

منصة لبنة

6028

إعداد

2021203975	عبدالرحمن المحميد
2021204215	عبدالله العنزي
2021204081	عبدالله المسند
2021204106	هديل المقني
2021203911	خديجه الفامدي
2021204316	ظاهر الشمري
2021200230	عادل حدادي
2021201750	لؤي عافية
2021203882	سلطان المطيري
2021203960	حسام السبيل

بإشراف / د. وليد صديق

الفصل الدراسي الثاني

1442 هـ - 2021 م





بسم الله الرحمن الرحيم

المحتويات

الاستراتيجية

7	1.1.1 المقدمة
7	1.1.2 الرسالة
7	1.1.3 الرؤية
7	1.1.4 الاهداف بنموذج SMART
8	1.1.5 مؤشرات قياس الأداء LEAD & LAG
9	1.1.6 نموذج ميثاق المشروع

الحوكمة والبنية العملية

10	1.2.1 الهيكل التنظيمي لفرق مبادرات عمل المشروع
10	1.2.2 الاسس العملية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل
11	1.2.3 نموذج مكتب المشاريع الانسب لأدارة المشروع

الامتثال والمعايير واللوائح

11	2.1.1 نموذج التحقق من الامتثال قبل تسليم مخرجات المشروع
	2.1.2 نموذج قائمة المراجعة لمراحل المشروع (البداية، الخطة، الإنجاز، الإغلاق)
13	

القوة والفائدة

13	2.2.1 سجل أصحاب المصلحة وتشكيل مجموعات لهم
14	2.2.2 تطوير شبكة (القوة / الاهتمام) وشبكة (التأثير/القوة)
15	2.2.3 الرسوم البيانية لسجل أصحاب المصلحة

الثقافة والقيم

15	2.3.1 ثقافة المنظمة
15	2.3.2 تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن اعتمادها

المحتويات

التأمل الذاتي والإدارة الذاتية

- 15 3.1.1 سلوكيات شخصية للطالب يمكن أن تؤثر على المشروع
- 15 3.1.2 دراسة السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية القضاء عليها
- 17 3.1.3 اجراء تقييم احترافي ذاتي باستخدام نموذج SWOT

النزاهة الشخصية والموثوقية

- 17 3.2.1 ثلاث سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية
- 3.2.2 تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني للسلوكيات على اعمال المشروع والعلاقات
- 18

الاتصال الشخصي

- 18 3.3.1 سجل أصحاب المصلحة
- 20 3.3.2 الاتصال الشخصي والتواصل الفعال
- 20 3.3.3 أشكال ونماذج وقنوات الاتصال الشخصي
- 21 3.3.4 مصفوفة الاتصالات
- 22 3.3.5 سيناريوهات خاطئة للتواصل
- 22 3.3.6 مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة

قيادة

- 23 4.1.1 نموذج القيادة المفضل لقيادة المشروع
- 23 4.1.2 أسباب تفضيل نموذج القيادة
- 23 4.1.3 مقترحات لطرق التحفيز تتوافق مع طبيعة المشروع

العمل بروح الفريق الواحد

- 24 4.2.1 نموذج RACI لثلاث تدابير إدارية للمشروع

المحتويات

الصراع والأزمات

- 25 4.3.1 الصراع والأزمة
- 25 4.3.2 سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع
- 25 4.3.3 الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل تضارب والاسباب
- 26 4.3.4 تحليل السبب الجذري

الحيلة

- 26 5.1.1 توزيع الموارد البشرية على الوظائف
- 29 5.1.2 تحليل تأثير إجراء عملية التعطل والتتبع السريع

المفاوضات

- 31 5.2.1 القواعد العامة لعملية التفاوض
- 31 5.2.2 خطتين للتفاوض

تصميم المشروع

- 33 6.1.1 مثلث إدارة المشروع
- 36 6.1.2 عوامل لنجاح المشروع
- 37 6.1.3 تطوير وتعريف هيكل الاعمال وإعداده وشرحه
- 38 6.2.1 مصفوفة تتبع المتطلبات
- 38 6.2.2 تحديد اساليب جمع المتطلبات التي تم استخدامها بجمع المتطلبات
- 45 6.2.3 الهيكل الهرمي لأهداف المشروع المتصل بالاستراتيجية
- 46 7.1.1 بيان النطاق
- 47 7.1.2 زحف النطاق
- 48 7.1.3 توضيح إدارة تحليل المنتج

51	7.2.1 تطوير قائمة الوظائف او الأنشطة المضمنة في كل حزمة عمل في WBS
51	7.2.2 العلاقات بين الأنشطة
55	7.2.3 النموذج الشبكي (diagram logical) لأنشطة المشروع وتحديد المسار الحرج
56	7.2.4 إعداد نموذج جانتي تشارت ونموذج العلامات الفارقة
57	7.3.1 شرح نموذج ديمنف للجودة
58	7.3.2 نموذج SIPOC - ونموذج Ishikawa لأحد مشاكل المخرجات للمشروع
60	8.1.1 إعداد هيكل تقسيم الهيكل وميزانية المشروع بتوثيق ع WBS ..
61	9.1.1 شرح مفهوم موائمة الموارد Resource leveling and smoothing
65	9.3.1 إعداد اجندة وصيغة دعوة ومحضر اجتماع افتراضي online meeting
66	9.3.2 تعريف قياس الاداء
68	9.3.3 تطوير نموذج طلب تغيير
70	10.1.1 تعريف مخاطر (التهديدات) والفرص. وعرض 5 امثلة تخص المشروع
73	10.1.3 تحليل المخاطر النوعي
73	10.1.4 إستراتيجيات الرد على المخاطر
73	10.2.1 إعداد مصفوفة تقييم الارتباط بالمعنيين
75	الخلاصة والتوصيات
76	المراجع

قائمة الجداول

9	ميثاق المشروع
12	مخرجات المشروع
18	سجل اصحاب المصلحة
21	مصفوفة الاتصالات
22	مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة
24	نموذج RACI اجراءات إدارية بالمشروع
26	توزيع الموارد البشرية على الوظائف
29	تحليل تأثير اجراء عملية التعطل والتتبع السريع

قائمة الأشكال

10	الهيكل التنظيمي
14	تطوير شبكة (القوة / الاهتمام) وشبكة (التأثير/القوة)

الاستراتيجية

1.1.1 المقدمة:

منصة إلكترونية تفاعلية تُسهل عملية إيصال وجبات صحية لطلاب المدارس ومراقبة ولي الامر لها من خلال ربط الموردين بالمشغلين ومراقبة الجودة.

1.1.2 الرسالة:

تسهيل عملية دفع وتوصيل وجبات صحية لطلاب المدارس ومراقبة ولي الامر لها.

1.1.3 الرؤية:

أن نكون اللبنة الأولى في بناء جيل أكثر صحة.

1.1.4 الأهداف بنموذج SMART:

- وصول المنصة خلال السنة الاولى الى 150 مدرسة.
- زيادة انتشار المنصة 30% خلال السنة الثالثة.
- رواج التطبيق محليا، ووصول عدد مستخدميه إلى أكثر 500 الف خلال 3 سنوات من انطلاقه.
- عائد راس المال خلال 3 سنوات الاولى.
- تغطية منطقة الرياض خلال السنة الخامسة.

1.1.5 مؤشرات قياس الأداء LEAD & LAG:

Lead and lag:

● المؤشرات المتقدمة: Lead Indicators:

- معدل مستخدمي التطبيق الجدد (سنوي) .
- تقييم الحملات التعريفية(التسويق) للتطبيق بالنسبة لمعدل المستخدمين الجدد نسبة مئوية %
- معدل الحفاظ على المستخدمين %.
- المشاركات : يرتبط هذا المؤشر بمشاركة المستخدمين للتطبيق عن طريق نشره على مواقع التواصل الاجتماعي أو من خلال رسائل الكترونية او إرسال دعوات لأصدقائهم أو أي وسائل إلكترونية أخرى.
- تكلفة الاستحواذ على المدراس (سنوي).

● المؤشرات المتأخرة lag indicators:

- رضا العملاء وتقييم البرنامج.
- الشكاوي والاقتراحات لتحسين الاداء.

1.1.6 نموذج ميثاق المشروع:

الحوكمة والبنية العملية

1	اسم المشروع	منصة لبننة
2	نطاق المشروع	طلاب المدارس في مدينة الرياض بالقطاع الخاص
3	اهداف المشروع	• وصول المنصة خلال السنة الأولى لعدد 100 مدرسة. • زيادة انتشار التطبيق 30 % من سنة التأسيس الى السنة الثالثة. • تغطية مدينة الرياض خلال السنوات الخمس من المشروع. • رواج التطبيق محليا ووصول عدد المستخدمين الى اكثر من 5 مليون خلال 3 سنوات من الانطلاق. • عائد راس المال خلال 3 سنوات.
4	النهج العام	مشروع يراعى جميع فئات الطلاب ويرفع من جودة تفذيتهم ونوعيته ويهتم بالفئات الخاصة ذات المتطلبات الخاصة مشتركى برامج الحماية من السمنة والسكري والحمية
5	التعاقدات	التعاقد بنظام التشغيل
6	أصحاب المصلحة	المدارس، الطلاب، اولياء الامور، الموردین، المشغلين، المنافسين، الجهات الرقابية، الجهات التنظيمية، الموظفين
7	موارد المشروع	ميزانية المشروع، عقود من الباطن، أجهزة ومعدات تقنية، رخص إطلاق البرنامج واشتراكات الحماية والتقنية السنوية، موارد بشرية، استشارات خارجية

• المدير التنفيذي • مدير تقنية المعلومات • قسم التحليل والتصميم • قسم الدعم الفني • مدير مالية • قسم العقود والاتفاقيات • قسم المشتريات • مدير المبيعات والتسويق • قسم المبيعات • قسم التسويق • مدير الموارد البشرية • قسم التوظيف والتدريب • قسم الرواتب والنفقات • مدير الخدمات • قسم التشغيل • قسم التطوير والجودة	الهيكل التنظيمي	8
1,500,000.00 ر.س	التكلفة الأولية للمشروع	9
مصروفات، نثریات، أصول متحركة، أصول ثابتة، رواتب موظفين	ميزانية التشغيل والصيانة	10
• تأسيس شركة وعمل اهداف ورؤية ورسالة المنظمة لبدء العمل 2022-06-01 • بدء العمل بالمشروع 2022-07-01 • تكليف جهة استشارية لعمل المنصة الالكترونية 2022-07-15 • جمع وفرز المستفيدين والموردين وتجهيز عقود الاعمال التشغيلية 2022-08-10 • بدء تجهيز نسخة تجريبية للمنصة بالتزامن مع عمل تعاقدات خارجية مع الموردين 2022-09-30 • عمل خطة تسويقية للمنصة وشرح كيفية العمل بها 2022-10-20 • بدء التشغيل العام مع بداية العام الدراسي الجديد 2022-11-15	معالم المشروع	11

1.2.1 الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات المشروع:



1.2.2 الأسس العملية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل:

العوامل المؤثرة:

- حجم المنظمة.
- دورة حياة المنظمة.
- الموقع الجغرافي للمنظمة.
- درجة التخصص.
- القدرات البشرية المطلوبة.
- التكنولوجيا.
- نطاق الاشراف.
- الفلسفة الإدارية للإداريين (المركزية واللامركزية).
- البيئة الخارجية.

مراحل التصميم الهيكل التنظيمي:

- تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة بشكل واضح.
- تحديد النشاطات المختلفة التي من خلالها تتحقق الأهداف الأساسية والثانوية.
- تقسيم النشاطات الى أنشطة رئيسية وأنشطة فرعية.

- تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية واجراء وصف وظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية تبين فيها الوجودات والسلطات والمسؤوليات.
- تحديد الوظائف الاشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية.
- اعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي للمنظمة.

نماذج الهيكل التنظيمي:

- الهيكل التنظيمي الكلاسيكي.
- التنظيم التنفيذي.
- التنظيم الوظيفي .
- التنظيم التنفيذي الاستشاري.
- الهيكل التنظيمي العضوي.
- الهيكل التنظيمي الشبكي.
- تنظيم الفريق.

تم اختيار الهيكل التنظيمي الكلاسيكي (التنظيم التنفيذي الاستشاري) للمزايا التالية:

- السلطة محددة.
- الإفادة من مبدأ التخصص.
- تقوية مركز الرؤساء الإداريين بوجود مساعدين فنيين في المسائل التي لها طبيعة متخصصة.
- توفير معلومات فنية لمراكز اتخاذ القرارات مما يجعلها قادرة على اتخاذ قرارات أكثر فعالية.
- زيادة خبرة وتجارب طبقة الإداريين.

ولكن يعاب على هذا النوع من التنظيم:

- الاحتكاك بين طبقة الإداريين والفنيين اذ مهمة الفنيين تقتصر على تقديم النصح والتوجيه الى التنفيذيين الذين يملكون السلطة التنفيذية مما يؤدي الى الصراع في المنظمة.

- ميل الفنيين الى ممارسة السلطة التنفيذية وهذا يؤدي الى تداخل السلطة واضطراب في متابعتها.
- صعوبة تحديد مجال ومدى السلطة في الاستعانة بخبرة الفنيين الاستشاريين من قبل التنفيذيين.

1.2.3 نموذج مكتب المشاريع الانسب لإدارة المشروع:

مكتب إدارة المشاريع المتبع للمشروع:

المسيطر PMO Controlling (مستوى تحكم متوسط - moderate control) يوفر هذا النوع من المكاتب إطار عمل موحد للمؤسسة، مما يستلزم التعديل والتحويل في المنهجيات المستخدمة وكذلك النماذج والطلبات. ويفرض مستوى متوسط من التحكم والسيطرة على المشاريع وأنشطتها. ويستخدم هذا النموذج في المؤسسات التي ترغب في وجود ضبط للأنشطة والعمليات والإجراءات.

الامثال والمعايير واللوائح

2.1.1 نموذج التحقق من الامثال قبل تسليم مخرجات المشروع:

الاطار الزمني	الاهداف	الانشطة	المخرجات المتوقعة	مقياس النجاح
بداية الربع الأول	معايير لجودة الاغذية المقدمة	• البحث عن افضل المعايير الصحية المقدمة في الوجبات.	• معايير لقياس اداء الخدمة وجودتها وتقييم الاداء العام للمشغلين والموردين واختيار المشغل المناسب لهم بحسب الاتفاق داخل الإدارة المدرسية.	• تحقيق المعايير الغذائية الصحية. • قياس الأثر على صحة المستفيدين.

• عقد بين المنصة والمشغل الرئيسي للمقصف. • بناء شبكة لوجستية بين الموردين والمشغلين للمقاصف.	• توفر المنتجات باستمرار. • سرعة الوصول للموردين للمشغلين.	• وضع لوائح وسياسات للمشغلين والموردين.	• ربط الموردين بالمشغلين	بداية الربع الثاني
• منصة تربط بين الطالب وولي الامر كطرف مستفيد من الخدمة لتحديد الوجبات وعمل التقييم عليها والشكوى والاقتراحات على الوجبات. • نموذج تحقق واستلام عند توريد منتجات المستفيد.	• وصول المنصة خلال السنة الاولى الى ١٠ مدرسة. • رضا العملاء وتقييم البرنامج.	• دراسة طرق تسهيل عملية وصول الوجبات للطلاب. • بناء منصة تساعد في تحسين الطريقة التقليدية بين الطلاب والمشغلين.	• بناء منصة لربط الطلاب بالمشغلين	بداية الربع الثالث

2.1.2 نموذج قائمة المراجعة لمراحل المشروع:

البداية:

- دراسة الجدوى.
- ميثاق المشروع.

تخطيط:

- اعداد الخطط (الاستراتيجية - معايير الجودة - الحوكمة - ادارة المخاطر - ادارة الموارد البشرية - إدارة المشتريات - الادارة المالية - العمليات وسير العمل - الجدول الزمني - التسويق والانتشار).
- اعداد العقود والنماذج (التوظيف -التشغيل - الموردین - التصاريح الحكومية - المدارس).

التنفيذ و التحكم:

- تنفيذ الخطط.
- توقيع العقود.
- الإطلاق التجريبي للمشروع.
- مراقبة الاداء وقياس الجودة.
- التحسين والتطوير بناءً على المخرجات.

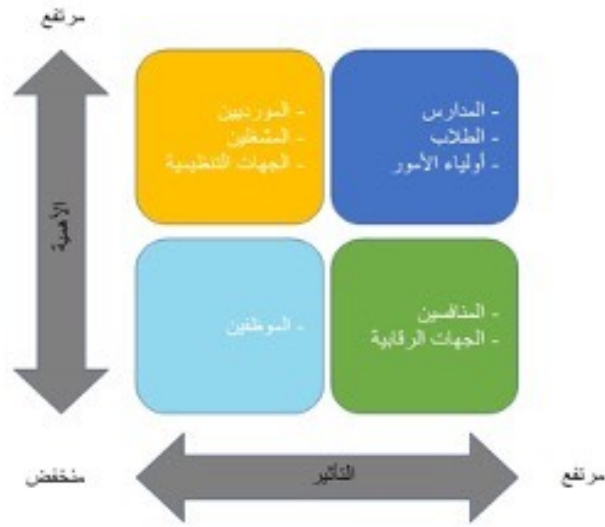
الاعلاق:

- إطلاق المشروع.

القوة والفائدة

2.2.1 سجل أصحاب المصلحة وتشكيل مجموعات لهم:

- المدير التنفيذي
 - مدير تقنية المعلومات
 - قسم التحليل والتصميم
 - قسم الدعم الفني
 - مدير مالية
 - قسم العقود والاتفاقيات
 - قسم المشتريات
 - مدير المبيعات والتسويق
 - قسم المبيعات



- قسم التسويق
- مدير الموارد البشرية
- قسم التوظيف والتدريب
- قسم الرواتب والنفقات
- مدير الخدمات
- قسم التشغيل
- قسم التطوير والجودة

2.2.2 تطوير شبكة (القوة / الاهتمام) وشبكة (التأثير/القوة):

القيم التنظيمية للمنظمة:

- المساءلة.
- الالتزام.
- المسؤولية الاجتماعية.
- التنوع.
- التمكين.

- الابتكار.
- النزاهة.
- التعاون والعمل الاجتماعي.

الثقافة والقيم

2.3.1 ثقافة المنظمة:

مشروع منصة لبنه تشتهر بالتزامها بتوفير ثقافة الغذاء الصحي ويستثمر بكثافة في فرص تطوير ثقافة الغذاء الصحي لشركائها ويتيح لهم معرفة الغذاء الصحي المناسب و أن صحتهم وسعادتهم مهما لنا وتوفر فرصًا كبيرة لكل طالب وولي الامر لتقديم ملاحظات حول أهداف الشركة ومبادرات صنع القرار.

التأمل الذاتي والإدارة الذاتية

3.1.1 سلوكيات من اعضاء فريق المشروع ممكن أن تأثر على المشروع:

العمل الفردي.

التحيز للرأي الشخصي أو لآراء مجموعة معينة من اصحاب المصلحة سواء في تقدير معطيات المشروع أو نتائجه .
الاهمال في بحث جميع الجوانب المؤثرة على المشروع ووضع خطة متكاملة للمشروع.

3.1.2 دراسة السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية القضاء عليها:

العمل الفردي:

- يعد العمل الفردي من أكثر الأسباب الشائعة في بيئة العمل.
- أسبابها سوء التخطيط عدم صياغة الأهداف بطريقة واضحة إعطاء مهام فردية لكل فرد من فريق العمل.

قد يلجأ المسؤول (مدير المشروع او معد المشروع للتحيز لرأيه الشخصي دون النظر للآراء آخرين مما يؤدي لقصور في تناول المشكلات وقصور في رؤية الشخص وبالتالي للوقوع في اخطاء كثيرة وأحيانا في افساد المشروع عام. وسبب هذا التحيز:

- قد يكون لثقة زائدة في الثقة بالنفس ورغبة في اثبات الذات.
- قد يكون لعدم الثقة بالآخرين من معاونين او فريق العمل.
- قد يكون خوفا من الفشل عندما يقوم بشيء لم يعتاده بشكل شخصي.

لذا لابد ان ينظر للنتائج المحتملة لمثل هذا السلوك ويجب الاعتماد على منظومة رقابة ومتابعة قوية ومستمرة خارجة عن نطاق المسؤول. الاهمال في التخطيط للمشروع هو تخطيط للفشل في المشروع لأن التخطيط يوفر لنا كم معلومات وكم اجراءات يقينا من الوقوع في فخ النسيان او السهو او مواجهة مالم يتم توقعه من البداية فيمثل لنا خطر في مواجهة مالم يتم الاعداد والتجهيز له ومن اسباب ذلك:

- نقص المعلومات سواء بسبب الاهمال او بسبب عدم الرغبة في بذل الجهد.
- عدم وضوح الرؤية بسبب غياب البحث والتدقيق لبعض معطيات المخاطر والتكلفة.
- عدم الخبرة والتعلم من الدروس السابقة.
- عدم الفهم الكامل لطبيعة المشروع ومتطلبات اصحاب المشروع والمستفيدين منه.

لذا يجب التعامل مع مثل هذا السلوك باتخاذ الاجراءات التالية أو جزء منها:

- عمل نموذج التوثق لجميع خطوات واجراءات المشروع بدقة ومراجعته من قبل خبراء.
- اختبار التخطيط ومراجعته من أصحاب الخبرة واصحاب القرار.
- مراجعة المشاريع والتجارب السابقة وتقارير المراجعة النهائية لها.

3.1.3 اجراء تقييم احترافي ذاتي باستخدام نموذج SWOT:

Strengths (نقاط القوة)

- منتجات صحية تحت اشراف اخصائية.
- توريد المواد والعمل على تجهيزها يوميا.
- خبرة كبيره في سلسلة التوريد.

Weaknesses (نقاط الضعف)

- اعتماد كبير على الموردين.
- الاعتماد على المشغل في المدارس.
- التكاليف التشغيلية.

Opportunities (الفرص المتاحة)

- التوسع وسرعة الانتشار في مناطق المملكة العربية السعودية.
- من الممكن الحصول على الدعم الكامل تغير النمط الغذائي لدى المدارس.

Threats (التحديات)

- المنافسة من قبل تطبيقات أخرى.
- الاستغناء عن المأكولات الغير صحية.

النزاهة الشخصية والموثوقية

3.2.1 سلوكيات تتعارض مع النزاهة الاخلاقية:

- الغش والتزوير في جودة خدماتنا وتعاملاتنا الداخلية والخارجية.
- الإخلال بسرية المعلومات والبيانات وإساءة استخدامنا لعملائنا وشركائنا.
- الانتهازية في العمل واستخدام الصلاحيات والممتلكات لمنافع شخصية خارج إطار العمل بشكل مباشر او غير مباشر.

3.2.2 تحليل الاثر المالي والاجتماعي والفني للسلوكيات على اعمال المشروع والعلاقات:

- فقدان المصداقية مع العملاء.
- ادخال الشركة في صراعات قانونية.
- هدر موارد الشركة.

الاتصال الشخصي

3.3.1 سجل أصحاب المصلحة:

الجهة	المطلوب منها	المطلوب منا
وزارة التعليم	الموافقة على التعامل مع المدارس.	• طلب الموافقة وتطبيق الاشتراطات والالتزام بها
وزارة العمل	• فتح ملف للمشروع وترخيص عمل • تسجيل الموظفين • توثيق عقود الموظفين	• تقديم طلب لفتح ملف منشأة وترخيص عمل • طلب تسجيل الموظفين وتوثيق عقودهم • الالتزام بتطبيق نظام العمل
وزارة الصحة	اصدار تراخيص صحية للمشغلين	• حث ومراقبة المشغلين بإصدار التراخيص الصحية وتطبيقهم للاشتراطات اللازمة
وزارة الشؤون البلدية والقروية	الرقابة على المشغلين	• حث المشغلين على تطبيق الاشتراطات والالتزام بمتطلبات البلدية

• طلب اصدار السجلات اللازمة للمشروع • قبول المشغلين الملتزمين بنظام التجارة • تطبيق السياسات والاشتراطات اللازمة	• اصدار السجلات اللازمة للمشروع والمشغلين • الرقابة على التزام المشروع والمشغلين بنظام التجارة	وزارة التجارة
• طلب التعاقد • توفير متطلباتهم	• قبول طلب التعاقد • توفير موقع للمشغل	المدرسة
• دراسة رغباتهم • مراقبة المشغلين في توفير الرغبات • توفير تطبيق سهل الاستخدام	• تقديم الرغبات والاحتياج للمشغلين • التسجيل في التطبيق • الالتزام بدفع الاشتراكات والمشتريات	الطالب
• تقديم المعلومات اللازمة لوضع الطالب	• التسجيل في التطبيق • مراقبة اشتراك ومشتريات الطالب	ولي الامر
• طلب التعاقد • تقديم وايضاح السياسات الاشتراطات لهم • مراقبتهم في تحقيق الالتزام في تطبيق السياسات والاشتراطات • مراقبتهم في تحقيق رغبات المدرسة والطلاب واولياء الأمور	• تقديم التراخيص اللازمة • التعاقد والالتزام بالسياسات والاشتراطات • التسجيل في التطبيق • تحقيق الرغبات والاحتياجات اللازمة المقدمة من الطلاب	المشغلين
• الربط بين المشغل والمورد	• توفير متطلبات المشغلين	الموردين
• طلب فتح حساب وتقديم المتطلبات لذلك • طلب خدمة الدفع الالكتروني وربطها بالتطبيق	• فتح حساب بنكي للمشروع • توفير الدفع الالكتروني للتطبيق	البنوك

3.3.2 الاتصال الشخصي والتواصل الفعال:

الاتصال الشخصي: هو عملية تبادل الأفكار والآراء عبر قنوات التواصل لتحقيق غرض ما وتشترط وجود طرفين أو أكثر أحدهم المرسل والآخر المستقبل.

التواصل الفعال: هو التواصل المثمر بين المرسل والمتسقبل والمهتم بالتغذية الرجعية لهذا التواصل، وتعني بتلقي المعلومة الصحيحة في الوقت المناسب من الشخص المناسب عبر قنوات التواصل المختلفة.

قنوات التواصل الشخصي: تلك الوسائل والتي من الممكن نقل الرسالة من المصدر إلى المتلقي. الأول منهم يرسل هذه أو تلك المعلومات ، والثاني يتلقاها و يمكن تعريف قنوات الاتصال أو التأثير الشخصي أو المواجهي بأنها القنوات التي يتجه الاتصال من خلالها إلى الأفراد أو المجموعات المستهدفة بطريقة مباشرة؛ بحيث يلتقي فيها القائم بالاتصال ومجموعة المستقبلين وجهاً لوجه في عملية تفاعلية بينهما.

3.3.3 أشكال ونماذج قنوات التواصل الشخصي:

القنوات غير اللفظية واللفظية

تستخدم قنوات الاتصال غير اللفظية واللفظية وسائل متأصلة بشكل طبيعي في الشخص. وبفضل هذا ، يصبح من الممكن نقل رسالة دلالية غير اللفظية واللفظية في قنوات التواصل الاجتماعي. وأولهم هو الأقدم:

التواصل الشفوي

بالفعل في اسم هذا النمط من التواصل هو محتواه الحقيقي. لا يقتصر التواصل الشفوي ، أي "ينتقل عن طريق الفم" على التفاعلات اللفظية. ويتم أيضا بمساعدة الحواس. هذا هو السبب في هيكل التواصل الشفوي يتضمن طرق ووسائل مختلفة ، وهي عناصرها. ألمعهم هو الكلام. إنها قادرة على نقل المعلومات ذات التعقيد المتزايد. لغة هذا أو ذاك الشعب تسمح باستخدام كلمات غامضة وعبارات فعالة. في عملية إرسال الرسائل هذه ، غالباً ما يحدث تأثير "نزول الربيع المضغوط" ، أي انتقال أي مفهوم أو مصطلح واحد يؤدي إلى فهم المحاور لحجم معلومات.

التواصل الوثائقي

هذا هو نوع آخر من طريقة نقل الرسالة. أدواته الرئيسية هي وثيقة تتضمن مادة ثابتة ثابتة ، تم إنشاؤها للاستخدام في التواصل الاجتماعي. مميزاتها المميزة هي:

- وجود المعنى، فقط في هذه الحالة يصبح من الممكن التواصل مع الموضوعات. تعزى رسالة بدون معنى إلى الضوضاء.
- وجود شكل مادي ثابت ، يعمل على ضمان الحفاظ على الوثيقة على المدى الطويل. ما هو "مكتوب مع شوكة على الماء" لا تنتمي إلى هذه الفئة.
- الاستخدام المقصود لقنوات الاتصال. يمكن أن تكون هذه الأشياء التي لم تكن في الأصل الوثائق. وقد نُسبت هذه الحالة من التحف التاريخية والثقافية والإثنوغرافية والأثرية لاحقًا إلى وجود معنى فيها ، والتي يمكن فك رموزها و"قراءة" كنص.
- الانتهاء من السجين في رسالة الوثيقة. ومع ذلك ، فإن هذا المطلوب نسبي من حيث الأعمال الأدبية غير المكتملة ، والرسومات التخطيطية ، والرسومات ، والمسودات ، وما إلى ذلك ، التي كتبها في وقت ما علماء وشعراء وفنانين عظماء.

التواصل الإلكتروني

كان القرن العشرين فترة التقنية الثانية الثورة ، التي أدت إلى التلفزيون والتلفوتوغرافي ، والاتصالات عبر الكمبيوتر وتسجيل الفيديو. في الفترة نفسها ، كان هناك بريد إلكتروني ، والذي أصبح بحلول التسعينات نظام الاتصال العالمي عبر الإنترنت. كل هذا هو المرحلة التالية في تطوير طرق لنقل الرسائل. يتميز بترجمة المعلومات من الأشكال الشفوية والوثائقية إلى الإلكترونية.

التواصل التسويقي

- نقل الرسائل إلى مجموعات الجمهور المستهدفة بشأن تنفيذ خدمات أو سلع معينة.
- خلق موقف موافٍ تجاه الشركة.
- تشكيل صورة العلامة التجارية ، مما يسمح لك لخلق ثقة العملاء.
- جذب مستهلكين جدد.

يمكن أن تكون قنوات الاتصال التسويقية إما الخارجية والداخلية. في الوقت نفسه ، تهدف جميع هذه الأجهزة إلى نقل المعلومات من الشركة المصنعة إلى المستهلك من أجل تلبية متطلبات المجتمع وتلقي الأرباح من المبيعات.

3.3.4 مصفوفة الاتصالات:

م	نوع الاتصال	فئة الاتصال	التكرارية	المسؤول عن الاتصال	الجهات المعنية باستلام الاتصال	الجهة الراعية للاتصال
١	تحديث الحالة الاسبوعية	ايميل	مرة اسبوعيا	مدير المشروع	جميع أعضاء المشروع وأصحاب المصلحة الرئيسيين	المدير التنفيذي
٢	متابعة بنود العمل المفتوحة	مكالمة جماعية وايميل	مرة كل يوم عمل	مكتب إدارة المشاريع	كل شخص لديه ارتباط بعمل مخصص بالمشروع	مدير المشروع
٣	الميزانية والتكاليف	وجه لوجها، عروض تقديمية وايميل	كل شهر	المدير المالي	مدير المشروع ومدراء الادارات	المدير التنفيذي
٤	مراجعة المخاطر وتحديثها	وجه لوجها، عروض تقديمية وايميل	كل أسبوعين مرة	مكتب إدارة المشاريع	مدير المشروع ومدراء الادارات	مكتب إدارة المشاريع

3.3.5 سيناريوهات خاطئة للتواصل:

هناك جملة من المعوقات تحد من العملية الاتصالية الخاطئة، أهمها:

- إرسال تقارير غير صحيحة عن مستوي الانجاز والتقدم بالمشروع لاهد المعنيين.
- عمل اجتماعات مع المعنيين وفريق العمل بدون اجندة مواضيع محددة مرسلة للجميع.
- التأخر في اصدار تقارير تخص تكاليف وبرنامج زمني لتعديلات تمت على المشروع من قبل اهد المعنيين من الملاك او الاستشاريين.

3.3.6 مصفوفة تقييم اصحاب المصلحة:

أصحاب المصلحة	غير	المقاومة	محايد	داعم	رئيسي
المدارس	C				D
الطلاب/ولياء الامور	C				D
الموردين			C	D	
المشغلين			C		D
المنافسين		C			
الجهات الرقابية			C	D	
الجهات التنظيمية			C	D	
الموظفين				C	C

القيادة

4.1.1 نموذج القيادة المفضل لقيادة المشروع:

الانطلاقي Pacesetting

- القيادة التي تحدد وتيرة العمل هي عندما يقدم القائد مثالاً للأداء العالي والوتيرة العالية والجودة العالية.
- يتوقع من أعضاء الفريق أن يحذوا حذوهم، ويُقدر القائد الذي يحدد وتيرة العمل النتائج أكثر من أي شيء آخر.
- يركز القائد بشكل كبير على الاداء ويتوقع نفس الشيء من الفريق.

- يعمل أفضل مع الفريق التي تعمل بالفعل على مستوى عالي.

4.1.2 اسباب التفضيل نموذج القيادة:

- زيادة تدخل الدولة فى الحياة العامة وقيامها بانشاء المشاريع العامة التي تخدم المواطنين، مما اوجب توظيف كوادر بشرية مؤهلة وقادرة على التعامل مع المشاكل التي تواجهها سواء اكانت تلك المشاكل قانونية او اجرائية او اقتصادية او سياسة.
- زيادة نفوز النقابات العمالية ومؤسسات حماية المستهلك مما استدعي وجود كوادر مدربة علي العمل من الناحية الانسانية والقانونية.
- بروز اثر العلوم والدراسات الانسانية فى مجالات الادارة المختلفة. انفصال الملكية العامة عن الخاصة ضمن مبداء الخصخصة ادي الي ضرورة وجود جهاز اداري فعال وقيادات ادارية قادرة على رعاية مصالح المستثمرين فى جميع القطاعات.
- التقدم التكنولوجي الهائل وثورة المعلومات ادي الي وجوب كوادر ادارية لها القدرة على التعامل والاستفادة من هذا التقدم.
- الادارة هي علم كونة قائم على اسس ومفاهيم ونظريات خاصة به. والادارة هي فن فى مهارة تطبيق تلك المفاهيم والنظريات فى المعاملات سواء مع الموظفين داخل المؤسسة او الزبائن خارج المؤسسة. ونستطيع القول ان الادارة هي علم وفن فى ان واحد يقوم علي مهارات ابداعية فى تطبيق المفاهيم والاسس التي يقوم عليها علم الاداره، ولتحقيق الاهداف المنشودة للمنشات ضمن مبداء الكفاية والفاعلية.

4.1.3 مقترحات لطرق التحفيز تتوافق مع طبيعة المشروع:

- المكافآت بناء على الأداء.
- بيئة العمل الملهمه التي تتعامل مع الجميع بمبدا المساواة وتشجع على تطوير الكفاءات.
- تقدير الإنجازات.
- الإبداع والتشجيع على الابتكار والتطوير.
- المرونة والتوازن بين العمل و الحياة.
- التواصل الفعال.

العمل بروح الفريق الواحد

4.2.1 نموذج RACI لثلاث تدابير إدارية للمشروع:

Activities	ROLES					
	project	Manger of tech information	Manger of Sales & Purchasing	Manger of HR	Manger of financial	Manger of services
Kick – off meeting with renovation contractor	R	A	I	I	C	C
Develop project plan	R	A/R	I	C	C	I
Implement project roadmap	R	A	C	C	I	I

الصراع والازمات

4.3.1 الصراع والأزمة:

تعريف الصراع هو التصادم أو التضارب الذي يحصل عندما يتعارض سلوك الموجه نحو تحقيق الهدف لمجموعة ما مع سلوك مجموعة أخرى. أو هو تفاعل غير ودي (خصام) يحصل عندما يحاول أحد الاطراف منع أو اعاقه وصول طرف اخر الى اهدافه. والصراع في المشاريع له نقطتين اساسيتين:

اولا: ان المشاريع هي منظمات وحتى لو كانت منظمات مؤقتة وامتلكت خصائص تميزها عن المنظمات الوظيفية، الا انها منظمات تحمل بعض خصائص المنظمات الوظيفية.

ثانياً: ان المشاريع باعتبارها منظمات تختلف عن المنظمات الوظيفية التقليدية وخاصة في محدداتها في الوقت والتكلفة والمواصفات، فهي مختلفة لمستوى وطبيعة وعمق الصراع عن تلك المنظمات.

أما الأزمة فتتمثل نقطة تحول جوهر ينطوي على درجة من الغموض وعدم التأكد والمخاطرة؛ مما يتطلب قرارات مصيرية لمواجهة أو لحسمها؛ وتسبب حالة عالية من التوتر العصبي والتشتت الذهني وذلك لانطوائها على عنصر المفاجآت؛ وقد تهدد القيم العليا أو الأهداف الرئيسية للمنظمة؛ وتتسم أحداثها بالسرعة والدناميكية والتعقيد والتداخل، وقد يفقد أحد أطراف الأزمة أو بعضهم السيطرة على مجرياتها؛ لذا تتطلب الأزمة معالجة خاصة، وإمكانيات ضخمة.

4.3.2 سيناريوهات متوقعة لاجداث الصراع بالمشروع:

- اخلال المشغل بالعقد او باحد بنوده مثلاً (عدم تحقيق رغبات الطلاب).
- تأخر او تعطل عمل المشغل بسبب المورد. عدم توفر وجبات في يوم معين او عده ايام.
- انسحاب او تعطل العمل في احد المدارس بسبب خلاف بين المشغل وادارة المدرسة.

4.3.3 الاستراتيجيات المُثلى للتعامل مع كل تضارب والاسباب:

بخصوص السيناريوهات المتوقعة للمشكلة وحلها واتخاذ الاجراء الافضل، فهي تتمركز في:

- فرض شرط جزائي عند الاخلال بالعقد.
- توفير بديل من قائمة الاحتياط.
- محاولة حل النزاع بين الطرفين او الاستبدال بمشغل اخر.

4.3.4 تحليل السبب الجذري:

خطر تعطل واختراق البرنامج

- Why1 كثرة الثغرات التقنية بالبرنامج.
- Why2 ضعف جدار الحماية المختار.
- Why3 رسوم الحماية عالية بناءً على الميزانية المقدرة.
- Why4 قلة المختصين التقنيين المحترفين.
- Why5 ضعف الخلفية التقنية في المحيط الجغرافي الحالي.

5.1.1 توزيع الموارد البشرية على الوظائف:

المهام	البيان
• تخطيط وتنظيم وتوجيه عملية الادارة التي تضمن معظم العائد الفعلي على الموجودات. • إعداد خطط المبادرة والعمليات التي تقلل من تكاليف الشركة وتساهم في تحقيق مصالح الشركة • الاستخدام الفعال للقوى العاملة ، والمرافق، والمواد، بما يحقق العائد المخطط له. • تحقيق الأهداف والجداول الزمنية للتشغيل مع ضمان معايير الخدمات التي من شأنها أن تتجاوز توقعات العملاء. • العمل على خفض التكاليف حسب الحاجة وبما لا يضر بمصالح وأهداف الشركة • العمل على استخدام التقنيات المتطورة بما يخدم العمل والمنتج • العمل على تحسين استخدام اليد العاملة داخل الشركة ، والعمل على إبقائها مستقرة بما يحقق العائد المطلوب لتحقيق مصالح الشركة • العمل على إرساء ممارسات الإدارة في كل أركان الشركة	المدير التنفيذي
• الرقابة علي تنظيم تعيين الافراد المناسبين • تنفيذ الإجراءات المالية المعتمدة في الشركة • الرقابة على كافة المستندات الصادرة والواردة	مدير الموارد البشرية

• وضع الخطة التسويقية • ادارة الاعلانات والحملات الترويجية • ادارة الهوية التجارية • ادارة محتوى مواقع التواصل الاجتماعي • ادارة محتوى المنصة • ادارة المبيعات • التواصل والعلاقات العامة	مدير المبيعات والتسويق
• يعمل في مصلحة كل من الشركة والعميل • ان يقدم الخدمة التي تسعد العميل وان تنال علي رضاه • الاسلوب المحترم والمهذب مع العملاء • ان يكون لديه القدرة علي عمل علاقات طويلة الاجل مع العملاء • قوة تحمل تساعد علي التعامل الصعب مع الشكاوي • التحدث بطريقه واضحة وسهله بحيث يستطيع العميل التجاوب معه • الإجابة على الاتصالات باحترافية.	تقنية المعلومات
• القيام بالاشراف علي العقود التي تبرهم الشركة • الاشراف علي الاتفاقيات بين الشركة والشركات الاخر • متابعة مصادر الاموال لاتمام عمليات الاتفاق وغيرها من العمليات	مدير المالية
• الاشراف علي عمليات التشغيل التي تتم في الشركة • الاشراف علي تطور الجودة التي تسعى اليها المنشأة • العمل على استخدام التقنيات المتطورة بما يخدم العمل والمنتج • العمل على خفض التكاليف حسب الحاجة لتحقيق جودة السعر والمنتج	مدير الخدمات
• اعداد خطة توظيف وتدريب • اعداد الاعلان الوظيفي • اعداد قوائم التوظيف والتعيين • اعداد الترقيات • تنفيذ نظام العمل	موظف توظيف وتدريب
• اعداد خطة الرواتب والنفقات • اعداد سلم الرواتب والدرجات • تحديد الرواتب والتعويضات والفوائد	موظف نفقات ورواتب
• تكوين شبكة علاقات مع العملاء • دراسة سلوك العملاء • اعداد تقارير المبيعات • توفير احتياجات العملاء	موظف مبيعات
• الاعلان عن المنتجات • دراسة السوق بشكل مستمر • اعداد استراتيجية التسويق • تحديد الاسعار المناسبة	موظف تسويق
• تحليل بيانات الالكترونية • الربط مع الشركات التي تقدم دعم الكتروني • تصميم الموقع الالكتروني • تصميم تطبيق	موظف تحليل وتصميم

	• مراقبة عمل الاجهزة وملحقاتها • صيانة الأجهزة • تزويد المشروع بأحدث التقنيات • حل المشاكل المتعلقة بالانظمة وملحقاتها • توفير الدعم للموظفين والعملاء في المشاكل المتعلقة بالتكنولوجيا • اعداد التقارير الفنية								موظف دعم فني
	• اعداد العقود والاتفاقيات • مراقبة تنفيذها • الاعمال القانونية • المرافعات والمطالبات								موظف عقود اتفاقيات
	• اعداد خطة مشتريات • تنفيذ الخطة • تخصيص جزء مزاينة مشتريات • التفاوض على العقود والاسعار • البحث في السوق قبل الشراء • البحث عن البائعين ومزودين الخدمات بجوده عاليه								موظف مشتريات
	• التجهيزات والصيانة • متابعة والاشراف على خدمات المباني								موظف التشغيل
	• اعداد وتنفيذ خطط التطوير • مراقبة الجودة في العمل • اعداد وتحليل تقارير التطوير								موظف التطوير والجودة
المسار الطبيعي	المرحلة								
لايتطلب اي تكاليف إضافية									دراسة الجدوى
									ميثاق المشروع
									اعداد الخطط
									اعداد العقود والنماذج
									تنفيذ الخطط
									توقيع العقود
									الإطلاق التجريبي للمشروع
									مراقبة الاداء وقياس الجودة
									التحسين والتطوير بناءً على المخرجات
Crashing	المرحلة								
									دراسة الجدوى
									ميثاق المشروع

يتطلب زيادة مصادر بما يعني زيادة تكلفة								اعداد الخطط
								اعداد العقود والنماذج
								تنفيذ الخطط
								توقيع العقود
								الإطلاق التجريبي للمشروع
								مراقبة الاداء وقياس الجودة
								التحسين والتطوير بناءً على المخرجات
Fast-tracking								المرحلة
زيادة المخاطر								دراسة الجدوى
								ميثاق المشروع
								اعداد الخطط
								اعداد العقود والنماذج
								تنفيذ الخطط
								توقيع العقود
								الإطلاق التجريبي للمشروع
								مراقبة الاداء وقياس الجودة
								التحسين والتطوير بناءً على المخرجات

المفاوضات

5.2.1 القواعد العامة لعملية التفاوض:

العناصر الأساسية في التفاوض

لكي يستطيع المفاوض أن يدير عملية التفاوض بنجاح؛ لابد له أن يلم بعناصره، وبالكيفية التي تؤثر بها هذه العناصر على جهوده التفاوضية، وهذه العناصر هي:

- المعرفة أو المعلومات.
- عامل الوقت (الضغط الناشئ عن الالتزام بمواعيد محددة، أو هو الضغط الناشئ عن ارتباط الحدث بالوقت).
- قوة المفاوض.

- والخلاصة التي يتم التوصل إليها من معرفة عناصر التفاوض:
- الطرف ذو المعرفة (المعلومات) الأكبر والأكثر دقة، والتي تكون في وقتها المناسب هو الذي يسود في التفاوض.
- الطرف الواقع تحت ضغط الزمن أكثر من الآخر يكون موقفه في التفاوض ضعيفا عموما.
- يجب أن يحاول الطرفان إحداث توازن بين قوتيهما؛ للتشجيع على التوصل لحل وسط، والتحرك نحو حل يحقق الفوز للطرفين معا.

5.2.2 خطتين للتفاوض:

خطة التفاوض الأولى:

اننا نركز خلال استراتيجياتنا على إضافة هدف مشروعنا ونتائج مشاريعنا وناقش قيمة النتيجة التي ستجلب الاستدامة. كما أظهرنا التزامنا في هذا المشروع والدليل البحثي على استخدام الربح لتثبيت الاستدامة في رؤيتنا، وذلك باختيار موردين وتوقيع عقود سنوية للحفاظ على سلسلة التوزيع للمدارس، و موردين ثانويين بعقود شهرية الزامية عند انسحاب احد الاساسيين، وتعيين محامي لضبط العقود.

خطة التفاوض الثانية:

استخدامنا BATNA في اتفاقنا لجعل النفي لدينا أقوى بكثير، وسوف تظهر لدينا استراتيجيات المبدأ التوجيهي.

كلمة باتنا (BATNA) هي مختصر لكلمة

Best Alternative to a Negotiation Agreement

التي تعني أفضل بديل للعملية التفاوضية بمعنى آخر هي الخطة ب أو المسار الذي سيتخذه الطرف المفاوض إذا لم يتوصل إلى اتفاق مرضي.

اهم مرتكز في التفاوض بناتا BANTA

إن الباتنا الخاصة بالطرف الآخر هي معلومة حاسمة وغاية في الأهمية.

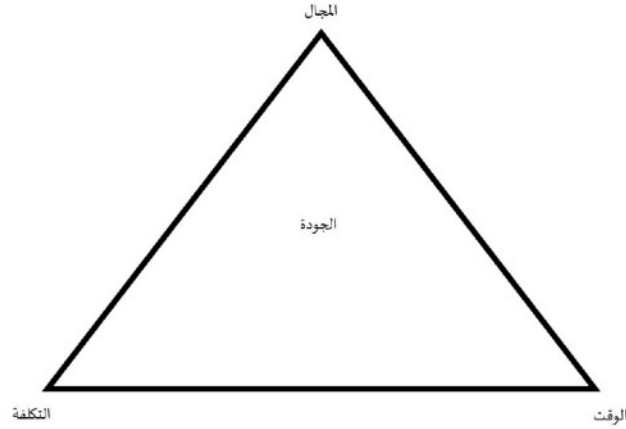
إذا كانت صفقة موضوع النقاش

هي مع الموردين , فمن المهم أن تقوم بتكهنات مبنية على معلومات مؤكدة لمعرفة الباتنا للطرف الآخر، أما إذا كان الأمر غير ذلك، فإن أفضل طريقة هي الأسئلة والأجوبة. فيما يلي عملية طورتها كلية الحقوق بجامعة هارفارد لتطوير أفضل بديل الاتفاقية تفاوضية BATNA

ضع قائمة بجميع البدائل للمفاوضات الحالية - ماذا يمكنك أن تفعل إذا فشلت المفاوضات؟

قم بتقييم قيمة كل بديل - ما هي قيمة كل بديل بالنسبة لي؟
حدد البديل الذي من شأنه أن يوفر لك أعلى قيمة (هذا هو الخاص أفضل بديل لك لاتفاقية تفاوضية). بعد
تحديد BATNA الخاص بك،
احسب الصفقة الأقل قيمة التي ترغب في قبولها.

6.1.1. مثلث إدارة المشروع:



يسمى أيضًا القيود الثلاثية والمثلث الحديدي ومثلث المشروع) وهو نموذج لقيود إدارة المشاريع) وقد أُستخدِم منذ الخمسينيات على الأقل، ويؤكد المثلث على أن:

- جودة العمل مقيدة بميزانية المشروع ومواعيد تسليمه ونطاقه (سماته).
- يمكن لمدير المشروع أن يبادل بين القيود.
- تتطلب التغييرات في أحد القيود تغييراتٍ في القيود الأخرى من أجل الموازنة، وإلا سيُضَرَّ ذلك بالجودة.
- وقد استحدث انه بالإمكان إضافة قيود الى القيود المذكورة (أي شيء يحد من الخيارات المتاحة) مثال ذلك (الموارد، رضا العميل، المخاطر،... وغيرها).

الوقت:

لو اردت ان تقلل من وقت تنفيذ المشروع زادت التكلفة وايضاً تأثر المجال وقلت الجودة.

التكلفة:

لو اردت تقليل التكلفة زاد وقت التنفيذ وايضاً تأثر المجال وقلت الجودة.
المجال والجودة:

لو اردت جودة عالية لابد من الموازنة بين الثلاث قيود للحصول على نتيجة نهائية حسب المتوقع والمطلوب.

حدد وقت لتنفيذ خطة للمشروع بتكلفة تقارب 1500000 ريال سعودي للوصول الى منصة تقدم وجبات لطلاب المدارس بالشراكة مع مشغلين يقدمونها بجودة عالية وتكلفة معقولة وقيمة غذائية للحفاظ على صحة الطلاب.

وعليه الحفاظ على الوقت المقدر والالتزام به وايضاً التكلفة المقدرة نتائجه الوصول الى تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطة بشكل جيد.

تطبيق مثلث القيد على المشروع:

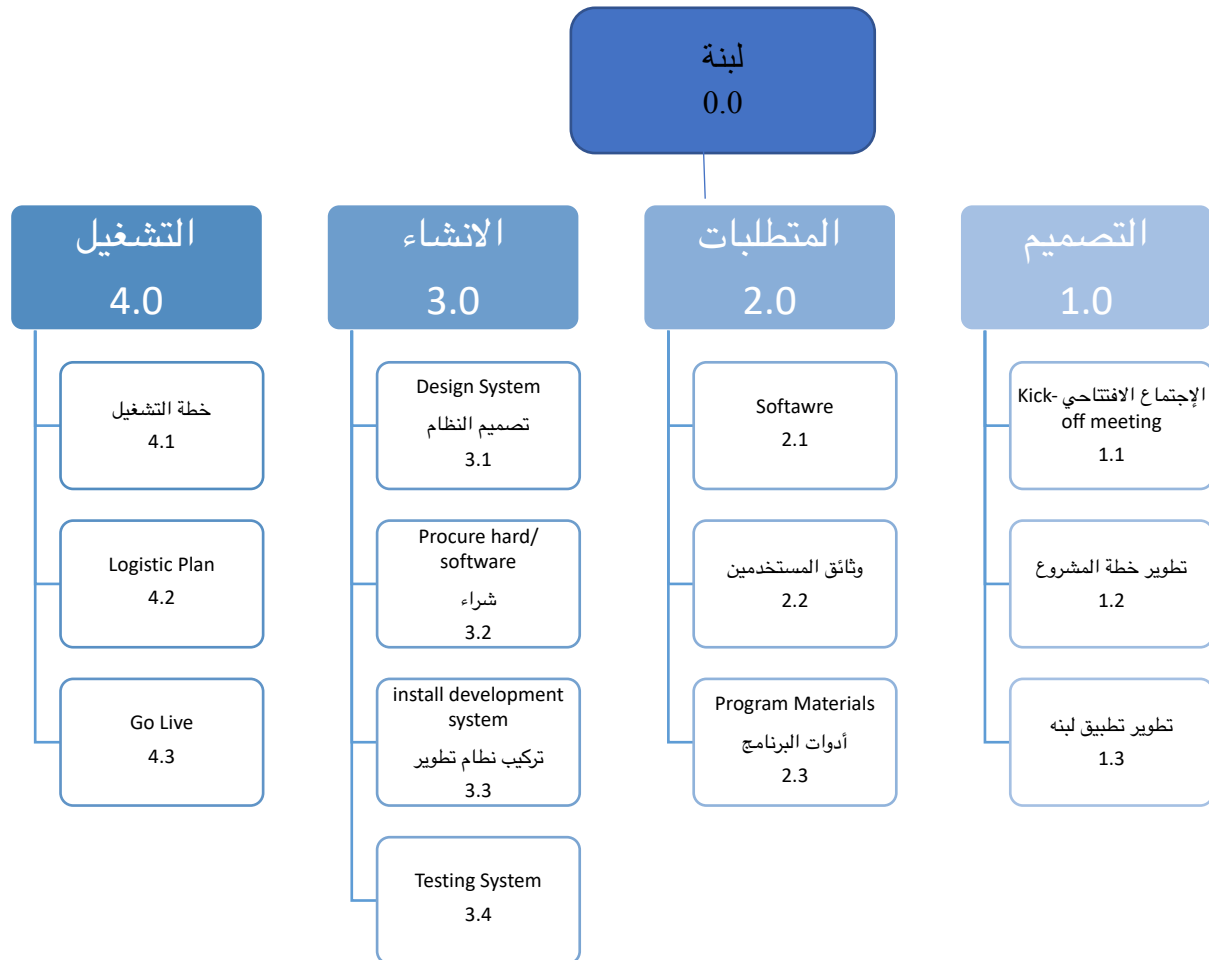
الهدف او القيد	الحالة	الارتباط في نموذج الامتثال / الاطار الزمني	التأثير على الوقت	التأثير على التكلفة	التأثير على المجال	التأثير على الجودة	القرار
وصول المنصة خلال السنة الأولى الى ١٥٠ مدرسة	عدم التحقيق	بداية الربع الثالث من السنة الأولى للمشروع	زيادة وقت الانجاز	زيادة بنسبة التكاليف	استغراق وقت اكثر وتكلفة للوصول الى المجال المحدد	احتمال تقليل الجودة للوصول الى الهدف	زيادة الجهود التسويقية
	متحقق		في الوقت المحدد	التكاليف المتوقعة	الوصول الى المخرجات المناسبة	تقديم الجودة المطلوبة	العمل ضمن المطلوب
	انجاز اسرع		وقت اقل للانجاز	احتمال تكلفة اقل	التوسع	تقديم الجودة المطلوبة	البدء الانتقال للمرحلة التالية والتوسع
زيادة انتشار المنصة بنسبة ٣٠٪ خلال السنة الثالثة	عدم التحقيق	السنة الثالثة من بداية المشروع	زيادة في الوقت	زيادة في التكلفة	استغراق وقت اكثر وتكلفة للوصول الى المجال المحدد	عدم التأثير	زيادة الجهود التسويقية وتقديم عروض
	متحقق		في الوقت المحدد	التكاليف المتوقعة	الوصول الى المخرجات المناسبة	تقديم الجودة المطلوبة	العمل ضمن المطلوب

البدء الانتقالي للمرحلة التالية والتوسع	عدم التأثير	التوسع	زيادة في التكلفة	توفير الوقت		انجاز اسرع	
زيادة الجهود التسويقية وتقديم عروض	عدم التأثير	استغراق وقت اكثر وتكلفة للوصول الى المجال المحد	زيادة في التكلفة	زيادة في الوقت	السنة الثالثة من انطلاق المشروع	عدم التحقيق	رواج التطبيق محلياً ووصول عدد مستخدميه الى اكثر من ٥٠٠ الف مستخدم خلال ٣ سنوات من انطلاقة
العمل ضمن المطلوب	تقديم الجودة المطلوبة	الوصول الى المخرجات المناسبة	التكاليف المتوقعة	في الوقت المحدد		متحقق	
البدء الانتقالي للمرحلة التالية والتوسع	عدم التأثير	التوسع	زيادة في التكلفة	توفير الوقت		انجاز اسرع	
زيادة راس المال وزيادة الجهود التسويقية	جودة اقل	استغراق وقت اكثر وتكلفة للوصول الى المجال المحد	زيادة في التكلفة	زيادة في الوقت	بعد السنة الثالثة من انطلاق المشروع	عدم التحقيق	عائد راس المال خلال ٣ سنوات الأولى
العمل ضمن المطلوب	تقديم الجودة المطلوبة	الوصول الى المخرجات المناسبة	التكاليف المتوقعة	في الوقت المحدد		متحقق	
البدء الانتقالي للمرحلة التالية والتوسع	عدم التأثير	التوسع	قد تكون التكلفة اقل	توفير الوقت		انجاز اسرع	
زيادة الجهود التسويقية وتقديم عروض	عدم التأثير	استغراق وقت اكثر وتكلفة للوصول الى المجال المحد	زيادة في التكلفة	زيادة في الوقت	بعد السنة الأولى	عدم التحقيق	تغطية منطقة الرياض خلال السنة الأولى
العمل ضمن المطلوب	تقديم الجودة المطلوبة	الوصول الى المخرجات المناسبة	التكاليف المتوقعة	في الوقت المحدد		متحقق	
البدء الانتقالي للمرحلة التالية والتوسع	عدم التأثير	التوسع	زيادة في التكلفة	توفير الوقت		انجاز اسرع	

6.1.2 عوامل لنجاح المشروع :

- استخدام التكنولوجيا الحديثة والذكية لاختصار الوقت وتوفير الجهد في المشروع (الارشفة السحابية - الوصول لملاحظات العملاء بشكل سريع – التعاملات المالية الالكترونية وغيرها – النماذج الالكترونية للاستبيانات وغيرها).
- استخدام برامج احترافية ذات جودة عالية بشكل عام في انهاء المشروع (مثال: Ms project).
- دعم الادارة العليا وتمكينها للفريق وللمشروع.
- فهم الفريق لنطاق واهداف المشروع.
- التكامل بين الإدارات الداخلية العاملة بالمشروع وتحديد الصلاحيات والإجراءات لضمان التكامل وتجنب النزاع.
- التزام المعنيين والمتعهدين بمواعيد التسليمات وبالجودة المحددة.
- تواصل فعال للفرق يومي سريع واسبوعي لمتابعة الاعمال وزيادة التنسيق لأعمال المشروع.
- إدارة المخاطر ومتابعة السجل الدوري لمخاطر للمشروع.
- المحافظة على استمرار التدفقات النقدية للمشروع بشكل دوري.
- عمل WBS بشكل واضح ووفق الموارد والميزانيات المتاحة.
- عمل مصفوفة تتبع المتطلبات التي تحقق الأهداف للمشروع.
- عمل قوائم التحقق لمراحل المشروع (تخطيط – بدء – تنفيذ – اغلاق).

6.1.3 تطوير وتعريف هيكل الاعمال واعداده وشرحه:



6.2.1 مصفوفة تتبع المتطلبات:

اسم المشروع							لينة
ID	الفرعي ID	وصف المتطلبات	احتياجات العمل / الفرص Goals	أهداف المشروع	مخرجات الـ WBS	المواصفات والتصميم	Test Case الاختبار
١	١.١	الاستحواذ	لجذب انتباه العملاء	رواج التطبيق محليا، ووصول عدد مستخدمييه إلى أكثر ٥٠٠ ألف خلال ٣ سنوات من انطلاقه.	٤.١	جاري العمل	١.١
	١.٢	الحملات التعريفية	رواج التطبيق بين الاوساط مستهدفة	عائد راس المال خلال ٣ سنوات الولى	٤.٢	جاري العمل	١.٢
	١.٣	تجربة مميزة للعملاء	جعل التطبيق سهل الاستخدام والتحسين المستمر	تغطية منطقة الرياض خلال السنه الخامسة	٤.١	جاري العمل	١.٣

6.2.2 تحديد أساليب جمع المتطلبات التي تم استخدامها بجمع المتطلبات:

١ . جمع بيانات

• استبيانات نموذج (١ – أ).

• مقارنات .

٢ . تمثيل البيانات

- مخططات متآلفة نموذج (١ - ف).
- خريطة ذهنية نموذج (١ - ق).
- 3 . مهارات شخصية ومهارات فريق ككل
- مجموعة صورية (سيتم الاكتفاء بالباقي كونها مستوفاة من قبل أدوات اخرى).
- مشاهد وحوار مباشر .
- 4 . مخطط السياق نموذج (١ - ت)
- 5 . نماذج أولية

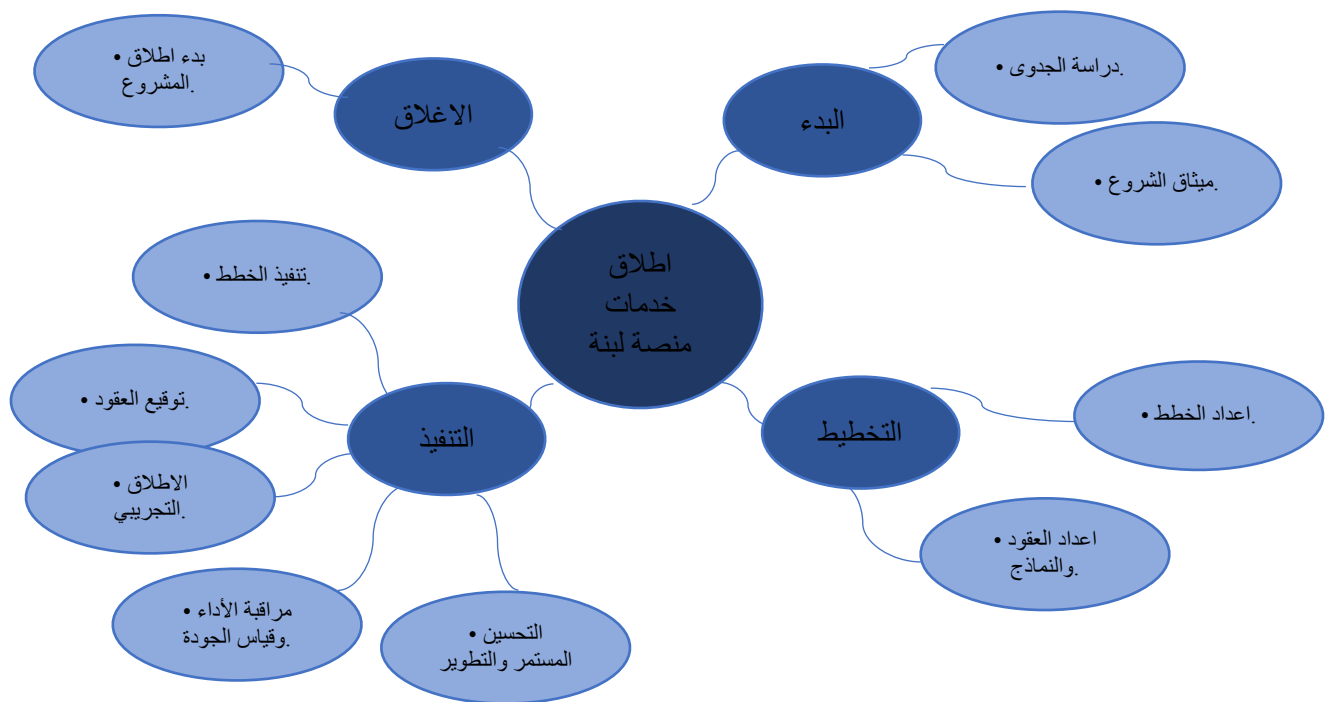
نموذج (١-أ)					
استبيان جمع متطلبات مرحلة أولى من المشروع لتطوير					
اسم الموظف			الإدارة		
مدير المبيعات			الدرجة الوظيفية		
رئيس قسم التسويق			مدى الرضا عن الخدمة		
غير راض تماماً	١-٢-٣-٤-٥	راض جداً	[...]		
تحسين جودة التصميم للمنصة زيادة خيارات الدفع الرفع من مستوى الأمان حماية بيانات العملاء رفع جودة الخدمات المقدمة من قبل المنصة كثرة أعطاب بسبب الاتصالات ضعف الاستجابة استغراق وقت طويل لتحديث النظام بشكل يومي			متطلبات إضافية		
			مشاكل فنية موجودة حالياً عن الخدمة (.....)		
التوقيع		التاريخ	الساعة		خ

بعد ملئ الاستبيانات من المعنيين بالإدارات المتعاونة يتم عمل المقارنات وتحليل المعلومات لمعرفة الخدمات المناسبة والممارسات المطلوبة للمشروع للتطوير ويمكن مقارنتها مع منظمات أخرى.

نموذج (١-ف)
مخطط متآلف خاص بجمع المتطلبات لتصميم منصة إلكترونية

متطلبات العميل	متطلبات مكتب إدارة المشاريع	متطلبات اضافية	معايير حكومية
ان تكون المنصة متوافقة مع النظامين اندرويد	اعداد خطة إدارة المشروع	شهادات حماية للبيانات	تراخيص حكومية أمنية وحماية من
سريع الاستجابة	اعداد سجل المخاطر	جاهزية عالية دائمة ٢٤ ساعة	
متكامل مع الانظمة الداخلية للشركة	اعداد ميثاق المشروع	متوافق مع أنظمة المراقبة والتحكم والدعم الفني	
متوافق مع جميع أنواع تطبيقات التصفح			
سهل الاستخدام			
تصميم يلائم الجميع وبعده			
حماية وسرية المعلومات			

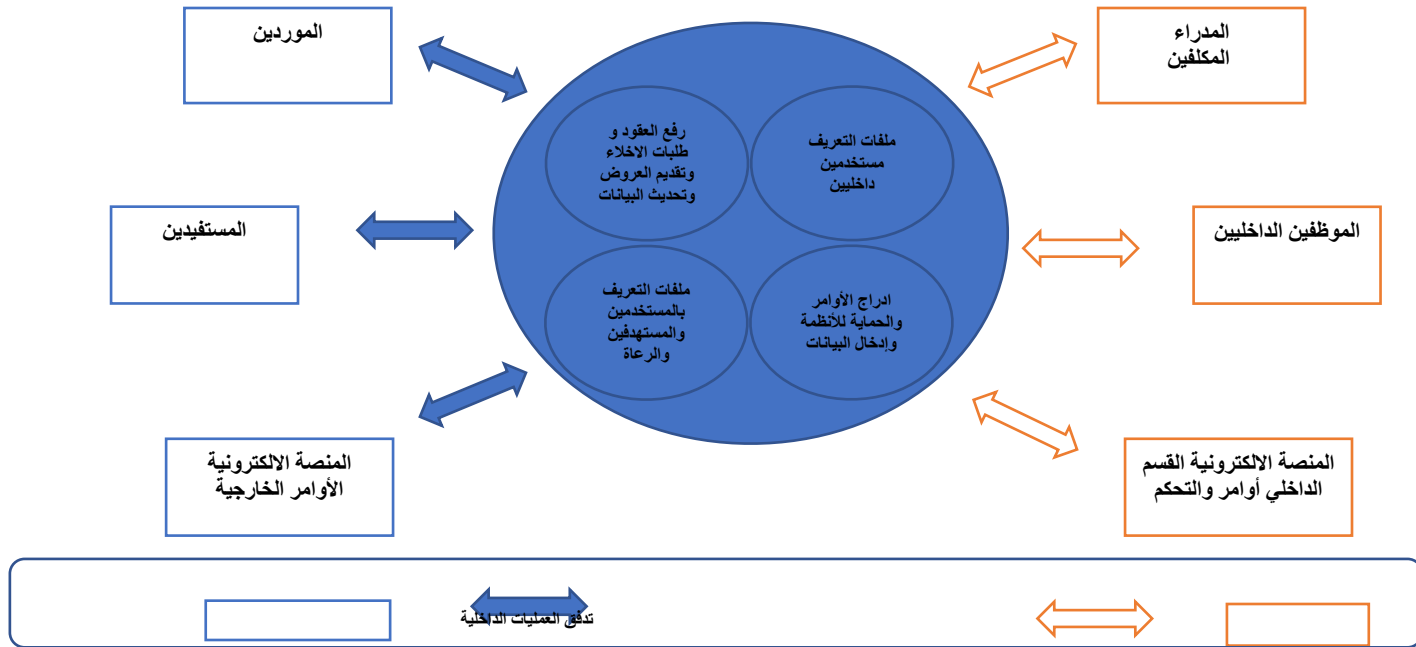
خريطة ذهنية لتحديد مكونات العمل لمشروع منصة لينة الالكترونية نموذج (١ - ق):



المشاهدة والحوار

يتم عن طريق المشاهدة والحوار مع الافراد والمعنيين بالمشروع يستطيع مدير المشروع معرفة كيفية تنفيذ المهام والعمليات ومعرفة الأدوار على ارض الواقع وتعرف بوظيفة الظل.

مخطط السياق نموذج (١ - ت)



النماذج الأولية

هي توفير نموذج اولي للمخرج النهائي ثم يطلب من المعنيين الإفادة بملاحظاتهم او توقعاتهم ليتم عكسها على نموذج اولي احدث وتكرر العملية الى الوصول الى استيفاء جميع المتطلبات المطلوبة وتستخدم

النماذج الثلاثية الابعاد والثنائية الابعاد بواسطة التقنيات الحاسوبية او
انظمة المحاكاة .

تتغير مواضيع الاستبيانات والنماذج بحسب الحاجه والهدف المطلوب

6.2.3 الهيكل الهرمي لأهداف المشروع المتصل بالاستراتيجية:

structure of project objectives



7.1.1 بيان النطاق

نطاق المشروع

منصة إلكترونية تفاعلية تُسهل عملية إيصال وجبات صحية لطلب الدارس ومراقبة ولي المر لها من خلل ربط الموردین بالمشغلین ومراقبة الجودة.

إدارة نطاق المشروع:

اسم المشروع: منصة لبنة.

نطاق المشروع: طلب المدارس في مدينة الرياض.

اهداف المشروع:

- تغطية مدينة الرياض خلال السنوات الخمسة من بداية المشروع.
- زيادة انتشار التطبيق 30 % من سنة التأسيس الى السنة الثالثة.
- وصول المنصة خلال السنة الأولى لعدد 100 مدرسة
- رواج التطبيق محليا ووصول عدد المستخدمين الى أكثر من 5 مليون خلال 3 سنوات منذ انطلاقة.
- عائد راس المال خلال ال 3 سنوات الاولى.

بيان نطاق المشروع

التكلفة الاولى للمشروع 1,500,000.0

معالم المشروع

تأسيس شركة وعمل اهداف ورؤية ورسالة الأنظمة لبدء العمل 2022-06-01

بدء العمل بالمشروع:

- موعد البدء 01-07-2022
- تكليف جهة استشارية لعمل النصة الإلكترونية 15-07-2022
- جمع وفرز المستفيدين والوردين وتجهيز عقود العمال التشغيلية 10-08-2022
- بدء تجهيز نسخة تجريبية للمنصة بالتزامن مع عمل تعاقدات خارجية مع الوردين 30-09-2022
- عمل خطة تسويقية للمنصة وشرح كيفية العمل بها 20-10-2022
- بدء التشغيل العام مع بداية العام الدراسي الجديد 15-11-2022

هناك ثلاث عمليات لإدارة نطاق المشروع

- اعداد خطط: معايير الجودة , الحوكمة , إدارة المخاطر , إدارة المشتريات , الإدارة المالية , العمليات و سير العمل , الجدول الزمني , التسويق و الانتشار.
- متابعة: توفر المنتجات باستمرار , سرعة وصول الموردين للمشغلين.
- عملية الاغلاق: وهي اعداد العقود و الاتفاقيات و حل المشاكل المتعلقة بالانظمة و تشغيلها و التأكد منها.

7.1.2 زحف النطاق

زحف نطاق المشروع:

- عدم توضيح حدود نطاق المشروع.
- عدم تدوين التغييرات الصغيرة وبالتالي لا توجد عملية واضحة لإدارة النطاق.
- اضافة ادارة او فريق المشروع مميزات غير مطلوبة او خارج اهداف المشروع.

- دخول أصحاب مصلحة جدد المشروع في مراحل لاحقة.

ومن امثلته:

- زيادة التكلفة الولية للمشروع من أكثر 1,500,000.0.
- تمويل المواد الغذائية.
- تدريب مندوبين التوصيل.

7.1.3 توضيح إدارة تحليل المنتج

تحليل المنتجات (٦-تحليل المنافسين)

تحليل منافس لمشروع منصة لبنة (تطبيق مقصفي)

٣	جانب التحليل	عالي	متوسط	ضعيف
١	واجهة حديثة للتطبيق			
٢	رسوم منافسة			
٣	خدمات شاملة			
٤	سرعة التنفيذ للمنتجات والتغييرات			
٥	جودة الخدمات الالكترونية			
٦	تطوير الخدمات ومواكبتها لمتطلبات الجمهور			
٧	استجابة سريعة لشكوى الجمهور والعملاء			
٨	التوسع والنمو			
٩	مدى الانتشار			
١٠	تعطل التطبيق الالكتروني			
١١	تفاعل الدعم الفني			

تحليل المنتجات (2-تحليل السوق):

تحليل يتم قياس واستطلاع اتجاهات الناس والجمهور بشكل عام والفئات المستهدفة بشكل خاص ومعرفة الرغبات والمفضلات بالنسبة لهم او ارائهم في التطوير والوصول الى حاجة الجمهور بشكل سريع.

تحليل المنتجات (3-تحليل البيانات):

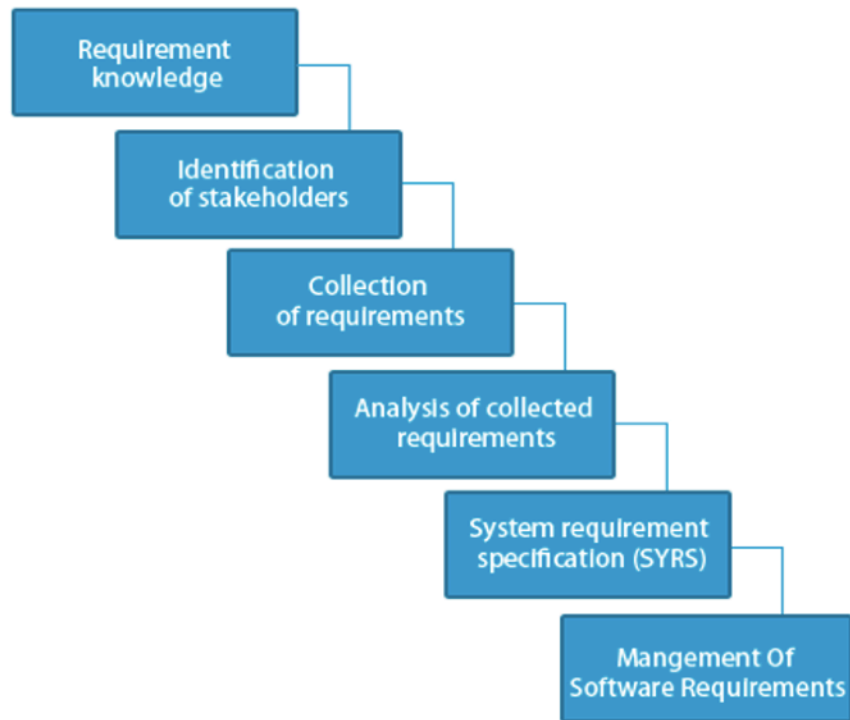
بعد تحليل المنافسين والسوق يتم عمل تحليل للبيانات واتخاذ القرارات المصيرية لأجل اكمال اعمال الشركة بناء على التحليل.

تحليل المنتجات (4-تنافسية استراتيجية):

تبني ميزة تنافسية على المنافسين لاستقطاب وضمان الجذب على المديين القريب والبعيد والمنافسة بشكل قوي بالسوق.

تحليل القيمة





Software Requirement Analysis

7.2.1 تطوير قائمة الوظائف أو الأنشطة المضمنة في كل حزمة عمل في

WBS

7.2.2 العلاقات بين الأنشطة:

م	م	الانشطة	م	الأنشطة الفرعية	الإدارة المسؤولة	722العلاقة بين الانشطة
1.0	1.1	الاجتماع الافتتاحي	1.1.1	نظرة عامة عن المشروع	المدير التنفيذي، مدراء الادارات	Start
			1.1.2	تحديد الأشخاص للمهام	المدير التنفيذي، مدراء الإدارات، إدارة الموارد البشرية	Start
			1.1.3	ميزانية المشروع	المدير التنفيذي، الإدارة المالية	Start
	1.2	تطوير خطة المشروع	1.2.1	رسم الخطة الشاملة للمشروع	المدير التنفيذي، إدارة الخدمات	1.1.1
			1.2.2	تحديد المهام الأولية لبدء المشروع	إدارة الخدمات، إدارة الموارد البشرية	1.1.2
			1.2.3	الخطة الزمنية	المدير التنفيذي، إدارة الخدمات	1.1.3
	1.3	تصميم تطبيق لبنه	1.3.1	تحليل البيانات المطلوبة لإنشاء التطبيق	ادارة تقنية المعلومات	1.2.1
			1.3.2	التصميم المبدئي للتطبيق	إدارة تقنية المعلومات	1.2.1 & 1.2.2

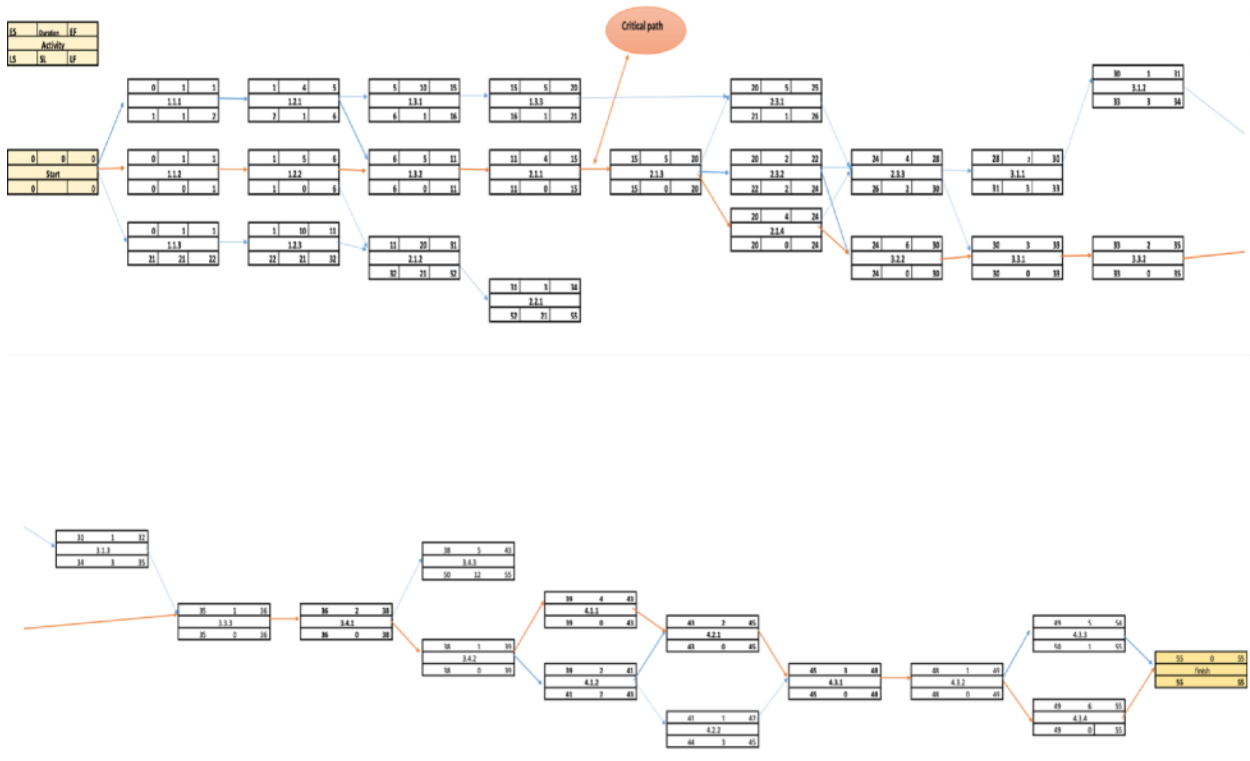
1.3.1	المدير التنفيذي، إدارة تقنية المعلومات	خطة التنفيذ للتطبيق	1.3.3				
1.3.2	إدارة تقنية المعلومات	تحديد البرمجيات اللازمة والمقارنة بالأفضل	2.1.1	البرمجيات	2.1	المتطلبات	2.0
1.2.3 & 1.2.2	إدارة تقنية المعلومات الإدارة المالية	تحديد التعاقدات اللازمة والمقارنة بالأفضل	2.1.2				
2.1.1	إدارة تقنية المعلومات	تحديد الاحتياجات التكنولوجية اللازمة والمقارنة بالأفضل	2.1.3				
2.1.3	المدير التنفيذي، الإدارة المالية، إدارة الخدمات	اعتماد الاحتياجات وخطة التنفيذ	2.1.4				
2.1.2	إدارة تقنية المعلومات	جمع وتخزين وثائق المستخدمين	2.2.1	وثائق المستخدمين المستخدم من	2.2		
1.3.3 & 2.1.3	إدارة تقنية المعلومات	تحديد أدوات اللازمة للبرنامج	2.3.1	ادوات البرنامج	2.3		
2.1.3	إدارة تقنية المعلومات، إدارة الخدمات	مقارنة أدوات البرنامج	2.3.2				
2.1.4 & 2.3.2	إدارة تقنية المعلومات، إدارة الخدمات	خطة تطوير أدوات البرنامج	2.3.3				

2.3.3	إدارة تقنية المعلومات	جمع المعلومات لتصميم النظام	3.1.1	تصميم النظام	3.1	الانشاء	3.0
3.1.1	المدير التنفيذي، إدارة تقنية المعلومات	اختيار شكل النظام	3.1.2				
3.1.2	المدير التنفيذي، إدارة الخدمات، إدارة تقنية المعلومات	اعتماد التصميم النهائي للنظام	3.1.3				
3.1.2	إدارة تقنية المعلومات	مقارنة البرمجيات المتاحة	3.2.1	شراء البرمجيات	3.2		
2.1.4 & 2.3.2	المدير التنفيذي، إدارة الخدمات، الإدارة المالية، إدارة تقنية المعلومات	اعتماد شراء البرمجيات المطلوبة	3.2.2				
3.2.2 & 2.3.3	إدارة تقنية المعلومات، إدارة الخدمات	تحليل وضع خطة التطوير	3.3.1	تركيب نظام التطوير	3.3		
3.3.1	إدارة تقنية المعلومات، إدارة الخدمات	مقارنة الأنظمة المتاحة والمطلوبة	3.3.2				
3.3.2 & 3.1.3	المدير التنفيذي، إدارة تقنية المعلومات، إدارة الخدمات	اعتماد خطة تطوير النظام	3.3.3				

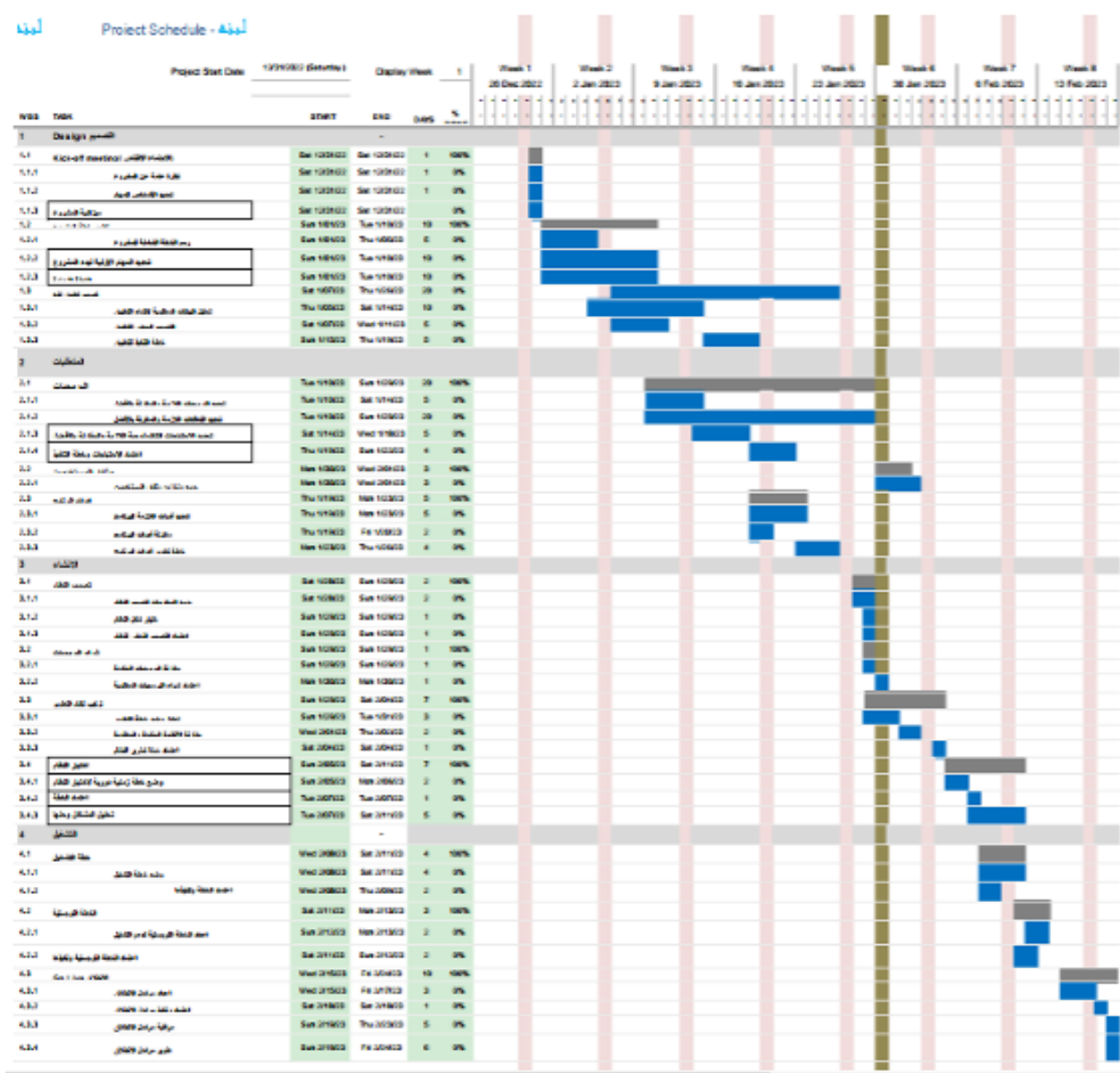
3.3.3	إدارة تقنية المعلومات	وضع خطة زمنية دورية لاختبار النظام	3.4.1	اختبار النظام	3.4		
3.4.1	المدير التنفيذي، إدارة تقنية المعلومات	اعتماد الخطة	3.4.2				
3.4.1	إدارة تقنية المعلومات، وإدارة الخدمات	تحليل المشاكل وحلها	3.4.3				
3.4.2	إدارة تقنية المعلومات، إدارة الخدمات	وضع خطة التشغيل	4.1.1	خطة التشغيل	4.1	التشغيل ل	4.0
3.4.2	المدير التنفيذي، إدارة تقنية المعلومات، إدارة الخدمات	اعتماد الخطة وتنفيذها	4.1.2				
4.1.1 & 4.1.2	إدارة الخدمات	اعداد الخطة اللوجستية لدعم التشغيل	4.2.1	الخطة اللوجستية	4.2		
4.1.2	المدير التنفيذي، إدارة الخدمات	اعتماد الخطة اللوجستية وتنفيذها	4.2.2				
4.2.1 & 4.2.2	إدارة تقنية المعلومات، إدارة الخدمات	اعداد مراحل الانطلاق	4.3.1	الانطلاق	4.3		
4.3.1	المدير التنفيذي، إدارة الخدمات	اعتماد وتنفيذ مراحل الانطلاق	4.3.2				

4.3.2	إدارة تقنية المعلومات، إدارة الخدمات	مراقبة مراحل الانطلاق	4.3.3				
4.3.2	إدارة الخدمات	تطوير مراحل الانطلاق	4.3.4				
finish							

7.2.3 النموذج الشبكي (diagram logical) لأنشطة المشروع وتحديد المسار الحرج:

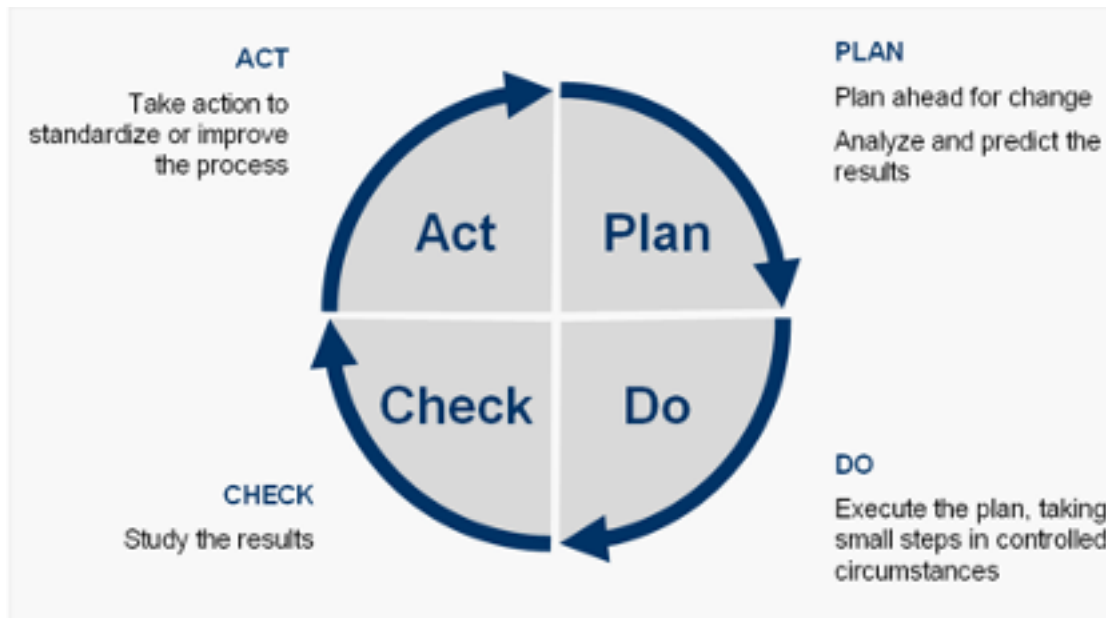


7.2.4 إعداد نموذج جانت تشارت ونموذج العلامات الفارقة:



7.3.1 شرح نموذج ديمينغ للجودة:

تعرف دورة ديمينج أيضًا باسم دورة PDCA ، وهي اختصار لـ Plan-Do Check-Act. PDCA هي تقنية لتحسين العمليات أو المنتجات أو الخدمات بشكل مستمر. في الخمسينيات من القرن الماضي ، ابتكر ويليام إدواردز ديمينغ وهو مستشار إداري طريقة لتحديد الهوية لماذا تفشل بعض المنتجات أو العمليات التي تسمى PDCA. نهج PDCA رائد منذ أن أصبحت أداة استراتيجية شائعة ، تستخدمها العديد من أنواع المنظمات المختلفة. هو - هي تساعد في تكوين نظريات حول ما يجب تغييره ، وكيف يمكن تحسينه ، وكيف يمكن ذلك.

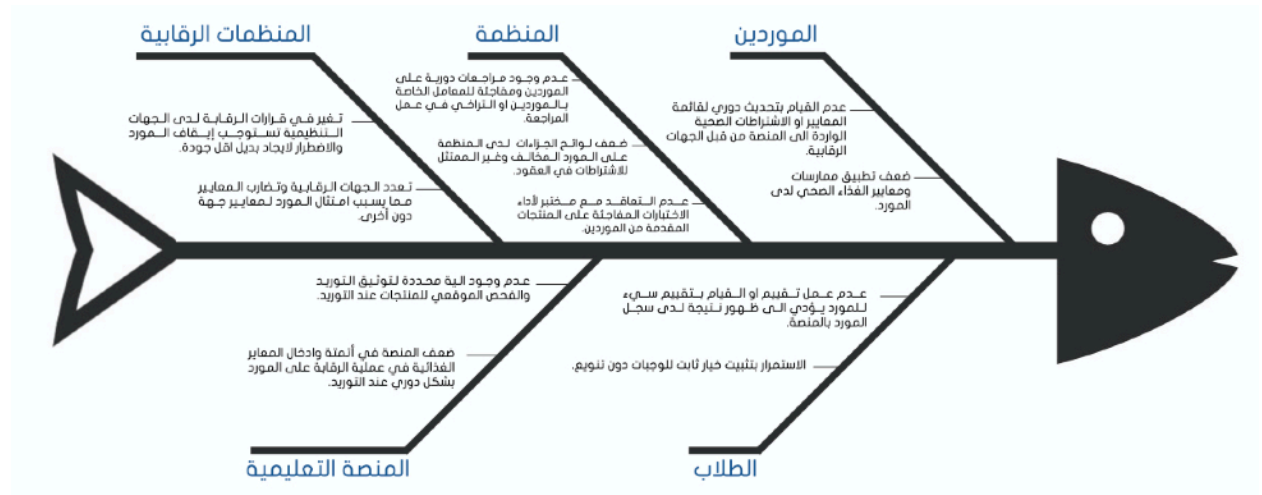


7.3.2 نموذج SIPOC - ونموذج Ishikawa لأحد مشاكل المخرجات للمشروع:

نموذج SIPOC

الموردين	المدخلات	العملية	المخرجات	العملاء
مختصي البرمجة الداخليين	عقود المقاولين والاستشاريين للمنصة الالكترونية	التحقق الاول من قائمة الأوامر والاصناف والانواع لكافة المستخدمين بشكل كامل ↓ عمل عدة نماذج لشكل الواجهة الالكترونية ↓ البدء بعد الاعتماد للشكل العام بربط الأوامر بالنوافذ الالكترونية ↓ تجربة كامل الأوامر لنوافذ المنصة و عمل حسابات حقيقية للتجربة على مستوى المنظمة ↓ التحقق من قائمة التطوير الأولى بعد التجربة واجراء التعديل ↓ اطلاق المنصة للتشغيل التجريبي الاول على مستوى الموظفين واقاربهم ومتعاونين من مستخدمي موردين او رعاة ↓ التحقق من قائمة التطوير الثانية بعد التجربة التشغيلية الأولى واجراء التعديل ↓ اطلاق المنصة بشكل تشغيلي للجمهور	منصة الكترونية متفاعلة فوريا وامنة للعمل ومختلف المستخدمين	الطلاب أولياء الأمور شركات التوريد الرعاة للمقاصف (المدارس)

نموذج Ishikawa



8.1.1 إعداد هيكل تقسيم الهيكل وميزانية المشروع بتوثيق ع WBS.

(CBS) هيكل توزيع التكلفة

بعد الانتهاء من WBS (تم تقدير تكلفة المشروع بطريقة CBS), وهو ببساطة تفصيل إجمالي لتكلفة المشروع. باستخدام (bottom to up) لحساب التكاليف لكل أعمال المشروع , وكان المجموع لتكاليف المشروع لأعمال المباشرة والغير مباشرة بأستثنائ الاحتياطي لرأس المال وكاش الطواري لمشروع (لبنه) يقدر بـ (1,206,000) ريال سعودي . جدول تفصيل التكاليف بالمرفقات رقم (مرفق الاكسل):



9.1.1 شرح مفهوم موازنة الموارد Resource leveling and smoothing

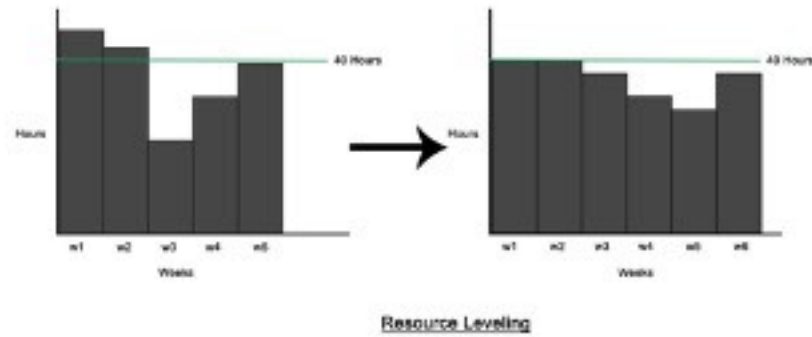
نادرا ما يحدث أن يكون لديك جميع الموارد وفقا لجدولك الزمني لإكمال المشروع. حتى لو كان لديك ، أثناء تنفيذ المشروع ، يمكن لأي خطر أن يسلب هذه الحرية وسيتعين عليك الإدارة بموارد أقل. حتى عندما يكون لديك جميع الموارد اللازمة ، بصفتك مدير مشروع تقع على عاتقك مسؤولية استخدام الموارد بكفاءة وتوفير التكاليف للشركة.

لتحقيق هذه الأهداف، يمكنك استخدام تقنيات تحسين الموارد. وهناك تقنيتين لتحسين الموارد هما كما يلي:

1-تسوية الموارد

2-تجانس الموارد

تتيح لك هذه التقنيات إكمال المشروع بأقل قدر من العوائق.



تسوية الموارد:

يمكنك استخدام تسوية الموارد عندما يكون لديك موارد محدودة وبالإمكان تمديد الجدول الزمني. حيث يتم استخدام تسوية الموارد عند:

1- قد لا يتوفر مورد هام لفترة معينة.

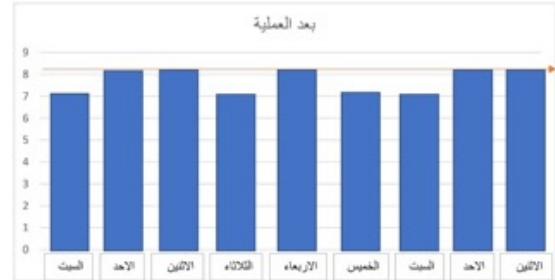
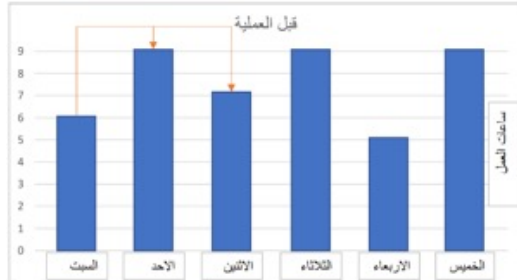
2- قد لا يتوفر مورد هام في وقت معين.

3- يجب عليك مشاركة مورد مع مشروع آخر.

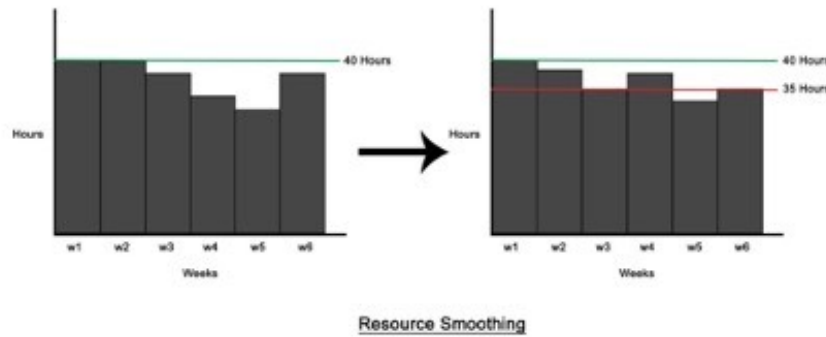
4- الطلب على مورد يتجاوز العرض.

يمكن أيضا استخدام هذه التقنية عندما يجب عليك الحفاظ على استخدام بعض الموارد عند مستوى ثابت. فيجب تسوية الموارد على سؤال متى ستتمكن من إكمال المشروع باستخدام الموارد المحددة. كما تسمى تسوية الموارد أحيانا بالجدولة المقيدة للموارد. حيث إذا لم تكن الموارد متوفرة، فقد تتغير مدة المشروع.

على سبيل المثال بناء على المشروع الحالي نشاط (خطة التنفيذ للتطبيق 3.3.1) مدة انتهائها 5 أيام بالاشتراك بين إدارة الخدمات والموارد البشرية وزيادة مدة النشاط لانهائة بعد التقيد بالموارد المتاحة وتمثيلها كالتالي بطريقة ال Resource Leviling :

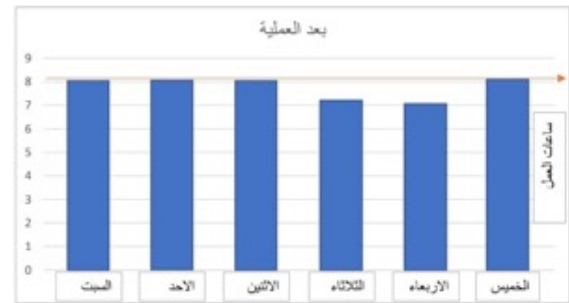
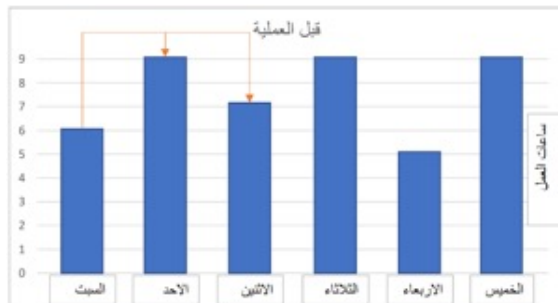


تجانس الموارد:



يمكنك استخدام تجانس الموارد عندما تضطر إلى تحسين الموارد ولا يمكنك تمديد الجدول الزمني . نظرا لأنه لا يمكنك تمديد الجدول الزمني ، سيبقى تاريخ الانتهاء من المشروع والمسار الحرج كما هو. هنا لا يمكن تأخير الأنشطة أكثر من إجمالي وتعويضها الحر سيؤدي استخدام التعويم في هذه التقنية إلى فقدان بعض المرونة من مسارك ؛ ومع ذلك ، سيتم تحسين الجدول الزمني وكفاءته وفعاليته من حيث التكلفة. ويعرف تجانس الموارد أيضا باسم الجدولة المقيدة بالوقت ، لا يمكن تغيير تاريخ انتهاء المشروع ، ويجب عليك تحسين الموارد داخل التعويم.

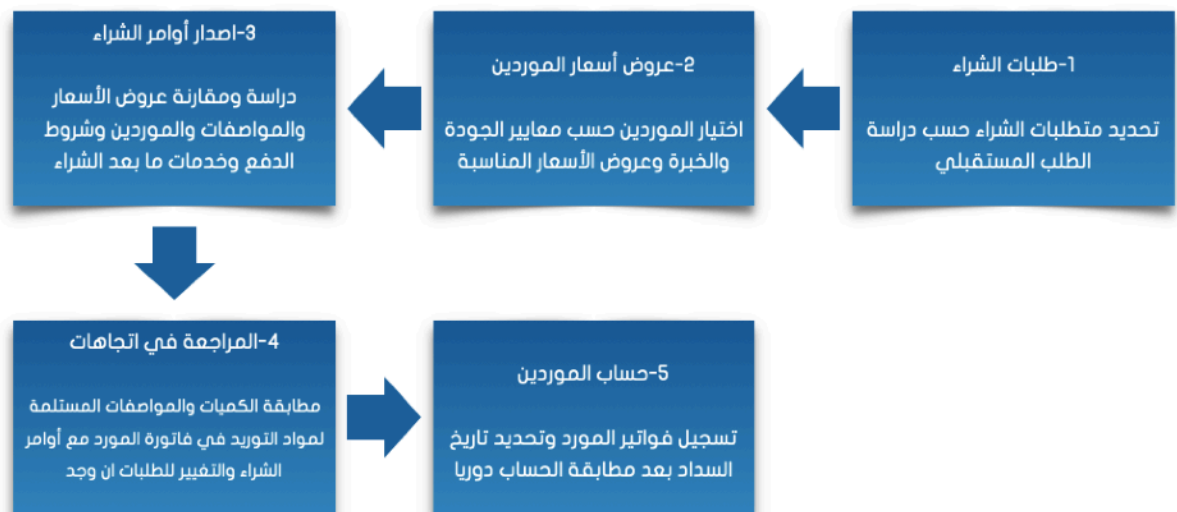
على سبيل المثال بناء على المشروع الحالي نشاط في المسار الحرج (تحديد المهام الأولية لبدء المشروع 2.2.1) مدة انتهائها 5 أيام بالاشتراك بين إدارة الخدمات والموارد البشرية مع الالتزام بالموعد النهائي وتمثيلها كالتالي بطريقة ال Resource Smoothing:



9.2.1 تطوير عمليات تنفيذ المشتريات (الموردين) واختيار المقاول.

عملية تنفيذ المشتريات واختيار المقاولين:

أولا عملية تنفيذ المشتريات:



ثانيا اختيار الموردين:

(يتم بزيارة ومعاينة المستفيدين الحاليين للمورد او زيارة المصنع او المعمل ويكون تقييم الموردين مع الإدارات المعنية).

اسم المؤسسة				مواكبة مواصفات الطلبات والطلبات المتغيرة	☐ ملتزم	☐ متوسط	☐ غير ملتزم
نوع المورد	☐ مزود خدمة	☐ معمل اغذية				عدد مرات الخدمة في فترة العقد	
خبرة المورد				معدل تكرار نوع سوء الخدمة	كثير	☐ متوسط	☐ قليل
متعاقدين حاليين مع المورد				تعويض سوء الخدمة	☐ لا	☐ نعم	
شهادات جودة للمورد				سرعة تلافي سوء الخدمة	☐ سريع	☐ متوسط	☐ ضعيف
كفاءة المواد الموردة	☐ عالية	☐ متوسطة	☐ ضعيفة	الملائمة المالية الذاتية	☐ ممتازة	☐ متوسطة	☐ سيئة
سرعة الوصول والتوزيع	☐ عالية	☐ متوسطة	☐ ضعيفة	التزام المورد ببنود العقد والشروط الواردة وعدم الاخلال بها	☐ عالية	☐ متوسطة	☐ متدنية

المورد مطالب بإرفاق نسخ الشهادات الخاصة بالجودة والتشغيل والرخص الحكومية والسجل التجاري وشهادة الضريبة والايان للمؤسسة عند تعبئة النموذج.

9.3.1 إعداد اجندة وصيغة دعوة ومحضر اجتماع افتراضي online meeting

أجندة الاجتماع

التاريخ: 2022-4-15

الوقت: 9 – 11

الموقع: زووم (اجتماع افتراضي)

الموضوع: مراجعة اخيرة للتسليم النهائي لمشروع لبنه

المدعوين: عبدالله العنزي , عبدالله المسند , عادل حدادي , عبدالرحمن المحميد , خديجه الفامدي , سلطان المطيري.

الاجندة:

مراجعة الجزء الثاني من تسليم مشروع لبنه قبل تسليمية. وتحتوي على التالي:

مراجعة تكاليف المشروع.

مراجعة الجدول الزمني للمشروع.

مراجعة نطاق المشروع.

مراجعة عملية تنفيذ المشتريات.

دعوة للاجتماع

سيتم دعوة جميع المدعوين من خلال (المايكروسوفت اوت لوك). مع ارفاق رابط زوم. تحت موضوع (مراجعة اخيرة للتسليم النهائي لمشروع لبنه)

محضر الاجتماع

التاريخ : 2022-04-15

الوقت : 9 - 11

الموقع : زووم (اجتماع افتراضي)

الموضوع: مراجعة اخيرة للتسليم النهائي لمشروع لبنه.

الحضور : عبدالله العنزي , عبدالله المسند , عادل حدادي , عبدالرحمن المحميد , خديجه الفامدي , سلطان المطيري.

” المرحلة الاخير من مشروع منصة لبنه ”

هدفنا مراجعة ملف المشروع قبل تسليم الاخير للمشروع وتأكد بمؤامة المهام مع متطلبات المشروع.

” التحضير للاجتماع ”

مراجعة الجزء الثاني من تسليم مشروع لبنه.
مراجعة التكاليف المباشرة والغير مباشرة للمشروع.
مراجعة نطاق المشروع.
مراجعة الخط الزمني للمشروع والمسار الحرج.
مراجعة عملية تنفيذ المشتريات.

قرارات الاجتماع:

سيتم الحفاظ على النطاق كما هو مع تقصير دور المشغلين على تشغيل الداخل المدارس فقط؟
سيتم مراجعة التكاليف المباشرة للمشروع من خلال WBS
سيتم اخراج التكاليف الغير المباشرة للمشروع.
سيتم حاسبة التكاليف المباشرة والغير المباشرة للمشروع لحاسبة التكلفة العامة للمشروع.
سيتم اعتماد الخط الزمني الحالي للمشروع وحسبة 3 على الاقل من المسرات الحرجه للمشروع.
سيتم اعتماد 3 موردين فقط للمشتريات في الوقت الحالي، على ان يتم اعتماد 3 اخرين بعد 3 شهور من بداية انطلاق المشروع.
” معلومات ذات صلة ”
الموعد الاخير للتسليم 2022-4-20

9.3.2 تعريف قياس الاداء:

يحتوي قياس الأداء في المشروع على 10 قياسات أساسية لا يمكن أن تجنبها لنجاح العمل على مشروع وهي كالتالي

Planned Value

وتعبر عن التكلفة التقديرية لتخطيط أنشطة اي مشروع/التكلفة المجدولة اعتبارًا من تاريخ التقرير، ويمكننا مقارنة هذا المؤشر من مؤشرات الأداء الرئيسية مع غيرها لتحديد ما إذا كنت تسير نحو الأمام في المشروع أم أن هناك تأخير عن الجدول الزمني الذي تم تحديده للمشروع قبل البدء بتنفيذ الأنشطة.

Actual Cost

يشير هذا المؤشر إلى مقدار الأموال التي تم أنفقاها على المشروع حتى الآن، بما في ذلك التكاليف من الوقت والمواد التي تم فرض رسوم عليها أو المخطط لها.

Cost Variance

هذه هي الميزانية المعتمدة لجميع تكاليف المشروع المنجزة والأنشطة المنجزة بحلول تاريخ محدد. يسمح لك هذا المقياس بمشاهدة كل الأعمال التي تم إنجازها وبأي ميزانية تم إنجازها.

Cost Variance

قارن بين ميزانيتك المخططة والميزانية الفعلية في نقطة معينة لمشروعك، يتيح لك هذا تحديد ما إذا كان المشروع يعمل أعلى أو تحت خط الأساس المتوقع الذي تم التنبؤ به في الأصل.

Schedule Variance

الفرق بين القيمة المكتسبة والقيمة المخططة لها. يقيس مقدار ميزانية المشروع الحالية ويحدد من خلاله ما إذا كان المشروع يسير وفقاً للميزانية المخطط لها أم بعيداً عنها. ويمكن تطبيق ذلك عن طريق ا طرح الميزانية الفعلية التي تم انفاقها من الميزانية التقديرية المحددة في بداية المشروع.

Schedule Performance Index

مقياس لكفاءة الجدول الزمني لتسليم المشروع ، ويتم حسابه عن طريق قسمة القيمة المكتسبة Earned Value على القيمة المخطط لها Planned Value وإذا كانت قيمة مؤشر أداء الجدول الزمني أقل من 1 أي بصورة أخرى $SPI < 1$ فهذا يدل على أنه يتم إنجاز الأعمال أقل مما هو مخطط له والمشروع يسير متأخراً ، وإذا كانت قيمة مؤشر أداء الجدول الزمني أكبر من 1 أي بصورة أخرى $SPI > 1$ فهذا يدل على أنه يتم إنجاز الأعمال بأكثر مما هو مخطط له ويمكن تسليم المشروع قبل الموعد المحدد. وبشكل عام فإن المعادلة التالية تمكنكم من حساب مؤشر أداء الجدول الزمني الخاص بالمشروع.

Cost Performance Index

وهو مقياس فاعلية وكفاءة التكلفة الفعلية للمشروع ، ويتم احتسابه بقسمة التكاليف المكتسبة على التكاليف الفعلية، ويعبر كذلك عن مقدار تقريبي للوقت الذي تقضيه أو تسبق فيه جدول المشروع المعتمد.

Return in investment

وهو مقياس للفوائد والأرباح مقابل تكاليف المشروع ، وهو ناتج عن استثمار بعض الموارد الخاصة بالمشروع وإذا تجاوزت الفوائد مقدار التكلفة ، يكون لديك عائد استثمار إيجابي مقارنة بالتكلفة، والعكس صحيح.

ويمكن استخدامه في المقارنة بعدة استثمارات مختلفة، وبشكل أساسي هو وسيلة لربط الربح برأس المال المستثمر خلال العملية التشغيلية.

وباختصار فإنّ المعادلة التالية توضح لك المفهوم بشكل أبسط:

العائد على الاستثمار ROI = صافي الربح / معدل قيمة إجمالي الموجودات

Gross Profit Margin

يقيس مدى ربحية الشركة، ويعبر عن الربح الإجمالي للدخل الكلي على شكل نسبة مئوية، وهذه النسبة تمثل النسبة المئوية لكل دولار يتم اكتسابه من المشروع بعد طرح إجمالي تكاليف المشروع ، ويعبر عن قدرة الشركة على توليد الإيرادات مقابل تكاليف البضائع أو الخدمات المقدمة.

Resource Utilization

يمكن من خلال هذا المقياس أن يتم تحديد كيف يقضي أعضاء الفريق والعاملين في المشروع وقتهم أثناء فترة العمل في تنفيذ أنشطة المشروع.

وهناك فرعين لهذا المؤشر وكلّ منهما يختص بشيء معين :

الاستخدام الكلي (Total Utilization): يقيس هذا المقياس النسبة المئوية من الوقت الذي يقضيه الموظفون في أي عمل منتج ، بما في ذلك تطوير الأعمال وكتابة المقترحات.

استخدام الفواتير (Billable Utilization): ويعتبر هذا المقياس بمثابة النسبة المئوية للوقت الذي يمكنك من خلاله إصدار فاتورة للعملاء، كما يعكس أيضا الساعات من الوقت الذي يقضيه الموظفون في الأنشطة المدرة للدخل (أي مهام المشروع)، يعد هذا الاستخدام هو مفهوما حاسما للشركات التي تجني الأموال من خلال الموارد البشرية (الأشخاص) للعملاء، وهنا يختلف معدل الاستخدام المستهدف بناء على أعمالك وأدوارك داخل تلك الشركات.

9.3.3 تطوير نموذج طلب تغيير

نموذج طلب التغيير

رقم أمر التغيير: 111

اسم المشروع: لبنه

مدير المشروع: خديجه الغامدي

التاريخ: 2022-4-4

التغييرات المتوقعة:

ان يتم زيادة تكلفة المشروع بقيمة 50.000 واستخدمها كأحتياطي اداري للمشروع في حال حصول بعض المخاطر التقنية الغير المعروفة للمشروع.

الاطار الزمني للتغير و تأثيرها

ان يتم استخدامها في حال وقوع المخاطر. ولن يتم صرفها او استخدامها الى بطلب تغيير اخر يصدر من مدير المشروع الى مجلس الادارة.

[50,000]تكلفة التغير

[50,000]التكلفه المتوقعه

[لايوجد]السعر الصافي لأوامر التغير الموافق عليها مسبقا

حالة أمر التغير : موافق : غير موافق:

اسم مقدم أمر التغير : خديجة الفامدي

اسم المشروع: خديجة الفامدي

التاريخ:

التوقيع

Project Change Request Template

Project Name	Change Number			
Requested By	Date of Request			
Presented To				
Change Name				
Description of Change:				
Reason for Change:				
Effect on Deliverables (including a list of any affected deliverables):				
Effect on Organization:				
Effect on Schedule (including Estimated Completion Date for this change):				
Effect on Project Costs				
Item Description	Income		Costs	
	Reduction	Increase	Reduction	Increase
Analysis		0		\$ 0.00

10.1.1 تعريف مخاطر (التحديات) والفرص. وعرض 5 امثلة تخص المشروع



تعريف وامثلة المخاطر والفرص:

أن إدارة المخاطر أحد أهم ركائز إدارة المشاريع، فمن المستحيل تنفيذ أي مشروع دون المرور بمخاطر قد تواجه أثناء سير المشروع أو فرص يعد استغلالها ميزة اضافية للمشروع

فما هي المخاطر والفرص ؟

تعرف المخاطر أنها "حدث أو ظرف غير مؤكد، وفي حال وقوعه فإنه يحدث تأثير سلبي (تهديدات) أو ايجابي (فرص) على أهداف المشروع"

حيث تشتمل تلك الأحداث على الظروف والمواقف والتهديدات غير المتوقعة والتي يؤدي وقوعها إلى التأثير على سير المشروع بالطريقة المطلوبة.

فالتهديدات هي التأثير السلبي على أهداف المشروع، والفرص هي التأثير الإيجابي .

وهناك تعريف للمخاطر والفرص:

في مواصفات 2015 : ISO 9001 هي عبارة عن حدث تكون نتيجة نقص في المعلومات مما يؤدي إلى حدوث نتائج سلبية أو إيجابية. وتمثل التهديدات التي قد تواجه المنظمة (النتائج السلبية).

أما الفرص المتاحة للمنظمة والتي من شأنها مساعدة المنظمة في النمو تمثل (النتائج الإيجابية).

* الفرص: وهي التي يمكن أن تأتي من خارج المشروع وقد تؤدي على سبيل المثال إلى زيادة المبيعات وأيضاً يمكن أن تؤدي لزيادة الأرباح، وهي ترجمة لكلمة Opportunities.

* التهديدات: وهي التي يمكن أن تأتي من خارج المشروع وتسبب اضطرابات للمشروع وهي ترجمة لكلمة Threats.

الأمثلة على المخاطر والفرص:

من أمثلة المخاطر السلبية (التهديدات)

1- وجود تحديثات ومتطلبات قانونية تمنع اكتمال المشروع.

2- نقص بعض الموارد اللازمة لإتمام المشروع بسبب ظروف سياسية او عالمية.

من الأمثلة على المخاطر الإيجابية (الفرص)

1- اומר حكومية ساهمت في تسريع عملية التصاريح والموافقات الحكومية مما أدى الى تسليم المشروع في مدة اقل.

2- فائض في ميزانية المشروع لانخفاض تكلفة المواد الوطنية.

3- تقديم عروض لاستحواذ او التملك او التاجير (زيادة مبيعات) .

10.1.2 إعداد سجل المخاطر

م	وصف الخطر	المعنى بالخطر	الفئة	التحليل	الاحتمالية	الأثر والأولوية	الاستجابة	المسؤول عن الخطر
1.1	استغراق تنفيذ المشروع وقت أطول من المحدد	إدارة الخدمات	زمني	زيادة في وقت التنفيذ وزيادة في التكاليف	مرتفعة	مرتفعة	تجنبها والالتزام بالخطّة الزمنية	المدير التنفيذي
1.2	انتهاء تنفيذ المشروع في وقت أقصر من المحدد	إدارة الخدمات	زمني	بداية التشغيل و تحقيق الأهداف بوقت أقل من المخطط	متوسطة	منخفضة	قبولها و البدء بمرحلة التشغيل	إدارة الخدمات

2.1	زيادة تكلفة تنفيذ المشروع المحددة	الإدارة المالية	مالي	زيادة تكاليف التنفيذ مما يؤدي الى زيادة نسبة الاستثمار او تمويل خارجي	مرتفعة	مرتفعة	تجنبها والالتزام بالميزانية المحددة	المدير التنفيذي
2.2	فائض في تكلفة المشروع المحددة	الإدارة المالية	مالي	الاستفادة من الفائض بمرحلة التشغيل	منخفضة	متوسطة	قبولها وترحيل الفائض لمرحلة التشغيل	المدير التنفيذي
3.1	عدم استخدام كافة الموارد المخصصة	إدارة الخدمات	فني	فائض بالموارد وتحمل اعباء مالية	منخفضة	متوسطة	تحفيقها والالتزام بالموارد المطلوبة للتشغيل	إدارة الخدمات
3.2	استخدام كافة الموارد المخصصة	إدارة الخدمات	فني	تحقيق الاحتياجات اللازمة لتنفيذ المشروع	منخفضة	مرتفعة	قبولها والالتزام بالموارد المخصصة	إدارة الخدمات
4.1	عدم توفر البرمجيات اللازمة لتشغيل التطبيق	إدارة تقنية المعلومات	تقني	عدم تشغيل التطبيق بالشكل المطلوب	مرتفعة	منخفضة	تجنبها باختيار الجيد للبرمجيات المتاحة	إدارة تقنية المعلومات
4.2	توفر البرمجيات اللازمة لتشغيل التطبيق	إدارة تقنية المعلومات	تقني	التشغيل بدرجة عالية للتطبيق	متوسطة	مرتفعة	قبولها والمفاضلة بين المتاح من ناحية الجودة والتكلفة	إدارة تقنية المعلومات
5.1	عدم توفر الأجهزة اللازمة محليا	إدارة تقنية المعلومات	تقني	عدم التشغيل بالجودة المطلوبة	مرتفعة	متوسطة	تجنبها باختيار الأنسب المحلي او الاستيراد للأجهزة المطلوبة	إدارة تقنية المعلومات
5.2	توفر الأجهزة اللازمة محليا	إدارة تقنية المعلومات	تقني	التشغيل والالتزام بالخطة المحددة	متوسطة	مرتفعة	قبولها والمفاضلة بين المتاح من ناحية الجودة والتكلفة	إدارة تقنية المعلومات
6.1	نقص في الكوادر البشرية	إدارة الموارد البشرية	إداري	عدم اداء الوظائف المطلوبة وزيادة الأعباء	متوسطة	مرتفعة	تجنبها بالاختيار الأمثل للكوادر ووضع خطة بديلة وقائمة انتظار	إدارة الموارد البشرية
7.1	استهداف توسع بمنطقة محددة وعدم تحقيق الهدف	إدارة المبيعات والتسويق	فني	زيادة في التكلفة	متوسطة	متوسطة	تجنبها بالدراسة الجيدة للمنطقة قبل البدء بالتشغيل	إدارة المبيعات والتسويق
7.2	استهداف توسع بمنطقة محددة تحقيق الهدف	إدارة المبيعات والتسويق	فني	زيادة في الأرباح وتحقيق الأهداف	متوسطة	مرتفعة	قبولها والانتقال الى التوسع التالي	إدارة المبيعات والتسويق
8.1	استغراق وقت أطول من المحدد في استهداف توسع	إدارة المبيعات والتسويق	زمني	زيادة في التكلفة	متوسطة	متوسطة	تجنبها بزيادة الجهود التسويقية والعروض	إدارة المبيعات والتسويق
8.2	تحقيق هدف التوسع بالوقت المحدد	إدارة المبيعات والتسويق	زمني	توفير الوقت وزيادة التوسع بمنطقة أخرى	مرتفعة	متوسطة	قبولها والانتقال للمرحلة التالية	إدارة المبيعات والتسويق
9.1	حدوث قرارات خارجية تؤثر على نطاق المشروع	إدارة المشروع	خارجي	التوقف او عدم السماح بالعمل	مرتفعة	متوسطة	تجنبها بوضع خطة بديلة لاستهداف قطاع آخر	إدارة المشروع
10.1	عدم الالتزام بالعقود من المشغلين	الإدارة المالية	فني	كتشغيل عقود من الباطن وعدم الالتزام بالاشتراطات	منخفضة	متوسطة	تجنبها بالمراقبة الدورية على المشغلين والجودة	إدارة الخدمات

*الرسم توضيحي للتحليل النوعي للمخاطر.

10.1.3 تحليل المخاطر النوعي

10.1.4 إستراتيجيات الرد على المخاطر

إزالة المخاطر في المشروع وتجنبها مثال ذلك (تجنب استغراق تنفيذ المشروع وقت غير المحدد بالخطة الزمنية).

تخفيف والتقليل من المخاطر مثال ذلك (عدم استخدام كافة الموارد المخصصة بتخفيفها او بيعها او شرائها عند الحاجة).

قبول المخاطر مثال ذلك (انتهاء وقت تنفيذ المشروع قبل الوقت المحدد).

10.2.1 إعداد مصفوفة تقييم الارتباط بالمعنيين

أصحاب المصلحة	غير مدرك	المقاومة	محايد	داعم	رئيسي
المدارس	C				D
الطلاب	C			D	
اولياء الامور	C			D	
الموردين			C	D	
المشغلين			C	D	

في التحليل باهميتهم العالية وانخفاض تأثيرهم يتم كسب موقفهم وعدم إبقاء موقعهم بالمقاومة من خلال العمليات المالية وعدم تأخير أي مستحقات تخصهم او دفعات او عدم الاستجابة الفورية للمطالب الخاصة بهم اما على مستوى الإداري او الفني والجهات التنظيمية تكون محايدة ويتم عمل زيارات ورفع تقارير لهم لضمان نقلهم الى شي رئيسي في المشروع بشكل إيجابي	D		C			الجهات التنظيمية
بالنسبة للمنافسين بطبيعة الحال مقاوم وبحكم التأثير العالي للمشروع يتم التعامل معهم بالابقاء على سرية المعلومات والمحافظة على الموظفين في بداية المشروع من التسرب الوظيفي وعدم افساح المجال لأي أخطاء بالتشغيل قد تسمح للمشغلين بالبحث عن منافسين اخرين وما يخص الجهات الرقابية تعامل معاملة الجهات التنظيمية				C D		المنافسين
تربع الموظفين بالزاوية قليل الأهمية والتاثير لايعني بالضرورة انه يهمل انما يتم عمل اللازم من المحافظة على الموظفين وخصوصا بداية مراحل المشروع الأولى	D		C			الجهات الرقابية
		D			C	الموظفين

الخلاصة والتوصيات:

” لبنة“ هو الاسم الذي اطلقناه لأساس المجتمع ولبنته وهم الأطفال الذين نود ان ينموا بصحة ويبنوا جيل صحي، والاسم يعكس احد اهم المكونات الغذائية وهي اللبنة المشتقة من الألبان. أما ”منصة لبنة“ فهي منصة إلكترونية تفاعلية تُسهل عملية إيصال وجبات صحية لطلاب المدارس ومراقبة ولي الأمر لغذاء لاطفالهم، من خلال ربط الموردين بالمشغلين ومراقبة جودة المقدمة ودورنا كأصحاب مشروع بالتنسيق بين الجهات المقدمة للخدمة على حسب العقود الموقعه والتأكد من التزامها بالمعايير المطلوبة لخدمة ورضا المستفيد النهائي. كما اننا نوصي بالتالي:

- مراقبة دورية ومكثفه لمقدمين الخدمة.
- التأكد من سلامة العقود الموقعه مع الموردين وتعيين جهات راقبية لها.
- تحديث والتأكد من الشروط الجهات الحكومية.
- العمل عن كثب لسد كل الثغرات التقنية للمنصة.
- سماع صوت للحفاظ على رضا المستفيد النهائي.
- الحفاظ على جودة الغذاء وذلك عن طريق وضع معايير لايمكن الاستغناء عنها.
- البدء بمنطقة صغيره والتوسع فيما بعد بمنطقة اخرى.
- كتابة وارشفة الدروس المستفادة لتفادي الاخطاء.
- توقيع عقد مع جهة تسويقية للمنصة.
- التأكد من استلام الجهات التشغيليه للمشروع.

المراجع:

- كتاب السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، د. محمود سلمان العميان، الجامعة الاردنية
<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/119/8/26/40203>
- <https://hbrarabic.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%81%D8%A7%D9%87%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9/%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A%D8%A9>
- <https://sites.google.com/view/kmidris/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D9%84%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A7%D8%AA-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%AD%D9%88%D8%AB/%D8%B5%D9%8A%D8%A7%D8%BA%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A4%D9%8A%D8%A9-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%B3%D8%A7%D9%84%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%AD%D9%8A%D8%AD%D8%AA%D9%8A%D9%86>
- <https://www.almrsal.com/post/1021945>