلومات عن الإحتمالات المستقبلية تسمى هذه الحالة "حالة عدم التأكد". ولها عدة طرق معينة لتحليلها. وعدة قواعد يمكن استخدامها للمفاضلة بين البدائل والمساعدة في اتخاذ القرار السليم وهي:

١) قاعدة لابلاس Laplas Principle (التوزيع المتساوي).

٢) قاعدة أقصى أقصى (التفائل).

٣) قاعدة أقصى الأدنى (التشاؤم).

٤) قاعدة هوروتس Hurwics.

٥) قاعدة الأسف والندم (أدنى أقصى الأسف).



(١) قاعدة لابلاس Laplas Principle (التوزيع المتساوي).

ويمكن تسميتها بصيغة الأسباب غير الكافية (Principle of Insufficient Reason) وهي تعتمد على فرضية العشوائية والتي تنص على أنه: في حالة غياب احتمالات حدوث الأحداث المستقبلية فإن يمكن القول أن احتمالات حدوث أي حدث منها متساوي مع الاحتمالات الأخرى، أي أن جميع حالات الطبيعة واحدة. وعلى ذلك فإنه لا بد من تقييم كل بديل والعائد منه.

فلو كان لدينا أربع حالات فإن نسبة حدوثها مجتمعة هي (١٠٠٪) أي أن نسبة حدوث كل حالة ستكون (٢٥٪) دون أن يكون لأي منها زيادة أو نقص. فإن كانت خمس فيسكون نسبة حدوث أي منها (٢٠٪) وإن كانت اثنتان فيسكون نسبة حدوث أي منها (٥٠٪) أي أنه لا تفضيل بين أي حالة وأخرى.

قاعدة: متوسط البديل = مجموع إحتمالات البديل ÷ عدد الإحتمالات.

قاعدة: البديل الأمثل هو أعلى رقم ناتج في حالة العائدات، وأقل رقم ناتج في حالة التكاليف.

مثال (١): لدينا المعلومات التالية والتي تمثل عائد البدائل المختلفة لمشروع ما.

والمطلوب: تطبيق قاعدة لابلاس لتحديد القرار المناسب. مع العلم بأن (ح): إحتمال حالة طبيعة. و(ب): بديل متوفر.

البدائل/الإحتمالات	ح ١	ح ٢	ح ٣
ب ١	١٠٠	٢٠٠	٣٠٠
ب ٢	٣٠٠-	١٥٠	٦٠٠
ب ٣	١٣٠	٢٠٠	٤٠٠
ب ٤	١٦٠	٣٠٠	٢٠٠

الحل: بالنظر للمعطيات سنجد أننا أمام ثلاث حالات (إحتمالات) للطبيعة، أي ثلاث (٣) معطيات متساوية في نسبة حدوثها. وأنا أمام أربع اختيارات (بدائل) يجب المفاضلة بينها. فيكون الحل هو بقسمة مجموع الحالات (ح١+ح٢+ح٣) على عدد الأحداث (٣) لكل بديل.

البدائل/الإحتمالات	عدد الأحداث = ٣	قيمة البديل
ب١	$3 \div 600 = 3 \div (300+200+100)$	٢٠٠
ب٢	$3 \div 450 = 3 \div (600+150+300)$	١٥٠
ب٣	$3 \div 730 = 3 \div (400+200+130)$	٢٤٣
ب٤	$3 \div 660 = 3 \div (200+300+160)$	٢٢٠

إذاً فأفضل بديل هو أعلى رقم بين القيم، وهو البديل (ب٣) لأن قيمته (٢٤٣) هي الأعلى.

قاعدة: حسب قاعدة لابلاس فإننا نأخذ متوسط كل بديل على حدة ثم يتم اختيار أعلى نتيجة في حالة العائدات أو أقل نتيجة في حالة التكاليف.



(٢) قاعدة أقصى الأقصى (التفاؤل).

هي من القواعد السهلة الاستخدام، والطبقة دائماً في عمليات اتخاذ القرارات الإدارية في حالة عدم التأكد، وهي من القواعد التي لا تهتم بالأحداث أو قيم احتمالات الأحداث، ولكن ينظر متخذ القرار هنا إلى نتائج الأحداث. ولذا فإن هذه القاعدة وباعتبارها مبنية على التفاؤل فإن تطبيقها يعتمد على أخذ البديل الذي يعطي الأفضل من بين أفضل عائد للأحداث. أي أعلى قيمة بين الأحداث (ح).

قاعدة: في حالة العائدات يتم اختيار أعلى رقم وفي حالة التكاليف يتم اختيار أقل رقم.

مثال (٢): بالعودة إلى نفس المثال السابق.

والمطلوب: ما هي نتيجة تطبيق قاعدة أقصى الأقصى من الجدول التالي:



البدائل/الإحتمالات	ح ١	ح ٢	ح ٣
ب ١	١٠٠	٢٠٠	٣٠٠
ب ٢	٣٠٠-	١٥٠	٦٠٠
ب ٣	١٣٠	٢٠٠	٤٠٠
ب ٤	١٦٠	٣٠٠	٢٠٠

الحل: بالنظر لقيم الأحداث (الاحتمالات) لكل بديل (ب) فإنه يتم أخذ أعلى رقم من كل (ح) لكل (ب). أي أعلى رقم من كل صف، ثم نختار أعلى رقم من تلك الإختيارات ويكون الحل:

البدائل	أقصى عائد لكل بديل
ب ١	٣٠٠
ب ٢	٦٠٠
ب ٣	٤٠٠
ب ٤	٣٠٠

إذا: فأفضل خيار هو الخيار الثاني (ب ٢) لأنه يعطي أعلى عائد وهو (٦٠٠).



(٣) قاعدة أقصى الأدنى (التساوم).

وهي مطابقة للقاعدة السابقة (أقصى الأقصى) إلا أنها تأخذ الأمر بنظرة تساومية، أي أنها تعتمد على الأخذ بالبديل الذي يعطي أعلى عائد من أقل عائد من عائد للأحداث. أي أقل قيمة بين الأحداث (ح).

قاعدة: في حالة العائدات يتم اختيار أعلى رقم وفي حالة التكاليف يتم اختيار أقل رقم.

مثال (٣): بالعودة إلى نفس المثال السابق.



والمطلوب: ما هي نتيجة تطبيق قاعدة أقصى الأدنى من الجدول التالي:

البدائل/الإحتمالات	ح ١	ح ٢	ح ٣
ب ١	١٠٠	٢٠٠	٣٠٠
ب ٢	٣٠٠-	١٥٠	٦٠٠
ب ٣	١٣٠	٢٠٠	٤٠٠
ب ٤	١٦٠	٣٠٠	٢٠٠

الحل: بالنظر لقيم الأحداث (الاحتمالات) لكل بديل (ب) فإنه يتم أخذ أقل رقم من كل (ح) لكل (ب). أي أقل رقم من كل صف، ثم نختار أعلى رقم من تلك الإختيارات ويكون الحل:

البدائل	أدنى عائد لكل بديل
ب ١	١٠٠
ب ٢	٣٠٠-
ب ٣	١٣٠
ب ٤	١٦٠

إدًا: فأفضل خيار هو الخيار الثاني (ب ٤) لأنه يعطي أعلى عائد من أقل العائدات وهو (١٦٠).



ثالثاً: اتخاذ القرار الإداري في حالة المخاطرة.

وهي حالة تتشابه مع حالة عدم التأكد إلا أن الفارق بينهما هي في الإحتمالات. ففي حالة "عدم التأكد" فإن جميع الإحتمالات متساوية من حيث نسبة وقوعها، وليس هناك فارق بين خيار وآخر. أما في حالة "المخاطرة" فإن هناك إحتمالات مختلفة لوقوع حدث من الأحداث مع تفاوت في نسبة الوقوع بين حدث وآخر، أي أن هناك نسبة أعلى ونسبة أقل بين كل حالة عن حالة أخرى. وبمعنى آخر فإن متخذ القرار يلجأ إلى وضع أوزان لإحتمالات حدوث الأحداث في المستقبل، وقد تكون أوزان هذه الإحتمالات غير مبنية على أساس علمي أو خبرة ماضية أو تجارب ومواقف معينة. وفي هذه الحالة فإنه لا بد أن يتوفر لدينا نسب محددة لكل حالة من الحالات لكل بديل، وعلى هذا فإنه القواعد العلمية لعميلة إتخاذ القرار في حالة المخاطرة هي ثلاث، وهي:

- ١) قاعدة مستوى الطموح The Aspiration Level.
- ٢) قاعدة الأكثر احتمالاً The Most Probable.
- ٣) قاعدة القيمة المتوقعة The Expected Value.

(٢) قاعدة القيمة المتوقعة The Expected Value.

وهي قاعدة تبنى على تقييم كل البدائل (ب) في جميع حالاتها واحتمالاتها (ح) بعد إجراء عملية حسابية إضافية مع النسبة المحددة. بحث يتم ضرب كل عمود بالنسبة المحددة له ثم جمع جميع الأعمدة للوصول إلى أعلى رقم (نتائج) بين جميع البدائل.

مثال (٨): لدينا المعلومات التالية والتي تمثل عائد البدائل المختلفة لمشروع ما، مع النسب المتوقعة لكل احتمال حسبما هو موضح أدناه.

البدائل/الإحتمالات	ح ١ = ٠,٣٠	ح ٢ = ٠,٥٠	ح ٣ = ٠,٢٠
ب ١	٦٠٠	٧٠٠	٥٠٠
ب ٢	٤٠٠	٨٠٠	٦٠٠
ب ٣	٢٠٠	٣٠٠	١٠٠-



القيمة	ح ٣ = ٠,٢٠	ح ٢ = ٠,٥٠	ح ١ = ٠,٣٠	البدائل/الإحتمالات
٦٣٠	١٠٠ = ٠,٢٠ × ٥٠٠	٣٥٠ = ٠,٥٠ × ٧٠٠	١٨٠ = ٠,٣٠ × ٦٠٠	ب ١
٦٤٠	١٢٠ = ٠,٢٠ × ٦٠٠	٤٠٠ = ٠,٥٠ × ٨٠٠	١٢٠ = ٠,٣٠ × ٤٠٠	ب ٢
١٩٠	٢٠ = ٠,٢٠ × ١٠٠	١٥٠ = ٠,٥٠ × ٣٠٠	٦٠ = ٠,٣٠ × ٢٠٠	ب ٣

إجابة: أفضل خيار (ببديل) هو (ب ٢) لأنه يحقق أعلى قيمة متوقعة وهي (٦٤٠).

ادارة الوقت

أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

طبيعة الوقت

1- الوقت أعلى ما يملك الإنسان.

2- الوقت مورد محدود.

3- الوقت لا يمكن تعويضه.

4- الوقت يمضي سريعاً.

5- استغلال الوقت يزيد من قيمته.

لماذا إدارة الوقت ؟

1- لتنفيذ المهام الهامة ثم يتبقى لنا وقت للإبداع والتخطيط للمستقبل والاستجمام أيضاً.

2- لتحديد الأولويات وإنجاز أهم الأعمال.

3- للاستفادة من الوقت الضائع واستغلاله جيداً.

4- للتغلب على الإجهاد والإحباط الذي يقلل من كفاءة العمل.



أن الإدارة الصحيحة لوقتك تضيف إلى حياتك ساعات أطول إذا أحسنت استغلال الأوقات الضائعة في حياتك !!؟

أن إضافة 15 دقيقة كل يوم تعني إضافة 13 يوم عمل كل عام.

أن إضافة 30 دقيقة كل يوم تعني إضافة 26 يوم عمل كل عام.

إن هذا يُعادل شهراً جديداً من العمل كل عام.

تذكر دائماً

إن إدارة الوقت قضية ذاتية يجب أن تُناسب

طبيعتك

ظروفك

إن تغيير العادات يأخذ

مجهوداً كبيراً

وقتاً طويلاً

أولاً

تحليل الوقت

إلى أي مدى تتحكم في وقتك ؟

ضع نفسك على هذا المقياس

أتحكم
كلياً
في وقتي

لا أتحكم
مطلقاً
في وقتي

100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	صفر

لتحليل وقتك بشكل فعال

أولاً: اجمع المعلومات

* استخدم جداول النشاطات اليومية.

* املأ الجدول يومياً لمدة أسبوع.

لتحليل وقتك بشكل فعال

ثانياً: اختبر نشاطاتك

* هل هي ضرورية؟

* هل لابد أن تؤديها بنفسك؟

* ما هي أكثر الطرق كفاءة لأدائها؟

* استخدم نموذج تحليل الوقت.

تذكر دائماً

توقف عن أي مهمة غير ضرورية

ابحث عن أحد غيرك للقيام ببعض مهامك

قم بالمهمة بأكبر كفاءة ممكنة

لتحليل وقتك بشكل فعال

ثالثاً: تعرف على منحنى نشاطك

* ارسم منحنى نشاطك.

* حدد وقت الذروة في نشاطك.

* أعد توزيع أعمالك حسب النتيجة.

منحنى النشاط الطبيعي

%100

%50

صفر %

8 صباحاً

12 ظهراً

5 مساءً

ثانياً:

التخطيط

تخطيط الوقت

ما هو التخطيط؟

هكذا يكون التخطيط

كيف تعد خطة؟

التخطيط

هو محاولة التنبؤ بالوقت المتاح في فترة مقبلة والأعمال المطلوبة.....

لإنجاز أهداف محددة وبرمجة كل ذلك في ضوء:

القيود المفروضة

الفرص المتاحة

التخطيط

يُضيف لك أشياء هامة

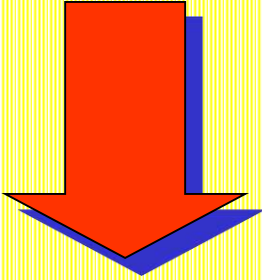
يُبين لك ما تحتاجه
للوصول لما تريد

يُخبرك كيف تصل إلى
ما تصبو إليه

متى تبدأ المهمة حتى تنتهي منها في موعدها المحدد

هكذا يكون التخطيط

- (1) انفق في التخطيط ما يستحقه من وقت ومجهود. {أسبوع - يوم - ساعة}
- (2) اجعل خطتك مكتوبة.
- (3) ضع خطة سنوية وشهرية وأسبوعية.
- (4) راعي صفات الهدف الجيد.



الهدف الجيد يجب أن يكون:

ليس فيه غموض

واضحاً

من الأفضل في صورة رقمية

قابلاً
للقياس

يمكن تحقيقه في أرض الواقع

واقعيّاً

يتحقق من خلاله إنجاز جيد

طموحاً

له مدة زمنية يجب تحقيقه خلالها

محددّاً

احذر

أن يتحول التخطيط إلى أحد مضيعات الوقت

أن تترك خطتك للذاكرة

كيف تعد الخطة

أولاً: استطلاع الواقع

- ❖ تحليل الوقت.
- ❖ دراسة الظروف الخارجية: (الفرص المتاحة - القيود والمعوقات).
- ❖ دراسة الإمكانيات المتاحة: (نقاط القوة - نقاط الضعف).

كيف تعد الخطة

ثانياً: وضع الأهداف وتحديد الأولويات

- ❖ تحديد الأهداف السنوية وترتيب الأولويات.
- ❖ توزيع الأهداف السنوية على الأشهر ثم الأسابيع.
- ❖ راع صفات الهدف الجيد.
- ❖ لا بد أن تشمل الأهداف الجوانب المختلفة لحياتك.
- ❖ لا تفرط في وضع الأهداف...

كن واقعياً

كيف تعد الخطة

ثالثاً: تحديد الأنشطة وبرنامجها الزمني

- ❖ تحديد الأنشطة للأهداف السنوية ثم الشهرية ثم الأسبوعية.
- ❖ إلغاء الأنشطة غير الضرورية..
- ❖ ترتيب الأنشطة بحسب الأولوية.
- ❖ إعداد جدول زمني لكل مهمة.
- ❖ تحديد الإمكانيات المطلوبة لكل مهمة.
- ❖ تحديد المسئول عن كل مهمة.

وتفويض بعض المهام.

ثالثاً:

التنظيم

تنظيم الوقت

إعداد قائمة الأعمال اليومية

التفويض الفعال

تنظيم مكان العمل

إعداد قائمة الأعمال اليومية

- ضع خطتك الأسبوعية في متناول يدك أثناء الإعداد.
- ضع قائمتك في نفس الوقت من كل يوم.
- لا تضع أكثر من قائمة (صغيرة).
- أعد قائمتك الخاصة التي تناسبك.
- اكتب كل نشاطاتك في القائمة.
- قسم وقتك على مهامك حسب الأولوية (قاعدة 80/20).
- أجمع النشاطات المتشابهة والمتوازية.
- خصص لكل مهمة وقتاً محدداً لإنجازها.

إعداد قائمة الأعمال اليومية

- راجع مهامك اليومية (تخلص من غير الضروري وفوض بعضها).
- لا تجدول كل دقيقة في وقتك .. اترك وقتاً للطوارئ.
- تعامل جيداً مع الأمور الطارئة.
- اترك وقتاً للراحة .. لنفسك .. لأسرتك ..
- ضع القائمة دائماً في متناول يدك.
- التزم بقائمتك.
- لا تفرط في التنظيم.

جدول ايزنهاور

غير عاجل	عاجل	
ب	أ	مهم
د	ج	غير مهم

مهم و عاجل ← أؤديه بنفسي
 مهم و غير عاجل ← أؤديه بنفسي أو أفوض
 غير مهم و عاجل ← أفوض
 غير مهم و غير عاجل ← أتركه

: عمل واحد (أ) أفضل من تسعة (د)

لماذا التفويض؟

- ❖ يسمح لك بوقت للتفكير والتخطيط.
- ❖ يساعدك على إنجاز المهام الأكثر أهمية.
- ❖ يخلصك من المهام الروتينية.
- ❖ يمكنك من الاستفادة من خبرات الآخرين.
- ❖ يقلل من وقت صنع القرار.
- ❖ يُنمي مهارات الآخرين.
- ❖ يُمكنك من إنجاز المهام بشكل متوازي.

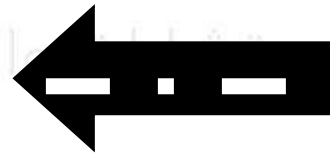
طريقك للنجاح

التفويض



- ❖ عدم الثقة بالآخرين.
- ❖ كره المخاطرة.
- ❖ الخوف من الظهور بمظهر الكسول.
- ❖ تغلب العادة السيئة والقذوة السيئة.

طريقك للنجاح



التفويض

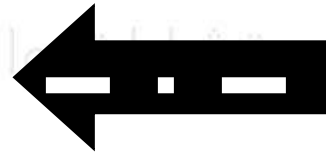


➤ يجب أن تتأكد أن الشخص الذي تفوضه يملك أمرين هامين:
❖ القدرة و المهارة للقيام بالمهمة.
❖ الرغبة والحماسة الكافية لدفعه إلى إنجاز المهمة على أفضل وجه.



- ❖ فوض قدر ما تستطيع.
- ❖ فوض المهام ذات الأولوية (ج).
- ❖ فوض الشخص الكفاء المتحمس.
- ❖ ناقش المهمة جيداً مع من تفوضه.
- ❖ تابع من فوضته دائماً.
- ❖ قدم له يد العون.
- ❖ كافئه على نجاحه.

المسؤولية لا تفوض



تذكر
دائماً



- اجلس مع من تريد تفويضه: اشرح له المهمة جيداً، تأكد أنه يفهم الهدف من المهمة، وكيف ينفذها .
- خذ منه التزاماً بأنه سينتهي من المهمة بأفضل كفاءة ممكنة، وفي الوقت المحدد
- تناقش معه حول الصعوبات المحتملة وطرق مواجهتها.
- ابق على اتصال دائم معه.
- يمكن أن تعده بمكافأة عند إنجاز المهمة.

ماذا بعد التفويض؟

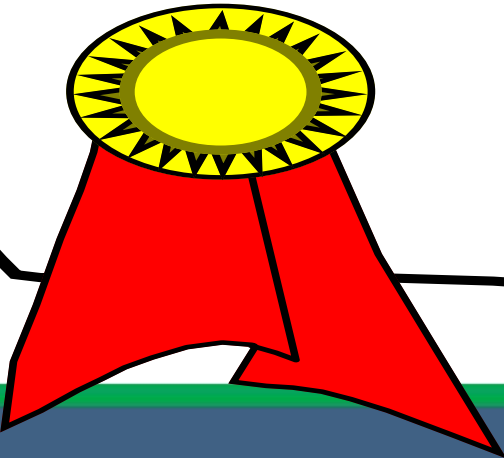
- ❖ يجب أن تُسلح من فوضته بسلطة.
- ❖ يجب أن تكون السلطة مكافئة للمهمة.
- ❖ يجب مراقبة من فوضته ومتابعته.
- ❖ يجب أن توجد عندما توجد مشكلة.
- ❖ يجب أن تعترف بالنجاح في المهمة المفوضة.
- ❖ قدم له يد العون.
- ❖ كافئه على نجاحه.

من فوضته علي نجاحه

كافئ

نصائح هامة لترتيب مكان العمل

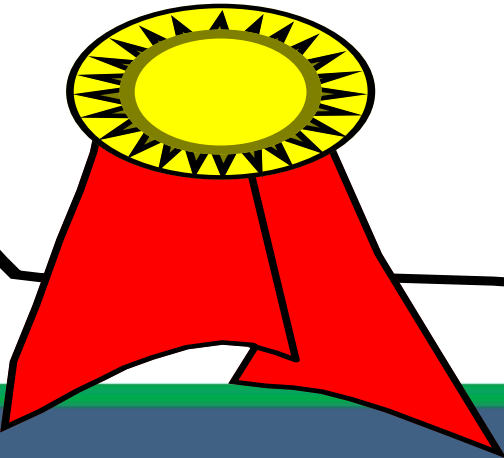
- حافظ على تنظيم جيد للحجرة.
- لا تضع على مكتبك إلا ما تقوم به الآن أو ما تحتاجه خلال اليوم.
- حافظ على إضاءة جيدة فوق مكتبك.
- تأكد من ترتيب الكتب بشكل جيد في مكتبك.
- رتب أدواتك في مكانها.
- سلة المهملات: تخلص فوراً من أي شيء
- ليس له أهمية، ولن تحتاجه بعد ذلك.



نصائح هامة لترتيب مكان العمل

رتب خزانتك جيداً:

- أحتفظ بنظام جيد للملفات لحفظ المعلومات.
- رتب الملفات حسب درجة الأهمية.
- أصنع ملفاً واحداً لكل مهمة.
- لا تنس أن تمتلك ملفاً للأشياء الهامة جداً والعاجلة. (ضعه دائماً أمام عينيك)
- أصنع ملفاً آخر للأشياء البسيطة (ج).
- ضعه دائماً في الحقيبة.
- أعد فهرس بالملفات إذا زاد عددها.



تذكر

الواجبات دائماً أكثر من الأوقات

أنت لا تملك أكثر من 24 ساعة يومياً

أن المهام المفتوحة لا تنتهي أبداً

رابعاً:


التّفيذ

أولاً: نصائح عامة في التنفيذ

ثانياً: احذر التسويف

ثالثاً: تعامل جيداً مع مضيعات الوقت

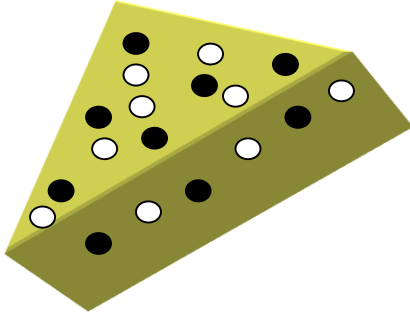
نصائح عامة في التنفيذ

- ألق نظرة على قائمة أعمالك اليومية.
- التزم بقائمة أعمالك اليومية وابتعد عن الروتينيات.
- أبدأ في إنجاز مهامك.
- كن منجزاً ... لا تتردد.
- تعلم أن تقول لا 
- لا تقطع عملك:
- ❖ إذا بدأت في إنجاز مهمة لا تقطعها.
- ❖ وفر كل شيء قبل البدء في العمل.
- ❖ احذر الأفكار الطارئة.

نصائح عامة في التنفيذ

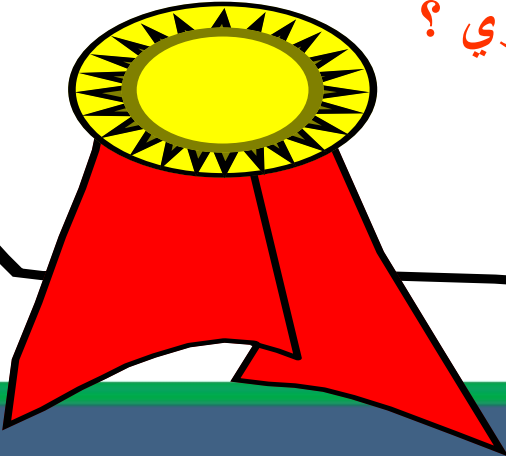
➤ تعامل جيداً مع المهام الكبيرة

❖ إذا جابهتك مهمة كبيرة .. لا تنزعج .. تعامل معها جيداً.



استخدم طريقة قطعة الجبن السويسري

هل تعلم لماذا توجد فراغات في الجبن السويسري ؟



نصائح عامة في التنفيذ

- أضف ليومك وقتاً جديداً :
- ❖ أبذل مزيداً من الجهد دوماً.
- ❖ أستخدم الأوقات الضائعة وأجزاء الوقت الصغيرة {أوقات الانتظار، المواصلات، الأوقات البينية}
- ❖ تعود أن تزيح حدود تعبك قليلاً.
- التزم بمواعيدك (الزيارة بمواعيد سابقة).
- انتهى من كل نشاط في موعده.
- ثابر على تنظيم وقتك.

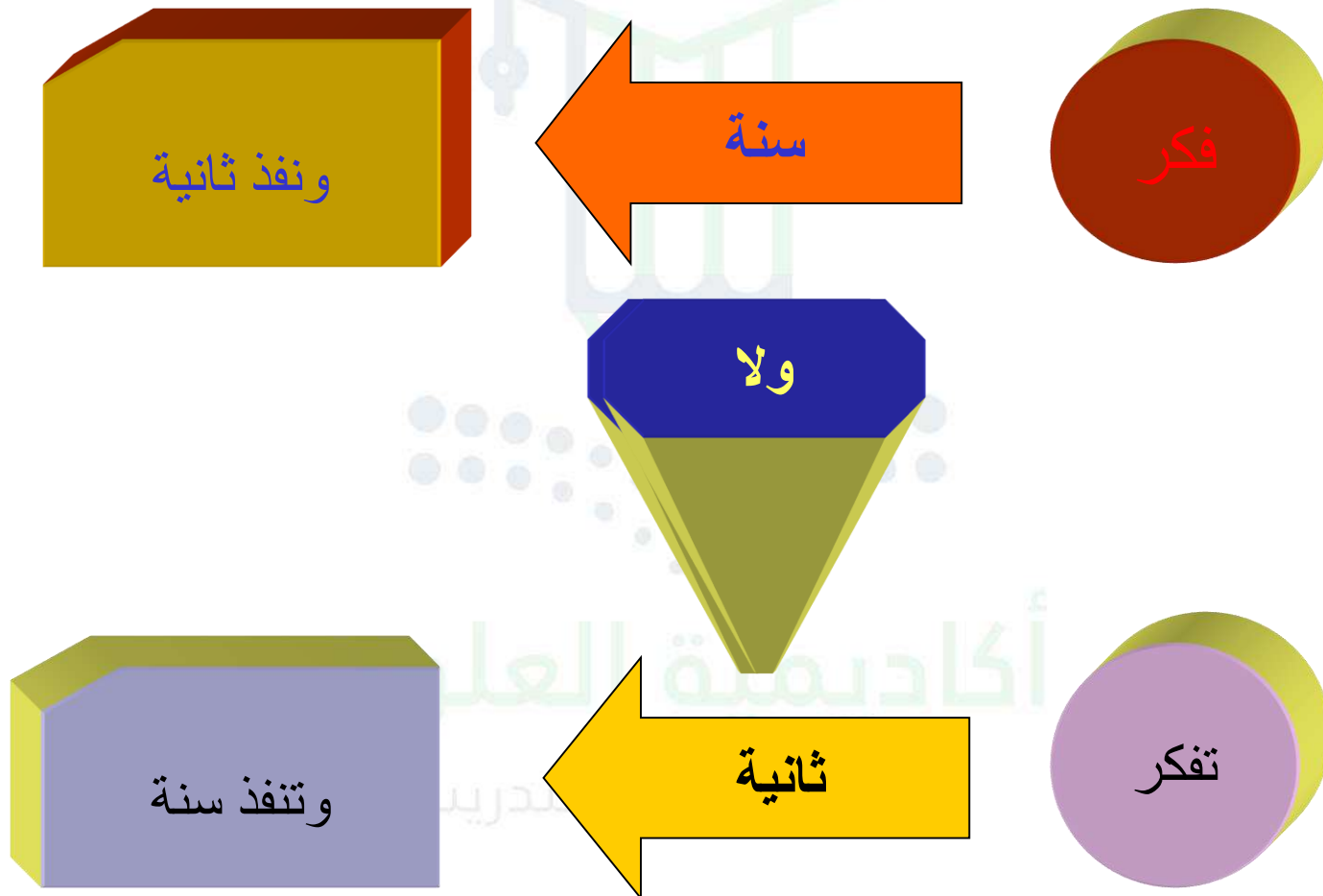
تذكر

لا شئ يغري بالانتهاء قدر الابتداء

فتت المهام الصعبة والكبيرة

لا شئ يغري بالنجاح قدر النجاح نفسه

قواعد هامة في التنفيذ



أن كل هذه المهام الإضافية
يمكن أن تنجزها
في أجزاء وقتك الصغيرة

ثانياً: احذر التسويف

ما هو التسويف؟!

التسويف هو أن تقوم بمهمة ذات أولوية منخفضة بدلاً من أن تنجز مهمتك ذات الأولوية العالية.

لماذا لا يجب أن تسوف؟!

* لأنه أكثر مضيعات الوقت خطورة.

* لأنه يُخرج خطتك عن مسارها.

* لأنه يجعل العمل يتراكم.

* لأنه محبوب .. رغم أنه .. قاتل وخطير.

ثانياً: احذر التسويف

لماذا نسوف؟!

انتبه

إن أسهل طريقة
لعلاج مشكلة التسويف ...
هي ألا تدعها تبدأ.

- * الكسل.
- * الأعمال غير المحببة.
- * الأعمال الصعبة و الكبيرة.
- * التردد.
- * الخوف من المجهول.
- * انتظار الإبداع وساعة الصفاء.

كيف تقضي على التسويف؟

➤ ضع وقتاً للانتهاء من كل مهمة .

- ❖ تأكد أن الموعد واقعي.
- ❖ اكتب موعد الانتهاء أمام كل عمل.
- ❖ اجعله أمامك دائماً.
- ❖ اجعل أحد غيرك يتابعك.

➤ خذ على نفسك عهداً. (لعدم التسويف)

➤ شجع نفسك:

- ❖ اسأل نفسك عن مشكلات التأجيل.
- ❖ اجعل لنفسك حافظاً.

كيف تقضي على التسويف؟

➤ تعرف جيداً على مهامك.

❖ هل هي ضرورية؟

❖ هل لها وقت معين لنهايتها؟

❖ ما الفائدة من إنجازها؟

❖ ما هي خطوات إنجازها؟

❖ ما هي العقبات؟

❖ كيف تتغلب عليها؟

➤ تذكر حكمة الدقائق الخمسة.

➤ ابدأ في العمل .. الآن.

كيف تقضي على التسويف؟

➤ أنجز المهام التي تؤجلها دائماً.. أولاً.

➤ لا تتردد:

❖ تعلم وقت اتخاذ القرار.

❖ لا تنتظر نتائج مثالية.

❖ لا تخف من الخطأ.

❖ لا تقلق.

➤ انتظر الإيحاء أو المزاج الملائم.

➤ واجه المهام غير المحببة.

➤ ففت المهام الصعبة والكبيرة.

ثانياً: احذر التسويف

هل تعلم

* يجعلك إنساناً كسولاً.

* يضيع لك وقتك.

* يجعل عملك يتراكم.

* يجعلك إنساناً فاشلاً.

أن التسويف سوف

ثانياً: احذر التسويف

هل تعلم

تلك اللحظة التي لا تؤثر بعدها المعلومات
الجديدة كثيراً في اتخاذ القرار.

أن وقت اتخاذ القرار هو

التعامل مع مضيعات الوقت

التعامل مع مضيعات الوقت

تصرف إيجابي
تجاه
مضيعات الوقت

+

التنفيذ السليم
للخطة

+

التخطيط السليم
و التنظيم الدقيق
للوقت

=

إدارة ناجحة
و فعالة للوقت

التعامل مع مضيعات الوقت

ما هي مضيعات الوقت؟

كيف تتعامل مع مضيعات الوقت؟

أن ننفذ ما خططنا له .. ونتغلب عليه

التعامل مع مضيعات الوقت

ما هي مضيعات الوقت ؟

* هي العوامل التي تحول دون أداء الأعمال الهامة ذات القيمة العالية.

* هي الأعمال التي تستهلك كمية كبيرة من الوقت لا تتناسب مع القيمة الناتجة عنها.

* هي الأعمال التي تشغلنا كثيراً ولكنها تساهم مساهمة محدودة في تحقيق أهدافنا.

التعامل مع مضيعات الوقت

عامة (بيئية)

- الزوار.
- التليفون.
- الانتظار.
- الاجتماعات.
- الطوارئ.

شخصية (ذاتية)

- عدم النظام.
- التأجيل.
- البحث عن الكمال.
- لا يستطيع أن يقول

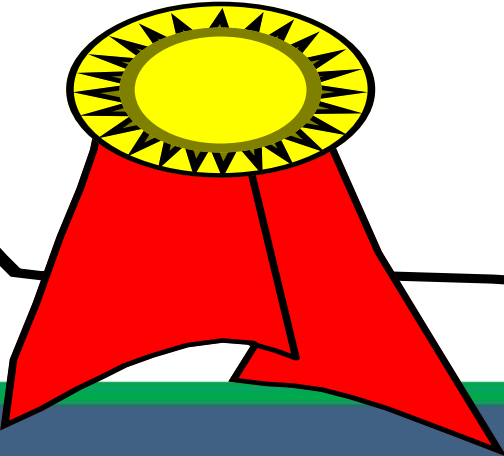
لا

أسباب عدم إدارة الوقت جيداً

- الكسل والميل للراحة والتسويق.
- عدم ضبط المواعيد. (الدقة)
- عدم كتابة الأهداف.
- تداخل المواعيد. (سوء التنظيم)
- عدم تحديد الأولويات.
- عدم التخطيط.
- المفاجئة. (سوء التعامل مع الطوارئ)

الاجتماعات

- من المضيعات الكبيرة للوقت ..
- إن العديد من الاجتماعات هام جداً ..
- إنه يوفر الوقت وينجز العمل المطلوب بكفاءة عالية ..
- ولكن الكثير من الاجتماعات مضيع للوقت.



ان تضيع الوقت في الاجتماعات يأتي من مصدرين اثنين:

الاجتماعات
التي تُدعى إليها

الاجتماعات
التي تدعو إليها

أ- عندما تدعو إلى اجتماع

قبل الاجتماع

سل نفسك

- هل هذا الاجتماع ضروري؟
- هل هناك وسيلة أخرى لتحقيق الهدف؟
- هل يمكن استبدال الاجتماع بشيء أسهل؟
- من الذي يجب أن يحضر الاجتماع؟

أ- عندما تدعو إلى اجتماع

قبل الاجتماع

- حدد زمن الاجتماع.
- حدد مكان الاجتماع.
- أعد برنامج الاجتماع.
- أحرص على إيصال برنامج الاجتماع إلى المدعوين قبل الاجتماع بوقت كاف.

أ- عندما تدعو إلى اجتماع

أثناء الاجتماع

- كن أول الحاضرين.
- ابدأ الاجتماع في موعده .. تفقد الغائبين.
- وزع البرنامج على الحاضرين ... و اشرحه.
- التزم بالبرنامج.

أ- عندما تدعو إلى اجتماع

أثناء الاجتماع

- تعامل مع المقاطعات.
- أبق على النقاش في طريقه الصحيح.
- لخص من أن لآخر ما توصلتم إليه.
- لا بد من وجود من يكتب محضر الاجتماع.

أ- عندما تدعو إلى اجتماع

أثناء الاجتماع

في ختام الاجتماع

- أعد قراءة ما توصلتم إليه لتتأكد من موافقة الجميع.
- حدد المهام ومواعيد المتابعة.
- أنه الاجتماع في موعده.

أ- عندما تدعو إلى اجتماع

بعد الاجتماع

- أوصل نتيجة الاجتماع إلى المشاركين سريعاً.
- تابع تنفيذ المهام.

أ- عندما تُدعى إلى اجتماع

- تأكد أنك من الضروري أن تحضر.
- احضر في الموعد ..
- وكن جاهزاً للمشاركة في النقاش.
- لا تحد بالنقاش عن مساره.
- كن فعالاً حتى تجعل اللقاء فعالاً ..
- افهم الهدف جيداً وساعد في الوصول إليه.
- اكتب قائمة بما يجب عليك القيام به .. واضفها إلى قائمة أعمالك.

كيف تكسب الوقت ؟

- التقليل من النوم.
- القراءة السريعة.
- الوقت الساقط.
- الراحة القصيرة.
- راحة طعام الغذاء.
- مكافأة الذات.
- حسن التعامل مع الضغوط: الصمود استشارة أهل الخبرة – قسط من الراحة.
- الاتصالات.
- استعمال التقنيات الحديثة: (الجوال – الفاكس – الأنترنت).

إدارة الوقت

➤ إدارة الوقت:

- ❖ هي التنظيم الواعي للوقت وإدارته، وهي طريقة للتخطيط لضمان أنّ العمل المنجز يحقق الأهداف المرجوة في الوقت المتاح.
- ❖ تتيح الإدارة الفعالة الوقت للأفراد.
- ❖ العمل بشكل أكثر ذكاءً وكفاءة، ممّا قد يؤدي إلى إنجاز المزيد من العمل في وقت أقل. لكن هذا لا يعني بالضرورة أنهم يعملون بجد أكبر.

إدارة الوقت و دورها في إدارة المشاريع

- عادةً ما تتضمن إدارة الوقت الاختيار وتحديد الأولويات
- اختيار المهام التي يجب القيام بها أولاً يمكن أن يساهم في تحقيق الأهداف اليومية.
- وترتيبها حسب الأولوية من حيث تلك التي يجب إكمالها قبل الآخرين. كنظام.
- تعد إدارة الوقت مكوناً أساسياً لإدارة المشروع لا سيما تخطيط المشروع داخل المنظمات.
- تهدف إدارة الوقت إلى تحديد وتقدير وتقليل تكلفة الوقت الضائع. على الرغم من اعتبار الكثيرين أنها أداة للأنشطة التجارية أو العمل.
- ولكن يمكن تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال للتحكم في جميع جوانب الحياة الشخصية للفرد وتنظيمها.

➤ كما يمكن أن يشمل ذلك العمل، الحياة الاجتماعية والأسرة، الاهتمامات والالتزامات الشخصية.

➤ تحديد الأهداف والأولويات هو جزء أساسي من إدارة الوقت.

➤ بدونها يمكن للجهود أن تفتقر إلى التوجيه وتكون مضيعة للوقت.

➤ فوائد إدارة الوقت:

❖ تحكم أفضل بالوقت، وقضاء وقت أقل في الأمور غير ذات الأولوية.

❖ زيادة الإنتاجية.

❖ تقليل الضغط.

❖ المزيد من الوقت المتاح للقيام بأشياء أخرى.

إدارة الوقت و دورها في إدارة المشاريع

- **إدارة الوقت:** هي عملية تنظيم وتنفيذ استراتيجية تتعلق بالوقت المطلوب لأنشطة العمل في المشروع.
- تعتبر الإدارة الفعالة للوقت ضرورية لتحقيق أهداف الميزانية والبرنامج بنجاح وكفاءة، فضلاً عن تحقيق الربحية.
- يمكن أن تخاطر المشاريع بتكبد تكاليف غير ضرورية وتأخيرات نتيجة لإدارة الوقت غير الفعالة، إمّا عن طريق الفشل في السماح بالتعقيد الكامل للمشروع، أو عن طريق الفشل في إدارة العمل المجدول بشكل فعال أو الأحداث غير المتوقعة.

➤ في المشاريع الكبيرة:

- ❖ يجوز للعميل تعيين مستشار برنامج لإعداد برنامج مفصل للمشروع بما في ذلك برنامج مخطط للبناء إذا لم يتم تعيين مقاول.
- ❖ بمجرد تعيين المقاول، سيتحملون مسؤولية برمجة أعمال البناء، ولكن قد يستمر مستشار البرنامج في تطوير برنامج شامل للعميل.
- ❖ خلال مرحلة التخطيط، يجب فهم جميع أنشطة العمل بشكل صحيح، والتخطيط لها بالتفصيل لتحسين تخصيص الموارد وتقليل احتمالية "المجهول".
- ❖ يمكن بعد ذلك عمل تقديرات للمدة التي سيستغرقها كل نشاط. هذا أمر بالغ الأهمية لتحديد المعالم والمواعيد النهائية، لتخصيص الموارد، لتحديد تسعير العقود ومتطلبات التدفق النقدي.

إدارة المشروع مسئولة عن كلا من:

- عمليات اتخاذ القرار.
- التدريب.
- الحوادث والطوارئ.
- الاجتماعات الداخلية والخارجية.
- الإجازات وحالات المرض في الموظفين.
- أنشطة الموردين والمقاولين الفرعيين.
- أعطال المعدات.
- عمليات التسليم الفائتة من قبل الموردين.
- الانقطاعات في سير العمل بسبب سوء الأحوال الجوية.
- عمليات التفتيش والاختبار وأشكال أخرى من مراقبة الجودة.

عمليات لازمة لإدارة وقت المشروع

➤ **تحديد الأنشطة:** تُعتبر الأنشطة مجموعة من إجراءات العمل التي يتم القيام بها؛ لتحقيق المخرجات اللازمة من المشروع، قبل القيام بوضع الجدول الزمني للمشروع وتحديد أيضًا وقت الإنجاز لكل نشاط، يجب أولاً تحديد الأعمال ووصفها بأسلوب دقيق، فيتم تحديد الأنشطة عندما يحدث إعداد هيكل لتجزئة العمل الذي يتم من خلاله تحديد النتائج عند أقل مستوى، ثم القيام بتحليل هذه النتائج لتحديد الأنشطة الضرورية التي بتطبيقها يتم الوصول إليها، وتكون هذه الأنشطة الأساس الضروري لتقدير الجدولة وتنفيذ ومراقبة العمل في المشروع.

➤ **تسلسل الأنشطة:** يعتبر تحديد الأنشطة والوصف الدقيق لا يكفي لإنجاز المشروع؛ لأنه يتوجب وضع تسلسل منطقي من خلاله يتم التنفيذ بمعنى هي ربط الأنشطة معًا، بناءً على العلاقات فيما بينها لتقلّل التأخر في الإنجاز والابتعاد عن الازدواجية بينها والعمل على تسريع التطبيق.

- **تحديد التوابع:** يوجد ثلاث أنواع من التوابع ليتم تعيين التسلسل بين الأنشطة هي:
- ❖ **التوابع الضرورية:** وهي التوابع الضرورية تكون نتيجة تعاقد، أو أنها جزء من طبيعة العمل فيقوم فريق المشروع بتحديد هذه التوابع الضرورية خلال عملية التسلسل للأنشطة، وتحتوي التوابع الضرورية على القيود الطبيعية.
 - ❖ **التوابع الاختيارية:** يجب أن يكون توثيق للتوابع الاختيارية بطريقة كاملة؛ لأنها تُحدد فترات سماح إجمالية بأسلوب رسمي ويمكنها من تحديد الاقتراحات بشكل زمني.
 - ❖ **التوابع الخارجية:** تحتوي التوابع الخارجية على العلاقة بين أنشطة المشروع والأنشطة غير الضرورية في المشروع، حيث يقوم فريق المشروع بتعيين هذه التوابع الخارجية وفي الغالب ما تقع هذه التوابع في نطاق سلطته.

إدارة الوقت من عوامل النجاح: إليك 7 طرق لإدارة الوقت بفاعلية

➤ هل ترى أنك في بعض الأيام تكون في سباق مستمر مع الزمن؟ إذا كان الأمر كذلك، فربما أنت تبذل جهد فوق طاقتك وتتساءل كيف ستكون قادرا على إنجاز كل شيء. أو ربما تكون عالقا وتعبت من كيفية إدارة الوقت وتنظيمه. أيا كان السبب، عليك ان تتعلم أن تصبح أكثر كفاءة في تنظيم الوقت، تعلم إدارة أعباء العمل أو المدرسة، والتمتع بالوقت الذي تملكه. لذلك نحن نقدم لك 7 طرق لإدارة الوقت بفاعلية.

أفضل طرق إدارة الوقت بفاعلية



إبدأ بالهدف الأهم لديك: قد يكون هذا أمراً من السهل تحديده ما إذا كان الموعد النهائي لإنهاء مهمة أو مشروع أو حدث كبير في وقت قريب. ضع الجزء الأكبر من طاقتك في المهمة الحيوية في الهدف الأكبر والأهم، قبل أن تنتقل إلى العناصر الأقل أهمية.

➤ يجب عليك العمل على أكبر مشروع بجدول أعمالك في وقت من النهار عندما تكون طاقتك في أعلى مستوياتها. بالنسبة للبعض، قد يكون هذا أول شيء يفعلونه في الصباح. البعض الآخر يفضلون الليل. يمكنك أن تجد ما الأنسب لك ولا تضيع هذه الطاقة الثمينة.

➤ **قل لا:** لا تشعر بالذنب إذا تعثرت في القيام بشيء لا تريد القيام به. يجب أن لا تشعر وكأنك عليك دائما الموافقة على فعل ما يطلبه منك الآخرون. في حين أن الطلبات البسيطة قد لا تبدو أمراً كبيراً، فإنها يمكن أن تتراكم، و تتركك متوتراً وتشعر بالضغط وتكافح من أجل تحقيق أهدافك الخاصة. تعلم أن تقول لا، دون الشعور بالذنب.

➤ لا تشعر بأن عليك شرح نفسك أو إعطاء سبب لما تفعله أو ما تقوله. ببساطة قل لا إن كنت لا تستطيع أن تفعل ذلك، لأنه لا يناسبك.

تعامل مع تعدد المهام بذكاء

➤ بينما يبدو تعدد المهام وكأنه وسيلة رائعة لإدارة الوقت ، فإنه في الواقع من الصعب تحقيقه بنجاح. يمكنك اتباع طريقة تعدد المهام عندما يتعلق الأمر بالمهام التي لا تحتاج تركيز أو تفكير (الغسيل، والأطباق، تحضير وجبات الطعام، وما إلى ذلك). لا تحاول أن تكتب مذكرة أثناء قراءة مقال والتحدث على الهاتف. وبعبارة أخرى، اسمح لعقلك بالتركيز على مهمة واحدة في وقت واحد، ويفضل أن يكون في وقت النهار لتحقيق العمل بشكل أفضل.

➤ على سبيل المثال:

❖ لا تنتظر أن تقوم بأداء واجبك المدرسي في الثانية صباحاً، في الوقت الذي تكون فيه عادةً نائماً.

❖ إذا كنت تدرك أن أفضل وقت للعمل الساعة.

❖ وتعلم تقنيات انجاز العمل في اقل وقت ممكن في فترة ما بعد الظهر، خطط للقيام بذلك.

كن مستعداً

- لا تدع الاجتماعات والمواعيد، أو المواعيد النهائية تُفاجئك. إذا كنت على استعداد لها وقد خططت لها في يومك، فأنها سوف تحقق أكثر فائدة مما لو كنت غير مستعد.
- عند التخطيط لحدث معين، حاول تقدير كم من الوقت الذي يستغرقه. إذا وجدت نفسك تتخطى الوقت الذي حددته، حاول انهاءه أو تأجيله لموعد آخر.
- **إطلب المساعدة:**

❖ قد تجد أن لديك الكثير من الأهداف أو المهام لإنجازها. حاول تفويض المسؤوليات إلى زملاء العمل أو عائلتك. هذا سيوفر وقتاً ثميناً لك للعمل في مشاريع أخرى أو سيعطيك وقت فراغ زائد.

➤ تخلص من المشتتات:

- ❖ هذا شيء من الصعب القيام به. إذا وجدت نفسك تواجه صعوبة في إكمال بعض المهام، حاول إيقاف هاتفك الخليوي، اخرج من جميع مواقع وسائل التواصل الاجتماعي، وإيقاف تشغيل التلفزيون، والذهاب في مكان هادئ. سوف تجد أن التركيز على مهمة واحدة قد تزيد من كفاءتك.
- ❖ إجعل الفضاء البصري أمامك فارغاً للعمل. قد يكون هذا مكتبك، مكان عملك، أو غرفة في منزلك. وجود مساحة خالية من الفوضى تبقىك بعيداً عن المشتتات.

➤ كافي نفسك:

- ❖ إذا كنت قد أنجزت عدة أهداف، أو أصبحت أكثر تركيزاً في تنفيذ مهامك، امنح نفسك مكافأة صغيرة. هذا يمكن أن يكون شيئاً بسيطاً مثل إستراحة صغيرة في اليوم أو قضاء بعض الوقت مع الأصدقاء، أو السماح لنفسك ببعض النوم الإضافي في الصباح.

مصالح الشركة أم المصلحة الشخصية

- يجب ان تكون قراراتك مبنية علي أساس المصالح العليا للشركة وفريق العمل، فضلا عن المجتمع، بدلا من ان تخدم مصلحتك الشخصية.
- **اقبل فقط المهام التي تجيد فعلها:**
- ❖ في حالة اعطائك مشروع لأدارته ولكنه ابعد من مؤهلاتك او خبراتك، يجب ان تتأكد ان صاحب العمل علي دراية بهذا النقص قبل ان تقبل هذا المشروع.
- ❖ قم بعمل ما قلت انك ستفعله، بما في ذلك انجاز المشاريع في الوقت المحدد.
- **اعترف باخطائك:** احترام شروط السرية وحماية المعلومات السرية الخاصة بمشروعك - بما في ذلك الالتزام بقوانين حقوق النشر.
- **التزم بالقوانين:** اذا كنت شاهدا او علي بينة من حدوث سلوك غير اخلاقي او حتي محتمل يجب عليك تقديم تقرير عن هذا السلوك للادارة ولكن يؤثر عليهم ذلك السلوك.

➤ احترام الاختلافات الثقافية:

❖ لا تروج للاشاعة او تتحدث بكلام قد يضر بسمعة الاخرين.

❖ شارك في المفاوضات بامانة ونية حسنة.

➤ **احترم الاخرين:** يجب ان تكون مباشرا وواضحا في التعامل مع النزاعات.

➤ **لا تستخدم منصبك او قدرتك علي التأثير علي الاخرين لمنفعتك الشخصية:**

تعامل بنزاهة دون محاباة او محسوبية او رشوة او اخلال، وتوقف كثيرا

لاعادة النظر في الإجراءات الخاصة بك للتأكد من كونها غير متحيزة.

➤ **ابحث باستمرار عن اي تضارب في المصالح واكشفه في حالة وجوده.**

- لا تقم بالتمييز ضد الآخرين: الشرف هو واجب الولاء عليك تجاه للشركات والمنظمات التي تتبعها.
- حاول ان تفهم الحقيقة: كن صادقا في كل اتصالاتك، بما في ذلك التأكد من صدق المعلومات التي تستخدمها او ترسلها للآخرين.
- العمل علي ايجاد بيئة عمل تحت الاخرين علي قول الحقيقة.
- لا تخدع الاخري.

