

اسم المشروع
مركز الرياضة للجميع
رقم المجموعة (٥)



اعداد

الاسم	الرقم الأكاديمي
عروة غازي رزاز	٢٠٢١٢٠١٧٧٥
اسماء عبد الله عثمان العريني	٢٠٢١٢٠٢٧٨٢
ناصر حمد محمد البدور	٢٠٢١٢٠١٤٣٦
ميادة علي محمد آل سيف	٢٠٢١٢٠٢٢٥٠
طلال الشمراني	٢٠٢١٢٠٣٥٦٧
سلطان رأفت عبد الله حلواني	٢٠٢١٢٠٢٠١٧
نجلاء خالد ناصر الشايع	٢٠٢١٢٠٢٦٠٤

بإشراف/ د.وليد سليمان

الفصل الدراسي الثاني

١٤٤٢هـ - ٢٠٢١ م

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١.ج	نموذج (SMART)	٦
٢.ج	مؤشرات الاداء	٧
٣.ج	ميثاق المشروع	١٢-٨
٤.ج	قائمة المخاطر	١٣
٥.ج	الموافقات وتوقعات المسؤولين	١٤
٦.ج	الامتثال والمعايير	١٨-١٧
٧.ج	السلطة والاهتمام	١٩
٨.ج	الاتصالات الشخصية	٢٦
٩.ج	جدول المسؤوليات (RACI)	31
١٠.ج	استراتيجيات التعامل مع الصراع	٣٣
١١.ج	ضغط الجدول الزمني (CRUSHING)	٣٧
١٢.ج	سرعة التتبع (FAST TRACKING)	٣٨

قائمة الاشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
١,١	الهيكل التنظيمي	١٦
١,٢	شبكات القوة والتأثير	٢٢-20
١,٣	التقييم الذاتي (نموذج SWOT)	٢٤
١,٤	نماذج وأشكال وقنوات التواصل الشخصي	٢٧
١,٥	تحليل الاسباب الجذرية	٣٤

١. الإستراتيجية:

- ✓ تطوير المسؤولية المجتمعية ورفع أداءها ومشاركتها.
- ✓ تطوير البنية التحتية للنادي.
- ✓ تنمية الاستثمار والاستدامة المالية.

❖ الرؤية:

- ✓ أن نكون النادي الرياضي المفضل لدى جميع فئات المجتمع

❖ الرسالة:

- ✓ المساهمة في توجيه المجتمع نحو نمط حياة صحي وتشجيع الأفراد على ممارسة التمارين الرياضية بشكل منظم ومنضبط ووفق أفضل الممارسات الصحية.

❖ الاهداف بنموذج (SMART) :

الأهداف	المسؤول عن الإنجاز	تاريخ الانطلاق	تاريخ التسليم	تاريخ اقرار انجاز	المتابعة	ملاحظات	توصيات
رفع نسبة ممارسة الرياضة في المجتمع.	قسم التوعية الرياضية والصحية				أسبوعية	نشر كل ماله علاقة بالرياضة عبر منصات التواصل الاجتماعي بشكل دوري	الآخذ بالاعتبار التعليقات في منصتنا الاجتماعية
توفير أفضل أنواع الأجهزة الرياضية التي تتناسب مع فئات المجتمع بمن فيهم ذوي الاحتياجات الخاصة.	الإدارة المالية				سنوية	متابعة الطلبات والتأكد من سلامة الأجهزة ومطابقتها للمعايير المطلوب	اعتماد مصادر ذات سمعة جيدة ولديهم خدمة مابعد البيع
توفير أفضل المدربين والمدربات لجميع الفئات العمرية مما يتماشى مع كل حصة تدريبية رياضية او الحصص الخاصة لكل مشترك.	الموارد البشرية				شهرية	متابعة أداء المدربين شهريا والتأكد من تطبيقهم للانظمة المتبعة للنادي	عقد اجتماعات اسبوعية مع المدربين للمتابعة المستجدة واخذ ارائهم بحكم احتكاكهم المباشر للمشتركين لضمان استمرارية الجوده
تقديم دورات تدريبية للحصول على رخص تدريب مما يزيد فعالية المركز الرياضي وانتاجية المشتركين وتشجيعهم	الجودة والتطوير				شهرية	عدم اعتماد المشترك الغير منتظم في التدريبات وتغيبه عن الحصص التدريبية	وضع خطط تدريبية وجدولتها ومتابعة نتائج تدريب المشتركين
عقد اتفاقية مع اللجنة الأولمبية للتعريف والتركيـز على رياضات الأطفال التي تخدم اهداف اللجنة	العلاقات العامة				سنوية	دعوة المشتركين بتسجيل أبنائهم لتطوير مهاراتهم وتأهيلهم	تشجيع الأطفال لممارسة الرياضة المناسبة لسنهم وقدراتهم
تقديم الاستشارات او البرامج الصحية بالإضافة الى توعية المشتركين بضرورة الالتزام بالغذاء الصحي	التوعية الرياضية والصحية				أسبوعية	توفير بعض المشروبات والاطعمة الصحية الخفيفة برسوم اضافيه	تعيين مختصين في مجال التغذية لخدمة المشتركين ومساعدتهم على وضع نظام مناسب لعمر المشترك وحالته الصحية
انشاء مركز يقدم نشاطات رياضية مختلفة خلال السنة مثل لعبة الشطرنج او الألعاب التراثية	مدير الصالات				سنوية	جدولة النشاطات حسب المواسم والعطلات السنويه لاستقطاب اكبر عدد ممكن من المشتركين	توزيع منشورات للمشتركين لهذه الفعاليات وتقديم عرض خاص للمرشح من العائلة او احد الأصدقاء
تقديم برامج سنوية تأهيلية للأولمبياد الوطنية والدولية في مختلف الرياضات.	مدير الصالات				سنوية	عقد اجتماعات دوريه مع المدربين والتأكد من تحقيقهم لاهداف النادي والتركيز على تقوية أداء المشتركين ليتمكنهم من التأهيل في الاولمبياد	تكثيف حملات اعلانيه لدور نادي الجميع الرياضي في تأهيله للراغبين بالاشتراك بالاولمبياد وتوضيح إمكانيات النادي والمدربين من خلال هذه الحملات

ج.١

❖ مؤشرات قياس الاداء:

Lag Measure قياس التأخر	Lead Measure قياس القيادة	Strategic Objectives الاهداف الاستراتيجية
✓ منظور التنمية والاستدامة من خلال التحليل الشامل للسوق ومواكبة التطورات ✓ القدرة على قياس وتحديد مستوى جودة الخدمة المقدمة ✓ تطوير البنية التحتية وتنمية الاستثمار التي تلبي إحتياج المشتركين وتتماشى مع أهداف المشروع.		
درجة رضا المشتركين وولاءهم	جودة الخدمة المقدمة وإدارتها	زيادة نسبة رضا وولاء المشتركين
زيادة عدد المشتركين	التطوير المستمر للمرافق الصحية واللياقة البدنية	تطوير البنية التحتية
إيجاد موارد مالية إضافية	التسويق وجلب الاستثمار	تنمية الاستثمار والاستدامة المالية

ج.٢

❖ ميثاق المشروع:

اسم المشروع: مركز الرياضة للجميع	رقم المشروع: ESU/JYM/PM001
مدير المشروع: عبدالله محمد	راعي المشروع: تركي فهد
التاريخ المتوقع لبدء المشروع: ٢٠٢١/٠٩/٠٥	تاريخ انتهاء المشروع التقديري: ٢٠٢١/١٢/٠٥

ج.٣٠

١. الهدف من المشروع:

✓ مجتمع حيوي للرياضات الأساسية والرياضات المجتمعية لجميع افراد الأسرة

٢. الغاية من المشروع:

✓ تقديم خدمات لجميع فئات المجتمع:

✓ كبار السن: مركز ليجمعهم تحت منطلق الرياضة الخفيفة ورفع معنوياتهم.

✓ الشباب والشابات: مركز لممارسة الرياضة وتعديل البرنامج اليومي ليشمل الغذاء الصحي

والممارسات الصحية مثل نصائح للأكل الصحي وترك العادات السيئة مثل التدخين.

✓ الأطفال: مركز لتعليم الأطفال مختلف الرياضات المساهمة في التركيز على رياضه مناسبة لكل طفل

مما يساهم في جعلها رياضه مستمرة قد تؤدي الى مراحل متقدمة مثل الاشتراك في المنتخبات الأولمبية والوطنية.

✓ ذوي الهمم: مركز رياضي يساهم في احتواء وإعطاء الفرصة لذوي الهمم لممارسة الرياضات

المناسبة مما يساهم في رفع معنوياتهم وتحفيزهم لان يكونوا افراد منتجين ومميزين في المجتمع.

٣. اهداف المشروع:

- ✓ رفع نسبة ممارسة الرياضة في المجتمع.
- ✓ توفير أفضل أنواع الأجهزة الرياضية التي تتناسب مع فئات المجتمع بمن فيهم ذوي الاحتياجات الخاصة.
- ✓ توفير أفضل المدربين والمدربات لجميع الفئات العمرية مما يتماشى مع كل حصة تدريبية رياضية او الحصص الخاصة لكل مشترك.
- ✓ تقديم دورات تدريبية للحصول على رخص تدريب مما يزيد فعالية المركز الرياضي و انتاجية المشتركين وتشجيعهم.
- ✓ عقد اتفاقية مع اللجنة الأولمبية للتعريف والتركيز على رياضات الأطفال التي تخدم اهداف اللجنة.
- ✓ تقديم الاستشارات او البرامج الصحية بالإضافة الى توعية المشتركين بضرورة الالتزام بالغذاء الصحي.
- ✓ انشاء مركز يقد نشاطات رياضية مختلفة خلال السنة مثل لعبة الشطرنج او الألعاب التراثية.
- ✓ تقديم برامج سنوية تأهيلية للأولمبياد الوطنية والدولية في مختلف الرياضات.

٤. المتطلبات الرئيسية للمشروع:

- ✓ الحصول على تمويل من البنك
- ✓ موافقة الجهات المختصة لإنشاء المشروع
- ✓ موقع يتميز بسهولة الوصول
- ✓ إيجاد مدربين محترفين ذوي خبرة وكفاءه عالية
- ✓ توفر مواقف سيارات في الموقع

٥. وصف عام للمشروع:

🚦 مراحل المشروع:

✓ اجراء دراسة جدوى ✓ انشاء ميثاق المشروع ✓ تحديد جميع أصحاب المصلحة	
✓ انشاء خطة إدارة المشروع ✓ تطوير خطة إدارة الموارد ✓ تحديد الأهداف ومقاييس الاداء ✓ ابلاغ أعضاء الفريق بالأدوار والمسؤوليات ✓ تحديد المخاطر المحتملة والعمل على استراتيجية للتقليل من حدوثها. ✓ توقعات حدوث المخاطر وانشاء خطط الطوارئ ✓ انشاء خطة التواصل ✓ تطوير خطة إدارة الجودة	

✓ تطوير خطة إدارة الجدول الزمني	
✓ القيام ببناء المخرجات المتفق عليها والتأكد من انها تلبي الاحتياجات التي من اجلها تم تنفيذ المشروع ✓ مراقبة أداء الفريق والمحافظة على التعاون الفعال بين أصحاب المصلحة بالمشروع ✓ مراقبة أداء المشروع ✓ إدارة الموارد ✓ تحديث الجدول الزمني ✓ إدارة الجودة ✓ التأكد من اتباع الفريق للخطة الرئيسية للمشروع ✓ انشاء مؤشرات العوامل الناجحة (CSF) ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPI)	التنفيذ
✓ التأكد من المخرجات ✓ القيام بتسليم المشروع ✓ مناقشة وتوثيق الدروس المستفادة من المشروع ✓ عقد اجتماع مع الفريق من اجل مناقشة النجاحات والاختفاقات خلال المشروع ✓ مراجعة المشروع بأكمله وكتابة تقرير مفصل يغطي جميع الجوانب ✓ حفظ وثائق المشروع	

ج.٣

 مخرجات المشروع:

من المتوقع بعد الانتهاء من هذا المشروع وتنفيذه على ارض الواقع مايلي:

✓ تمكين وتحفيز جميع افراد المجتمع من ممارسة الرياضة بعد انشاء نادي رياضي شامل ومتكامل.

✓ مجتمع صحي.

✓ تسهيل وتذليل العقبات للأمهات، وذلك بعد انشاء حضانة يمكنها من ممارسة الرياضة براحة وطمأنينة.

✓ رفع مستوى اللياقة البدنية للأفراد وتقليل من نسبة خطر الإصابة بالسمنة او الامراض المتعلقة بها.

٦. المخاطر:

❖ الاحتمالية والأثر:

مخاطر منخفضة = $30 < 0$

مخاطر متوسطة = $60 < 30$

مخاطر مرتفعة = $100 < 60$

قائمة المخاطر	احتمالية وقوع الخطر	مستوى الخطر	أثر الخطر	مستوى الخطر
الضرائب	٦٥٪	عالي	٧٠٪	عالي
قوانين العمل	٧٠٪	عالي	٥٠٪	متوسط
الكوارث والأزمات	٢٥٪	منخفض	٨٠٪	عالي
اضراب الموظفين عن العمل.	١٥٪	منخفض	٦٥٪	عالي
ضعف مشاركة أصحاب المصلحة.	٣٥٪	متوسط	٤٠٪	متوسط
الإصابات داخل موقع العمل.	٣٥٪	متوسط	٤٥٪	متوسط
الإجراءات الحكومية.	٢٠٪	منخفض	٤٠٪	متوسط
عدم التزام الموردين.	٢٥٪	منخفض	٦٠٪	عالي
النزاعات الداخلية	٣٥٪	متوسط	٢٥٪	منخفض
صعوبة استقدام العمالة	٣٠٪	منخفض	٦٠٪	عالي

ج.٤

٧.المعوقات والقيود:

- ❖ عدم توفر مدربين مختصين لجميع الفئات
- ❖ اجراءات الحصول على تصاريح التشغيل من الجهات المعنية

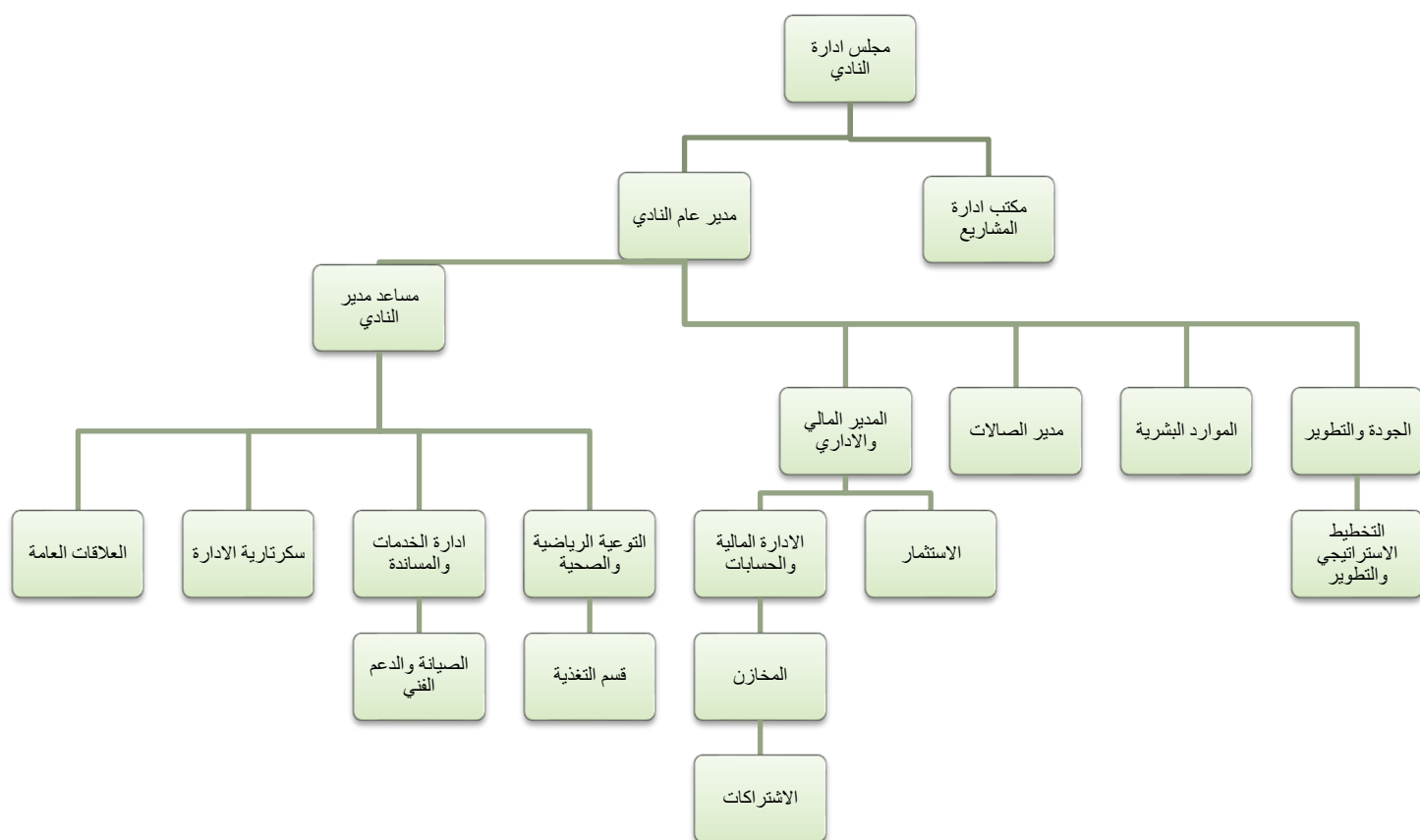
٧. موافقة وتوقيع المسؤولين عن ميثاق المشروع

المسمى الوظيفي	اسم المسؤول	التوقيع	التاريخ
مدير المشروع	عبدا لله محمد	عبد الله محمد	٢٠٢١/١١/١
قائد المشروع	عروة غازي	عروة غازي	٢٠٢١/١١/١
راعي المشروع	تركي فهد	تركي فهد	٢٠٢١/١١/١

ج.٥

٢. الحوكمة والهيكل والعمليات:

❖ الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات المشروع:



١,١

❖ الاسس التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل التنظيمي:

- ✓ يشكل الهيكل التنظيمي أو الخريطة التنظيمية الإطار العام للتسلسل الإداري للمنشأة فهو الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح مستويات السلطة والمسؤولية داخل المنشأة من خلال بإعداد قوائم تفصيلية لكافة الأنشطة اللازمة إضافة إلى تحديد واجبات واختصاص كل وحدة تنظيمية تحديد العلاقات التنظيمية بين مختلف الوحدات من سلطة ومسؤولية ونطاق.
- ✓ وبالتنسيق بين جميع الوحدات والادارات يتم وضع شبكة تواصل رسمية تساهم في نقل وتبادل المعلومات والبيانات بطريقة مفهومة للجميع تساعد على سير العمل بمرونة عالية تساهم في تحقيق الاهداف والتطلعات.

❖ مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع (المتحكم):

- ✓ وذلك كون المشروع ناشئ ومبتدئ فهو بحاجة الى ضبط للأنشطة وتنفيذ للعمليات، كما سيساهم مكتب إدارة المشروع في تعديل بعض المنهجيات وفقا للسوق ومستوى المنافسة كما ان موقع مكتب إدارة المشروع في الهيكل التنظيمي يجعل مهمة مكتب إدارة المشروع (المتحكم) اكثر مرونة.

٣. الامتثال والمعايير واللوائح:

- ❖ نموذج التحقق قبل استلام مخرجات المشروع:
- ❖ نموذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع:

✓ عمليات البدء

#	Task	Due Date	Status
1.1	تطوير ميثاق المشروع	٢٠٢١/١٠/١٥	completed
1.2	تحديد المعنيين بالمشروع	٢٠٢١/١٠/١٨	completed

✓ عمليات التخطيط

#	Task	Due Date	Status
2.1	خطة إدارة المشروع	٢٠٢١/١٠/١	On process
2.2	خطة إدارة النطاق	٢٠٢١/١٠/٣	On process
2.3	تحديد النطاق	٢٠٢١/١٠/٤	On process
2.4	اعداد هيكل تجزئة العمل	٢٠٢١/١٠/١٦	On process
2.5	خطة إدارة الجدول الزمني	٢٠٢١/١٠/١٨	On process
2.6	تحديد الأنشطة	٢٠٢١/١٠/١٩	On process
2.7	تسلسل الأنشطة	٢٠٢١/١٠/٢٢	On process
2.8	تقرير مدد الأنشطة	٢٠٢١/١٠/٢٣	On process
2.9	تطوير الجدول الزمني	٢٠٢٢/٠١/١٨	On process
2.10	وضع خطة إدارة التكاليف	٢٠٢١/١٠/٢٥	On process
2.11	تقدير التكاليف	٢٠٢١/١٠/٢٥	On process
2.12	تحديد الموازنة	٢٠٢١/١١/١	On process
2.13	وضع خطة إدارة الجودة	٢٠٢١/١١/٥	On process
2.14	وضع خطة إدارة الموارد	٢٠٢١/١١/١٠	On process
2.15	وضع خطة إدارة التواصل	٢٠٢١/١١/١١	completed
2.16	وضع خطة إدارة المخاطر	٢٠٢١/١٠/٢٧	completed
2.17	تحديد المخاطر	٢٠٢١/١٠/٢٩	completed
2.18	وضع خطة الاستجابة للمخاطر	٢٠٢١/١٠/٣٠	Pending
2.19	إدارة المشتريات	٢٠٢١/١/٣٠	Pending

2.20	وضع خطة مشاركة المعنيين في المشروع	٢٠٢١/١٠/٢٥	completed
------	------------------------------------	------------	-----------

✓ عمليات التنفيذ

#	Task	Due Date	Status
3.1	توجيه و إدارة اعمال المشروع	٢٠٢١/١٠/٢٨	Pending
3.2	إدارة معرفة المشروع	٢٠٢١/١٠/٢٩	Pending
3.3	إدارة الجودة	٢٠٢١/١٠/٢٩	Pending
3.4	تطوير الفريق	٢٠٢١/١١/١	Pending
3.5	إدارة فريق المشروع	٢٠٢١/١١/٥	Pending
3.6	إدارة التواصل	٢٠٢١/١١/٤	Pending
3.7	إدارة مشاركة المعنيين في المشروع	٢٠٢١/١١/٢٠	Pending

✓ عمليات المتابعة والتحكم

#	Task	Due Date	Status
4.1	المتابعة والتحكم في أعمال المشروع	٢٠٢١/١١/١٧	Pending
4.2	التحقق من النطاق	٢٠٢١/١١/١٩	Pending
4.3	التحكم بالجدول الزمني	٢٠٢١/١١/٢٠	Pending
4.4	ضبط التكاليف	٢٠٢١/١٢/٢٤	Pending
4.5	التحكم بالموارد	٢٠٢١/١٢/٢٠	Pending
4.6	متابعة المخاطر	٢٠٢١/١٢/٢٠	Pending
4.7	مراقبة المشتريات	٢٠٢٢/٠١/٢٤	Pending
4.8	متابعة مشاركة المعنيين بالمشروع	٢٠٢٢/٠١/٣٠	Pending

✓ عمليات الإغلاق

#	Task	Due Date	Status
5.1	اغلاق المشروع والمرحلة	٢٠٢٢/٠٤/٢٥	Pending

ج.٦

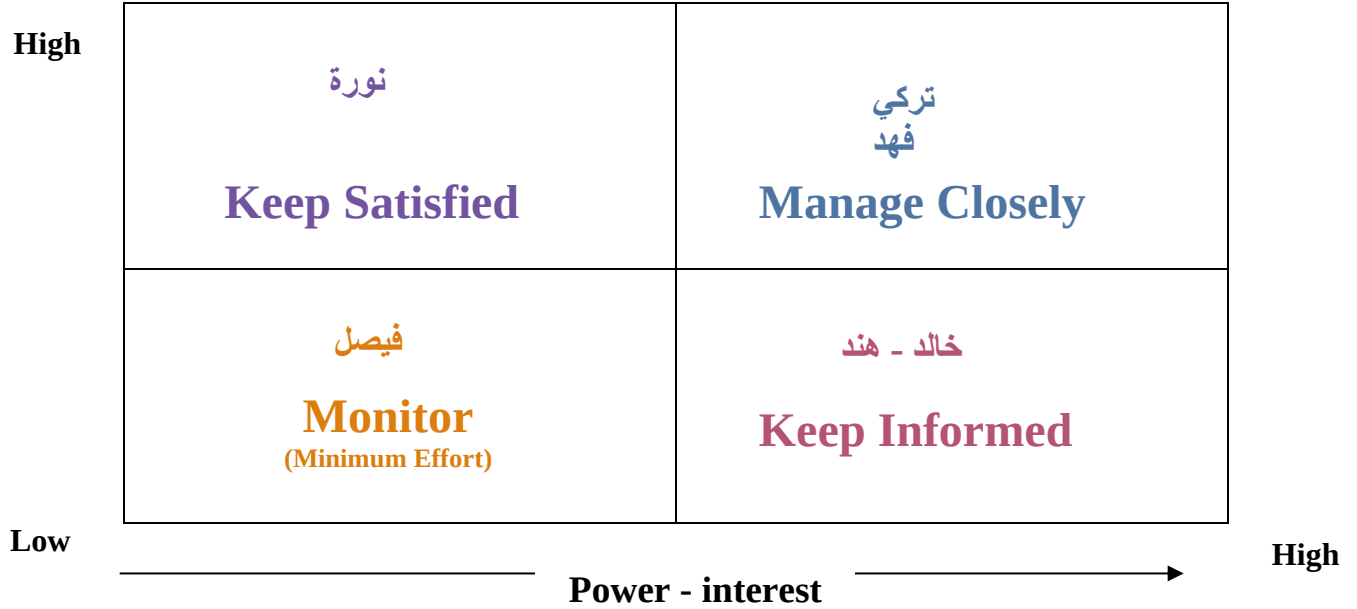
٤. السلطة والاهتمام:

❖ سجل المعنيين وأصحاب المصلحة

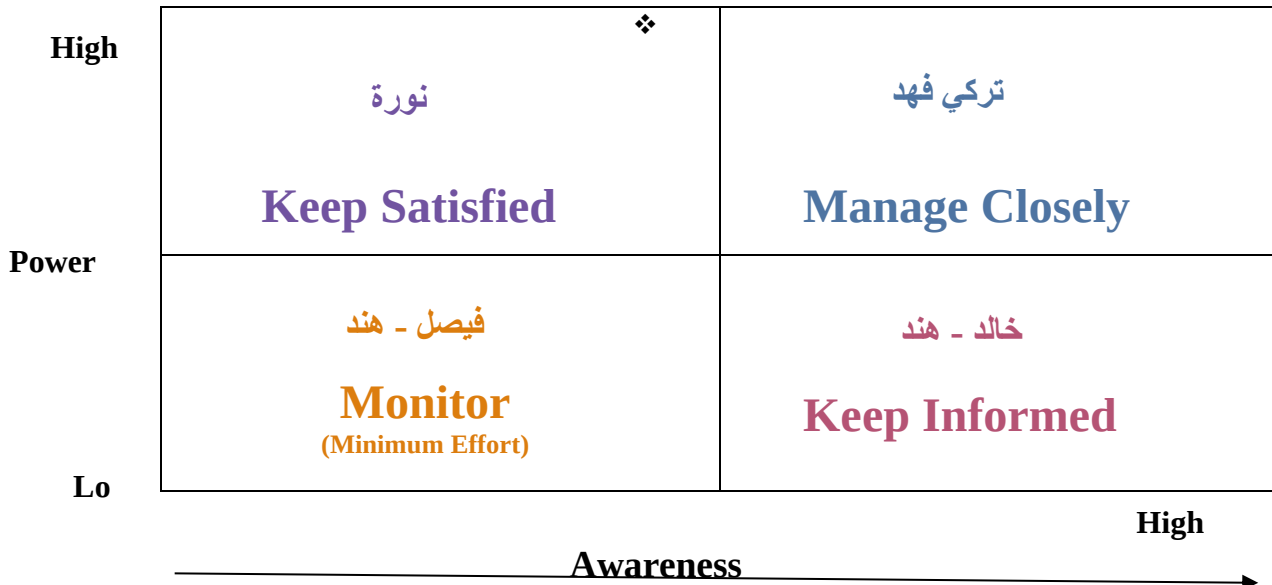
#	الاسم	المسمى الوظيفي	الدور في المشروع	القوة عالي، متوسط، متدني	الاطلاع؟ نعم، ربما، لا	الاهتمام؟ نعم، ربما، لا	الدعم؟ داعم، محايد، مقاوم
١	تركي فهد	رئيس النادي	راعي المشروع	عالي	نعم	نعم	داعم
٢	نورة	المدير المالي	مستشار مالي	عالي	ربما	ربما	داعم
٣	فيصل	مدير المشتريات	مشتريات	متدني	لا	لا	محايد
٤	خالد	مدير التسويق وعلاقات العملاء	التسويق والمبيعات	متوسط	ربما	ربما	مقاوم
٥	هند	مدير الموارد البشرية	مستشار في المعرفة والتحليل	متوسط	ربما	ربما	محايد

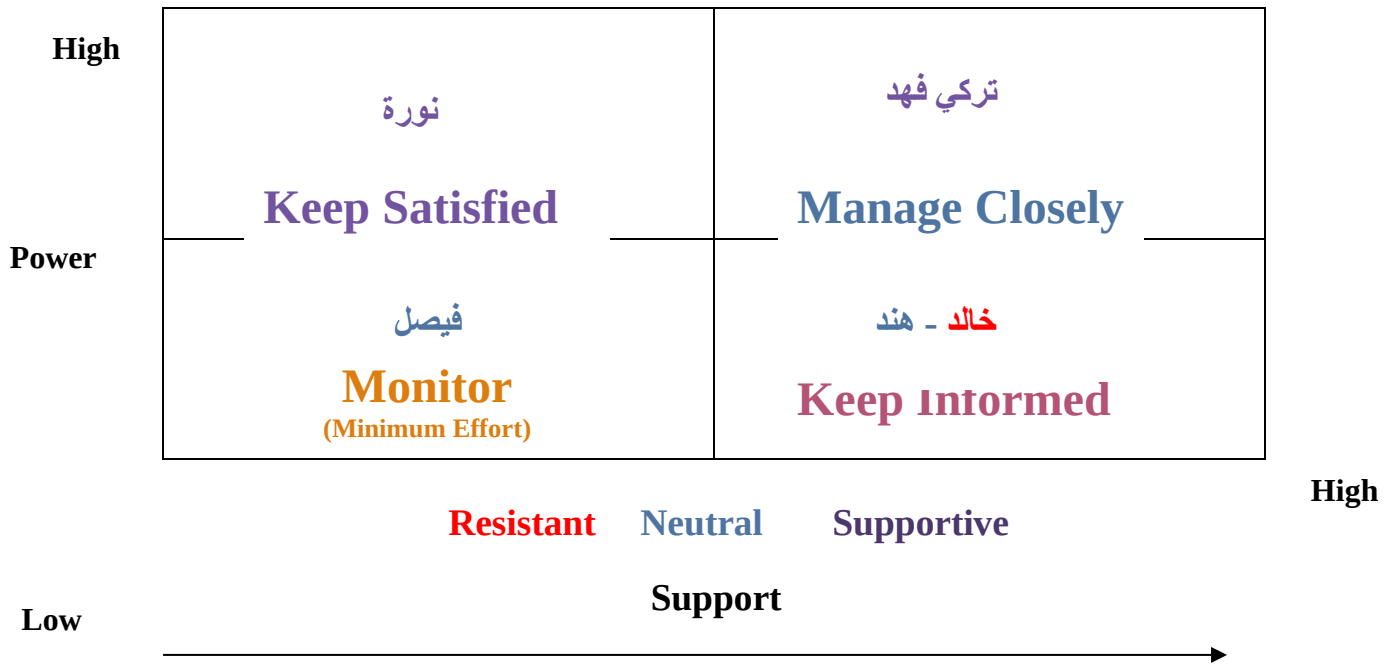
ج.٧

❖ شبكة القوة / الاهتمام:



❖ شبكات التأثير / القوة:





١,٢

٥. ثقافة المنظمة وقيمتها:

❖ تعريف لثقافة المنظمة:

- ✓ في شركتنا، نطمح لتكون منظومتنا مميزة وفريدة من نوعها في تقديم الخدمات الصحية و الرياضية لجميع فئات المجتمع، تقود ببساطة الثقافة الإيجابية نحو التميز المؤسسي، إنها إحدى ركائز النجاح التي ستساعدنا جميعا على تحقيق مكانة رائدة في المستقبل.
- ✓ توعية المجتمع ونشر الثقافة الصحية بلا شك يلعب دورا رئيسيا في تطوير علامتنا التجارية بين الشركة الرياضية والصحية، والاهتمام الكبير بالعمل والمسؤولية الاجتماعية حيث انهم من أهم الأصول في بناء ثقافة الشركة و الحفاظ عليها، نعمل بشكل دوري على تقديم خدمات متطورة برسوم تنافسية مقابل المنافسين في نفس المجال، ومن أسس ثقافة منظمتنا هي إلهام الموظف وتشجيعه ومكافأته لما له من تأثير ايجابي على سير العمل بفاعلية و انتاجية عالية، ومن هنا تأتي أهمية العمل الجاد والدؤوب لتحقيق الشركة أهدافها وتطلعاتها المستقبلية.

❖ اقتراحات لتحسين ثقافة المنظمة:

- ✓ تحسين الكفاءة والأداء للموظفين والعاملين داخل الشركة بشكل دوري مما فيه تأثير على منظومة العمل
- ✓ التركيز على تقديم كل البرامج والأجهزة المطورة في كل عام بما يتناسب مع كل فئة عمرية والحالات الصحية
- ✓ التوسع في مواقع المراكز الرياضية داخل المدينة مما يتناسب مع الكثافة السكانية في المنطقة
- ✓ التركيز في رفع القيمة الثقافية الصحية والرياضية عن طريق الفعاليات الموسمية التي تبني وتعزز الثقافة منذ الصغر

٦. نقد وإدارة الذات:

❖ سرد ثلاث سلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن ان تأثر على المشروع:

✓ التهاون أو التباطؤ في حل المشكلات

✓ عدم تطوير التفكير الإبداعي والابتكار

✓ الافتقار لمهارة التواصل

❖ دراسة السلوكيات وتحديد أسبابها والتخلص منها:

✓ التهاون أو التباطؤ في حل المشكلات

ولعلنا نعرف مفهوم حل المشكلة بأنه الطريقة التي يستخدم فيها الفرد المهارات والمعارف المكتسبة لديه من أجل الاستجابة لموقف أو عائق أو حدث غير متوقع، وتكثر أسبابها ومن أهمها عدم تحديد المشكلة وتحليلها الى أجزاء ليسهل تناولها وإيجاد حلول لها، وأيضاً وعدم الممارسة في حل أنواع مختلفة من المشكلات، وناك عدة طرق للتخلص منها وتطوير المهارات التي تزيد من فعالية مهارة حل المشكلات مثل التفكير التحليلي والإصرار ومعرفة المعطيات والمجهول في المشكلة.

✓ عدم تطوير التفكير الإبداعي والابتكار

تشمل ابتكار الأفكار وطرق وأساليب جديدة للنظر إلى الأشياء أو صنع منتجات ذات قيمة، ويتشارك الإبداع والابتكار في اعتمادهما على الإصرار والمثابرة لمتابعة الأفكار الجديدة وتطويرها ومن أهم أسباب عدم تطوير مهارة التفكير الإبداعي والابتكار هي أن بعض الطلاب يميلون إلى التفكير المتحيز والعمل الفردي وعدم القدرة على صنع القرار حيث من أهم الحلول للتخلص منها هي العمل التعاوني وتوظيف التكنولوجيا في خدمة الإبداع وطرح أسئلة مدروسة وقضايا لتنمية التفكير والإبداع.

✓ الافتقار لمهارة التواصل

يصنف التواصل على أنه أداة تعبير عن حاجات الأفراد والجماعات، كما أنه يلعب دور كبير في صقل شخصية الطالب وقدرته على نقل أفكاره ومشاعره. ومن أهم أسباب الافتقار لمهارة التواصل لدى بعض الطلاب عدم الاستماع والعقلية المنغلقة لبعض الأفكار من الآخرين داخل المجموعة وعدم تطوير

التواصل الغير لفظي وأن من أهم الطرق للتخلص من هذه العادة تقديم العروض الجماعية لزيادة مهارات العمل في مجموعات وإتاحة الفرصة لمناقشة الآراء وطرح أسئلة مفتوحة بشكل غير رسمي لتطوير التواصل بين أعضاء المجموعة.

❖ تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT:



٧. النزاهة الشخصية والموثوقية:

❖ تقديم ثلاث سلوكيات تتعارض مع النزاهة الاخلاقية:

- ✓ الفساد والرشوة
- ✓ التمييز والعنصرية على أساس اللون والدين والعرق والأصل القومي للفرد
- ✓ عدم الالتزام بتأدية الواجبات الوظيفية بطريقة مهنية واخلاقية
- ✓ عدم وجود مبدأ المشاركة الجماعية والتواصل بين الآخرين

❖ تحليل الاثر المالي والاجتماعي والفني على اعمال المشروع والعلاقات:

- ✓ إن السلوكيات التي تتعارض مع النزاهة الشخصية والموثوقية من الأمور التي يجب التصدي لها مبكرا لما لها من أثر بالغ على سلوك الأفراد بمختلف مستوياتهم الوظيفية وإكسابهم سلوكيات خاطئة تؤثر على الكفاءة والأداء داخل المشروع، وبالتالي سيكون هناك تأثير سلبي على أهداف المشروع ورؤيته المستقبلية.

٨. الاتصالات الشخصية:

❖ سجل المعنيين بالمشروع واصحاب المصلحة:

Name	Role	Power	Aware	Interested	Supportive
Mr. Abdullah Mohamed	Project Manager	High	Yes	Yes	Supportive
Project Team	Project Team	Low	Yes	Yes	Supportive
Ministry of Sport	Producers Organizer	High	No	No	Neutral

Health Consultation Company	PMO Office	Low	Yes	Yes	Supportive
Sports Machine Company		Low	Yes	Yes	Supportive
Everyone's GYM Center	End User & Owner of Project	High	Yes	Yes	Supportive
Society	Operational	Low	No	No	Resistant

ج.٨

❖ تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال:

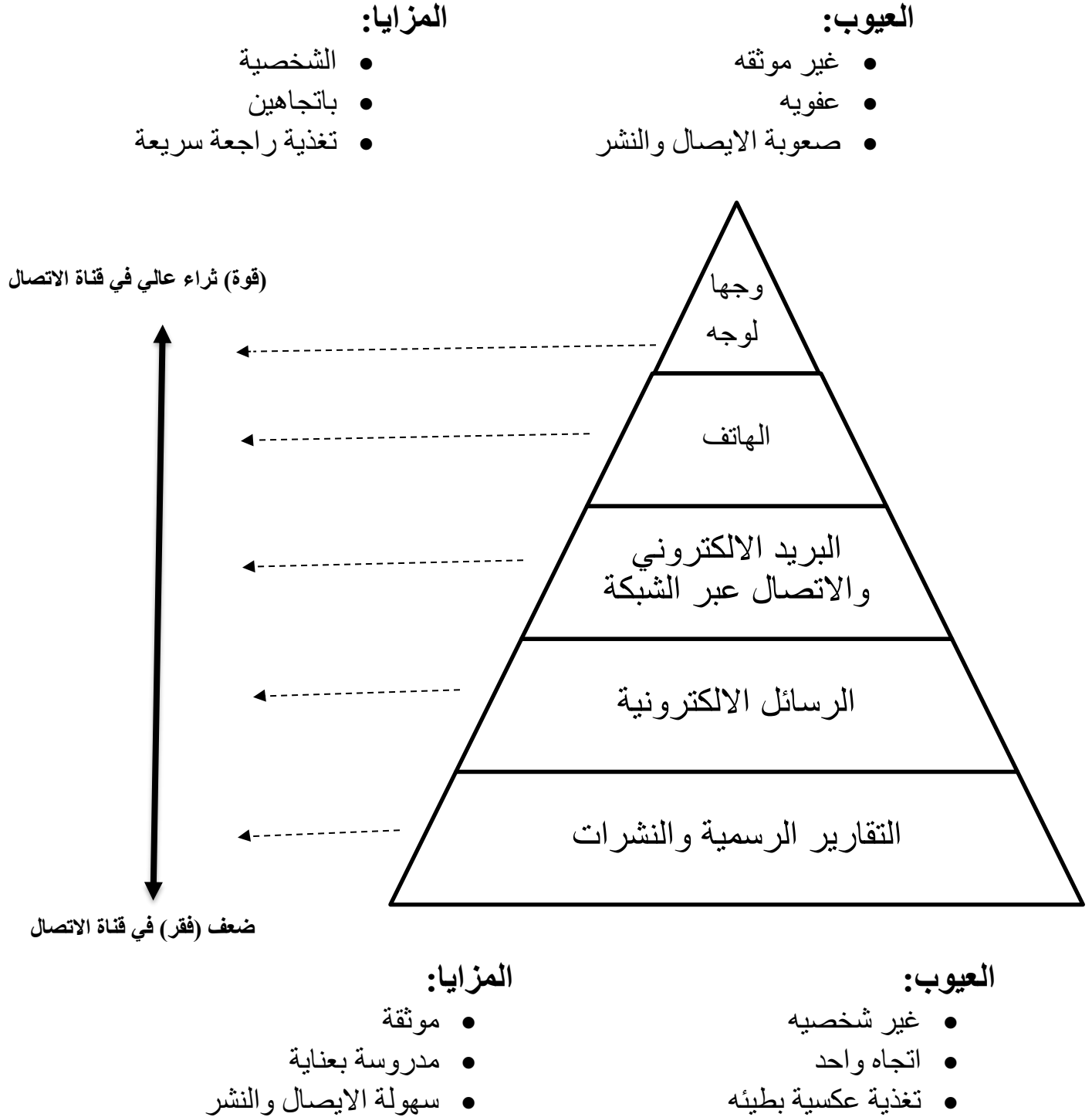
✓ التواصل الشخصي:

هو تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر. وهو أيضاً مجال للدراسة. وهناك مهارات متعلقة به يمكن دراستها وتطويرها أيضاً وهناك رسالة يتم إرسالها ورسالة يتم استقبالها أثناء ذلك التواصل ويمكن إجراء ذلك بطرق مباشرة وغير مباشرة.

✓ التواصل الفعال:

هو الفعل الذي يحقق أقصى درجات التواصل باستثمار كافة إمكانيات الإلقاء والتلقي باستخدام الوسائل والوسائط التي تناسب الحال في بعده الزماني والمكاني.

❖ تعريف اشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي:



❖ بناء مصفوفة الاتصال:

Stakeholder Name	Category	Contact Person
Ministry of Sport	External	Abdullah Olayan aolayan@mos.gov.sa
CEO	Internal	Khalid Saeed ksaeed@everyonesport.com
Ministry of Health	External	Fahad Nasser fnasser@moh.gov.sa
Community	External	Arwa Meshal
Project Team	Internal	Abdulaziz khalid akhalid@everyonesport.com

٩. العلاقات والارتباط:

❖ عرض ثلاثة سيناريوات لنماذج اتصال خاطئة:

- عدم ايجاد معايير للتواصل (حسب الحاجة – مفصلة وليست جاهزة) ضمن منظومتك وبما يناسب احتياجات المشروع .
- عدم التأكد من ان الاتصال قد وصل الى المستلم فعليا وانه قد فهمه
- عدم التخطيط للاتصال مع كل من أصحاب المصلحة على أساس الاحتياجات الفردية لكل منهم ومقدار اهتمامهم أو مصاحتهم في المشروع.

❖ تطوير واعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين (Stakeholder Assessment Matrix)

Stakeholder	Unaware	Resistant	Neutral	Supportive	Leading
رئيس النادي					C,D
المدير المالي				C	
مدير المشتريات				C	
مدير التسويق				C	
مدير الموارد البشرية				C	

١٠. القيادة

❖ وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع:

- ✓ قيادة المشروع هي فن وعلم توجيه الفريق نحو التسليم الناجح للمشروع، وهي تضمن أن ينجز الفريق معاً أكثر مما يستطيعون كأفراد لأن قيادة المشروع تجمع الأشخاص معاً لتحقيق هدف مشترك.
- ✓ القيادة المفضلة هي القيادة الديمقراطية

❖ اسباب تفضيل نموذج القيادة الديمقراطية:

- ✓ القيادة الديمقراطية هي نوع من أسلوب القيادة حيث يقوم أعضاء المجموعة بدور أكثر تشاركية في عملية صنع القرار.

❖ اقتراحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع: (٥ اقتراحات)

- ✓ تمكين أعضائنا من اتخاذ قرارات ذكية، حيث أن عملية المشاركة يمكن أن تساعد على أن يصبحوا أكثر ممارسة في صنع القرار.
- ✓ تشجيع الفريق على تحمل المسؤوليات المشتركة بطريقة رائعة لتحقيق ذلك ولا ينبغي أن يكون الزعيم الديمقراطي هو الذي يتحمل كل المسؤولية. بدلاً من ذلك، يتمثل دورها في توزيع المسؤولية وتعظيم مشاركة الآخرين في محاولة لتحقيق الأهداف المحددة.
- ✓ مساعدة الناس على الشعور بالتقدير عند التماس آرائهم وتشجيع الصداقات والعلاقات الجيدة والثقة في جميع أنحاء المنظمة
- ✓ خلق بيئة استشارية عندما يكون التركيز هو الاستكشاف العميق للعمليات والإمكانيات لإصلاح المشكلات والترويج للأفكار الجديدة التي تلبي متطلبات العملاء المتغيرة.

✓ التعايش مع المتغيرات والتطورات المحيطة، لا ينبغي أن يكون القائد وفريقه مغلقين في مجال العمل، فهذه التغيرات قد تكون سبباً للتميز والإبداع داخل بيئة العمل، وتحسينها، وخلق اختلاف في بيئة العمل.

١١. العمل الجماعي

❖ جدول توزيع المسؤوليات (RACI)

✓ يستخدم جدول توزيع المسؤوليات المعروف باسم (RACI Chart) لتوضيح الأدوار والمسؤوليات في الشركة

✓ وهو ببساطة عبارة عن جدول يتضمن قائمة بالأنشطة ومعلومات عن دور كل فرد فيما يتعلق بهذه الأنشطة. فأمam كل نشاط يوضع اسم الشخص المختص بحسب دوره في العمود المخصص لهذا الدور:

- R** . هو الحرف الأول من كلمة **Responsible** بمعنى منفذ، وهو الشخص المكلف بأداء العمل.
- A** . هو الحرف الأول من كلمة **Accountable** بمعنى مسئول، وهو الشخص المسئول عن التأكد من أداء العمل بشكل كافي.
- C** . هو الحرف الأول من كلمة **Consulted** بمعنى يستشار وهو الشخص (أو الأشخاص) الذي يطلب مدخلاته لإتمام العمل.
- I** . وهو الحرف الأول من كلمة **Informed** بمعنى يخطر وهو الشخص (أو الأشخاص) الذي يجب أن يخطر بشأن هذا العمل.

النشاط	منفذ R	مسئول A	يستشار C	يخطر I
السياسة العامة للشركة		مجلس الادارة	المدير المالي والاداري	مدير الجودة والتطوير
خطة الاتصالات ومتطلباتها		مدير عام النادي	مدير الجودة والتطوير	مجلس الادارة
قواعد التوظيف ومستحدثاتها	مدير الجودة والتطوير	مدير الموارد البشرية	مدير عام النادي	مجلس الادارة

ج.٩

١٢. الصراع والازمات

❖ تعريف الصراع:

✓ نوع من التفاعل السلبي بين أفراد العمل داخل المؤسسة نتيجة وجود تباين كبير بين الأفكار والأهداف والأفكار والمبادئ والفلسفة الشخصية لكل منهم ، مما يؤدي إلى عرقلة الجهود وتنشيط النشاط وامتصاص حماس أفراد العمل لبعضهم البعض ؛ وهذا من شأنه بالطبع أن يؤدي إلى انهيار مؤسسة العمل تدريجياً إذا ما لم يتم تدارك هذا الأمر وإدارته بشكل سليم ، في حين أن البعض يرى أن الصراع التنظيمي في بعض الأحيان قد يخلق نوعاً من التفكير والإبداع والتنافس الإيجابي بين الموظفين ولكن يعتمد ذلك على درجة وطبيعة ونوع الصراع القائم بينهم .

✓ مفهوم الصراع في المنظّمات: هو الإرباك والتعطيل للقيام بالعمل وهو الخلاف الذي يكون نتيجة المعارضات والتنوع بوجهات النظر والآراء، أو ازدواجية الوظائف

❖ ثلاثة سناريوهات متوقعة لإحداث الصراع بالمشروع:

- ✓ تنافس في السلطة والمسؤوليات
- ✓ صراع حول تقسيم المهام
- ✓ صراع حول معايير الاداء والمكافئات

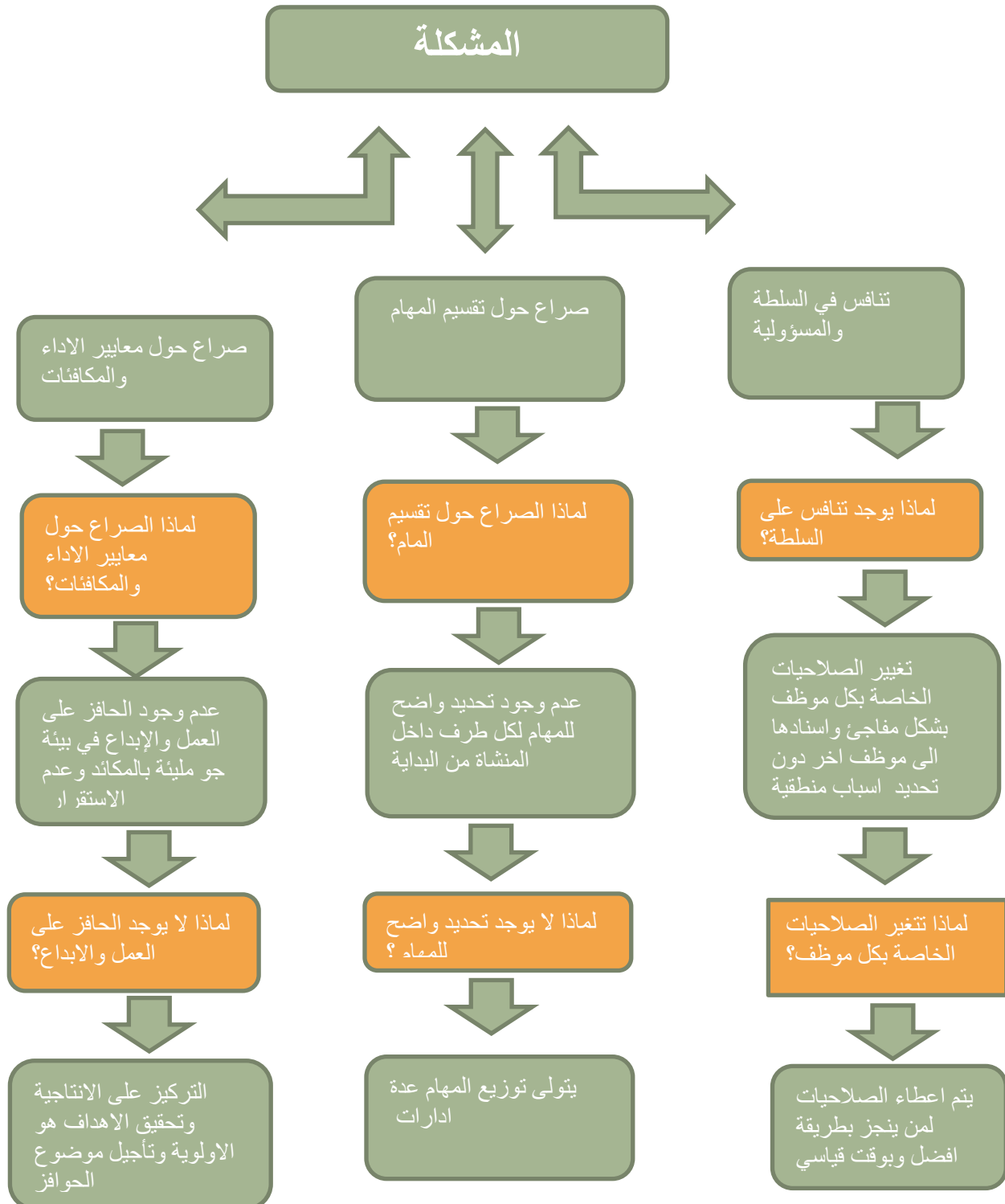
❖ الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضل:

نوع الصراع	استراتيجية التعامل مع الصراع	سبب الأفضلية
تنافس في السلطة والمسؤوليات	استراتيجية التسوية	تعد الحل الأمثل حيث انها تقوم على مناقشة القضية محل الصراع والعمل بتفكير هادئ ومنطقي على التوصل الى حلول ترضي طرفي النزاع، وبذلك يشعر كل منهم بتحقيق مكاسب جزئية لأنها تساعد على انتهاء الصراع بشكل كبير
صراع حول تقسيم المهام	استراتيجية الاخمد	قيام إدارة العمل بفرض سيطرتها وتوزيع الأدوار على الموظفين من اجل اخمد هذا الصراع قدر الإمكان، ويتم اللجوء الى هذه الطريقة في حالة القضايا قليلة الأهمية لأنها ليست حل نهائي ولا تمثل اشباع لرغبة أي من طرفي الصراع.
صراع حول معايير الاداء والمكافئات	استراتيجية التلطيف	عندما يتم سماع أصواتهم، فمن المرجح أن يقوموا بأداء أفضل ما لديهم.

ج. ١٠

❖ عرض تحليل الأسباب الجذرية:

إيجاد حل للمشكلة بتطبيق تقنية 5 Whys للعثور على السبب الجذري للمشكلة.



١٣. الحنكة

❖ توزيع الموارد البشرية على المهام

نادي الجميع الرياضي		
توزيع الموارد البشرية على المهام		
Employee Name	Position	TASK
Saaed	General Manager	المدير العام ، التنظيم، التخطيط و التوجيه في إدارة المركز الرياضي
Norah	Finance Manager	إدارة الحسابات البنكية و العقود داخل المركز الرياضي
Wafa	Finance Specialist	مساعد مدير إدارة الحسابات البنكية ، إدارة العقود ، الرواتب
Hind	HR Director	مدير إدارة الموارد البشرية، التوظيف ، علاقات الموظفين
Saif	HR Specialist	مساعد مدير ، اخصائي توظيف و علاقات الموظفين ، عقود موظفين المركز ، الأنشطة الترفيهية داخل المركز

Nora	Dietition Specialist	إخصائي تغذية ، مراقبة الجداول الصحية بشكل دوري ، متابعة المشاكل الصحية في العيادة التابعة للمركز
Claire John	Trainer	مدربة رياضية ، تحضير حصص تدريبية و جداول شهرية
Laila Saeed	Trainer	مدربة رياضية ، تحضير حصص تدريبية و جداول شهرية
Nada Nasser	Trainer	مدربة رياضية ، تحضير حصص تدريبية و جداول شهرية

❖ تحليل اثر اجراء عملية crashing و عملية Fast Tracking على الجدول الزمني وتمثيل الجدول بعد تنفيذ هذين الإجراءين :

FAST TRACKING

يتم تنفيذ الأنشطة بالتوازي، ولا يتم استخدام موارد إضافية تعمل مع جميع الأنشطة الواردة في الجدول الزمني، يعمل الرسم البياني فقط إذا كان من الممكن تداخل الأنشطة وقد يؤدي إلى إعادة العمل وتظل تكاليف المخاطر المتزايدة في الغالب كما هي إذا تم استبعادها بشكل صحيح

• CRASHING

لا يتم تغيير تسلسل أنشطة، ويتم استخدام موارد إضافية، ويعمل فقط للأنشطة على المسار الحرج ولا يهم ما إذا كانت الأنشطة تتداخل أم لا، قد يؤدي إلى زيادة تكاليف المخاطر في الغالب بسبب استخدام موارد إضافية

CRASHING

Schedule Completion CRASHING SCHEDULE		January				February				March				April				May				June			
Everyone's Health Center		1-Jan	12-Jan	19-Jan	30-Jan	8-Feb	15-Feb	21-Feb	28-Feb	3-Mar	9-Mar	19-Mar	28-Mar	8-Apr	19-Apr	24-Apr	30-Apr	2-May	9-May	19-May	29-May	3-Jun	14-Jun	22-Jun	27-Jun
Scope of Work	Documentation Forms																								
الأدوات الرياضية	تحديد الأدوات الرياضية																								
	طلب الأدوات الرياضية																								
	استلام الأدوات الرياضية																								
	ترتيبها بحسب تصميم النادي الصحي																								
المركز الغذائي التابع للنادي الرياضي	تحديد أسعار الإيجار السنوي																								
	استلام طلبات الرغبة في التعاون																								
	تحديد الشركة الغذائية المناسبة																								
	تحديد الجداول الغذائية بحسب الأعمار والحالات المسجلة في النادي الصحي																								
	تسليم الموقع داخل النادي الصحي																								
	المراقبة الأسبوعية واستلام التقارير الصحية																								
	اجتماعات شهرية لتطوير الخدمات المقدمة																								
توظيف كوادر	اختيار فترة المقابلات الشخصية																								
	تحديد والمفاضلة بين المرشحين																								
	توزيع المهام لكل قسم داخل المركز																								

Excuted Task	
Scheduled Task	
Fast Track Items	
Crash Items	

ج.١٠

FAST TRACKING

Schedule of Completion FAST TRACKING SCHEDULE		January				February				March				April				May				June			
Everyone's Health Center		1-Jan	12-Jan	19-Jan	30-Jan	8-Feb	15-Feb	21-Feb	28-Feb	3-Mar	9-Mar	19-Mar	28-Mar	8-Apr	19-Apr	24-Apr	30-Apr	2-May	9-May	19-May	29-May	3-Jun	14-Jun	22-Jun	27-Jun
Scope of Work	Documentation Forms																								
الأدوات الرياضية	تحديد الأدوات الرياضية																								
	طلب الأدوات الرياضية																								
	استلام الأدوات الرياضية																								
	ترتيبها بحسب تصميم النادي الصحي																								
المركز الغذائي التابع للنادي الرياضي	تحديد أسعار الايجار السنوي																								
	استلام طلبات الرغبة في التعاون																								
	تحديد الشركة الغذائية المتناسبة																								
	تحديد الجداول الغذائية بحسب الأعمار و الحالات																								
	المسجلة في النادي الصحي تسليم الموقع داخل النادي الصحي																								
	المراقبة الأسبوعية واستلام التقارير الصحية																								
	اجتماعات شهرية لتطوير الخدمات المقدمة																								
	اختبار فترة المقابلات الشخصية																								
توظيف كوادر	تحديد و المقابلة بين المرشحين																								
	توزيع المهام لكل قسم داخل المركز																								

Excuted Task	
Scheduled Task	
Fast Track Items	
Crash Items	

١٢.ج

١٤. التفاوض

❖ التفاوض:

هو عملية يمكن من خلالها حل النزاعات أو تسوية المعاملات بمختلف أنواعها، أو إنشاء اتفاقيات بين الأفراد والجماعات، ويتم اعتباره نوعاً من النقاش الذي يتم بطريقة استراتيجية لحل المشكلة بشكل مقبول للطرفين، إذ إنّ كل طرف يعمل على إقناع الطرف الآخر بالموافقة على وجهة نظره، وتكون هذه النقاشات بين أفراد لديهم أهداف مختلفة يحاولون من خلالها التوصل إلى اتفاق، خاصةً في مجال الأعمال أو السياسة

❖ أهمية المفاوضات:

تعمل المفاوضات الفعّالة على نجاح الأعمال وهذا لأنّها: تبني علاقات جيّدة بين الأشخاص. تقدم حلولاً دائمة طويلة الأجل تلبي احتياجات الأطراف. تؤدي إلى تجنب المشاكل والصراعات بين الأطراف.

❖ تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض:

عدم قبول العرض الأول: لأنه دائماً ما يكون هنالك عروض أخرى.
البحث عن الربح للطرفين: لأنه من الممكن التعامل مع نفس الشخص مره أخرى، لذلك يجب التفكير جيداً بالمستقبل فمن المهم ان تكون النتيجة من صالح الطرفين.
تغيير طريقة الأسلوب بالتفاوض: بحيث يكون الأسلوب غير متوقع، وعدم استخدام ذات الأسلوب والطريقة في كل مره.

دراسة ثقافة الطرف الاخر جيداً: لتجنب الخسارة او حدوث سوء فهم.
ترك نقاط الخلاف الى اخر الجلسة: كي يكون هناك مرونة اثناء التفاوض.

❖ توضح المعلومات التي تتبع سبع خطوات يمكن استخدامها للتفاوض بنجاح:

1. جمع المعلومات الأساسية:

عند جمع معلومات أساسية، قم بتضمين النمط والقيم والعرق والثقافة والتركيبية السكانية (المفاوضون الأصغر سنا على / باستخدام تويتر وفيسبوك ولينكدلين وطريقتهم في التواصل، مقابل تلك التي أبطأ في استخدام هذه الوسائط) وغيرها من المعلومات ذات الصلة بجلسة التفاوض الخاصة.

2. تقييم التكتيكات الخاصة بك واستراتيجيات التفاوض:

كلما كنت على علم بكيفية استخدام التكتيك المناسب مع الاستراتيجية المناسبة، التي يتم تطبيقها في الوقت المناسبة، كلما زاد عدد الخيارات التي سيكون لديك وتكون قادرا على تنفيذها أثناء التفاوض.

3. إنشاء خطة التفاوض الخاصة بك:

فكر في الاستراتيجية الشاملة التي ستستخدمها في التفاوض. كسر الاستراتيجيات إلى تكتيكات. تقييم الاستراتيجيات المحتملة التي قد يستخدمها المفاوض الآخر. فكر أيضا في كيفية ممارسة الضغط على النقاط (الرافعة المالية) طوال فترة التفاوض.

4. المشاركة في عملية التفاوض:

مراقبة لغة الجسد والسلوكيات. ويمكن القيام بذلك شخصيا، عبر الهاتف، وكتابة (البريد الإلكتروني، وما إلى ذلك). لاحظ النمط الذي يتفاوض الشخص الآخر.

5. إغلاق المفاوضات:

كن في حالة تأهب قصوى لإبرام ما تعتقد أنه اتفاق، ليكون بمثابة المرحلة التالية من المفاوضات.

٦. تشريح المفاوضات:

تقييم ما سار على نحو صحيح - ما الذي كان يمكن تحسينه - ما تعلمته من ذلك المفاوض حول أساليب التفاوض - ما هي الدروس التي ينبغي أخذها إلى مفاوضات أخرى - ما الخطأ الذي حدث - لماذا حدث خطأ - ما الذي كان يمكن أن تفعله بشكل مختلف - ما الذي منعك من استخدام تكتيك/استراتيجية أفضل للسماح لك بالسيطرة على المفاوضات).

٧. إنشاء أرشيف التفاوض:

إنشاء أرشيف للمفاوضات الخاصة بك وتخزينها في مستودع. قم بإعداد كلمات رئيسية للأقسام المرجعية والتكتيكات والاستراتيجيات في عمليات كتابة المفاوضات الخاصة بك، لاستخدامها لاستخراج الأفكار السريعة وتكون بمثابة مورد، للمفاوضات المستقبلية.

❖ خطة التفاوض:

عند التفاوض، ابحث عن مزايا تسمح لك باستغلال قوتك، ولكن لا تستخف بالمفاوض الآخر في حماسك للحصول على النصر.

عندما تكون نتيجة التفاوض أقل من المتوقع، تعلم من التجربة. التزم بالتحسن. زيادة معرفتك بكيفية استخدام التكتيك الصحيح، مع الاستراتيجية الصحيحة المتوافقة مع الوضع الصحيح. تأكد من مراقبة التحيزات والتحكم فيها عند تقييم الشخص الذي ستفاوض معه.

❖ مهارات التفاوض:

أهم المهارات التي يجب أن يكتسبها المفاوض الجيد أن يكون مرناً. أن يكون خلاقاً. أن يكون مخططاً جيداً. أن يكون صادقاً. أن يتمتع بقدرة جيدة على التواصل.

❖ تم تحديد خطتين تفاوض وهي الاتي:

- تحديد شرائح العملاء لمعرفة نقاط القوة في الخدمة والمنتج.
- اعداد خطة مهارة الاتصال الفعال وتحويل الاعتراض الى قوة مهارة إقناع وتفاوض.

الجزء الثاني من المشروع

١٥.	تصميم المشروع
١٦.	المتطلبات والاهداف
١٧.	النطاق
١٨.	الوقت
١٩.	الجودة
٢٠.	المالية
٢١.	الموارد
٢٢.	التوريدات
٢٣.	التخطيط والتحكم
٢٤.	المخاطر والفرص
٢٥.	اصحاب المصلحة / المعنيين