



# GIVE N' TAKE

صنع هذا المشروع لكيلا تهدر المهارات بسبب نقص السيولة



## GIVE N' TAKE



رقم المجموعة

إعداد

|            |                       |
|------------|-----------------------|
| 2021206185 | أحمد حسن عسيري        |
| 2021206119 | برير نوري النحوي      |
| 2021206132 | ناصر فهد الرشيد       |
| 2021206087 | عبد العزيز حسين الحسن |
| 2021206205 | سلطان فهد المسعود     |
| 2021204034 | صالح سالم الغامدي     |
| 2021206188 | فايزة نبيل قوقندي     |
| 2021206103 | عبد الله بدر الجبري   |
| 2021200843 | جلوي حسن الفهادي      |
| 2021206123 | فرج علاء الدين الخلف  |



بإشراف/ د. وليد سليمان  
الفصل الدراسي الثاني  
1443هـ - 2022 م



## فهرس المحتويات

| الرمز                                                   | المحتوى                                        | رقم الصفحة |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------|
| <b>الفصل الأول: الإستراتيجية</b>                        |                                                |            |
|                                                         | المقدمة                                        | 9          |
| 1.1.1                                                   | الرؤية                                         | 11         |
| 1.1.2                                                   | الرسالة                                        | 11         |
| 1.1.3                                                   | الأهداف                                        | 11         |
| 1.1.4                                                   | مؤشرات مقاييس الأداء LEAD & LAG                | 12-13      |
| 1.1.5                                                   | ميثاق المشروع                                  | 15-14      |
| <b>الفصل الثاني: الحوكمة، الهيكل التنظيمي، العمليات</b> |                                                |            |
| 1.2.1                                                   | الهيكل التنظيمي                                | 16         |
| 1.2.2                                                   | الأسس العملية والعلمية لاعتماد الهيكل التنظيمي | 16         |
| 1.2.3                                                   | نموذج مكتب المشروع                             | 17         |
| <b>الفصل الثالث: الالتزام والمعايير واللوائح</b>        |                                                |            |
| 2.1.1                                                   | نموذج امتثال التحقق                            | 19-20      |
| 2.1.2                                                   | نموذج قائمة التحقق لمراحل المشروع              | 21-23      |
| <b>الفصل الرابع: القوة والفائدة</b>                     |                                                |            |
| 2.2.1                                                   | تطوير سجل المعنيين                             | 25-26      |
| 2.2.2                                                   | شبكة (الفائدة والتأثير)                        | 26         |
| 2.2.3                                                   | الرسوم البيانية المنطقية لسجل المعنيين         | 27         |
| <b>الفصل الخامس: الثقافة والقيم</b>                     |                                                |            |
| 2.3.1                                                   | ثقافة المنظمة                                  | 29         |
| 2.3.2                                                   | قيم المنظمة                                    | 30         |
| <b>الفصل السادس: التأمل الذاتي وإدارة الذات</b>         |                                                |            |

|                                                 |                                                                                        |       |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 32                                              | 3 سلوكيات شخصية للطالب يمكن أن تؤثر على المشروع                                        | 3.1.1 |
| 32                                              | دراسة السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية القضاء عليها                                     | 3.1.2 |
| 33                                              | نموذج (SWOT)                                                                           | 3.1.3 |
| <b>الفصل السابع: النزاهة الشخصية والموثوقية</b> |                                                                                        |       |
| 35                                              | 3 سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية                                                  | 3.2.1 |
| 36                                              | تحليل التأثير المالي والاجتماعي والتقني لمثل هذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات | 3.2.2 |
| <b>الفصل الثامن: التواصل الشخصي</b>             |                                                                                        |       |
| 38-40                                           | إعداد سجل أصحاب المصلحة                                                                | 3.3.1 |
| 40-41                                           | تحديد التواصل الشخصي والتواصل الفعال                                                   | 3.3.2 |
| 41-43                                           | تحديد أشكال ونماذج وقنوات الاتصال الشخصي                                               | 3.3.3 |
| 43-44                                           | إنشاء مصفوفة الاتصالات                                                                 | 3.3.4 |
| 44                                              | 3 سيناريوهات خاطئة للاتصال                                                             | 3.3.5 |
| 45                                              | وضع وإعداد مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة                                                  | 3.3.6 |
| <b>الفصل التاسع: القيادة</b>                    |                                                                                        |       |
| 47                                              | وصف وتحديد نموذج القيادة المفضل لقيادة المشروع                                         | 4.1.1 |
| 48                                              | تحديد الأسباب التي يفضل من أجلها هذا النموذج                                           | 4.1.2 |
| 48-49                                           | تقديم "5" مقترحات لطرق التحفيز المتوافقة مع طبيعة المشروع                              | 4.1.3 |
| <b>الفصل العاشر: فريق المشروع</b>               |                                                                                        |       |
| 51                                              | تصميم نموذج RACI لـ 3 مقاييس إدارية في المشروع                                         | 4.2.1 |
| <b>الفصل الحادي عشر: الصراع والأزمات</b>        |                                                                                        |       |
| 53                                              | تحديد الصراع والأزمات                                                                  | 4.3.1 |
| 53-54                                           | 3 سيناريوهات متوقعة لإحداث الصراع في المشروع                                           | 4.3.2 |
| 54                                              | ضع الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع، وحدد سبب الأداء                            | 4.3.3 |
| 55-56                                           | تطوير تحليل السبب الجذري                                                               | 4.3.4 |

| الفصل الثاني عشر: الحنكة             |                                                                |       |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------|
| 58                                   | توزيع الموارد البشرية                                          | 5.1.1 |
| 59-62                                | تحليل أثر (CRASHING) & (FAST-TRACKING) على الجدول الزمني       | 5.1.2 |
| الفصل الثالث عشر: التفاوض 72         |                                                                |       |
| 64                                   | تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض                                | 5.2.1 |
| 64-65                                | إعداد خطتين للتفاوض                                            | 5.2.2 |
| الفصل الرابع عشر: تصميم المشروع      |                                                                |       |
| 67-68                                | تعريف مثلث القيود للمشروع                                      | 6.1.1 |
| 69                                   | إعداد قائمة عوامل نجاح المشروع                                 | 6.1.2 |
| 70                                   | تطوير وتعريف هيكل تقسيم الأعمال WBS                            | 6.1.3 |
| الفصل الخامس عشر: المتطلبات والأهداف |                                                                |       |
| 72                                   | تعريف مصفوفة تتبع المتطلبات                                    | 6.2.1 |
| 73                                   | تحديد الأساليب التي تم استخدامها في جمع المتطلبات              | 6.2.2 |
| 74                                   | تطوير الهيكل الهرمي لأهداف المشروع                             | 6.2.3 |
| الفصل السادس عشر: النطاق             |                                                                |       |
| 76-77                                | تطوير وتعريف وإعداد بيان النطاق                                | 7.1.1 |
| 77-79                                | تطوير وتعريف وشرح زحف النطاق                                   | 7.1.2 |
| 79-80                                | شرح وإدارة تحليل المنتج                                        | 7.1.3 |
| الفصل السابع عشر: الوقت              |                                                                |       |
| 82                                   | تطوير قائمة المهام والأنشطة المضمنة تحت كل حزمة عمل في WBS     | 7.2.1 |
| 83                                   | توضيح العلاقة بين الأنشطة                                      | 7.2.2 |
| 83-84                                | تطوير الرسم البياني المنطقي لأنشطة المشروع وتحديد المسار الحرج | 7.2.3 |
| 84-86                                | إعداد نموذج GANTT ونموذج العلامات الفارقة                      | 7.2.4 |
| الفصل الثامن عشر: الجودة             |                                                                |       |

|                                        |                                                           |        |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------|
| 88                                     | شرح نموذج DEMING للجودة                                   | 7.3.1  |
| 89-90                                  | تطوير نموذج Ishikawa & SIPOC لأحد مشكلات مخرجات المشروع   | 7.3.2  |
| الفصل التاسع عشر: المالية              |                                                           |        |
| 92-96                                  | إعداد هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع بتوافق مع WBS  | 8.1.1  |
| الفصل العشرون: الموارد                 |                                                           |        |
| 98-99                                  | مفهوم تسوية الموارد وتجانسها                              | 9.1.1  |
| الفصل الحادي والعشرون: التوريدات       |                                                           |        |
| 101-102                                | تطوير اجراء عملية تنفيذ التوريدات واختيار المقاولين       | 9.2.1  |
| الفصل الثاني والعشرون: التخطيط والتحكم |                                                           |        |
| 104-105                                | إعداد جدول الأعمال – دعوة ومحضر افتراضي، لاجتماعي افتراضي | 9.3.1  |
| 106-107                                | تحديد قياس الأداء                                         | 9.3.2  |
| 108-109                                | تطوير نموذج طلب التغيير                                   | 9.3.3  |
| الفصل الثالث والعشرون: المخاطر والفرص  |                                                           |        |
| 111-112                                | تعريف المخاطر (التهديدات) والفرص مع الأمثلة               | 10.1.1 |
| 112                                    | إعداد سجل المخاطر                                         | 10.1.2 |
| 113-114                                | التحليل النوعي للمخاطر                                    | 10.1.3 |
| 114-115                                | تحديد إستراتيجية الرد على المخاطر                         | 10.1.4 |
| الفصل الرابع والعشرون: أصحاب المصلحة   |                                                           |        |
| 117                                    | إعداد مصفوفة تقييم الارتباط بالمعنيين                     | 10.2.1 |
| التوصيات والخلاصة والمراجع             |                                                           |        |
| 119                                    | التوصيات                                                  |        |
| 119                                    | الخلاصة                                                   |        |
| 121-124                                | المراجع                                                   |        |

## قائمة الجداول

| رقم الصفحة | اسم الجدول                                               | رقم الجدول |
|------------|----------------------------------------------------------|------------|
| 12         | مؤشرات قياس الأداء LEAD & LAG                            | 1          |
| 13-14      | ميثاق المشروع                                            | 2          |
| 19-20      | نموذج امتثال التحقق                                      | 3          |
| 22-23      | جداول التحقق لمراحل المشروع                              | 4          |
| 25-26      | سجل المعنيين                                             | 5          |
| 38-40      | سجل أصحاب المصلحة والمعنيين                              | 6          |
| 43-44      | مصفوفة الاتصالات                                         | 7          |
| 45         | مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة                               | 8          |
| 51         | مصفوفة RACI                                              | 9          |
| 58         | توزيع الموارد البشرية                                    | 10         |
| 60-62      | تحليل أثر (FAST-TRACKING) & (CRASHING) على الجدول الزمني | 11         |
| 72         | مصفوفة تتبع المتطلبات                                    | 12         |
| 76-77      | تطوير وتعريف وإعداد بيان النطاق                          | 13         |
| 78-79      | تطوير وتعريف وشرح زحف النطاق                             | 14         |
| 82         | قائمة المهام والأنشطة المضمنة تحت كل حزمة عمل في WBS     | 15         |
| 83-84      | الرسم البياني المنطقي لأنشطة المشروع                     | 16         |
| 84-85      | نموذج GANTT                                              | 17         |
| 86         | نموذج العلامات الفارقة                                   | 18         |
| 89         | نموذج SIPOC                                              | 19         |
| 94-95      | التكلفة الفعلية                                          | 20         |
| 99         | الفرق بين تسوية الموارد وتجانس الموارد                   | 21         |
| 107        | تقرير قياس الأداء                                        | 22         |
| 112        | سجل المخاطر                                              | 23         |
| 117        | مصفوفة تقييم الارتباط بالمعنيين                          | 24         |

## قائمة الاشكال

| رقم الصفحة | اسم الشكل                                            | رقم الشكل |
|------------|------------------------------------------------------|-----------|
| 16         | الهيكل التنظيمي                                      | 1         |
| 26         | مصفوفة الفائدة والتأثير                              | 2         |
| 27         | الرسوم البيانية المنطقية لسجل المعنيين               | 3         |
| 33         | نموذج (SWOT)                                         | 4         |
| 55         | هيكل تحليل السبب الجذري                              | 5-1       |
| 56         | هيكل تحليل السبب الجذري                              | 5-2       |
| 56         | هيكل تحليل السبب الجذري                              | 5-3       |
| 70         | هيكل تقسيم الأعمال WBS                               | 6         |
| 83         | توضيح العلاقة بين الأنشطة                            | 7         |
| 84         | المسار الحرج                                         | 8         |
| 85         | نموذج GANTT                                          | 9         |
| 86         | نموذج العلامات الفارقة                               | 10        |
| 88         | نموذج DEMING للجودة                                  | 11        |
| 89         | نموذج Ishikawa                                       | 12        |
| 92         | هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع بالتوافق مع WBS | 13        |
| 102        | نموذج التسجيل المرجح                                 | 14        |
| 105        | دعوة الاجتماع                                        | 15        |
| 105        | محضر الاجتماع                                        | 16        |
| 109        | نموذج طلب التغيير                                    | 17        |
| 113        | مصفوفة التحليل النوعي للمخاطر                        | 18        |

## المقدمة

مع مرور الزمن أصبح العمل من المنزل أحد الخيارات الأكثر تطبيقاً مع دخول كل من عصر الإنترنت والتطور التكنولوجي خلال كل من العقدین السابقین، ولكن ما يزال هنالك العديد من الصعوبات لجعل العمل من المنزل البديل الأول الذي قد يعتمد عليه الجميع في معيشتهم، ومن هذا المبدأ ظهرت فكرت هذه المشروع إلى النور، فهو عبارة عن وسيط بين الأشخاص، حيث يقوم بربطهم ببعض عن طريق المهارات والخبرات ونوع المعرفة التي يمتلكونها من غير الحاجة إلى المبدأ المالي ألا وهو الدفع مقابل الخدمات.



## الفصل الأول

## الاستراتيجية

### 1.1.1 الرؤية

نسعى أن نكون في المملكة العربية السعودية المنصة الإلكترونية الأولى غير الربحية بين اصحاب المهارات الذين يسعون لمشاركتها مع المجتمع.

### 1.1.2 الرسالة

نهدف للربط بين أصحاب المهارات المختلفة من خلال تقديم الخدمات لبعضهم البعض بطرق غير ربحية.

### 1.1.3 الأهداف

- الربط ما بين المنصة وطلاب 16 جامعة وكلية في المملكة، خلال الربع الأول من السنة الأولى.
- الربط ما بين المنصة وطلاب 16 جامعة وكلية في المملكة، خلال الربع الثاني من السنة الأولى.
- الربط ما بين المنصة وطلاب 17 جامعة وكلية في المملكة، خلال الربع الثالث من السنة الأولى.
- الربط ما بين المنصة وطلاب 18 جامعة وكلية في المملكة، خلال الربع الرابع من السنة الأولى.
- توفير دورات تعليمية في مجال اللغات والبرمجة والحساب، التعاقد مع معاهد إلكترونية بعد بلوغ عدد مستفيدي الموقع 10000 مستفيد.
- العمل على إضافة خصائص إضافية خلال السنة الأولى لكسب أكبر حصة سوقية.
- الربط ما بين المنصة وأصحاب المشاريع الصغيرة، خلال الربع الأول من السنة الثانية.
- العمل على اعتماد المنصة من المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في الربع الثاني من السنة الثانية، لمنح أصحاب المهارات شهادات معتمدة من المنصة، بعد تجاوز عدد 20 مشروع تم تقديمه.

## 1.1.4 مؤشرات الأداء الرئيسية (المؤشرات الرائدة والمتأخرة):

مؤشرات الأداء الرئيسية تستخدم من قبل الشركات والمؤسسات بغرض إعطاء صورة واضحة عما إذا كانت المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح أم لا، بحيث تمكن المديرين من المقارنة بين ما هو مخطط له وما تم تحقيقه حتى الآن، وذلك لتعزيز المقاييس الناجحة وتعديل أو تغيير المقاييس المتدنية أو الفاشلة.

### الجدول (1)

| الأهداف الإستراتيجية                                                                                                                                                                                        | المؤشرات الرائدة  | المؤشرات المتأخرة    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------|
| <b>المنظور المادي:</b>                                                                                                                                                                                      |                   |                      |
| توفير دورات تعليمية في مجال اللغات والبرمجة والحساب، التعاقد مع معاهد إلكترونية بعد بلوغ عدد مستخدمي الموقع 10000 مستخدم. الدورات التعليمية ستكون برسوم رمزية تشمل مضمون الاستدامة لضمان استمرارية المشروع. |                   |                      |
| مصدر استدامه                                                                                                                                                                                                | عدد مستخدمين أكثر | العائد على الاستثمار |

| الأهداف الإستراتيجية                                                            | المؤشرات الرائدة | المؤشرات المتأخرة |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------|
| <b>منظور العميل أو المستهلك:</b>                                                |                  |                   |
| الربط ما بين المنصة وأصحاب المشاريع الصغيرة، خلال الربع الأول من السنة الثانية. |                  |                   |
| تنوع مصدر العملاء والمستهلكين                                                   | مصدر دخل إضافي   | حصة سوقية أكبر    |

| الأهداف الإستراتيجية                                                | المؤشرات الرائدة               | المؤشرات المتأخرة   |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------|
| <b>منظور العمليات الداخلية:</b>                                     |                                |                     |
| العمل على إضافة خصائص إضافية خلال السنة الأولى لكسب حصة سوقية أكبر. |                                |                     |
| تنوع الخدمات والخصائص المقدمة                                       | رضا العملاء عن الخدمات المقدمة | ولاء العملاء للمنصة |

| الأهداف الإستراتيجية        | المؤشرات الرائدة | المؤشرات المتأخرة |
|-----------------------------|------------------|-------------------|
| <b>منظور التعلم والنمو:</b> |                  |                   |

|                                                                         |                    |                    |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| الربط ما بين المنصة وطلاب 67 جامعة وكلية في المملكة، خلال السنة الأولى. |                    |                    |
| تطوير مهارات المستخدمين                                                 | زيارة نسبة التعاقد | عدد مستفيدي المنصة |

| الأهداف الإستراتيجية                                                                                                                                                              | المؤشرات الرائدة    | المؤشرات المتأخرة         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------------|
| المؤشرات التوجيهية:                                                                                                                                                               |                     |                           |
| العمل على اعتماد المنصة من المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في الربع الثاني من السنة الثانية، لمنح أصحاب المهارات شهادات معتمدة من المنصة، بعد تجاوز عدد 20 مشروع تم تقديمه. |                     |                           |
| توثيق العلاقة والمصادقية                                                                                                                                                          | توفير شهادات معتمدة | عدد الحاصلين على الشهادات |

## 1.1.5 ميثاق المشروع

وثيقة يصدرها راعي المشروع لتكون بمثابة تصريح رسمي لتنفيذ المشروع، حيث يتم فيه تسجيل جميع المعلومات حول كل مشروع وورعائه وخصائصه الرئيسية.

### الجدول (2)

| اسم المشروع            | "GIVE N TAKE"                                                                          |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| مدير المشروع           | فرج الخلف                                                                              |
| راعي المشروع وصلاحياته | فرج الخلف – تمويل المشروع، تخويل مدير المشروع                                          |
| تاريخ بداية المشروع    | 28/5/2022                                                                              |
| تاريخ انتهاء المشروع   | 1/8/2022                                                                               |
| البريد الإلكتروني      | GVNTKNSERVICES@GMAIL.COM                                                               |
| رقم الجوال             | 0580466968                                                                             |
|                        |                                                                                        |
| البند                  | الوصف                                                                                  |
| وصف عام للمشروع        | مشروع يختص بالربط بين أصحاب المهارات، لتبادل الخدمات فيما بينهم دون الحاجة لوسيط مادي. |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <p>بسبب عدم توفر مواقع مشابهة تساعد أصحاب المهارات في تطوير مهاراتهم، والحصول على الخدمات التي يرغبون بها، مع إمكانية الحفاظ على أموالهم.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p><b>الحاجة من المشروع</b></p>            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• الربط ما بين المنصة وطلاب 67 جامعة وكلية في المملكة خلال السنة الأولى.</li> <li>• توفير دورات تعليمية في عدة مجالات، وذلك بالتعاقد مع المعاهد الإلكترونية بعد بلوغ 10000 مستفيد من المنصة.</li> <li>• الربط ما بين المنصة وأصحاب المشاريع الصغيرة.</li> <li>• العمل على إضافة خصائص إضافية لكسب حصة سوقية أكبر.</li> <li>• اعتماد المنصة من المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.</li> </ul> | <p><b>أهداف المشروع القابلة للقياس</b></p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• مدير المشروع</li> <li>• التسويق</li> <li>- الدعاية والاعلان</li> <li>- علاقات عامة وتعاقدات</li> <li>• الدعم الفني</li> <li>- موظفي الشبكات</li> <li>- موظفي قواعد البيانات</li> <li>- مبرمجون</li> </ul>                                                                                                                                                                                     | <p><b>المتطلبات العامة للمشروع</b></p>     |
| <p>تبادل خدمات، تدريب، تعلم، توفير المال.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p><b>مخرجات المشروع</b></p>               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• انخفاض مستوى جودة الخدمات.</li> <li>• استغلال المنصة بطرق غير مشروعة.</li> <li>• دخول منافسون جدد.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p><b>الأخطار العامة للمشروع</b></p>       |
| <p>120 ألف ريال سعودي.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p><b>الميزانية العامة</b></p>             |



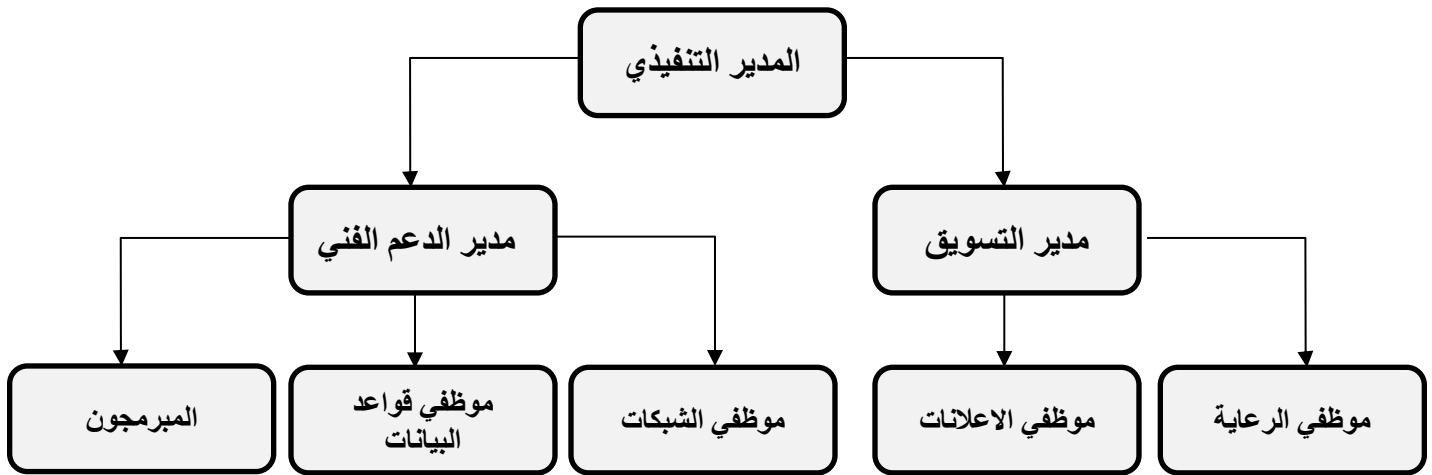
## الفصل الثاني

### الحوكمة، الهيكل التنظيمي، العمليات

## 1.2.1 الهيكل التنظيمي

إطار عمل يوضح المستويات الإدارية وتقسيمات العمل، ومستوى السلطة والمسؤولية لكل قسم، والتعليمات من المستويات العليا حتى الدنيا.

الشكل (1)



## 1.2.2 أسس عملية وعلمية في تطوير الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو إطار يحدد أنشطة الشركة وكيفية تنفيذها لتحقيق الأهداف العامة، فإن الأساس العملي والعلمي المعتمد في تطوير الهيكل التنظيمي للشركة يشمل سلسلة القيادة، وحجم الشركة، ومدى تحكم الرئيس التنفيذي، هو صانع القرار الرئيسي في شركتنا، ويتواصل مباشرة مع مدير تكنولوجيا المعلومات ومدير التسويق، ثم يتواصل مدير تكنولوجيا المعلومات مع المبرمجين والمتخصصين في قواعد البيانات وموظفي الشبكات، ويتواصل مدير التسويق مع موظفي الإعلان والعلاقات العامة، فإن تدفق المعلومات يكون نزولاً من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا، والهيكل التنظيمي عملي لأنه يعزز سلسلة القيادة والسيطرة، والتي بدورها تعزز التواصل الفعال.

### 1.2.3 نموذج مكتب المشروع الأكثر ملاءمة لإدارة المشروع:

يسعى مكتب إدارة المشروع (PMO) إلى وضع معايير عالية والحفاظ عليها وضمانها أثناء إدارة المشروع.

ينقسم مكتب إدارة المشاريع (PMO) إلى ثلاثة أنواع: داعم، متحكم، وتوجيهي، فإن أفضل PMO للمشروع هو التحكم، وذلك بهدف التحقق من تنفيذ العمليات والأدوات التنظيمية والمعايير في المشروع، حيث يتم مشاركة التحكم في المشروع بين مديري الوظائف والمشاريع، وسيقوم مكتب إدارة المشاريع المسيطر بدمج البيانات والمعلومات من المشاريع الإستراتيجية للشركات، مما يمكن الشركة من تحقيق أهدافها التنظيمية.



## الفصل الثالث

### الالتزام والمعايير واللوائح

## 2.1.1 نموذج امتثال التحقق

نموذج الامثال التالي تم تقسيمه وفق الإطار الزمني لكل من المراحل التي يجب أن يمر بها المشروع من البداية وحتى بلوغ آخر مرحلة وتحقيق جميع الأهداف الموضوعية مسبقا. لتحقيق كل هدف تم وضع بعض الأنشطة التي ستؤدي إلى النجاح. تم أيضا وضع مقاييس لنجاح كل هدف وذلك لتحليل المدخلات والتأكد أن المشروع يسير في الطريق الصحيح.

### الجدول (3)

| الإطار الزمني:       | الهدف:                                                                                  | الأنشطة:                                                                                                                                                                                                                                 | النتائج المتوقعة:                                                                | مقاييس النجاح:                                                                                                                                                        |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1/1/2023-31/3/2023   | الربط ما بين المنصة وطلاب 16 جامعة وكلية في المملكة، خلال الربع الأول من السنة الأولى.  | صياغة عرض يمكن من خلاله الحصول على رعاية 16 من الكليات والجامعات خلال الربع الأول من السنة الأولى.                                                                                                                                       | الحصول على رعاية الـ 16 كلية وجامعة للمساعدة لاكتساب عنصر الاستدامة.             | - الحصول على رعاية الـ 16 كلية وجامعة<br>- الحصول على 5000 مستخدم فعال من الـ 16 كلية وجامعة.<br>- الحصول على دعم مادي من الـ 16 كلية وجامعة لدعم استمرارية المشروع.  |
| 1/4/2023-30/6/2023   | الربط ما بين المنصة وطلاب 16 جامعة وكلية في المملكة، خلال الربع الثاني من السنة الأولى. | - صياغة عرض يمكن من خلاله الحصول على رعاية 16 من الكليات والجامعات خلال الربع الثاني من السنة الأولى<br>- صياغة عرض تقديمي يوضح فاعلية الموقع والإضافة التي يمكن أن يوفرها من خلال عرض بيانات المستفيدين / الخدمات المضافة في ذلك الوقت. | الحصول على رعاية الـ 16 كلية وجامعة للمساعدة لاكتساب عنصر الاستدامة.             | - الحصول على رعاية الـ 16 كلية وجامعة<br>- الحصول على 10000 مستخدم فعال من الـ 16 كلية وجامعة.<br>- الحصول على دعم مادي من الـ 16 كلية وجامعة لدعم استمرارية المشروع. |
| 1/7/2023-30/9/2023   | الربط ما بين المنصة وطلاب 17 جامعة وكلية في المملكة، خلال الربع الثالث من السنة الأولى. | - صياغة عرض يمكن من خلاله الحصول على رعاية 17 من الكليات والجامعات خلال الربع الثالث من السنة الأولى<br>- صياغة عرض تقديمي يوضح فاعلية الموقع والإضافة التي يمكن أن يوفرها من خلال عرض بيانات المستفيدين / الخدمات المضافة في ذلك الوقت. | الحصول على رعاية الـ 17 كلية وجامعة للمساعدة في تطوير الموقع وإضافة خصائص جديدة. | - الحصول على رعاية الـ 17 كلية وجامعة<br>- الحصول على 15000 مستخدم فعال من الـ 16 كلية وجامعة.<br>- الحصول على دعم مادي من الـ 17 كلية وجامعة لتطوير المشروع.         |
| 1/10/2023-31/12/2023 | الربط ما بين المنصة وطلاب 18 جامعة وكلية في المملكة،                                    | - صياغة عرض يمكن من خلاله الحصول على رعاية 16 من الكليات والجامعات خلال الربع الرابع من السنة الأولى                                                                                                                                     | الحصول على رعاية الـ 18 كلية وجامعة للمساعدة لاكتساب أسم                         | - الحصول على رعاية الـ 18 كلية وجامعة                                                                                                                                 |

|                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                            |                                                                                       |                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| خلال الربع الرابع من السنة الأولى.                                                                                                                                                                    | - صياغة عرض تقديمي يوضح فاعلية الموقع والإضافة التي يمكن أن يوفرها من خلال عرض بيانات المستفيدين / الخدمات المضافة في ذلك الوقت.                                           | وحصة سوقية أكبر.                                                                      | - الحصول على 20000 مستخدم فعال من الـ 16 كلية وجامعة.<br>- الحصول على دعم مادي من الـ 17 كلية وجامعة لتطوير المشروع. |
| 31/3/2023<br>توفير دورات تعليمية في مجال اللغات والبرمجة والحساب، التعاقد مع معاهد إلكترونية بعد بلوغ عدد مستفيدي الموقع 10000 مستفيد.                                                                | - توفير دورات تعليمية في عدة مجالات.<br>- الاستفادة من مواقع أخرى من خلالها ممكن إضافة دورات متعددة المجالات كـ (إثراء، دروب)<br>- تقديم عروض مناسبة للمستفيدين من الموقع. | - توفير دورات تعليمية.<br>- ربط الموقع مع أحد المواقع الموفرة للدورات.                | - النجاح في توفير دورات تعليمية بأقل الأسعار.<br>- النجاح في ربط الموقع مع أحد المواقع التي توفر دورات مجانية.       |
| 30/6/2023<br>العمل على إضافة خصائص إضافية خلال السنة الأولى لكسب أكبر حصة سوقية.                                                                                                                      | - تحديد الخصائص التي تحددها متطلبات السوق.<br>- برمجة وتطوير الخصائص وإضافتها للمنصة.                                                                                      | - إضافة عدد من الخصائص الإضافية للموقع.<br>- إضافة عدد من الخدمات الإضافية للموقع.    | - إضافة عدد من الخصائص الإضافية للموقع.<br>- إضافة عدد من الخدمات الإضافية للموقع.                                   |
| 1/1/2024-31/3/2024<br>الربط ما بين المنصة وأصحاب المشاريع الصغيرة، خلال الربع الأول من السنة الثانية.                                                                                                 | ربط بين المنصة وأصحاب المشاريع الصغيرة لتوفير عدد من الخدمات لإنجاح مشاريعهم.                                                                                              | مساعدة أصحاب المشاريع الناشئة والصغيرة عن مجموعة من الخدمات الأساسية لتطوير أي مشروع. | الحصول على 100 مشروع التي يمكن دعمها خلال الربع الأول من السنة الثانية من إطلاق المشروع.                             |
| 1/4/2024-30/6/2024<br>العمل على اعتماد المنصة من المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في ربع الثاني من السنة الثانية، لمنح أصحاب المهارات شهادات معتمدة من المنصة، بعد تجاوز عدد 20 مشروع تم تقديمه. | العمل على اعتماد المنصة من المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.                                                                                                          | اعتماد المنصة من المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.                               | اعتماد المنصة من المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني كأحد المواقع الأساسية للتدريب عبر الإنترنت.                   |

## 2.1.2 نموذج قائمة التحقق لمراحل المشروع

تتكون دورة حياة إدارة المشروع من مراحل: (البداية والتخطيط والتنفيذ والمراقبة والتحكم والإغلاق) وتكون هذه المراحل على النحو التالي:

**1- مرحلة البدء:** تحدد مرحلة البدء العمليات المطلوبة لبدء مشروع جديد. والغرض من مرحلة بدء المشروع هو تحديد ما يجب أن ينجزه المشروع. وتتألف هذه المرحلة بشكل أساسي من نشاطين رئيسيين: (تطوير ميثاق المشروع وتحديد أصحاب المصلحة)

**2- التخطيط:** تغطي مرحلة تخطيط المشروع حوالي 50٪ من العملية برمتها. تحدد مرحلة التخطيط نطاق المشروع بالإضافة إلى هدف المشروع. وتبدأ بمخرجات مرحلة البدء (الميثاق، بيان النطاق الأولي، ومدير المشروع) تُستخدم مخرجات مرحلة التخطيط كمدخل لمرحلة التنفيذ.

**3- مرحلة التنفيذ:** تتكون مرحلة التنفيذ من تلك الأنشطة المحددة في خطة إدارة المشروع. وتتضمن هذه العملية إدارة توقعات أصحاب المصلحة، والتنسيق مع الأفراد والموارد، بالإضافة إلى أداء الأنشطة الأخرى المتعلقة بنتائج المشروع. وأثناء مرحلة التنفيذ، قد تتطلب النتيجة إعادة تحديد الأساس وتحديثات لمتطلبات المشروع الحالية. قد يؤثر الإجراء المتخذ في مرحلة التنفيذ على خطة إدارة المشروع أو المستندات.

**4- مرحلة المراقبة والتحكم:** بعد مرحلة التنفيذ، للتحقق من أن المشروع على المسار الصحيح، تصبح مرحلة المراقبة والتحكم نشطة. خلال هذه المرحلة يتم إجراء العديد من التغييرات والمراجعات لتحسين أداء المشروع. تتضمن هذه المرحلة التتبع والمراجعة وتنظيم التقدم من أجل تحقيق هدف المشروع. كما يضمن أن تكون المخرجات وفقاً لخطة إدارة المشروع. ينصب التركيز الرئيسي لهذه الخطوة على تحديد أي تغييرات يتم إجراؤها من نقطة خطة إدارة المشروع لتحديد الإجراءات الوقائية المناسبة للعمل.

**5- مرحلة الإغلاق:** مرحلة الإغلاق هي العملية التي تؤدي إلى إغلاق محكم للمشروع في النهاية، هناك ثلاثة أنشطة إغلاق جارية: (إغلاق المنتج - دفع العميل لقبول التسليمات النهائية، إذا كان المشروع خارجياً، إغلاق المشروع - يشمل ذلك إغلاق الإجراءات الإدارية رسمياً، وتحديث مستندات المشروع وأرشفة قواعد البيانات والوثائق، وإغلاق المورد وراء المشروع - الإغلاق المالي للمشروع، والموارد المخصصة.

#### الجدول (4)

| عملية البدء: |                               |               |
|--------------|-------------------------------|---------------|
| م            | المهمة                        | تاريخ التسليم |
| الحالة       |                               |               |
| 1            | تحديد وتطوير أهداف المشروع    |               |
| 2            | تحويل رسمي لمدير المشروع      |               |
| 3            | تصريح رسمي للمشروع            |               |
| 4            | تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين |               |
| 5            | تحديد نطاق المشروع            |               |
| 6            | تطوير ميثاق المشروع           |               |

الحالة (قيد الانتظار - قيد الإجراء - مكتملة)

| عمليات التخطيط: |                                                         |               |
|-----------------|---------------------------------------------------------|---------------|
| م               | المهمة                                                  | تاريخ التسليم |
| الحالة          |                                                         |               |
| 1               | تحديد وتطوير النطاق                                     |               |
| 2               | إدارة النطاق                                            |               |
| 3               | تطوير الجدول                                            |               |
| 4               | تحديد هيكل توزيع العمل                                  |               |
| 5               | تقدير المواد اللازمة لكل مرحلة                          |               |
| 6               | تقدير التكاليف الكلية                                   |               |
| 7               | توزيع وتحديد التكاليف اللازمة لكل مرحلة                 |               |
| 8               | اختيار وتحديد أفراد فريق المشروع                        |               |
| 9               | وضع خطة إدارة عمليات التواصل الداخلية والخارجية         |               |
| 10              | وضع خطة إدارة المخاطر                                   |               |
| 11              | إدارة المشتريات                                         |               |
| 12              | تحديد المتطلبات اللازمة للوصول إلى مستوى الجودة المطلوب |               |
| 13              | وضع خطة لإشراك أصحاب المصلحة                            |               |

الحالة (قيد الانتظار - قيد الإجراء - مكتملة)

### عمليات التنفيذ والمتابعة:

| م | المهمة                                                                     | تاريخ التسليم | الحالة |
|---|----------------------------------------------------------------------------|---------------|--------|
| 1 | المتابعة والإشراف على عمل المشروع                                          |               |        |
| 2 | إدارة العمليات التشغيلية والتأكد من سير المشروع وفق الخطة والأهداف المحددة |               |        |
| 3 | متابعة التكاليف والنفقات                                                   |               |        |
| 4 | إدارة عمليات الجودة                                                        |               |        |
| 5 | مراقبة التقدم وإدارة التغييرات                                             |               |        |
| 6 | إدارة المخاطر                                                              |               |        |
| 7 | إدارة إشراك أصحاب المصلحة                                                  |               |        |
| 8 | إدارة عمليات التواصل                                                       |               |        |

الحالة (قيد الانتظار - قيد الإجراء - مكتملة)

### عمليات الإغلاق:

| م | المهمة                 | تاريخ التسليم | الحالة |
|---|------------------------|---------------|--------|
| 1 | أرشفة المستندات        |               |        |
| 2 | إنهاء العقود           |               |        |
| 3 | وثيقة الدروس المستفادة |               |        |
| 4 | إغلاق وتسليم المشروع   |               |        |

الحالة (قيد الانتظار - قيد الإجراء - مكتملة)



## الفصل الرابع الفائدة والتأثير

## 2.2.1 تطوير سجل المعنيين

يستخدم سجل أصحاب المصلحة لتحديد هؤلاء الأشخاص والمنظمات المتأثرة بالمشروع وأيضا لتوثيق المعلومات ذات الصلة حول صاحب المصلحة، ويمكن أن تشمل المعلومات اسم صاحب المصلحة، المنصف في المنظمة، دوره في المشروع، التوقعات، لذلك يجب أن يكون لديك معلومات كافية لإكمال سجل أصحاب المصلحة.

### الجدول (5)

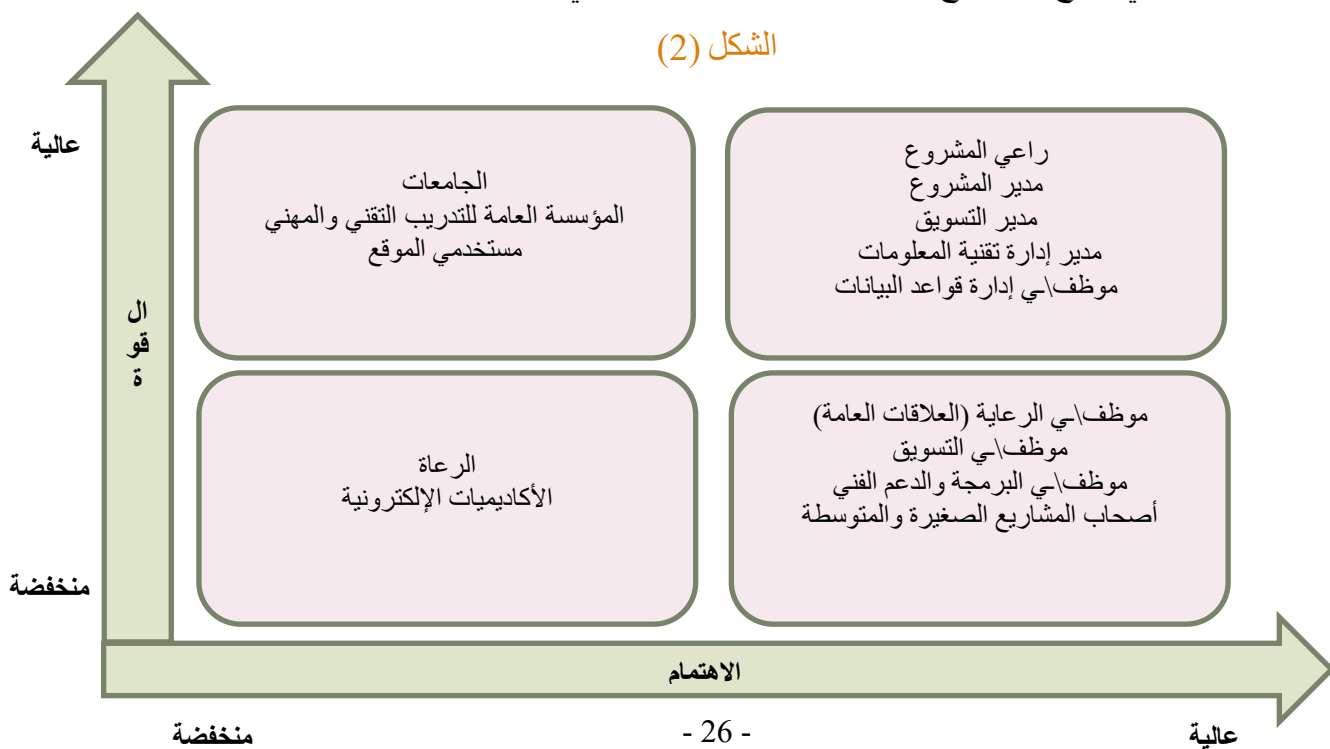
| أصحاب المصلحة الداخليون               |                                   |                                                                                     |         |         |                   |                                                 |
|---------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|-------------------|-------------------------------------------------|
| الاسم                                 | الدور                             | التوقعات                                                                            | الفائدة | التأثير | طريقة التواصل     | معلومات التواصل                                 |
| راعي المشروع                          | ممول المشروع                      | التمويل وتقديم الاستشارات                                                           | مرتفعة  | مرتفع   | البريد الالكتروني | FARAJALKHLAF@GMAIL.COM                          |
| فرج علاء الدين الخلف                  | مدير المشروع                      | إدارة المشروع والتخطيط.                                                             | مرتفعة  | مرتفع   | البريد الالكتروني | FARAJALKHLAF@GMAIL.COM                          |
| عبد العزيز حسين الحسن                 | مدير التسويق                      | إدارة كل من موظفي الرعاية & العلاقات العامة.                                        | مرتفعة  | مرتفع   | البريد الالكتروني | WORLDZIZ@HOTMAIL.COM                            |
| صالح سالم الغامدي                     | مدير إدارة تقنية المعلومات        | إدارة كل من موظفي قواعد البيانات & البرمجة                                          | مرتفعة  | مرتفع   | البريد الالكتروني | SALEH-ALGAMDI@OUTLOOK.COM                       |
| احمد حسن عسيري<br>برير نوري النحوي    | موظف/إي الرعاية (العلاقات العامة) | الحصول على رعاية كل من الجامعات والكليات وغيرها من الهيئات.                         | مرتفعة  | منخفض   | البريد الالكتروني | A00588@HOTMAIL.COM<br>BNN4X4@HOTMAIL.COM        |
| ناصر فهد الرشدي<br>سلطان فهد المسعود  | موظف/إي التسويق                   | تسويق الموقع للحصول على أكبر نوع من الاهتمام.                                       | مرتفعة  | منخفض   | البريد الالكتروني | NASS22EO@GMAIL.COM<br>SULTANF.ALMAOUD@GMAIL.COM |
| عبد الله بدر الجبري                   | موظف/إي إدارة قواعد البيانات      | إدارة قواعد البيانات والتأكد من تخزين البيانات للتمكن من إدارتها وتحليلها فيما بعد. | مرتفعة  | مرتفع   | البريد الالكتروني | A.ALJABRI242@GMAIL.COM                          |
| فايزة نبيل قوقندي<br>جلوي حسن الفهادي | موظف/إي البرمجة والدعم الفني      | إضافة خصائص إضافية للموقع بالإضافة للتأكد من عمل وفعالية الموقع.                    | مرتفعة  | منخفض   | البريد الالكتروني | F_QUQANDI@HOTMAIL.COM<br>JELWI100@GMAIL.COM     |
| أصحاب المصلحة الخارجيون               |                                   |                                                                                     |         |         |                   |                                                 |

| الاسم                                  | الدور               | التوقعات                                      | الفائدة | التأثير | طريقة التواصل       | معلومات التواصل |
|----------------------------------------|---------------------|-----------------------------------------------|---------|---------|---------------------|-----------------|
| الجامعات                               | مصدر العملاء        | توجيه الطلاب لاستخدام المنصة.                 | منخفضة  | مرتفع   | الاجتماعات<br>EMAIL |                 |
| مستخدمي الموقع                         | مقدم خدمات          | تبادل الخدمات.                                | منخفضة  | مرتفع   | موقع المشروع        |                 |
| أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة       | مستفيدين من الخدمات | الاستفادة من خدمات الموقع.                    | مرتفعة  | منخفض   | البريد الالكتروني   |                 |
| الرعاة                                 | تقديم الرعاية       | تقديم الرعاية، والاستفادة من الدعاية المقدمة. | منخفضة  | منخفض   | البريد الالكتروني   |                 |
| الأكاديميات الإلكترونية                | تقديم دورات تدريبية | التعاقدات وتقديم الدورات التعليمية.           | منخفضة  | منخفض   | البريد الالكتروني   |                 |
| المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني. | اعتماد المنصة       | اعتماد المنصة ومنح الشهادات                   | منخفضة  | مرتفع   | البريد الالكتروني   |                 |

## 2.2.2 مصفوفة الفائدة والتأثير

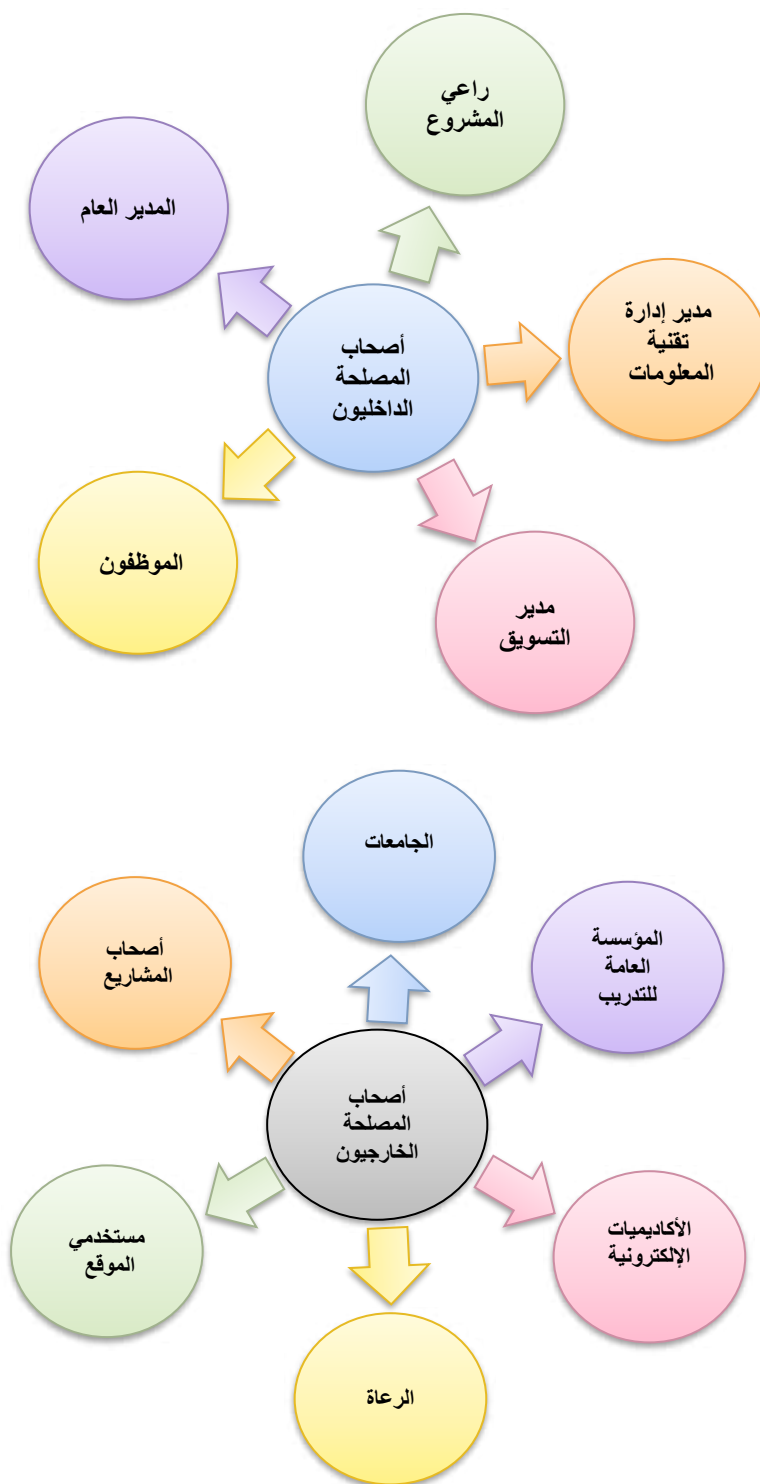
تعد مصفوفة القوة والتأثير في إدارة أصحاب المصلحة، أداة بسيطة تساعد صاحب المشروع على تصنيف أصحاب المصلحة في المشروع من خلال القوة والتأثير الذي يتمتعون به على المشروع، تساعد هذه المصفوفة في التركيز على أصحاب المصلحة الرئيسيين في المشروع والذين يمكن لهم أن يساهموا في نجاح المشروع أو فشله وهذا بدوره يساعدك في تحديد أولويات أصحاب المصلحة.

الشكل (2)



## 2.2.3 الرسوم البيانية المنطقية لسجل المعنيين

الشكل (3)





# الفصل الخامس

## الثقافة والقيم

### 2.3.1 ثقافة المنظمة

يتم تعريف الثقافة التنظيمية على أنها المعتقدات والافتراضات والقيم الأساسية وطرق التفاعل التي تساهم في البيئة الاجتماعية والشخصية لأفراد المؤسسة والتعامل الخارجي، حيث تنشأ الثقافة التنظيمية عندما تبدأ المنظمة عملية لتجميع قيمها الأساسية ودراساتها ومعالجتها لتحقيق أهداف الثقافة التنظيمية.

#### ماذا تحتوي الثقافة التنظيمية؟

تشمل الثقافة التنظيمية توقعات المنظمة وخبراتها وفلسفتها، فضلاً عن القيم التي توجه سلوك الأعضاء، ويتم التعبير عنها في الصورة الذاتية للعضو في المجموعة، والأعمال الداخلية، والتفاعلات مع العالم الخارجي، والتوقعات المستقبلية. تستند الثقافة إلى المواقف والمعتقدات والعادات المشتركة والقواعد المكتوبة وغير المكتوبة التي تم تطويرها بمرور الوقت وتعتبر صالحة.

#### ثقافة منظمة (GIVE N' TAKE)

نحن في (GIVE N' TAKE) نؤمن بأهمية التعلم وإتقان العمل، وأن ما يحفز الفرد لتقديم الأعمال المتقنة ليس المال فقط، فهناك البذل والعطاء والأخذ والامتنان، وهذا هو الجوهر الأساسي الذي تنطلق منه منظمة (GIVE N' TAKE) فنحن نسعى من خلال هذه المنظمة لتعزيز مبدئ المشاركة وتبادل الخبرات دون الحاجة للمقابل المادي، فالمال ليس كل شيء، فالتجربة الفريدة من نوعها التي تقدمها المنظمة ستكون أكثر نفع ورضا للمستفيد.

#### بعض الطرق لتفادي مشكلة الثقافة التنظيمية في منظماتنا (GIVE N' TAKE)

- دراسة جوانب الثقافة التي سوف تعيق الابتكار والتغيير في منظماتنا.
- دراسة مدى حاجة المنظمة للتصحيح الداخلي.
- إيجاد أصل إيجابي للثقافة التنظيمية داخل المنظمة والاعتماد عليها.
- بحث إمكانية إدخال ثقافة جديدة.

### 2.3.2 قيم المنظمة

تعرف القيم بأنها اتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيدة أو غير جيدة، والقيم التنظيمية تربط بالقيم الأخرى الدينية، السياسية، الاجتماعية، إذ تستمد منها بعض الخصائص، وهي بذلك لا تختلف عن تلك القيم سواء في طبيعتها أو وظيفتها.

#### مقترحات لقيم المنظمة التي يمكن اعتمادها

1. **المسؤولية:** المنظمة مسؤولة تمام عن خدمات المنصة.
2. **الاحترافية:** التأكد من جودة الخدمات ومدى استفادة مستخدمي المنصة.
3. **المشاركة:** الفريق القائم على المنصة في أتم الجاهزية للتواصل والمساعدة.
4. **المصداقية:** كل أعمال المنصة مجاناً لجميع المتعاونين.



## الفصل السادس

### التأمل الذاتي وإدارة الذات

### 3.1.1 ثلاثة سلوكيات شخصية للطالب يمكن أن تؤثر على المشروع

**الانحياز:** تفضيل أي طرف على الآخر، هو أحد أسباب فشل التقدم في أي مشروع، خاصة في المراحل التي يتم فيها طرح الأفكار، والتي يجب على الجميع المشاركة بها حتى لو كانت المشاركة ضئيلة كالأخذ بالموافقة أو الرفض، فإذا كانت هذه المشاركة متحيزة فقد تضرر بالمشروع ككل.

**الكسل:** عدم الرغبة في المشاركة أو إنجاز أي مهمة أو إنجاز بعض المهام البسيطة لتفادي اللوم فقط هي أحد السلوكيات الرئيسية لفشل أي مشروع.

**اللامبالاة:** قد يعتقد البعض أن اللامبالاة هي أحد مرادفات الكسل، ولكن اللامبالاة قد تكون أخطر بعدة مراحل من الكسل، كون العضو يحاول قدر الاستطاعة الانتهاء من المهام الملزمة إليه بغرض إنهاؤها بعيداً عن دقتها وصحتها.

### 3.1.2 دراسة السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية القضاء عليها

أسباب هذه السلوكيات أو مناطق منابعها قد تكون البيئة التي نشأ وترعرع فيها الطالب، وربما القيم التي يؤمن بها، وأحياناً تكون لأسباب غير مفهومة وغير معروفة، وهذا يستدعي الاجتماع مع الطالب من قبل قائد المجموعة لمعرفة أساس هذه السلوكيات، والتباحث في كيفية القضاء عليها مع الطالب الذي يتصف بهذه السلوكيات وأخذ العهد منه على نفسه.

وكما يمكن بشكل عام التخلص من هذه السلوكيات من خلال خلق بيئة مشروع تمنع أو تقلل من هذه السلوكيات. إذا أعطيت الخيار للجميع لإبداء آرائهم، فبالإمكان تحقيق الحيادية كون الجميع سوف يتم الأخذ برأيه من غير التحيز لرأي واحد فقط، وللتخلص من الكسل بالاستطاعة وضع عدد من المهام المشتركة مع طلاب آخرين والتي يجب أن تتم بشكل أسبوعي لضمان عمل الجميع. وللتخلص من اللامبالاة بالاستطاعة وضع أساس للتدقيق من مدير المشروع للتدقيق على المهام اليومية بشكل عشوائي على مدار المشروع.

### 3.1.3 نموذج (SWOT)

من أشهر النماذج المستخدمة في قياس نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة، وقياس التهديدات والفرص في البيئة الخارجية، ومعرفة هذه النقاط الأربع تساعد أصحاب المشاريع في الاعتماد على نقاط القوة وتقوية نقاط الضعف، وتقادي التهديدات قبل وقوعها وذلك من خلال الإدارة الجيدة للمخاطر، واغتنام الفرص للتوسع وكسب أكبر حصة سوقية.

الشكل (4)





## الفصل السابع النزاهة الشخصية والموثوقية

### 3.2.1 ثلاثة سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية

هنالك العديد من السلوكيات التي قد تؤثر بشكل سلبي على أي مشروع مثل (التسلط، مقاومة العمل مع الآخرين، الفضاظة) وإزالة مثل هذه السلوكيات من أي منظمة يمكن أن يتم من خلال إنشاء هيكل يمكن أن يقضي على هذه السلوكيات عن طريق فرض سلوكيات مضادة.

#### التسلط:

هو منظور من خلاله يعتقد أحد الموظفين أنه في مستوى أعلى من الآخرين مع أنه يمتلك نفس المسمى الوظيفي في الهيكل التنظيمي للمنظمة، التسلط قد يؤثر سلبا على البيئة التي يعمل بها الآخرون حيث تصبح بيئة نزاعات وكرامية. ويمكن التقليل من التسلط عن طريق فرض نوع من أنواع الهيكلية وتوزيع المراكز الإدارية بحيث لا يكون هنالك طرف وحيد يمتلك السلطة لإدارة عدد من الموظفين، بل يجب أن يكون هنالك ربط ما بين عدة أقسام للتخلص من هذا السلوك.

#### الفضاظة:

أحد أفضل الطرق لاكتساب الآخرين سواء كانوا من العملاء أو الزملاء في بيئة العمل، هي الكلمة الطيبة، وأفضل الطرق للحصول على نتائج مخالفة لذلك هي الفضاظة مع الآخرين. يجب أن يكون هنالك لوائح لبيئة العمل تمنع مثل هذه التصرفات، فبيئة العمل يجب أن تكون بيئة سعيدة ومريحة للأفراد لقضائهم معظم أوقاتهم فيها. وعندما يتعلق الأمر بالعلاقات مع العملاء، فإن الفضاظة قد تكون مضرّة للغاية.

#### مقاومة العمل من الآخرين:

يعتبر العمل مع الآخرين من صميم الأعمال التجارية الأكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي يجب أن يكون لدى جميع الموظفين موقف إيجابي تجاه التعاون مع بعضهم البعض. إذا بدا أن بعض أعضاء الفريق مترددين في المساهمة، فقد تكون هناك مشكلات أساسية مثل القلق الاجتماعي أو التوتر أو المخاوف الشخصية.

### 3.2.2 تحليل التأثير المالي والاجتماعي والتقني لمثل هذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات

**المالي:** تؤثر هذه السلوكيات بوجه عام على بيئة العمل بشكل سلبي، حيث تؤدي إلى صناعة بيئة غير صحية للأفراد، وهذا بالضرورة يؤثر على المزاج العام للمشروع، مما يؤدي إلى تبديد المورد البشري، وتكبد خسائر مالية من رواتب تُصرف على موظف غير منتج بالمقدار المطلوب منه، وأيضاً تأخير المشروع عن تحقيق الأهداف المرجوة في الوقت المحدد.

**الاجتماعي:** هذه السلوكيات ليست من السلوكيات الحسنة بكل تأكيد، وهي من أكثر المنفردات الاجتماعية فاعلية، حيث لا تُبقي للتقارب باب، لأن بيئة العمل لا تتطلب فقط العمل بشكل آلي، بل بشكل اجتماعي منسجم يسوده السعادة والرضا، وكما ذكرنا، فإن الموظفون يقضون معظم أوقاتهم في العمل، لذلك البيئة التي يسودها مثل هذه السلوكيات في التعامل بين موظفيها، قد تؤدي إلى عرقلة وبطيء سير المشروع بسبب ضعف التواصل بين أفراد الفريق النابعة من سوء المعاملة فيما بينهم.

**التقني:** يقوم هذا المشروع بشكل أساسي على الجانب التقني وهو ما يحتاج إلى العمل الجماعي وسرعة الاستجابة لمشكلات العميل التقنية، لتقديم دعم سريع يولد ولاء مستمر على المدى البعيد، وهذا ما لا تدعمه مثل هذه السلوكيات، أيضاً البيئة التقنية بيئة متغيرة بشكل سريع، لذلك تحتاج دائماً إلى الإبداع المتجدد لضمان استمرارية المشروع، ومن أفضل طرق توليد الإبداع "العصف الذهني" وهو القائم على ركيزة العمل الجماعي مثلاً، مرة أخرى هذه السلوكيات تؤثر سلباً على الإبداع التقني.



## الفصل الثامن التواصل الشخصي

### 3.3.1 إعداد سجل أصحاب المصلحة

#### الجدول (6)

|       |                                                                                                                                 |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عالي  | المشاركة بصورة وثيقة والتأثير بفاعلية:<br>تتطلب المشاركة المنتظمة والمتكررة وجهاً لوجه، بما في ذلك الاتصالات المكتوبة والشفهية. |
| متوسط | الاطلاع المستمر:<br>يتطلب مشاركة منتظمة (على سبيل المثال: بشكل نصف سنوي) في العادة من خلال الاتصالات المكتوبة.                  |
| منخفض | الرقابة:<br>يتطلب مشاركة بصورة غير منتظمة (على سبيل المثال: مرة واحدة كل عام) في العادة من خلال الاتصالات المكتوبة أو الشفهية.  |

| أصحاب المصلحة الداخليون |                            |                                                                  |                           |                   |                                           |             |                                                                            |
|-------------------------|----------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------|-------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------|
| المعنيين                | الدور                      | التوقعات                                                         | معلومات التواصل           | طريقة التواصل     | احتياجات أصحاب المصلحة                    | حجم التأثير | احتياجات الاتصالات لأصحاب المصلحة                                          |
| راعي المشروع            | ممول المشروع               | التمويل وتقديم الاستشارات                                        | Farajalkhlaf@gmail.com    | البريد الإلكتروني | التمويل                                   | مرتفع       | اجتماع كل أسبوعين<br>الثلاثاء - 2 - مساءً<br>والبريد الإلكتروني الأسبوعي   |
| فرج الخلف               | مدير المشروع               | تسليم المشروع ضمن النطاق والوقت والتكلفة وإدارة المشروع والتخطيط | Farajalkhlaf@gmail.com    | البريد الإلكتروني | إدارة المشروع                             | مرتفع       | - اجتماع كل أسبوعين<br>الثلاثاء - 2 - مساءً<br>والبريد الإلكتروني الأسبوعي |
| عبد العزيز الحسن        | مدير التسويق               | إدارة كل من موظفي الرعاية والتسويق                               | worldaziz@hotmail.com     | البريد الإلكتروني | إدارة ونشر المنصة في مواقع كبيرة وجامعات. | مرتفع       | البريد الإلكتروني الأسبوعي اجتماعات شهرية                                  |
| صالح سالم الغامدي       | مدير إدارة تقنية المعلومات | إدارة كل من موظفي قواعد البيانات & البرمجة                       | saleh-algamdi@outlook.com | البريد الإلكتروني | تطوير المنصة بشكل مستمر ومعالجتها مشاكلها | مرتفع       | البريد الإلكتروني الأسبوعي اجتماعات شهرية                                  |

|                                                 |       |                                                                         |                      |                                                  |                                                                                                   |                                           |                                                   |
|-------------------------------------------------|-------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| البريد الإلكتروني<br>الأسبوعي<br>اجتماعات شهرية | متوسط | جلب عقود<br>رعاية للمنصة                                                | البريد<br>الإلكتروني | a00588@hotmail.com<br>bnn4x4@hotmail.com         | الحصول على<br>رعاية كل من<br>الجامعات<br>والكليات وغيرها<br>من الهيئات.                           | موظف(اي<br>الرعاية<br>العلاقات<br>العامة) | -احمد حسن<br>عسيري<br>-بربر نوري<br>النحوي        |
| البريد الإلكتروني<br>الأسبوعي<br>اجتماعات شهرية | متوسط | تسويق المنصة<br>في الهيئات<br>والجامعات وبين<br>الطلاب ومن<br>لهم مصلحة | البريد<br>الإلكتروني | nass22eo@gmail.com<br>sultanf.almasoud@gmail.com | تسويق الموقع<br>للحصول على<br>أكبر قدر من<br>الاهتمام                                             | موظف(اي<br>التسويق)                       | - ناصر فهد<br>الرشيدي<br>-سلطان فهد<br>المسعود    |
| البريد الإلكتروني<br>الأسبوعي<br>اجتماعات شهرية | مرتفع | متابعة بيانات<br>مشتركين<br>المنصة وجميع<br>المعلومات التي<br>تمت فيها. | البريد<br>الإلكتروني | a.aljabri242@gmail.com                           | إدارة قواعد<br>البيانات والتأكد<br>من تخزين<br>البيانات للتمكن<br>من إدارتها<br>وتحليلها فيما بعد | موظف(اي<br>إدارة قواعد<br>البيانات)       | عبد الله بدر<br>الجبري                            |
| البريد الإلكتروني<br>الأسبوعي<br>اجتماعات شهرية | متوسط | حل تذاكر<br>وطلبات ورفع<br>جودة المنصة.                                 | البريد<br>الإلكتروني | f_quqandi@hotmail.com<br>jelwi100@gmail.com      | إضافة خصائص<br>إضافية للموقع<br>بالإضافة للتأكد<br>من عمل وفاعلية<br>الموقع                       | موظف(اي<br>البرمجة<br>والدعم<br>الفني)    | - فائزة نبيل<br>قوقندي<br>-جلوي<br>حسن<br>الفهادي |

### أصحاب المصلحة الخارجيون

| المعنيين                                  | الدور                         | التوقعات                                                 | معلومات التواصل | طريقة<br>التواصل                           | احتياجات<br>أصحاب<br>المصلحة                                 | حجم<br>التأثير | احتياجات<br>الاتصالات<br>لأصحاب<br>المصلحة |
|-------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------------------------|
| الجامعات                                  | مصدر<br>العملاء               | الربط بين<br>المنصة<br>والجامعات<br>والكليات<br>السعودية | ABC@ESU.COM     | البريد<br>الإلكتروني                       | تطوير مهارات<br>طلاب<br>الجامعات                             | مرتفع          | البريد الإلكتروني<br>اجتماعات شهرية        |
| مستخدمي<br>الموقع                         | مقدم<br>خدمات                 | تبادل الخدمات<br>والخبرات                                | موقع المشروع    | موقع<br>المشروع أو<br>البريد<br>الإلكتروني | تبادل الخدمات<br>وتفعيل الموقع                               | مرتفع          | التواصل عن<br>طريق الموقع<br>بشكل مستمر    |
| أصحاب<br>المشاريع<br>الصغيرة<br>والمتوسطة | مستفيدين<br>من<br>الخدمات     | استهلاك خدمات<br>الموقع                                  | ABC@ESU.COM     | البريد<br>الإلكتروني                       | الاستفادة من<br>الخدمات<br>المقدمة بأقل<br>التكاليف          | متوسط          | البريد الإلكتروني<br>اجتماعات شهرية        |
| الرعاة                                    | مصدر دعم<br>مستمر             | تقديم الدعم<br>لضمان الاستدامة                           | ABC@ESU.COM     | البريد<br>الإلكتروني                       | تقديم الدعاية<br>والإعلان                                    | متوسط          | البريد الإلكتروني<br>اجتماعات شهرية        |
| الأكاديميات<br>الإلكترونية                | تقديم<br>الدورات<br>التدريبية | تقديم دورات<br>مجزية<br>لمستخدمي الموقع                  | ABC@ESU.COM     | البريد<br>الإلكتروني                       | اعداد الدورات<br>والحقائب<br>التدريبية وربط<br>الموقع مع أحد | متوسط          | البريد الإلكتروني<br>اجتماعات شهرية        |

|                                     |       |                            |                      |             |                            |                  |                                                    |
|-------------------------------------|-------|----------------------------|----------------------|-------------|----------------------------|------------------|----------------------------------------------------|
|                                     |       | المواقع الموفرة<br>للدورات |                      |             |                            |                  |                                                    |
| البريد الإلكتروني<br>اجتماعات شهرية | مرتفع | مصادقية أعلى               | البريد<br>الإلكتروني | ABC@ESU.COM | تقديم الشهادات<br>المعتمدة | اعتماد<br>الموقع | المؤسسة<br>العامة<br>للتدريب<br>التقني<br>والمهني. |

### 3.3.2 تحديد التواصل الشخصي والتواصل الفعال

#### مفهوم الاتصال الشخصي

الاتصال الشخصي هو عملية تفاعل مستمرة ومباشرة بين القائم بالاتصال والمستقبل، يتم من خلالها تبادل المعلومات والآراء والاتجاهات بين طرفي الاتصال، مما يؤدي في النهاية إلى التأثير على المستقبل لتحقيق هدف ما.

وكما أن عملية الاتصال الشخصي يجب أن تحتوي على كافة عناصر الاتصال حتى يتم الاتصال بالطريقة الصحيحة والسليمة على أكمل وجه، المرسل الذي يقوم بإرسال المعلومة، ثم تنتقل عن طريق القنوات أو الوسيلة إلى المستقبل، الذي بدوره يقوم باستقبالها وفهمها.

#### نوعان للاتصال:

- اتصال شخصي مباشر (بدون وسيط تكنولوجي)
- اتصال شخصي غير مباشر (مع وسيط تكنولوجي)

#### خصائص الاتصال الشخصي

عملية ديناميكية، عملية مستمرة، عملية موضوعية وواقعية، عملية منظمه

#### عناصر الاتصال الشخصي

المرسل، الرسالة، الوسيلة، المستقبل

### مفهوم الاتصال الفعال:

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

### مقومات الاتصال الفعال

الإصغاء (الإنصات)، الحديث المؤثر (الشرح)، استعمال لغة الإشارة، السؤال والمناقشة، التقويم، الاستجابة.

### معوقات الاتصال

- قصور المرسل وعدم قدرته على صياغة الرسالة بوضوح.
- صعوبة تفاعله مع الآخرين.
- إصدار الأحكام المسبقة تجاه المستقبل.
- عدم قدرته على تخطيط الاتصال.
- عدم الاكتراث بالنتيجة أو بالأثر المنتظر من عملية الاتصال.

### 3.3.3 تحديد أشكال ونماذج وقنوات الاتصال الشخصي

#### أشكال الاتصال

##### الاتصالات المكتوبة

تتمثل الاتصالات المكتوبة الخطابيات والرسائل والتقارير والشكاوى والاقتراحات وملخصات الاجتماعات، وكل ما هو مكتوب ومدون في ورق، أو في نسخ إلكترونية.

##### الاتصال اللفظي

هو الاتصال الذي يمكن التعبير عنه عبر الكلمات بحيث تمر الرسالة الصوتية من فم المرسل إلى أذن المستقبل، وله مدلولات حسب اللغة المستخدمة وقوة التعبير ودرجة الصوت أثناء الكلام.

## الاتصالات غير اللفظية

تشمل الاتصالات غير اللفظية كل ما هو ظاهر غير منطوق، مثل لغة الجسد، لغة العينين، الحركات والإشارات التعبيرية، المشاعر، الهدام، الحضور الشخصي "الكاريزما".

## نماذج الاتصالات المتبعة في منظمة (GIVE N' TAKE)

### الاتصالات الرسمية

تتمثل في الاتصالات التي تتم داخل المنظمة سواء كانت شفوية أو مكتوبة، وهي نوعان.

**الاتصالات الرأسية:** هي أما أن تكون اتصالات صاعدة من أسفل إلى أعلى، أو اتصالات هابطة من أعلى إلى أسفل، وتكون الاتصالات **الصاعدة** من الموظفون إلى المدراء، على شكل بريد إلكتروني، تقارير يومية وشهرية، مقترحات، شكاوى، أم الاتصالات **الهابطة** فتكون من المدير إلى مدراء الأقسام إلى الموظفون، وهي على شكل تعليمات، خطط، أوامر...إلخ.

**الاتصالات الأفقية:** ويشمل هذا النوع الاتصال بين موظفين الأقسام من نفس المستوى التنظيمي، ولها أهمية في ضمان سير العمل بشكل منسجم.

### الاتصالات غير الرسمية

تتمثل الاتصالات غير الرسمية في الاتصال بين الموظفين خارج حدود المنظمة وبعيد عن الأعمال وسلطة الهيكل التنظيمي، فهي تقوم على العلاقات وال صداقات بين الموظفين، ولهذا النوع من الاتصالات أهمية في توطيد العلاقات بين الموظفين، والتي بدورها تعود بالنفع على المنظمة وإنتاجية الموظفين.

## قنوات الاتصال المتبعة في منظمة (GIVE N' TAKE)

الاتصال المباشر بين الموظفين، الاجتماعات، الهاتف الثابت والنقال، الاجتماعات عن بعد، العروض التقديمية، وأيضاً طريق البريد الإلكتروني، التقارير اليومية والشهرية، الرسوم البيانية، القوائم المالية والمحاسبية، الأرقام والاحصائيات.

### 3.3.4 إنشاء مصفوفة الاتصالات

الجدول (7)

| السيناريو الموضوع                          | درجة الأهمية | الأعضاء المشاركون                                                                                                                                 | الأهداف                                                                              | الإجراءات الموضوعية                                                                      | معدل التواصل                   |
|--------------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| اجتماع لدراسة اداء المشروع                 | 4            | جميع أعضاء المشروع الداخليين:<br>مدير المشروع<br>مدير التسويق والموظفين<br>المدرجين تحته<br>مدير إدارة تقنية المعلومات والموظفين<br>المدرجين تحته | دراسة اداء المشروع<br>دراسة متوسط زيادة الأعضاء<br>دراسة نوع الخدمات المقدمة للعملاء | جمع البيانات من جميع أقسام المشروع لدراساتها                                             | 4 مرات سنوياً، مع نهاية كل ربع |
| اجتماع لدراسة فاعلية المشروع               | 4            | مدير المشروع<br>مدير التسويق                                                                                                                      | دراسة انواع الدخل خلال فترة محددة                                                    | جميع البيانات المتعلقة بالدخل المادي ليتم دراستها                                        | 4 مرات سنوياً، مع نهاية كل ربع |
| اجتماع لدراسة فاعلية قواعد البيانات        | 3            | مدير إدارة تقنية المعلومات<br>موظف/ي إدارة قواعد البيانات                                                                                         | اختبار قواعد البيانات عن طريق أسلوب التجربة والخطأ                                   | استخدام أسلوب التجربة والخطأ للتخلص من جميع المعوقات للربط الأفضل بين قواعد البيانات     | مرة كل شهر                     |
| اجتماع للربط مع الجامعات والكليات          | 2            | مدير المشروع<br>مدير التسويق<br>مدير إدارة تقنية المعلومات<br>منسوبي الجامعات والكليات                                                            | دراسة الربط الفعلي بين الكليات والجامعات                                             | معرفة عدد المستخدمين من كل كلية وجامعة<br>معرفة الخدمات التي قام الطلاب بطلبها + تقديمها | مرة كل شهر                     |
| اجتماع لدراسة متطلبات المستخدمين           | 2            | مدير المشروع<br>مدير التسويق<br>مدير إدارة تقنية المعلومات                                                                                        | الأخذ باقتراحات المستخدمين                                                           | تنقيح اقتراحات المستخدمين وأخذ الأفضل بينها                                              | مرة كل شهر                     |
| اجتماع لطلب الرعاية                        | 4            | مدير المشروع<br>مدير التسويق<br>الرعاية                                                                                                           | الحصول على رعاية للموقع                                                              | تحصيل الدعم من الرعاية وتقديم الدعاية لهم                                                | مرة كل الشهر                   |
| اجتماع مع أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة | 2            | مدير التسويق<br>أصحاب المشاريع                                                                                                                    | تبادل المنافع بين الموقع وأصحاب المشاريع                                             | تبادل عرض الخدمات                                                                        | مرة كل شهر                     |

|                                                    |   |                                                                                 |                             |                                                                         |            |
|----------------------------------------------------|---|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------|
| اجتماع مع الاكاديميات الإلكترونية                  | 2 | مدير التسويق<br>مدير إدارة تقنية<br>المعلومات<br>منسوبي الاكاديميات             | الحصول على<br>دورات تدريبية | الاستفادة من العروض على<br>الدورات التدريبية، لتقديم<br>لمستخدمي الموقع | مرة كل شهر |
| اجتماع مع المؤسسة العامة للتدريب<br>المهني والتقني | 2 | مدير المشروع<br>مدير التسويق<br>مدير إدارة تقنية<br>المعلومات<br>منسوبي المؤسسة | اعتماد الموقع               | الحصول على الاعتماد ومنح<br>الشهادات لمستخدمي الموقع                    | مرة واحدة  |

### 3.3.5 ثلاثة سيناريوهات خاطئة للاتصال

#### استخدام أداة تواصل لا تناسب هدف الاجتماع:

لا يمكن أن يكون هنالك اجتماع يتوقع من خلاله عشرات الأعضاء التواصل مع بعضهم البعض، وشرح العديد من المعلومات وتبادل العديد من البيانات بشكل فعال، عن طريق الاتصال الهاتفي فقط، فالهدف الوحيد الذي سوف يتم تحصيله بعد انتهاء الاجتماع هو المزيد من الفوضى وعدم التنظيم.

#### عدم الوضوح في التواصل:

يجب على من يحضر الاجتماعات القائمة بين الأعضاء أن يتصف بصفات الذكاء في طرح جميع النقاط، فقد يطرح أحد الأعضاء فكرة أنه يجب زيادة عدد المستخدمين خلال الفترة القادمة، يعتبر هذا النص عديم الدقة والوضوح كونه لم يتم تحديد الفترة الزمنية التي يجب فيها تحقيق هذا الهدف، ما يفترض قوله "يجب زيادة عدد المستخدمين بنسبة 20 بالمئة خلال الربع الثاني من السنة الأولى".

#### الخروج عن الأهداف الموضوعية وعدم المتابعة:

الخروج عن الأهداف الموضوعية وعدم المتابعة قد يعتبر أسوأ أنواع التواصل، وذلك بسبب الوقت الذي سيهدر عند الخروج عن الأهداف الموضوعية أو عدم معرفة هذه الأهداف، مما سيخلق نوع من الفوضى وإعادة عمل الاجتماع الأول (اجتماع تحديد الأهداف) بصورة متكررة.

### 3.3.6 وضع وإعداد مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة

الجدول (8)

| أصحاب المصلحة                          | غير مدرك | مقاوم | محايد | داعم | قيادي |
|----------------------------------------|----------|-------|-------|------|-------|
| راعي المشروع                           |          |       |       | D&C  |       |
| مدير المشروع                           |          |       |       |      | D&C   |
| مدير تقنية المعلومات                   |          |       |       | D&C  |       |
| مدير التسويق                           |          |       |       | D&C  |       |
| موظف إدارة قواعد البيانات              |          |       |       | D&C  |       |
| موظف الرعاية                           |          |       |       | D&C  |       |
| موظف التسويق                           |          |       |       | D&C  |       |
| موظف البرمجة والدعم الفني              |          |       |       | D&C  |       |
| الجامعات والكليات                      |          |       | C     | D    |       |
| مستخدمي الموقع                         | C        |       |       | D    |       |
| أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة       |          |       | C     | D    |       |
| الرعاة                                 |          |       | C     | D    |       |
| الأكاديميات الإلكترونية                |          |       | C     | D    |       |
| المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني. |          |       | C     | D    |       |



## الفصل التاسع القيادة

## 4.1.1 وصف وتحديد نموذج القيادة المفضل لقيادة المشروع

### القيادة

القيادة هي فن تحفيز مجموعة من الناس على العمل من أجل تحقيق هدف مشترك، في بيئة العمل، وقد يعني هذا توجيه العمال والزملاء باستراتيجية لتلبية احتياجات الشركة.

### أنواع القادة

- القيادة التفويضية:** تقوم على تفويض المهام إلى أعضاء الفريق، حيث يضع القادة ثقتهم في الموظفين، دون تدخل في العوامل المحيطة، إنما تركيزهم على الإنجاز.
- القيادة الاستبدادية:** يقوم على التحكم والسيطرة على الفريق، وتنفيذ أوامر القائد بحذافيرها.
- القيادة الديمقراطية:** يعد من أكثر أنواع القيادة فاعلية في تحقيق الأهداف، حيث يمنح القادة القدرة على ضبط فريقهم دون إهمال مشاركتهم في صنع القرارات.
- القيادة التحويلية:** يتميز القادة التحويليين في هذا الأسلوب بقدرتهم على تحفيز الموظفين، وإلهامهم وإحداث تغيير إيجابي في عمل الفريق.
- القيادة التبادلية:** يقوم هذا الأسلوب على مبدأ الأخذ والمنح، حيث يوافق الموظفون منذ قبولهم الوظيفة على تنفيذ الأوامر وإنجاز المهام الموكلة إليهم من قبل القائد، وعليه يتقاضون المال مقابل إتمامهم العمل، ويتضمن ذلك إمكانية معاقبة الموظفين المُقصرين في أدائهم.

**النموذج المناسب للمشروع:** كون أن المشروع سوف يمر بعدد كبير من المراحل قصيرة المدى خلال أول سنتين من إنطلاقه، فإن أفضل طريقة لقيادة هذا المشروع هي استخدام أسلوب **القيادة التبادلية**، أسلوب القيادة التبادلية هو أسلوب يعتمد بالأساس على مبدأ المكافآت، حيث أن إنجاز مهمة أو جزء من مشروع يحصل صاحب هذا الإنجاز على مكافأة، الأسلوب يعطي دافع للموظفين على إنجاز أقسام المشروع الموضحة في أسرع وقت وبأفضل نتيجة ممكنة، كون أن هنالك عائد مادي ومعنوي على كل مرحلة أو مهمة تم إنجازها، قد يتم تغيير نوع القيادة عند الانتهاء من إطلاق المشروع بشكل كامل والانتهاء من المراحل قصيرة المدى إلى نوع قيادة تحويلي لتحقيق الأهداف طويلة المدى المرتبطة بالرؤية الخاصة بالمشروع.

### 4.1.2 تحديد الأسباب التي يفضل من أجلها هذا النموذج

- 1- العديد من المراحل قصيرة المدى التي يجب إتمامها.
- 2- التحفيز لإنجاز المهام الموضوعه في أسرع وقت.
- 3- التحفيز لإنجاز المهام الموضوعه بأفضل النتائج.
- 4- تميز هذا الأسلوب بالمكافآت والعقوبات على أنجاز المهام أو عدمه.
- 5- الأسلوب هذا يزيل بعض السلوكيات السلبية كـ (الكسل، اللامبالاة) كون عدم إنجاز أي مهام يعني عدم الحصول على المكافآت الموضوعه.

### 4.1.3 تقديم "5" مقترحات لطرق التحفيز المتوافقة مع طبيعة المشروع

هنالك العديد من طرق التحفيز المادية وغير المادية التي من خلالها يمكن أن يتم إنجاز المشروع بأفضل طريقة، ولكن سوف يعتمد التركيز على الطرق التي من خلالها نستطيع إنجاز الأهداف الموضوعه، عن طريق التحفيز المادي وغير المادي.

#### التمكين

يوفر التمكين مزيداً من المسؤولية للموظفين مما يخلق بعض الأفكار لدى الموظفين عن أهميتهم لدى المنظمة، يمكن أن يكون هذا حافزاً قوياً لأنه يمنح الموظفون مزيداً من التحكم في عملهم ويمكن أن يؤدي إلى النمو والتقدم.

#### التناوب الوظيفي

التناوب الوظيفي هو نقل أو تحريك عدد من الموظفين الذين يتشاركون بمجموعة من الوظائف والمهام من أجل زيادة الاهتمام والتحفيز، يمكن أن يسهل التناوب على الوظائف تعدد المهارات.

### بيئة عمل مناسبة

بيئة العمل الإيجابية تجعل الموظفون يشعرون بالرضا والسعادة عند التفكير بالقدوم إلى العمل، وهذا قد يكون أحد الأسباب التي من خلالها يمكن المحافظة على الموظفين لأطول فترة ممكنة، وتقليل الاستقالة من العمل.

### المكافآت المادية

يتلقى الموظفون مدفوعات مالية بناء على إنتاجيتهم أو أدائهم الوظيفي أو حتى عند إتمام فترات محددة مع الشركة.

### بيئة عمل سلسة

خلق بيئة عمل من خلالها يستطيع الموظفون العمل بسلاسة من غير ارتباطهم بمركز عمل محدد، حيث يستطيع بعض الموظفين إتمام المهام الموكلة لهم عن بعد أو عن طريق وضع جدول عمل مرن مناسب.



# الفصل العاشر

## فريق المشروع

## 4.2.1 تصميم نموذج RACI لـ 3 مقاييس إدارية في المشروع

مصفوفة المسؤوليات هي أداة بسيطة وواضحة لتحديد الأدوار والمسؤوليات لأي مشروع، حيث تساعد على إنجاز المهام في أسرع وقت، ودقة عالية وكفاءة، وأيضاً تساعد في تجنب الارتباك حول الأدوار، ومفيدة في توزيع مهام العمل على الفريق وعدم تداخل المهام بينهم، وتشير المصفوفة إلى أربع نقاط رئيسية وهي:

1- مسؤول التنفيذ ويرمز له بحرف Responsible (R)

2- متخذ القرار ويرمز له بحرف Accountable (A)

3- المستشار ويرمز له بحرف Consulted (C)

4- المُخبر ويرمز له بحرف Informed (I)

### الجدول (9)

| المسؤول                  | مدير المشروع | مدير التسويق | مدير تقنية إدارة المعلومات | موظفي الرعاية والعلاقات العامة | موظفي التسويق | موظفي إدارة قواعد البيانات |
|--------------------------|--------------|--------------|----------------------------|--------------------------------|---------------|----------------------------|
| التعاقدات مع الجامعات    | AI           | C            |                            | R                              | I             |                            |
| الحصول على الرعاية       | AI           | C            |                            | R                              | I             |                            |
| مراجعة البيانات وتحليلها | I C          | I            | AI                         |                                |               | R                          |



# الفصل الحادي عشر الصراع والأزمات

### 4.3.1 تحديد الصراع والأزمات

يمكن تعريف الصراع على أنه ظاهرة اجتماعية تتضمن حالة من الضغط النفسي أو عدم الارتياح الناتج عن عدم الاتفاق بين رغبتين أو أكثر من رغبة أو قد يكون تعارضاً بين إرادتين أو أكثر.

#### أسباب الصراع

- 1- **سوء الفهم:** معظم الصراعات تأتي من سوء الفهم، فإما أنك لم تتمكن من مشاركة نيتك الحقيقية وراء ما تفعل، أو أنك تجاهلت فعل ذلك، وفي كلتا الحالتين فإن ما لم تقله، وما لم يصل للطرف الآخر هو تحديداً بسبب الصراع.
- 2- **صراع بسبب العلاقات:** أي صراع هو عبارة عن مشكلة في علاقة من العلاقات، بسبب اختلاف الشخصيات.
- 3- **صراع القيم:** الصراع المبني على تعارض القيم بين الأشخاص قد يرجع إلى تعارض بسبب المعتقد أو الهوية أو القيم الأساسية في حياة الإنسان، وتتضمن صراعات القيم صراعات السياسة والدين وأي معتقدات أساسية.
- 4- **الخلاف بين الشخصي والعام:** إحدى حالات الصراع الكبيرة، هي صراع الشخصي والعام، كأن تكون لديك مشكلة مع الأعراف والمعتقدات أو القوانين المجتمعية.

### 4.3.2 ثلاثة سيناريوهات متوقعة لإحداث الصراع في المشروع

**سوء الفهم:** كما ذكرنا فإن معظم الصراعات تحدث بسبب سوء الفهم بين أطراف الصراع، ومن الأمثلة رسائل البريد الإلكتروني، ويعود الصراع فيها لعدة أسباب، ومنها عدم وضوح محتوى الرسالة لافتراض أن الطرف المستقبل للرسالة على دراية ببعض التفاصيل، ولذلك يقوم المرسل بتجاهل تضمينها في محتوى الرسالة، وأيضاً لافتقاد الرسالة البريدية للتواصل الفعال والذي يضيف على الرسالة الكثير من الوضوح، مثل نبرة الصوت والتواصل البصري ولغة الجسد وغيرها، والتي تكون مفقودة في الرسائل البريدية.

**الصراع بسبب العلاقات:** اختلاف الشخصيات يعتبر من المحفزات لنشوء الصراع بين الأفراد، وعلى سبيل المثال وجود موظفان في قسم الرعاية والعلاقات العامة، يتميز أحدهم بحبه للعمل الميداني والتواصل مع الآخرين بشكل مباشر، بينما الآخر يفضل العمل المكتبي والبعد عن التواصل المباشر مع الآخرين وقد يفضل التواصل عن طريق البريد الإلكتروني أو الهاتف، وهنا يحدث الصراع بسبب هذا الاختلاف في الشخصيات.

**صراع القيم:** ومن أمثلة هذا النوع من الصراعات في هذا المشروع بالتحديد، هو التقدير المادي على التقدير المعنوي، فالمشروع يتميز عن غيره من المشاريع في تقديم نظام يخدم الأطراف في تبادل الخدمات دون الحاجة لوسيط مادي، وهنا العائد المادي متدني، ومن هنا ينشأ الصراع بين الموظفين بسبب اختلاف القيم.

### 4.3.3 وضع الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع، وحدد سبب الأداء

**سوء الفهم:** للتعامل مع الصراع الحادث بسبب سوء فهم الرسائل البريدية، ضع منهجية للتواصل عبر البريد تنص على رفع مستوى الاهتمام في محتوى الرسالة المرسلية، وأن تكون أكثر وضوح مع افتراض أن الطرف المستقبل لا يعلم أي شيء مسبقاً، وأيضاً التأكيد على الرسائل المهمة والمستعجلة بالاتصال الهاتفي للتأكد من وضوح محتواها.

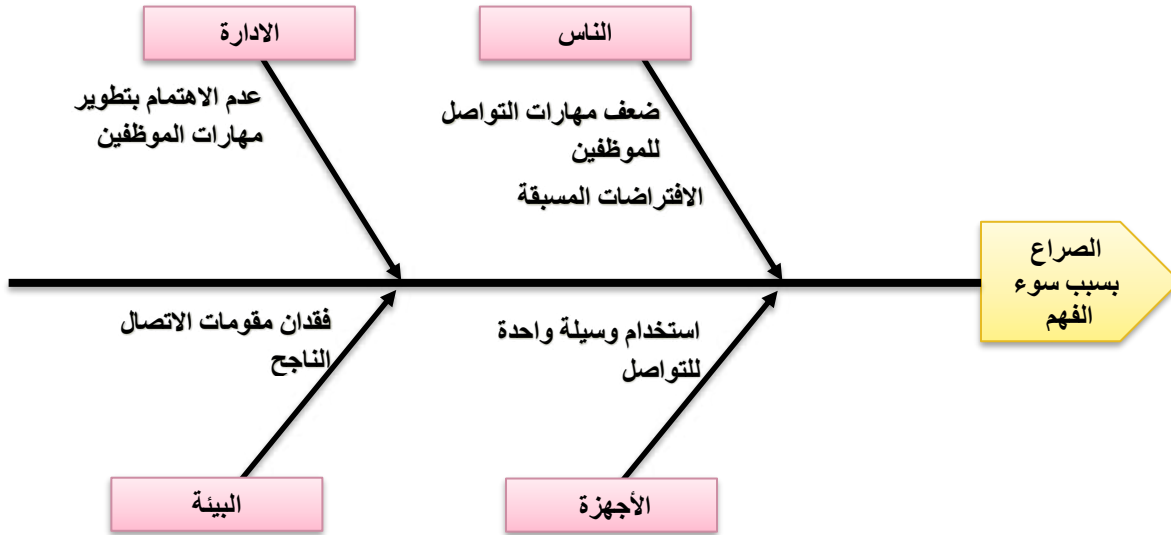
**الصراع بسبب العلاقات:** لتجنب حدث الصراع بين العلاقات، الحرص على استخدام اختبارات تقييم الشخصية مثل اختبار مايرز- بريجز قبل التوظيف، وضع الشخصيات الملائمة مع بعضها البعض في قسم واحد.

**صراع القيم:** كتابة القيم الخاصة بالمنظمة، الحرص على اطلاع الموظفين عليها، جعل هذه القيم من ضمن الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة بحيث تكون مضمنة في كافة تفاصيل المشروع ليتشبع بها الموظفون.

### 4.3.4 تطوير تحليل السبب الجذري

تحليل السبب الجذري للمشكلة هو واحد من أفضل الطرق لحل المشكلة من جذورها، بعيد عما هو معتاد في حل المشكلات بتلمس سطح المشكلة فقط، مما يُبقي المشكلة في حالة سكون مؤقتة، لتعود مرة أخرى وتظهر على السطح، لذلك هناك طرق للوصول لجذر المشكلة ومنها الأسباب الخمسة، ومخطط هيكل السمكة أو إيشيكاوا، وتحليل باريتو، وغيرها من الطرق، ولكن في هذا المشروع سوف نستخدم طريقة تحليل هيكل السمكة.

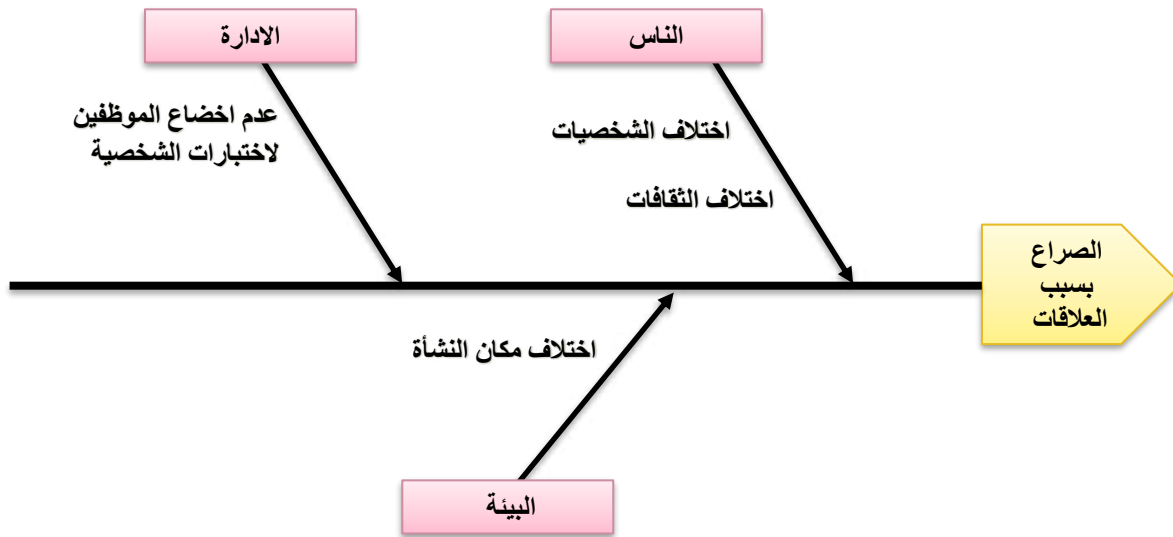
الشكل (5-1)



### الحلول

- تطوير مهارات الاتصال لدى الموظفين.
- استخدام وسائل أخرى أكثر فاعلية في التواصل.

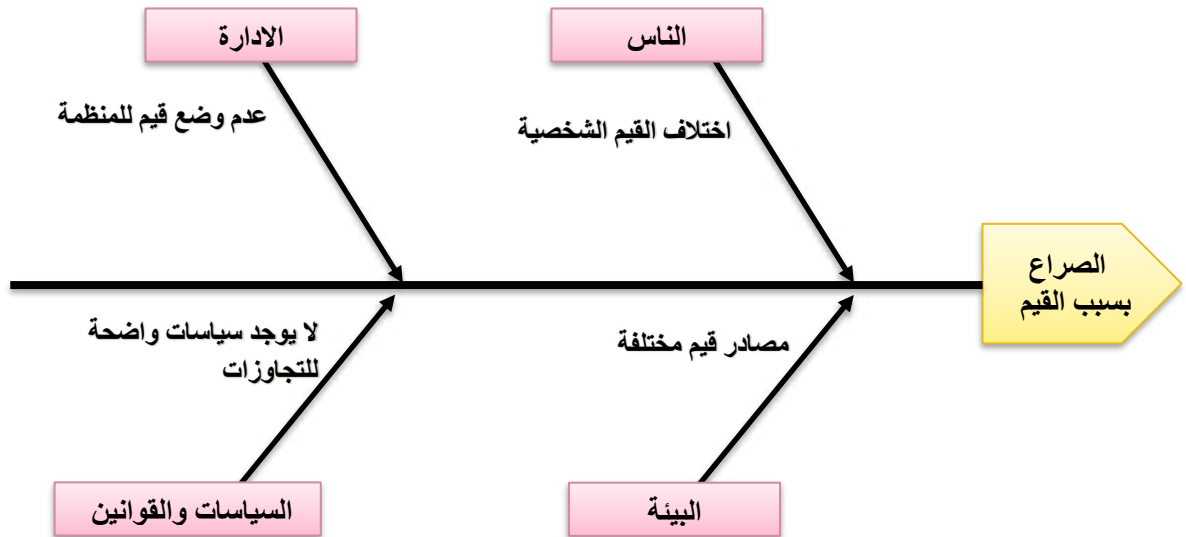
الشكل (5-2)



#### الحلول

- اخضاع الموظفين لاختبارات تحليل الشخصية قبل التوظيف.
- وضع الموظفين الأكثر انسجام في قسم واحد.

الشكل (5-3)



#### الحلول

- تحديد القيم الخاصة بالمنظمة.
- وضع سياسات وقوانين تمنع التجاوزات.
- تضمين القيم في استراتيجية المنظمة.



## الفصل الثاني عشر

### الحنكة

## 5.1.1 توزيع الموارد البشرية

عملية تقدير الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية، وذلك من خلال الاستقطاب الذكي للمورد البشري، وتوزيع الموارد البشرية بما يتناسب مع احتياجات المنظمة. إدارة المورد البشري بطريقة تحسن من الإنتاجية وتقلل من التكاليف، عن طريق تدوير الموظفين داخل الوحدات التنظيمية، إعادة توزيع الموظفين، أو إقرار إعادة هيكلة القوى البشرية بالاستغناء أو الاحلال أو خلق فرص وظيفية جديدة.

### الجدول (10)

| المهام                                                                                                                                                                                                            | المسؤول              | الإدارة           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>تسليم المشروع ضمن النطاق والوقت والتكلفة.</li> <li>إدارة المشروع والتخطيط.</li> <li>تمويل المشروع.</li> </ul>                                                              | مدير المشروع         | الإدارة العليا    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>وضع استراتيجيات للتسويق.</li> <li>الإشراف على تسويق المنصة في الدعاية والإعلان.</li> </ul>                                                                                 | مدير التسويق         | الإدارة الوسطى    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>وضع الخطط الفعالة لإدارة الموقع.</li> <li>متابعة سير العمل على الموقع.</li> <li>تقديم الدعم لموظفي القسم.</li> </ul>                                                       | مدير الدعم الفني     |                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>جلب الرعاية للمنصة.</li> <li>توقيع عقود الرعاية.</li> </ul>                                                                                                                | موظفي الرعاية        | الإدارة التشغيلية |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>كتابة المحتوى الإعلاني.</li> <li>عمل الحملات الترويجية.</li> <li>إدارة حسابات مواقع التواصل الاجتماعي.</li> </ul>                                                          | موظفي الإعلانات      |                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>إنشاء شبكة تربط الأجهزة المادية " Physical items " ببعضها البعض.</li> <li>التأكد من فعالية الشبكة.</li> <li>تقديم عدد من المهام المرتبطة بالدعم الفني للموظفين.</li> </ul> | موظفي الشبكات        |                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>إنشاء قواعد البيانات.</li> <li>الربط بين قواعد البيانات ببعضها البعض.</li> <li>اختبار قواعد البيانات.</li> </ul>                                                           | موظفي قواعد البيانات |                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>تصميم الموقع.</li> <li>برمجة الموقع.</li> <li>اختبار خصائص الموقع.</li> <li>الربط بين الموقع وقواعد البيانات.</li> </ul>                                                   | المبرمجون            |                   |

## 5.1,2 تحليل أثر (FAST-TRACKING) & (CRASHING) على الجدول الزمني

يحدث ويكون هناك حاجة لتقليل الجدول الزمني المحدد للمشروع أو لبعض الأنشطة، وقد يكون السبب وراء هذه الحاجة عدة أسباب تساهم في تأخر المشروع، مما يستدعي التدخل، ومن هذه الأسباب العملاء، متطلبات الإدارة، الطلب على الموارد، العودة للمسار الصحيح، فمن الضروري الدفع بالجهود للحاق بالموعد المحدد، ومن هذه الطرق التي تساعد في تقليص الجدول الزمني طريقتي:

### Fast Tracking -1

### Crashing -2

مع الأخذ بعين الاعتبار بأن الطريقة الأولى تحوي بعض المخاطر التي يجب أن تُراعى أثناء تنفيذ النشاطين بشكل متوازي، بينما الطريق الثانية تتطلب بعض التكاليف الإضافية.

## الجدول (11)

### Normal -1

| 2023            |         |               |        | 2022         |               |        |        |      |     |       |        |       |       |      |        |       |      |     |       |       |      |      |       |       |    |       |                                   | المدة الزمنية |  | عدد<br>الموظفين | المهمة |
|-----------------|---------|---------------|--------|--------------|---------------|--------|--------|------|-----|-------|--------|-------|-------|------|--------|-------|------|-----|-------|-------|------|------|-------|-------|----|-------|-----------------------------------|---------------|--|-----------------|--------|
| أكتوبر - ديسمبر | نوفمبر  | تومر - سبتمبر | أكتوبر | يناير - مارس | إبريل - يوليو | ديسمبر | نوفمبر |      |     |       | أكتوبر |       |       |      | سبتمبر |       |      |     | أغسطس |       |      |      | يوليو | يوليو |    | (يوم) |                                   |               |  |                 |        |
| 271-360         | 181-270 | 91-180        | 1-90   | 1-2          | 26-28         | 21-25  | 14-20  | 8-13 | 1-7 | 30-31 | 23-29  | 17-22 | 11-16 | 1-10 | 26-30  | 21-25 | 6-20 | 1-5 | 21-31 | 11-20 | 1-10 | 1-30 | 16-30 | 1-15  | 15 | 1     | دراسة تمهيد للمشروع               |               |  |                 |        |
|                 |         |               |        |              |               |        |        |      |     |       |        |       |       |      |        |       |      |     |       |       |      |      |       |       | 15 | 1     | جمع البيانات التاريخية            |               |  |                 |        |
|                 |         |               |        |              |               |        |        |      |     |       |        |       |       |      |        |       |      |     |       |       |      |      |       |       | 15 | 1     | دراسة متطلبات السوق أو العميل     |               |  |                 |        |
|                 |         |               |        |              |               |        |        |      |     |       |        |       |       |      |        |       |      |     |       |       |      |      |       |       |    |       | الإجراءات الحكومية                |               |  |                 |        |
|                 |         |               |        |              |               |        |        |      |     |       |        |       |       |      |        |       |      |     |       |       |      |      |       |       | 15 | 1     | إنشاء سجل تجاري إلكتروني          |               |  |                 |        |
|                 |         |               |        |              |               |        |        |      |     |       |        |       |       |      |        |       |      |     |       |       |      |      |       |       | 15 | 1     | التأمينات الاجتماعية              |               |  |                 |        |
|                 |         |               |        |              |               |        |        |      |     |       |        |       |       |      |        |       |      |     |       |       |      |      |       |       |    |       | إستجار مكتب للعمل (ج)             |               |  |                 |        |
|                 |         |               |        |              |               |        |        |      |     |       |        |       |       |      |        |       |      |     |       |       |      |      |       |       | 10 | 1     | إستجار مكتب للعمل                 |               |  |                 |        |
|                 |         |               |        |              |               |        |        |      |     |       |        |       |       |      |        |       |      |     |       |       |      |      |       |       | 10 | 1     | تجهيز مكتب العمل                  |               |  |                 |        |
|                 |         |               |        |              |               |        |        |      |     |       |        |       |       |      |        |       |      |     |       |       |      |      |       |       | 10 | 1     | الحصول على التراخيص المطلوبة      |               |  |                 |        |
|                 |         |               |        |              |               |        |        |      |     |       |        |       |       |      |        |       |      |     |       |       |      |      |       |       |    |       | التوظيف                           |               |  |                 |        |
|                 |         |               |        |              |               |        |        |      |     |       |        |       |       |      |        |       |      |     |       |       |      |      |       |       | 5  | 1     | تحديد نوعية الموظفين              |               |  |                 |        |
|                 |         |               |        |              |               |        |        |      |     |       |        |       |       |      |        |       |      |     |       |       |      |      |       |       | 15 | 1     | تقديم المتقدمين                   |               |  |                 |        |
|                 |         |               |        |              |               |        |        |      |     |       |        |       |       |      |        |       |      |     |       |       |      |      |       |       | 5  | 1     | اختيار المؤهلين                   |               |  |                 |        |
|                 |         |               |        |              |               |        |        |      |     |       |        |       |       |      |        |       |      |     |       |       |      |      |       |       | 5  | 1     | توظيف أفضل المؤهلين               |               |  |                 |        |
|                 |         |               |        |              |               |        |        |      |     |       |        |       |       |      |        |       |      |     |       |       |      |      |       |       |    |       | تصميم الموقع                      |               |  |                 |        |
|                 |         |               |        |              |               |        |        |      |     |       |        |       |       |      |        |       |      |     |       |       |      |      |       |       | 8  | 2     | إستخدام CSS لتصميم الموقع         |               |  |                 |        |
|                 |         |               |        |              |               |        |        |      |     |       |        |       |       |      |        |       |      |     |       |       |      |      |       |       |    |       | برمجة الموقع                      |               |  |                 |        |
|                 |         |               |        |              |               |        |        |      |     |       |        |       |       |      |        |       |      |     |       |       |      |      |       |       | 7  | 3     | إستخدام HTML لتصميم الموقع        |               |  |                 |        |
|                 |         |               |        |              |               |        |        |      |     |       |        |       |       |      |        |       |      |     |       |       |      |      |       |       | 6  | 3     | إستخدام JAVA لتصميم الموقع        |               |  |                 |        |
|                 |         |               |        |              |               |        |        |      |     |       |        |       |       |      |        |       |      |     |       |       |      |      |       |       | 6  | 3     | إستخدام JAVASCRIPT لتصميم الموقع  |               |  |                 |        |
|                 |         |               |        |              |               |        |        |      |     |       |        |       |       |      |        |       |      |     |       |       |      |      |       |       | 2  |       | إستجار DOMIN                      |               |  |                 |        |
|                 |         |               |        |              |               |        |        |      |     |       |        |       |       |      |        |       |      |     |       |       |      |      |       |       |    |       | تصميم قواعد البيانات              |               |  |                 |        |
|                 |         |               |        |              |               |        |        |      |     |       |        |       |       |      |        |       |      |     |       |       |      |      |       |       | 7  | 2     | إنشاء قواعد البيانات              |               |  |                 |        |
|                 |         |               |        |              |               |        |        |      |     |       |        |       |       |      |        |       |      |     |       |       |      |      |       |       | 7  | 2     | إستخدام SQL لتصميم قواعد البيانات |               |  |                 |        |
|                 |         |               |        |              |               |        |        |      |     |       |        |       |       |      |        |       |      |     |       |       |      |      |       |       | 7  | 2     | إستجار HOST لقواعد البيانات       |               |  |                 |        |
|                 |         |               |        |              |               |        |        |      |     |       |        |       |       |      |        |       |      |     |       |       |      |      |       |       |    |       | الربط الأخير                      |               |  |                 |        |
|                 |         |               |        |              |               |        |        |      |     |       |        |       |       |      |        |       |      |     |       |       |      |      |       |       | 4  | 5     | الربط بين الموقع وقواعد البيانات  |               |  |                 |        |
|                 |         |               |        |              |               |        |        |      |     |       |        |       |       |      |        |       |      |     |       |       |      |      |       |       | 3  | 5     | اختيار الموقع                     |               |  |                 |        |
|                 |         |               |        |              |               |        |        |      |     |       |        |       |       |      |        |       |      |     |       |       |      |      |       |       |    |       | إطلاق الموقع                      |               |  |                 |        |
|                 |         |               |        |              |               |        |        |      |     |       |        |       |       |      |        |       |      |     |       |       |      |      |       |       | 1  | 3     | إطلاق الموقع ووضعه على الشبكة     |               |  |                 |        |
|                 |         |               |        |              |               |        |        |      |     |       |        |       |       |      |        |       |      |     |       |       |      |      |       |       |    |       | الربط مع الجامعات والكليات        |               |  |                 |        |
|                 |         |               |        |              |               |        |        |      |     |       |        |       |       |      |        |       |      |     |       |       |      |      |       |       | 90 | 3     | الربط الأول                       |               |  |                 |        |
|                 |         |               |        |              |               |        |        |      |     |       |        |       |       |      |        |       |      |     |       |       |      |      |       |       | 90 | 3     | الربط الثاني                      |               |  |                 |        |
|                 |         |               |        |              |               |        |        |      |     |       |        |       |       |      |        |       |      |     |       |       |      |      |       |       | 90 | 3     | الربط الثالث                      |               |  |                 |        |
|                 |         |               |        |              |               |        |        |      |     |       |        |       |       |      |        |       |      |     |       |       |      |      |       |       | 90 | 3     | الربط الرابع                      |               |  |                 |        |

## Fast Tracking -2

| 2023   |        |       |       |       |      |       |       |        |       |        |        | 2022   |        |      |      |     |       |       |       |       |       |     |       | عدد الموظفين | المهمة |                     |       |       |      |       |      |    |    |                                   |                          |
|--------|--------|-------|-------|-------|------|-------|-------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|------|------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-----|-------|--------------|--------|---------------------|-------|-------|------|-------|------|----|----|-----------------------------------|--------------------------|
| أكتوبر | سبتمبر | أغسطس | تموز  | يونيو | مايو | أبريل | مارس  | فبراير | يناير | ديسمبر | نوفمبر | أكتوبر | سبتمبر |      |      |     | أغسطس |       |       |       | يوليو |     | يونيو |              |        | المدة الزمنية (يوم) |       |       |      |       |      |    |    |                                   |                          |
| 1-9    | 1-30   | 1-30  | 10-30 | 1-9   | 1-30 | 1-31  | 10-30 | 1-9    | 1-31  | 1-28   | 10-30  | 1-9    | 1-31   | 1-30 | 9-31 | 6-8 | 1-5   | 26-30 | 19-25 | 11-18 | 8-10  | 1-7 | 26-30 | 21-25        | 16-20  | 1-15                | 21-30 | 11-20 | 1-10 | 16-30 | 1-15 |    |    |                                   |                          |
|        |        |       |       |       |      |       |       |        |       |        |        |        |        |      |      |     |       |       |       |       |       |     |       |              |        |                     |       |       |      |       |      |    |    | دراسة تمهيد للمشروع               |                          |
|        |        |       |       |       |      |       |       |        |       |        |        |        |        |      |      |     |       |       |       |       |       |     |       |              |        |                     |       |       |      |       |      | 15 | 1  | جمع البيانات التاريخية            |                          |
|        |        |       |       |       |      |       |       |        |       |        |        |        |        |      |      |     |       |       |       |       |       |     |       |              |        |                     |       |       |      |       |      | 15 | 1  | دراسة متطلبات السوق أو العميل     |                          |
|        |        |       |       |       |      |       |       |        |       |        |        |        |        |      |      |     |       |       |       |       |       |     |       |              |        |                     |       |       |      |       |      |    |    | الإجراءات الحكومية                |                          |
|        |        |       |       |       |      |       |       |        |       |        |        |        |        |      |      |     |       |       |       |       |       |     |       |              |        |                     |       |       |      |       |      |    | 15 | 1                                 | إنشاء سجل تجاري إلكتروني |
|        |        |       |       |       |      |       |       |        |       |        |        |        |        |      |      |     |       |       |       |       |       |     |       |              |        |                     |       |       |      |       |      |    | 15 | 1                                 | التأمينات الاجتماعية     |
|        |        |       |       |       |      |       |       |        |       |        |        |        |        |      |      |     |       |       |       |       |       |     |       |              |        |                     |       |       |      |       |      |    |    | إستئجار مكتب للعمل                |                          |
|        |        |       |       |       |      |       |       |        |       |        |        |        |        |      |      |     |       |       |       |       |       |     |       |              |        |                     |       |       |      |       |      | 10 | 1  | إستئجار مكتب للعمل                |                          |
|        |        |       |       |       |      |       |       |        |       |        |        |        |        |      |      |     |       |       |       |       |       |     |       |              |        |                     |       |       |      |       |      | 10 | 1  | تجهيز مكتب العمل                  |                          |
|        |        |       |       |       |      |       |       |        |       |        |        |        |        |      |      |     |       |       |       |       |       |     |       |              |        |                     |       |       |      |       |      | 10 | 1  | الحصول على التراخيص المطلوبة      |                          |
|        |        |       |       |       |      |       |       |        |       |        |        |        |        |      |      |     |       |       |       |       |       |     |       |              |        |                     |       |       |      |       |      |    |    | التوظيف                           |                          |
|        |        |       |       |       |      |       |       |        |       |        |        |        |        |      |      |     |       |       |       |       |       |     |       |              |        |                     |       |       |      |       |      | 10 | 1  | تحديد نوعية الموظفين              |                          |
|        |        |       |       |       |      |       |       |        |       |        |        |        |        |      |      |     |       |       |       |       |       |     |       |              |        |                     |       |       |      |       |      | 15 | 1  | تقديم المتقدمين                   |                          |
|        |        |       |       |       |      |       |       |        |       |        |        |        |        |      |      |     |       |       |       |       |       |     |       |              |        |                     |       |       |      |       |      | 5  | 1  | إختيار المؤهلين                   |                          |
|        |        |       |       |       |      |       |       |        |       |        |        |        |        |      |      |     |       |       |       |       |       |     |       |              |        |                     |       |       |      |       |      | 5  | 1  | توظيف افضل المؤهلين               |                          |
|        |        |       |       |       |      |       |       |        |       |        |        |        |        |      |      |     |       |       |       |       |       |     |       |              |        |                     |       |       |      |       |      |    |    | تصميم الموقع                      |                          |
|        |        |       |       |       |      |       |       |        |       |        |        |        |        |      |      |     |       |       |       |       |       |     |       |              |        |                     |       |       |      |       |      | 5  | 2  | إستخدام CSS لتصميم الموقع         |                          |
|        |        |       |       |       |      |       |       |        |       |        |        |        |        |      |      |     |       |       |       |       |       |     |       |              |        |                     |       |       |      |       |      |    |    | برمجة الموقع                      |                          |
|        |        |       |       |       |      |       |       |        |       |        |        |        |        |      |      |     |       |       |       |       |       |     |       |              |        |                     |       |       |      |       |      | 7  | 3  | إستخدام HTML لتصميم الموقع        |                          |
|        |        |       |       |       |      |       |       |        |       |        |        |        |        |      |      |     |       |       |       |       |       |     |       |              |        |                     |       |       |      |       |      | 6  | 3  | إستخدام JAVA لتصميم الموقع        |                          |
|        |        |       |       |       |      |       |       |        |       |        |        |        |        |      |      |     |       |       |       |       |       |     |       |              |        |                     |       |       |      |       |      | 6  | 3  | إستخدام JAVASCRIPT لتصميم الموقع  |                          |
|        |        |       |       |       |      |       |       |        |       |        |        |        |        |      |      |     |       |       |       |       |       |     |       |              |        |                     |       |       |      |       |      | 2  |    | إستئجار DOMIN                     |                          |
|        |        |       |       |       |      |       |       |        |       |        |        |        |        |      |      |     |       |       |       |       |       |     |       |              |        |                     |       |       |      |       |      |    |    | تصميم قواعد البيانات              |                          |
|        |        |       |       |       |      |       |       |        |       |        |        |        |        |      |      |     |       |       |       |       |       |     |       |              |        |                     |       |       |      |       |      | 7  | 2  | إنشاء قواعد البيانات              |                          |
|        |        |       |       |       |      |       |       |        |       |        |        |        |        |      |      |     |       |       |       |       |       |     |       |              |        |                     |       |       |      |       |      | 7  | 2  | إستخدام SQL لتصميم قواعد البيانات |                          |
|        |        |       |       |       |      |       |       |        |       |        |        |        |        |      |      |     |       |       |       |       |       |     |       |              |        |                     |       |       |      |       |      | 7  | 2  | إستئجار HOST لقواعد البيانات      |                          |
|        |        |       |       |       |      |       |       |        |       |        |        |        |        |      |      |     |       |       |       |       |       |     |       |              |        |                     |       |       |      |       |      |    |    | الربط/ الاختبار                   |                          |
|        |        |       |       |       |      |       |       |        |       |        |        |        |        |      |      |     |       |       |       |       |       |     |       |              |        |                     |       |       |      |       |      | 4  | 5  | الربط بين الموقع وقواعد البيانات  |                          |
|        |        |       |       |       |      |       |       |        |       |        |        |        |        |      |      |     |       |       |       |       |       |     |       |              |        |                     |       |       |      |       |      | 3  | 5  | إختيار الموقع                     |                          |
|        |        |       |       |       |      |       |       |        |       |        |        |        |        |      |      |     |       |       |       |       |       |     |       |              |        |                     |       |       |      |       |      |    |    | إطلاق الموقع                      |                          |
|        |        |       |       |       |      |       |       |        |       |        |        |        |        |      |      |     |       |       |       |       |       |     |       |              |        |                     |       |       |      |       |      | 1  | 3  | إطلاق الموقع ووضعها على الشبكة    |                          |
|        |        |       |       |       |      |       |       |        |       |        |        |        |        |      |      |     |       |       |       |       |       |     |       |              |        |                     |       |       |      |       |      |    |    | الربط مع الجامعات والكليات        |                          |
|        |        |       |       |       |      |       |       |        |       |        |        |        |        |      |      |     |       |       |       |       |       |     |       |              |        |                     |       |       |      |       |      | 90 | 3  | الربط الأول                       |                          |
|        |        |       |       |       |      |       |       |        |       |        |        |        |        |      |      |     |       |       |       |       |       |     |       |              |        |                     |       |       |      |       |      | 90 | 3  | الربط الثاني                      |                          |
|        |        |       |       |       |      |       |       |        |       |        |        |        |        |      |      |     |       |       |       |       |       |     |       |              |        |                     |       |       |      |       |      | 90 | 3  | الربط الثالث                      |                          |
|        |        |       |       |       |      |       |       |        |       |        |        |        |        |      |      |     |       |       |       |       |       |     |       |              |        |                     |       |       |      |       |      | 90 | 3  | الربط الرابع                      |                          |

### Crashing -3

| 2023 |        |       |        | 2022   |        |        |       |       |       |       |      |     |       |       |      |     | المدة<br>(يوم) | عدد<br>الموظفين | المهمة |                     |                                   |
|------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|------|-----|-------|-------|------|-----|----------------|-----------------|--------|---------------------|-----------------------------------|
| مارس | فبراير | يناير | ديسمبر | نوفمبر | أكتوبر | سبتمبر | أغسطس |       |       |       | تموز |     |       | يونيو |      |     |                |                 |        |                     |                                   |
| 1-18 | 1-28   | 1-30  | 1-31   | 18-30  | 1-17   | 1-31   | 1-30  | 18-30 | 16-17 | 11-15 | 4-10 | 1-3 | 27-30 | 21-26 | 6-21 | 1-5 | 26-30          | 16-25           | 1-15   |                     |                                   |
|      |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |      |     |       |       |      |     |                |                 |        | دراسة تمهيد للمشروع |                                   |
|      |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |      |     |       |       |      |     |                |                 | 15     | 1                   | جمع البيانات التاريخية            |
|      |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |      |     |       |       |      |     |                |                 | 15     | 1                   | دراسة متطلبات السوق أو العميل     |
|      |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |      |     |       |       |      |     |                |                 |        |                     | الإجراءات الحكومية                |
|      |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |      |     |       |       |      |     |                |                 | 15     | 1                   | التأمينات الاجتماعية              |
|      |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |      |     |       |       |      |     |                |                 | 15     | 1                   | إنشاء سجل تجاري إلكتروني          |
|      |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |      |     |       |       |      |     |                |                 |        |                     | إستئجار مكتب للعمل                |
|      |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |      |     |       |       |      |     |                |                 | 10     | 1                   | إستئجار مكتب للعمل                |
|      |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |      |     |       |       |      |     |                |                 | 10     | 1                   | تجهيز مكتب العمل                  |
|      |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |      |     |       |       |      |     |                |                 | 10     | 1                   | الحصول على التراخيص المطلوبة      |
|      |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |      |     |       |       |      |     |                |                 |        |                     | التوظيف                           |
|      |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |      |     |       |       |      |     |                |                 | 10     | 1                   | تحديد نوعية الموظفين              |
|      |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |      |     |       |       |      |     |                |                 | 15     | 1                   | تقديم المتقدمين                   |
|      |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |      |     |       |       |      |     |                |                 | 5      | 1                   | إختيار المؤهلين                   |
|      |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |      |     |       |       |      |     |                |                 | 5      | 1                   | توظيف أفضل المؤهلين               |
|      |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |      |     |       |       |      |     |                |                 |        |                     | تصميم الموقع                      |
|      |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |      |     |       |       |      |     |                |                 | 5      | 2                   | إستخدام CSS لتصميم الموقع         |
|      |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |      |     |       |       |      |     |                |                 |        |                     | برمجة الموقع                      |
|      |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |      |     |       |       |      |     |                |                 | 7      | 3                   | إستخدام HTML لتصميم الموقع        |
|      |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |      |     |       |       |      |     |                |                 | 6      | 3                   | إستخدام JAVA لتصميم الموقع        |
|      |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |      |     |       |       |      |     |                |                 | 6      | 3                   | إستخدام JAVASCRIPT لتصميم الموقع  |
|      |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |      |     |       |       |      |     |                |                 | 2      |                     | إستئجار DOMIN                     |
|      |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |      |     |       |       |      |     |                |                 |        |                     | تصميم قواعد البيانات              |
|      |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |      |     |       |       |      |     |                |                 | 7      | 2                   | إنشاء قواعد البيانات              |
|      |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |      |     |       |       |      |     |                |                 | 7      | 2                   | إستخدام SQL لتصميم قواعد البيانات |
|      |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |      |     |       |       |      |     |                |                 | 7      | 2                   | إستئجار HOST لقواعد البيانات      |
|      |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |      |     |       |       |      |     |                |                 |        |                     | الربط/ الاختبار                   |
|      |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |      |     |       |       |      |     |                |                 | 4      | 5                   | الربط بين الموقع وقواعد البيانات  |
|      |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |      |     |       |       |      |     |                |                 | 3      | 5                   | إختيار الموقع                     |
|      |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |      |     |       |       |      |     |                |                 |        |                     | إطلاق الموقع                      |
|      |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |      |     |       |       |      |     |                |                 | 1      | 3                   | إطلاق الموقع ووضعه على الشبكة     |
|      |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |      |     |       |       |      |     |                |                 |        |                     | الربط مع الجامعات والكليات        |
|      |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |      |     |       |       |      |     |                |                 | 90     | 3                   | الربط الأول                       |
|      |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |      |     |       |       |      |     |                |                 | 90     | 3                   | الربط الثاني                      |
|      |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |      |     |       |       |      |     |                |                 | 90     | 3                   | الربط الثالث                      |
|      |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |      |     |       |       |      |     |                |                 | 90     | 3                   | الربط الرابع                      |



## الفصل الثالث عشر التفاوض

## 5.2.1 تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض

- ✚ **تحديد متطلبات الطرف الآخر، أو ماذا تستطيع أن تقدم له:** إذا لم تكن تعرف الإضافة أو الفائدة التي ممكن أن تضيفها للطرف الآخر فلا يمكنك بيع ما لا يفهمه الطرف الآخر أو ما لا يريده.
- ✚ **وضع حد أدنى لمعايير القبول لكل هدف أو نقطة تريد طرحها:** إذا لم تكن الأهداف واضحة، فستجد نفسك تستجيب لاقتراحات الطرف الآخر.
- ✚ **عدم قبول العرض الأول حتى لو كان يرضي أدنى المعايير الخاصة بك:** يقدم الجانب الآخر في كثير من الأحيان عرضًا يتوقع أنك سترفضه لاختبار عزمك على نقاط مهمة، من المحتمل أنك لن تحصل على أكبر صفقة في حال الموافقة على أول عرض يطرح على الطاولة للمفاوضات.
- ✚ **وضع عدد من الخطط البديلة:** كلما استطعت أن تضيف العديد من الخيارات ستجد أن المفاوضات مع الطرف الآخر ستكون أكثر جدوى، المفاوضون الفعالون هم أولئك الذين لديهم أكثر التكتيكات المتاحة لهم لمعرفة ما هي الخطة البديلة الأفضل التي ممكن أن تعود عليهم بالمنفعة بمثل منفعة الخطة الرئيسية.

## 5.2.2 إعداد خطتين للتفاوض

| خطة التفاوض 1, الربط مع الجمعيات والكلية: |                      |
|-------------------------------------------|----------------------|
| أعدت بواسطة                               | فرج علاء الدين الخلف |
| المسمى الوظيفي                            | مدير المشروع         |
| نسخة رقم                                  | 3.0                  |
| تاريخ الإصدار                             | 2022\6\18            |
| الحالة                                    | النسخة الأخيرة       |

**التخطيط والتحضير:** دراسة الجامعة أو الكلية المراد الربط معها من حيث (عدد الطلاب، الميزانية المطروحة في آخر 10 سنوات، الإضافة التي من الممكن أن تستفيد منها الجامعة أو الكلية).

**تحديد القواعد الأساسية:** وضع قاعدة أساسية، وهي إضافة دخل مادي قدره 50 ألف ريال من قبل الجامعة أو الكلية سنوية لضمان الاستدامة.

**تحديد ما يريده الطرف الأول**

إضافة دخل مادي.

الربط مع الكلية أو الجامعة للحصول على حصة سوقية.

**تحديد ما قد يريده الطرف الثاني (الجامعة أو الكلية)**

الاستفادة من المنصة كأساس للتعليم عن طريق تبادل الخدمات بين الطلاب.

الاستفادة من المنصة كأساس للتدريب التعاوني.

**التنفيذ:** العنصر الوحيد الذي ممكن أن يتم التفاوض عليه من قبل الطرفين كون أنه لا يوجد نقاط

إضافية هو الدخل المادي، مبلغ الـ 50 ألف ريال يعتبر المبلغ الأفضل ولكن بالاستطاعة تخفضيه

حتى أدنى حد ليصل إلى 20 ألف ريال، ولكن يجب أن يتم طرح مبلغ الـ 50 ألف على أنه مبلغ بسيط

مقارنة بالخدمات التي سوف تستفيد منها الكلية أو الجامعة.

| خطة التفاوض 2, الربط مع الجامعات والكليات: |                      |
|--------------------------------------------|----------------------|
| أعدت بواسطة                                | فرج علاء الدين الخلف |
| المسمى الوظيفي                             | مدير المشروع         |
| نسخة رقم                                   | 3.0                  |
| تاريخ الإصدار                              | 2022\6\20            |
| الحالة                                     | النسخة الأخيرة       |

**التخطيط والتحضير:** دراسة الجامعة أو الكلية المراد الربط معها من حيث (عدد الطلاب، الميزانية

المطروحة في آخر 10 سنوات، بالإضافة التي من الممكن أن تستفيد منها الجامعة أو الكلية).

**تحديد القواعد الأساسية:** وضع قاعدة أساسية، وهي الحصول على حصة سوقية والربط مع الجامعة

أو الكلية لخلق أساس يمكن استخدامه لاحقاً للربط مع الجامعات والكليات.

**تحديد ما يريده الطرف الأول**

الربط مع الكلية أو الجامعة للحصول على حصة سوقية.

**تحديد ما قد يريده الطرف الثاني (الجامعة أو الكلية)**

الاستفادة من المنصة كأساس للتعليم عن طريق تبادل الخدمات بين الطلاب.

الاستفادة من المنصة كأساس للتدريب التعاوني.

**التنفيذ:** كون أنه لا يوجد أي عامل خطر للطرف للجامعة أو الكلية فقد لا يكون هنالك أي عوامل

للتفاوض للطرف الثاني سوى كيفية الربط بين المشروع والجامعة.



## الفصل الرابع عشر تصميم المشروع

## 6.1.1 تعريف مثلث القيود للمشروع

### التكلفة

#### البيانات التاريخية:

الموقع الأقرب لتوفير الخدمات هو موقع fiverr وفق البيانات التقديرية فإن إنشاء موقع مطابق تماماً لموقع fiverr قد يكلف 78900 دولار وعند استثناء الخصائص المتعلقة بالدفع فإن التكلفة تنخفض حتى 61100 دولار. الاستثناء الآخر هو أن إنشاء الموقع قد يتغير وفق العديد من المتغيرات مثل متوسط الدخل لكل من العاملين على خصائص الموقع والدولة التي سيتم إنشاء الموقع فيها، فجميع الخصائص المدرجة من الممكن إعدادها بتكلفة أقل بكثير من المقدر.

#### تكاليف الموارد:

حيث أن الموقع يعتني فقط بالخدمات وليس بالسلع فإنه ليس من الممكن معرفة معدل تكلفة السلع بالنسبة للعمالة حسب عدد الوحدات المنتجة، في حال اعتماد عدد الخدمات فإن المتوقع أن يكون كل موظف مسئول عما يقارب 500-700 خدمة بمتوسط 600 خدمة وبناء على الهيئة العامة للإحصاء فإن متوسط الدخل في الساعة الواحدة للقطاع الخاص ما يقارب 46 ريال لكل ساعة. في حال وضع خطة 40 ساعة في الأسبوع بمعدل 8 ساعات يومياً فإن تكاليف الموارد ستكون كالتالي: متوسط الخدمات: 600 خدمة.

عدد الخدمات في الساعة (أساس 8 ساعات): 75 خدمة في الساعة.

متوسط الانتهاء من خدمة واحدة: 0.8 دقيقة.

متوسط الدخل الشهري: 7339 ريال.

متوسط الدخل في الساعة الواحدة: 46 ريال.

تكاليف الموارد: 0.61 ريال لكل خدمة.

#### من أسفل إلى أعلى:

حزمة العمل من أسفل إلى أعلى مستوى لهذا المشروع كما تم ذكرها سابقاً في الأجزاء السابقة من المشروع هي 120 ألف ريال وهي أقل تكلفة ممكنة للحصول على أفضل نتائج في المراحل الأولى من المشروع ستكون موزعة على عدة أقسام (تصميم وإنشاء الموقع، تصميم قواعد البيانات، ربط قواعد البيانات بالموقع، استئجار مضيف للموقع، استئجار خدمة استضافة الموقع بسيرفر خارجي، استئجار مكتب صغير، تجهيز المكتب بالمعدات المطلوبة، الحصول على التصاريح المطلوبة).

### البارامترية:

لا يوجد بيانات مسبقة للبيانات التاريخية ليتم مقارنتها مع المتغيرات التي من الإمكان إضافتها.

### عرض سعر المورد:

لا يوجد اعتماد على مورد كون أن الموقع مختص بالخدمات وليس المنتجات.

### الاحتياطي:

كما هو موضح في تكاليف الموارد فإن متوسط الدخل للموظف الواحد 46 ريال، وكما أنه موضح سابقا المشروع مقسم على 10 موظفين، فإذا افترضنا أن الجميع يتشارك نفس الدخل فإن التكلفة الإجمالية للأنشطة التشغيلية اليومية 3680 ريال يوميا بمعدل 460 ريال كل ساعة.

### تحليل الجودة:

في حال الرغبة في تقديم أعلى جودة للأنشطة فإنه سيتم مضاعفة عدد موظفي المشروع ليصبح 20 موظف. فإذا افترضنا أن الجميع يتشارك نفس الدخل فإن التكلفة الإجمالية للأنشطة التشغيلية اليومية 7360 ريال يوميا بمعدل 920 ريال كل ساعة.

### النطاق:

المشروع هو موقع يعتمد على فكرة تقديم الخدمات، فإن نطاق المشروع سيغطي نطاق جزء من الخدمات غير الملموسة المحددة مع استثناء نطاق الخدمات الملموسة.  
فئات الخدمات غير الملموسة التي سيغطيها المشروع تحتوي على:

- برمجة تطبيقات الويب.
- تطوير مكدس كامل.
- خدمات وسائل التواصل الاجتماعي.
- اختبار الجودة.
- شرح بعض من المواد.
- التصميم بأنواعه.

### الوقت:

وفق الإطار الزمني المحدد مسبقاً فإن الوقت اللازم لإنجاز جميع أهداف المشروع ستكون مقسمة على عدة أجزاء مقسمة على 18 شهراً ولكن الوقت الفعلي لإطلاق الموقع قد لا يتجاوز 90 يوم.

## 6.1.2 إعداد قائمة عوامل نجاح المشروع

**يعتمد نجاح المشروع على أساس قوي:** إنشاء أساس قوي بأنظمة وقيم مميزة هو المفتاح لإنشاء فريق مميز ومنتج في نفس الوقت. إن وجود أساس متين في إدارة المشروع سيمكن أعضاء الفريق من تجربة مفاهيم جديدة، واتخاذ مخاطر محسوبة، وفي النهاية النجاح والابتكار.

**أن تكون أهداف وغايات المشروع محددة بوضوح:** يجب فهم معايير نجاح المشروع حتى يكون ناجحًا بالإضافة لمعرفة مهام كل من أعضاء الفريق.

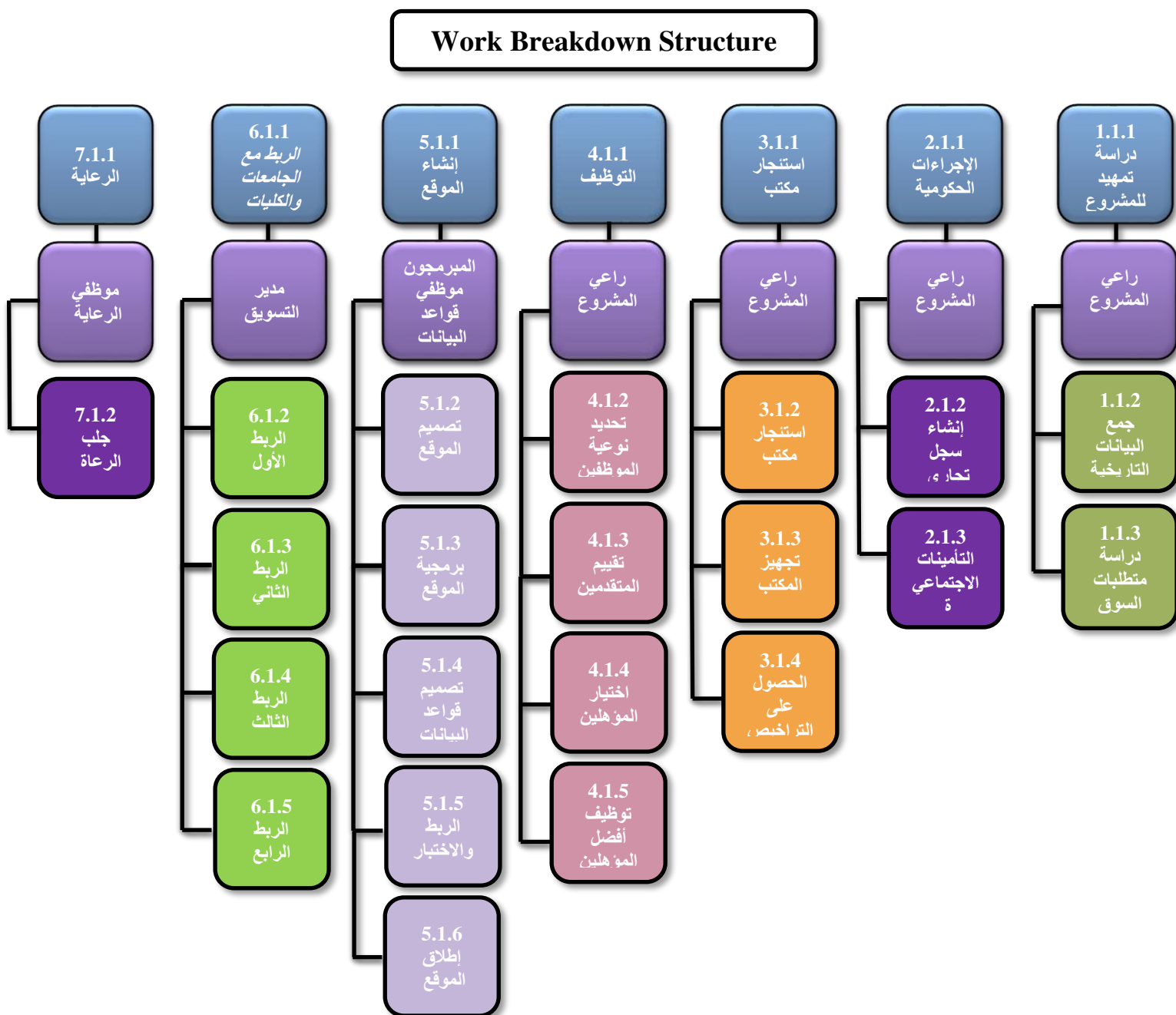
**تحديد الأنظمة ومهام سير العمل:** هي مجرد إجراءات محددة مسبقًا يجب على أعضاء المشروع الالتزام بها عند تنفيذ أهداف المشروع.

**إدارة التوثيق والمعرفة:** التحسين المستمر هو عنصر حاسم لنجاح المشروع. فيجب توثيق هذه الإجراءات والأحكام بدقة من قبل أعضاء المشروع لاستخدامها كمرجع من قبل مدير المشروع. في بعض الأحيان قد تبدو على أنها عبء إضافي. ولكن هنالك العديد من المزايا لمعرفة هذه التغييرات عند تطبيقها على مشاريع أخرى.

### 6.1.3 تطوير وتعريف هيكل تقسيم الأعمال WBS

هيكل تقسيم الأعمال هو نظام هرمي يهدف إلى توزيع ووصف المهام وفرق العمل والموارد المطلوبة والوقت المحدد لإنجاز كل مهمة، وكما أنه يساعد في التقدير الدقيق للمتطلبات لتسهيل إدارة المهام ومراقبتها والتحكم بها، حيث أن المهام في هذا الرسم مرتبطة ببعضها البعض، لتحقيق الهدف النهائي للمشروع.

الشكل (6)





## الفصل الخامس عشر المتطلبات والأهداف

## 6.2.1 تعريف مصفوفة تتبع المتطلبات

أداة تستخدم في إدارة المشاريع لتتبع توافق النتائج النهائية بالمتطلبات الأساسية، لتجنب الوقوع في المخاطر الناجمة من عدم تحديد موثوق لتتبع المتطلبات بشكل مسبق للتحقيق من استيفاء جميع المتطلبات لضمان تقدم المشروع في الاتجاه الصحيح والمطلوب.

الجدول (12)

| رمز النشاط | النشاط                            | نوع النشاط | المصدر                          | الأولوية | الهدف                | تم التحقق |
|------------|-----------------------------------|------------|---------------------------------|----------|----------------------|-----------|
| 1.1.1      | دراسة تمهيد للمشروع               | إجباري     | راعي للمشروع                    | عالية    | دراسة المشروع والسوق | نعم       |
| 1.1.2      | جمع البيانات التاريخية            |            |                                 |          |                      |           |
| 1.1.3      | دراسة متطلبات السوق او العميل     |            |                                 |          |                      |           |
| 2.1.1      | الإجراءات الحكومية                | إجباري     | راعي للمشروع                    | عالية    | اصدار التراخيص       | لا        |
| 2.1.2      | إنشاء سجل تجاري إلكتروني          |            |                                 |          |                      |           |
| 2.1.3      | التأمينات الاجتماعية              |            |                                 |          |                      |           |
| 3.1.1      | إستئجار مكتب للعمل                | إجباري     | راعي للمشروع                    | عالية    | مكان للعمل           | لا        |
| 3.1.2      | إستئجار مكتب للعمل                |            |                                 |          |                      |           |
| 3.1.3      | تجهيز مكتب العمل                  |            |                                 |          |                      |           |
| 3.1.4      | الحصول على التراخيص المطلوبة      |            |                                 |          |                      |           |
| 4.1.1      | التوظيف                           | إجباري     | راعي للمشروع                    | عالية    | تسهيل العمل          | لا        |
| 4.1.2      | تحديد نوعية الموظفين              |            |                                 |          |                      |           |
| 4.1.3      | تقييم المتقدمين                   |            |                                 |          |                      |           |
| 4.1.4      | إختيار المؤهلين                   |            |                                 |          |                      |           |
| 4.1.5      | توظيف أفضل المؤهلين               |            |                                 |          |                      |           |
| 5.1.2      | تصميم الموقع                      | إجباري     | المبرمجون وموظفي قواعد البيانات | عالية    | قيام المشروع         | لا        |
| 5.1.2.1    | إستخدام CSS لتصميم الموقع         |            |                                 |          |                      |           |
| 5.1.3      | برمجة الموقع                      | إجباري     | المبرمجون وموظفي قواعد البيانات | عالية    | قيام المشروع         | لا        |
| 5.1.3.1    | إستخدام HTML لتصميم الموقع        |            |                                 |          |                      |           |
| 5.1.3.2    | إستخدام JAVA لتصميم الموقع        |            |                                 |          |                      |           |
| 5.1.3.3    | إستخدام JAVASCRIPT لتصميم الموقع  |            |                                 |          |                      |           |
| 5.1.3.4    | إستئجار DOMAIN                    |            |                                 |          |                      |           |
| 5.1.4      | تصميم قواعد البيانات              | إجباري     | المبرمجون وموظفي قواعد البيانات | عالية    | قيام المشروع         | لا        |
| 5.1.4.1    | إنشاء قواعد البيانات              |            |                                 |          |                      |           |
| 5.1.4.2    | إستخدام SQL لتصميم قواعد البيانات |            |                                 |          |                      |           |
| 5.1.4.3    | إستئجار HOST لقواعد البيانات      |            |                                 |          |                      |           |
| 5.1.5      | الربط/ الاختبار                   | إجباري     | المبرمجون وموظفي قواعد البيانات | عالية    | قيام المشروع         | لا        |
| 5.1.5.1    | الربط بين الموقع وقواعد البيانات  |            |                                 |          |                      |           |
| 5.1.5.2    | إختبار الموقع                     |            |                                 |          |                      |           |
| 5.1.6.     | إطلاق الموقع                      | إجباري     | المبرمجون وموظفي قواعد البيانات | عالية    | قيام المشروع         |           |
| 5.1.6.1    | إطلاق الموقع ووضعه على الشبكة     |            |                                 |          |                      |           |
| 6.1.1      | الربط مع الجامعات والكليات        | إجباري     | مدير التسويق                    | عالية    | تفعيل المشروع        | لا        |
| 6.1.1.1    | الربط الأول                       |            |                                 |          |                      |           |
| 6.1.1.2    | الربط الثاني                      |            |                                 |          |                      |           |
| 6.1.1.3    | الربط الثالث                      |            |                                 |          |                      |           |
| 6.1.1.4    | الربط الرابع                      |            |                                 |          |                      |           |

## 6.2.2 تحديد الأساليب التي تم استخدامها في جمع المتطلبات

أساليب جمع البيانات يُعرف جمع البيانات بأنه عملية منهجية تهدف إلى جمع الملاحظات أو القياسات المتعلقة ببحث معين، سواء كان لأغراض حكومية أو تجارية أو أكاديمية، كما أن أساليب جمع البيانات تساهم في اكتساب معرفة مباشرة وأفكار أصلية حول مسألة البحث الخاصة، وتتنوع أساليب جمع البيانات ونهجها وفق مجالات الدراسة واعتمادًا على المعلومات المطلوبة.

### 1. الاستبيان

هذه الطريقة في جمع البيانات شائعة جدًا، لا سيما في حالة الاستفسارات الكبيرة. يتم اعتماده من قبل الأفراد والباحثين والمنظمات الخاصة والعامة وحتى الحكومات. سيتم استخدام الاستبيانات الإلكترونية لمعرفة الإضافات ونوع الإقبال المتوقع من قبل طلاب الجامعات والكليات والتي بدورها ستساعد بتسهيل عمل الموقع وتبادل الخدمات بين العملاء.

### 2. طريقة المقابلة.

تتضمن طريقة المقابلة لجمع البيانات تقديم المحفزات الشفوية واللفظية والرد من حيث الاستجابات الشفوية اللفظية. يمكن استخدام هذه الطريقة من خلال المقابلات الشخصية، وإذا أمكن، من خلال المقابلات الهاتفية. سيتم استخدام هذه الطريقة مع الإداريين في الجامعات والكليات لمعرفة أين يقع النقص الذي من خلاله يمكن للموقع أن يكمله أو يساعد في حل المشاكل المطروحة.

### 3. استخدام المصادر والمراجع المتوفرة

تعد طريقة المصادر والمراجع المتوفرة إحدى وسائل جمع البيانات، وقد تكون هذا المصادر داخلية وتتبع لمنظمة معينة، كالسجلات الصحية عن مرض معين في مدرسة معينة، أو قد تكون خارجية، كسجلات زيارات غرفة الطوارئ. مراجعة البيانات التاريخية للمواقع المشابهة من خلال المقالات وغيرها من المراجع لمعرفة أفضل الطرق لإدارة الموقع.

### 6.2.3 تطوير الهيكل الهرمي لأهداف المشروع

تنقسم أهداف المشروع لثلاثة مستويات، الأهداف الاستراتيجية، الأهداف التكتيكية والأهداف التشغيلية.

#### - الأهداف الاستراتيجية:

ينظر للمشروع على أنه الفرص التي سوف تعيد معادلة التعاملات الاعتيادية بين الأفراد، والقائمة على التبادل المالي البحت، ولا ضير في ذلك، ولكن ما يطمح له أصحاب المشروع هو نظام رقمي يركز على قيمة العمل وإتقان العمل وتبادل المنافع والخبرات دون الحاجة لمقابل مادي، والتركيز على المحفزات الأخرى التي قد تؤدي إلى تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة، وهذا الهدف يقودنا إلى أن نكون الرائد في هذا المجال.

#### - الأهداف التكتيكية:

تظهر الأهداف التكتيكية بشكل واضح في هيكل تقسيم الأعمال ومصفوفة تتبع المتطلبات، حيث تم تقسيم الأهداف إلى مجموعة من المراحل بشكل تتابعي بغرض تحقيق الانتقالات من هدف لآخر بشكل مرن ومتسق، مما يضيف على المشروع نوع من التحكم ووضوح الطريق.

#### - الأهداف التشغيلية:

هي أهداف قصيرة المدى تتمثل في ترجمة تفصيلية للأهداف التكتيكية، لضمان تنفيذ الأهداف بالشكل الصحيح والجودة العالية وبأقل التكاليف.



## الفصل السادس عشر النطاق

## 7.1.1 تطوير وتعريف وإعداد بيان النطاق

نطاق المشروع من حيث المدخلات وهي نوع المهام التي من الممكن تبادلها عن طريق المشروع، فستكون مهام ذات مستوى واحد وليست عدة مستويات، أي أنه لن يكون بالإمكان تبادل مهام متعددة المستويات، ومن حيث المهام والمهام المطروحة فإن النطاق يجب ألا يتعدى تكلفة الميزانية الموضوعة، وأن يتم توزيع الميزانية على المهام الأهم أولاً وفق هيكل تقسيم الأعمال الخاص بالمشروع.

### الجدول (13)

| المهام الرئيسية                  | الأهداف                                        | متطلبات المشروع                                        | التكلفة/ الموارد                                                                                                                                                                                          | نطاق المشروع                                        |
|----------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <b>1.1.1 دراسة تمهيد للمشروع</b> | جمع البيانات التي من خلالها سيتم إنشاء المشروع | وجود بيانات تاريخية                                    | لا يوجد تكلفة أو موارد مطلوبة لدراسة تمهيد المشروع لأنه تم تحديدها داخليا وليس من خلال طرف خارجي                                                                                                          | ألا تتعدى البيانات التاريخية الـ 5 سنوات            |
| <b>2.1.1 الإجراءات الحكومية</b>  | إنهاء جميع الإجراءات الحكومية المطلوبة         | الرسوم المحددة لإنهاء جميع الإجراءات الحكومية المطلوبة | وفق موقع وزارة التجارة فإن رسوم إنشاء سجل تجاري هي 200 ريال بالإضافة إلى 300-800 ريال بناء على نوع النشاط. متوسط التكلفة 750 ريال                                                                         | أن يكون التصريح للمؤسسة فقط وليس للشركة             |
| <b>3.1.1 استئجار مكتب</b>        | وجود مكتب شامل للعمل                           | إيجاد موقع مناسب للمكتب إيجاد تجهيزات للمكتب           | استئجار مكتب: 20000<br>تجهيز المكتب: 8 حواسيب 2000،<br>طابعة بماسح ضوئي 2000، 8 طاولات 400، 8 كرسي 250، مودم شبكة +<br>اشتراك سنوي 2000، أدوات قرطاسية 500، مصاريف نثرية 500<br>إجمالي التكلفة 44200 ريال | ألا تتعدى تكلفة تجهيز المكتب + الإيجار 50 ألف ريال  |
| <b>4.1.1 التوظيف</b>             | توظيف المؤهلات المطلوبة                        | البحث وإيجاد أفضل الموظفين                             | لا يوجد تكلفة أو موارد مطلوبة لاختيار الموظفين.                                                                                                                                                           | ألا يتعدى عدد الموظفين 5 بالإضافة إلى رؤساء الأقسام |
| <b>5.1.2 تصميم الموقع</b>        | وضع قالب للتصميم                               | إيجاد أفضل قالب يناسب فكرة المشروع                     | لا يوجد تكلفة أو موارد مطلوبة لاختيار قالب التصميم، كون أن التصميم سيكون داخلي ولن يتم الاستعانة بمصمم خارجي                                                                                              | أن يعتمد القالب على نمط تناسق ألوان RGB             |

|                                     |                                                 |                                                                                   |                                                                                                  |                                                                                     |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 5.1.3<br>برمجة الموقع               | برمجة الموقع مع جميع الخصائص                    | حاسوب أو حاسوب محمول<br>برنامج NetBeans<br>إيجاد عنوان Domin مناسب<br>وصول للشبكة | التكلفة الوحيدة هي مرتبطة باستئجار<br>DOMAIN التكلفة 3.29 ريال                                   | ألا تتعدى تكلفة استئجار<br>الـ DOMAIN<br>لـ 500 ريال سنويا                          |
| 5.1.4<br>تصميم قواعد البيانات       | إنهاء جميع مهام قواعد البيانات                  | حاسوب أو حاسوب محمول<br>برنامج MySQL<br>إيجاد Host مناسب                          | التكلفة الوحيدة هي مرتبطة باستئجار<br>HOST التكلفة 1044 ريال                                     | ألا تتعدى تكلفة استئجار<br>الـ HOST<br>لـ 500 ريال سنويا                            |
| 5.1.5<br>الربط والاختبار            | اختبار الموقع عن طريق "الاختبار وإعادة التجربة" | حاسوب أو حاسوب محمول                                                              | لا يوجد أي تكلفة لهذه المهمة كون المتطلبات تم ضمها في مهمة تجهيز مكتب العمل                      | ألا تتعدى فترة الاختبار<br>7 أيام                                                   |
| 5.1.6<br>إطلاق الموقع               | إطلاق الموقع ليكون موقع بالإمكان الوصول إليه    | حاسوب أو حاسوب محمول                                                              | لا يوجد أي تكلفة لهذه المهمة كون المتطلبات تم ضمها في مهمة تجهيز مكتب العمل                      | أن يتم إطلاق الموقع مباشرة بعد الانتهاء من الاختبار وأن يتم الإطلاق في<br>2022/12/1 |
| 6.1.1<br>الربط مع الجامعات والكليات | الربط مع الكليات والجامعات                      | خطة إستراتيجية للحصول على دعم الجامعات والكليات                                   | لا يوجد تكلفة أو موارد مطلوبة لدراسة لوضع خطة لأنه سوف يتم تحديدها داخليا وليس من خلال طرف خارجي | أن يكون الربط موافقا لنموذج امتثال التحقق والجدول الزمني                            |

## 7.1.2 تطوير وتعريف وشرح زحف النطاق

المقصد من زحف النطاق بأنه توسع تدريجي للنطاق الأصلي للمشروع وذلك عن طريق إدخال ميزات جديدة، قد تبدأ بطلب تغيير طفيف لا مانع في تنفيذه وذلك بسبب تأثيره الطفيف على مخرجات المشروع ونطاق المشروع، ولكن عندما تبدأ هذه المتطلبات بالتراكم تدريجياً فحينها قد تتسبب في مشاكل كبيرة في النهاية ومنها تمدد للنطاق الموضوع للمشروع.

زحف النطاق للمشروع قد ينتج من خلال بعض المهام المرتبطة بعضها ببعض ويمكن حلها من خلال CRASHING و FAST TRAKING.

## الجدول (14)

| المهام الرئيسية                      | نطاق المشروع                                          | تمدد النطاق أو زحف النطاق                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1.1.1</b><br>دراسة تمهيد للمشروع  | ألا تتعدى البيانات التاريخية الـ 5 سنوات              | زيادة البيانات التاريخية عن الـ 5 سنوات إلى 10 سنوات على سبيل المثال قد تؤدي إلى تأخر الانتهاء من الدراسة التمهيدية للمشروع لمدة 15 يوم إضافية والتي سيكون عليها تأثير سلبي بتأخير إنهاء الإجراءات الحكومية.<br>يمكن الحد من تمدد النطاق في هذه الحالة عن طريق FAST TRAKING كون بالإمكان الانتهاء من الإجراءات الحكومية خلال فترة الدراسة.                                                      |
| <b>2.1.1</b><br>الإجراءات الحكومية   | أن يكون التصريح للمؤسسة فقط وليس للشركة               | لا يوجد إمكانية لتمدد أو زحف النطاق                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>3.1.1</b><br>استئجار مكتب         | ألا تتعدى تكلفة تجهيز المكتب + الإيجار، 50 ألف ريال   | التأخر في الحصول على الأجهزة المطلوبة بالإضافة إلى إيجاد مكتب مناسب وتجهيزه سوف يؤدي إلى تأخر جميع المهام المتبقية كون غالبية المهام المتبقية سوف تبدأ بعد توظيف الموظفين، وهذه المهمة تعتمد بشكل أساسي على تجهيز المكتب، التأخير الناتج ممكن أن يتم حله عن طريق FAST TRAKING مع مهمة التوظيف على أن يتم تحديد تاريخ البدء للموظفين لعدم تراكم الرواتب في حال عدم الانتهاء من تجهيز مكتب العمل. |
| <b>4.1.1</b><br>التوظيف              | ألا يتعدى عدد الموظفين 5 بالإضافة إلى رؤساء الأقسام.  | التأخير الوحيد الذي قد ينتج عن هذه المهمة هو عدم إيجاد موظفين خلال الفترة الموضوعة، يمكن حل هذه النقطة عن طريق CRASHING التي قد تساعد في إنهاء المهمة في وقتها المناسب.                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>5.1.2</b><br>تصميم الموقع         | أن يعتمد القالب على نمط تناسق ألوان RGB               | لا يوجد إمكانية لتمدد أو زحف النطاق                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>5.1.3</b><br>برمجة الموقع         | ألا تتعدى تكلفة استئجار الـ DOMAIN لـ 500 ريال سنوياً | التأخر أو الزحف عن النطاق في هذه المهمة قد ينتج عن الإضافات التي ممكن أن تضاف + طريقة عمل الموقع + الإضافات التي من الممكن أن تسهل من استخدام الموقع، حل هذا التأخر قد يتم عن طريق FAST TRAKING مع تصميم قواعد البيانات                                                                                                                                                                         |
| <b>5.1.4</b><br>تصميم قواعد البيانات | ألا تتعدى تكلفة استئجار الـ HOST لـ 500 ريال سنوياً   | لا يوجد إمكانية لتمدد أو زحف النطاق                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>5.1.5</b><br>الربط والاختبار      | ألا تتعدى فترة الاختبار 7 أيام                        | لا يوجد إمكانية لتمدد أو زحف النطاق                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                                                                                                                                                                                        |                                                                                  |                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| لا يوجد إمكانية لتمدد أو زحف النطاق                                                                                                                                                    | أن يتم إطلاق الموقع مباشرة بعد الانتهاء من الاختبار وأن يتم الإطلاق في 2022/12/1 | <b>5.1.6</b><br>إطلاق الموقع               |
| الزحف عن النطاق في هذه المهمة قد ينتج عن عدم القدرة على الربط مع الجامعات والكليات خلال الجدول الزمني الموافق لنموذج امتثال التحقق، من الممكن التقليل من مقدار الزحف عن طريق CRASHING. | أن يكون الربط موافقا لنموذج امتثال التحقق والجدول الزمني                         | <b>6.1.1</b><br>الربط مع الجامعات والكليات |

### 7.1.3 شرح وإدارة تحليل المنتج

#### دراسة المنافسين

من خلال دراسة المنافسين وجدنا مجموعة من المواقع المشابهة في تقديم هذا النوع من الخدمات ومن هذه المواقع الموقع الأجنبي fiverr والموقعان العربيان خمسات ومستقل، وجميع هذه المواقع تعمل وفق نظام الوسيط بين أصحاب المهارة وطالب الخدمة، بحيث يقوم طالب الخدمة بالتواصل مع صاحب المهارة والاتفاق على المطلوب وسعر الخدمة المقدمة، والجدير بالذكر أن الخدمات تبدأ من 5 دولار فصاعداً، ومن خلال الاطلاع واستخدام أحد المواقع وطلب الخدمات تعرفنا على آلية العمل والتي من الممكن الاستنساخ منها ما يتناسب مع مشروعنا الحالي، ومن الخدمات الرئيسية المقدمة في هذه المواقع الأعمال، برمجة وتطوير، تسويق إلكتروني، وتدريب عن بعد، ومن هذا التصنيفات نستطيع فهم ما يحتاجه العميل من خدمات يمكن أن نقدمها في مشروعنا.

#### دراسة السوق

يقول هيراقليطس "الشيء الوحيد الثابت في الحياة هو التغير المستمر" وهذا بالفعل ما يتوجه له العالم اليوم متمظهراً في تغير شكل التواصل عما كان عليه في الماضي، وتغير شكل التجارة كذلك، وبالتحديد في مجال التجارة الإلكترونية، ووفق الإحصائيات التي نشرتها جريدة الاقتصادية فقد بلغ حجم تعاملات التجارة الإلكترونية في المملكة 5.7 مليار دولار في 2020 بعد جائحة كوفيد 19،

وأوضح التقرير أن معدل استهلاك الإنترنت للمستخدمين زاد بنسبة 34% في 2020، وكذلك ارتفاع عدد السجلات التجارية للمتاجر الإلكترونية لتبلغ 28,676 متجراً ومنصة للتجارة الإلكترونية في نهاية النصف الأول من 2020، وبناءً على هذه الإحصائيات نستنتج معدل النمو السريع في مجال التجارة الإلكترونية والتوجه الكبير لاستخدام الإنترنت في التعاملات التجارية، وطلب الخدمات من GIVE بعض أصحاب المشاريع الصغيرة لتجنب تكبد مصاريف التوظيف، ولهذا يظهر مشروع لوجود الفرصة المواتية في السوق. N' TAKE.

### المنتج

المنتج هو عبارة عن نظام رقمي يتيح الفرصة لأصحاب المهارات من تبادل الخدمات فيما بينهم دون الحاجة لوجود مقابل مادي، وتصميم المنتج بهذا الشكل لوجود فئة مستهدفة في حاجة إلى هذا النوع من الأنظمة.

**الفئة المستهدفة:** هم أصحاب المهارات الابتدائية الذين يحتاجون إلى صقل مهاراتهم باتباع منهج التجربة والخطأ، وفي نفس الوقت لا يملكون قوة شرائية للدفع مقابل الخدمات المطلوبة.

**الإستراتيجية:** بناءً على طبيعة المنتج والفئة المستهدفة والفرصة المواتية في السوق، نخلص إلى الإستراتيجية التالية:

- استهداف طلاب الجامعات والكليات بحث أن هم الفئة التي تنطبق عليهم أهم ركيزتين يركز عليهن المنتج وهي الحاجة لصقل المهارات وضعف القوة الشرائية.
- طريقة الاستهداف سوف تكون من خلال الربط بين الموقع والجامعات بشكل رسمي.
- تصميم نظام رقمي يعتمد على النقاط ليحكم التعاملات بين مستخدمي الموقع.
- وجود بعض المحفزات لضمان استمرارية استخدام الموقع، مثل الدورات التدريبية، ومنح شهادات الخبرة من قبل المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.
- الترويج التوعوي المستمر من خلال الجامعات والكليات لضمان انضمام فئات جديدة من الملتحقين الجدد بالجامعات والكليات، وذلك بسبب أن الفئة المستهدفة سوف تستخدم الموقع فترة الدراسة الجامعية كمحطة تدريب من الابتدائية إلى الاحترافية.



## الفصل السابع عشر الوقت

## 7.2.1 تطوير قائمة المهام والأنشطة المضمنة تحت كل حزمة عمل في WBS

(الجدول 15)

| رمز النشاط | النشاط                            | وصف النشاط                                                                                         | عدد الموظفين | تكلفة النشاط | المسؤول عن التنفيذ              | مدة التنفيذ | بداية المهمة | نهاية المهمة |
|------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|---------------------------------|-------------|--------------|--------------|
| 1.1.1      | دراسة تمهيد للمشروع               |                                                                                                    |              |              | راعي للمشروع                    |             | 01-Jun-22    | 01/07/22     |
| 1.1.2      | جمع البيانات التاريخية            | القيام بجمع البيانات التاريخية للمواقع أو الأنشطة المشابهة لنشاط المشروع                           | 1            | 600          |                                 | 15          |              |              |
| 1.1.3      | دراسة متطلبات السوق أو العميل     | معرفة ما يرغب به المستخدمون العملاء عن طريق إنشاء عدد من الاستبيانات                               | 1            |              |                                 | 15          |              |              |
| 2.1.1      | الإجراءات الحكومية                |                                                                                                    |              |              | راعي للمشروع                    |             | 02-Jul-22    | 30-Jul-22    |
| 2.1.2      | إنشاء سجل تجاري إلكتروني          | إنشاء سجل تجاري إلكتروني لممارسة النشاط التجاري                                                    | 1            | 700          |                                 | 15          |              |              |
| 2.1.3      | التأمينات الاجتماعية              | التسجيل في التأمينات الاجتماعية                                                                    | 1            |              |                                 | 15          |              |              |
| 3.1.1      | إستئجار مكتب للعمل                |                                                                                                    |              |              | راعي للمشروع                    |             | 01-Aug-22    | 01-Sep-22    |
| 3.1.2      | إستئجار مكتب للعمل                | إيجاد مكتب عمل مناسب والقيام باستجاره لمدة ٦ أشهر                                                  | 1            | 35500        |                                 | 10          |              |              |
| 3.1.3      | تجهيز مكتب العمل                  | تجهيز مكتب العمل بجميع المعدات المطلوبة (حواسيب، تأثيث، ألخ..)                                     | 1            |              |                                 | 10          |              |              |
| 3.1.4      | الحصول على التراخيص المطلوبة      | الحصول على التراخيص المطلوبة (البلدية، الدفاع المدني، وزارة التجارة) لبدأ العمل في المكتب المستأجر | 1            |              |                                 | 10          |              |              |
| 4.1.1      | التوظيف                           |                                                                                                    |              |              | راعي للمشروع                    |             | 02-Sep-22    | 01-Oct-22    |
| 4.1.2      | تحديد نوعية الموظفين              | تحديد نوعية الموظفين المرغوب بتوظيفهم                                                              | 1            | 5000         |                                 | 5           |              |              |
| 4.1.3      | تقييم المتقدمين                   | تقييم جميع المتقدمين                                                                               | 1            |              |                                 | 15          |              |              |
| 4.1.4      | إختيار المؤهلين                   | إختيار أفضل المؤهلين للتوظيفة                                                                      | 1            |              |                                 | 5           |              |              |
| 4.1.5      | توظيف أفضل المؤهلين               | توظيف أفضل المؤهلين وإعطائهم عقود عمل                                                              | 1            |              |                                 | 5           |              |              |
| 5.1.2      | تصميم الموقع                      |                                                                                                    |              |              | المبرمجون وموظفي قواعد البيانات |             | 02-Oct-22    | 10-Oct-22    |
| 5.1.2.1    | إستخدام CSS لتصميم الموقع         | إستخدام CSS لتصميم قالب للموقع                                                                     | 2            | 500          |                                 | 8           |              |              |
| 5.1.3      | برمجة الموقع                      |                                                                                                    |              |              | المبرمجون وموظفي قواعد البيانات |             | 11-Oct-22    | 01-Nov-22    |
| 5.1.3.1    | إستخدام HTML لتصميم الموقع        |                                                                                                    | 3            | 3500         |                                 | 7           |              |              |
| 5.1.3.2    | إستخدام JAVA لتصميم الموقع        | إستخدام لغات البرمجة المدرجة لإنشاء الموقع                                                         | 3            |              |                                 | 6           |              |              |
| 5.1.3.3    | إستخدام JAVASCRIPT لتصميم الموقع  |                                                                                                    | 3            |              |                                 | 6           |              |              |
| 5.1.3.4    | إستئجار DOMAIN                    | إستئجار DOMAIN لينتم رفع الموقع عليه                                                               |              |              |                                 | 2           |              |              |
| 5.1.4      | تصميم قواعد البيانات              |                                                                                                    |              |              | المبرمجون وموظفي قواعد البيانات |             | 02-Nov-22    | 20-Nov-22    |
| 5.1.4.1    | إنشاء قواعد البيانات              | إنشاء قالب لقواعد البيانات                                                                         | 2            | 2500         |                                 | 7           |              |              |
| 5.1.4.2    | إستخدام SQL لتصميم قواعد البيانات | إستخدام SQL لتصميم قواعد البيانات                                                                  | 2            |              |                                 | 7           |              |              |
| 5.1.4.3    | إستئجار HOST لقواعد البيانات      | إستئجار HOST لرفع قواعد البيانات عليه                                                              | 2            |              |                                 | 7           |              |              |
| 5.1.5      | الربط/ الاختبار                   |                                                                                                    |              |              | المبرمجون وموظفي قواعد البيانات |             | 21-Nov-22    | 28-Nov-22    |
| 5.1.5.1    | الربط بين الموقع وقواعد البيانات  | الربط بين برنامج الموقع وقواعد البيانات                                                            | 5            | 1000         |                                 | 4           |              |              |
| 5.1.5.2    | إختبار الموقع                     | إختبار الموقع عن طريق (التجربة والخطأ)                                                             | 5            |              |                                 | 3           |              |              |
| 5.1.6      | إطلاق الموقع                      |                                                                                                    |              |              | المبرمجون وموظفي قواعد البيانات |             | 01-Dec-22    | 02-Dec-22    |
| 5.1.6.1    | إطلاق الموقع ووضعه على الشبكة     | إطلاق الموقع ووضعه متاح للجميع على الشبكة                                                          | 3            | 500          |                                 | 1           |              |              |
| 6.1.1      | الربط مع الجامعات والكليات        |                                                                                                    |              |              | مدير التسويق                    |             | 01-Jan-23    | 01-Jan-24    |
| 6.1.1.1    | الربط الأول                       | الربط مع عدد من الجامعات والكليات                                                                  | 3            | 40000        |                                 | 90          |              |              |
| 6.1.1.2    | الربط الثاني                      | الربط مع عدد من الجامعات والكليات                                                                  | 3            |              |                                 | 90          |              |              |
| 6.1.1.3    | الربط الثالث                      | الربط مع عدد من الجامعات والكليات                                                                  | 3            |              |                                 | 90          |              |              |
| 6.1.1.4    | الربط الرابع                      | الربط مع عدد من الجامعات والكليات                                                                  | 3            |              |                                 | 90          |              |              |

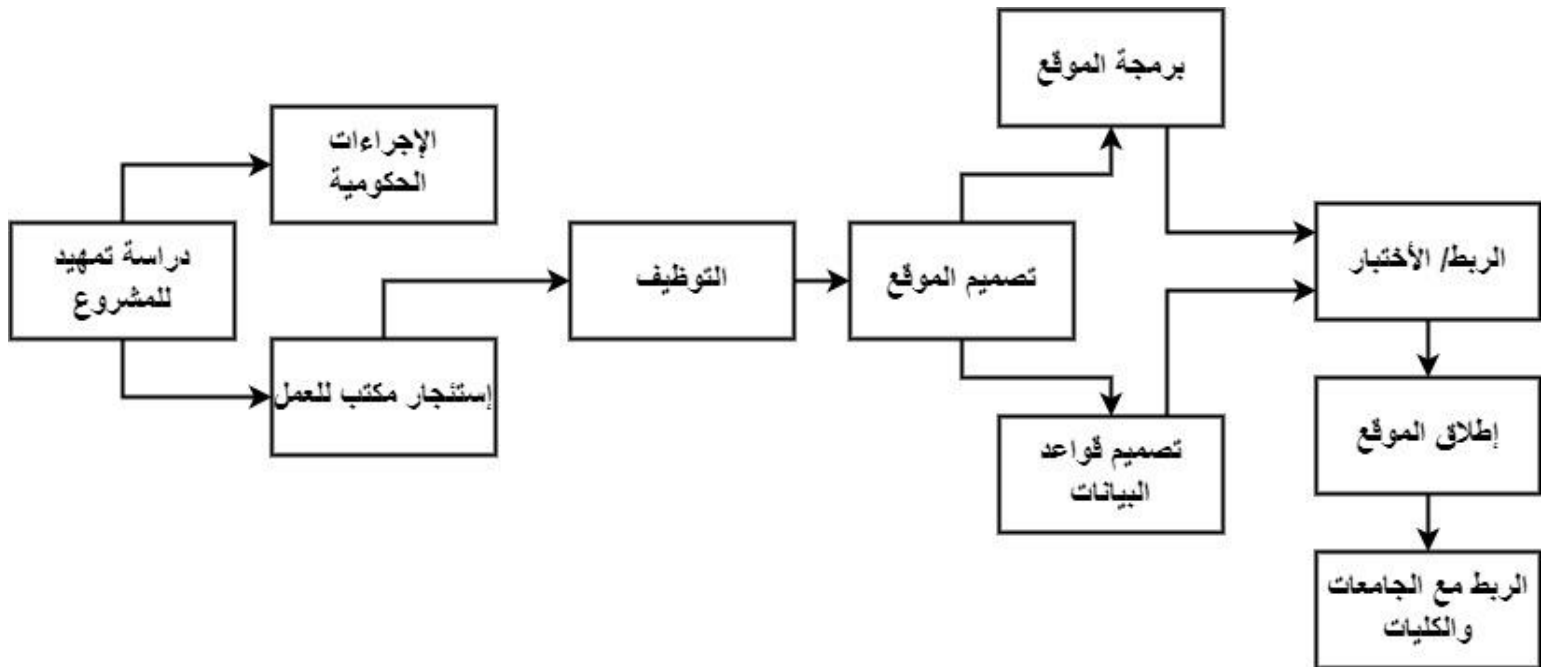
## 7.2.2 توضيح العلاقة بين الأنشطة

في كل مشروع مجموعة من الأنشطة التي يجب تنفيذها لضمان اكتمال المشروع بصورته النهائية، وتكون هذه الأنشطة خاضعة لثلاثة عناصر مهمة الوقت والتكلفة والنطاق، وتنفذ هذه الأنشطة وفق Finish to Finish علاقة تسلسلية أما إجبارية أو اختيارية، ولذلك هناك عدة أنواع من العلاقات .

Finish to Finish، Start to Start، Finish to Start

في هذا المشروع اعتمدنا على علاقة Finish to Start (FS) أي أن النشاط التالي لا يبدأ قبل الانتهاء من النشاط الحالي.

الشكل (7)



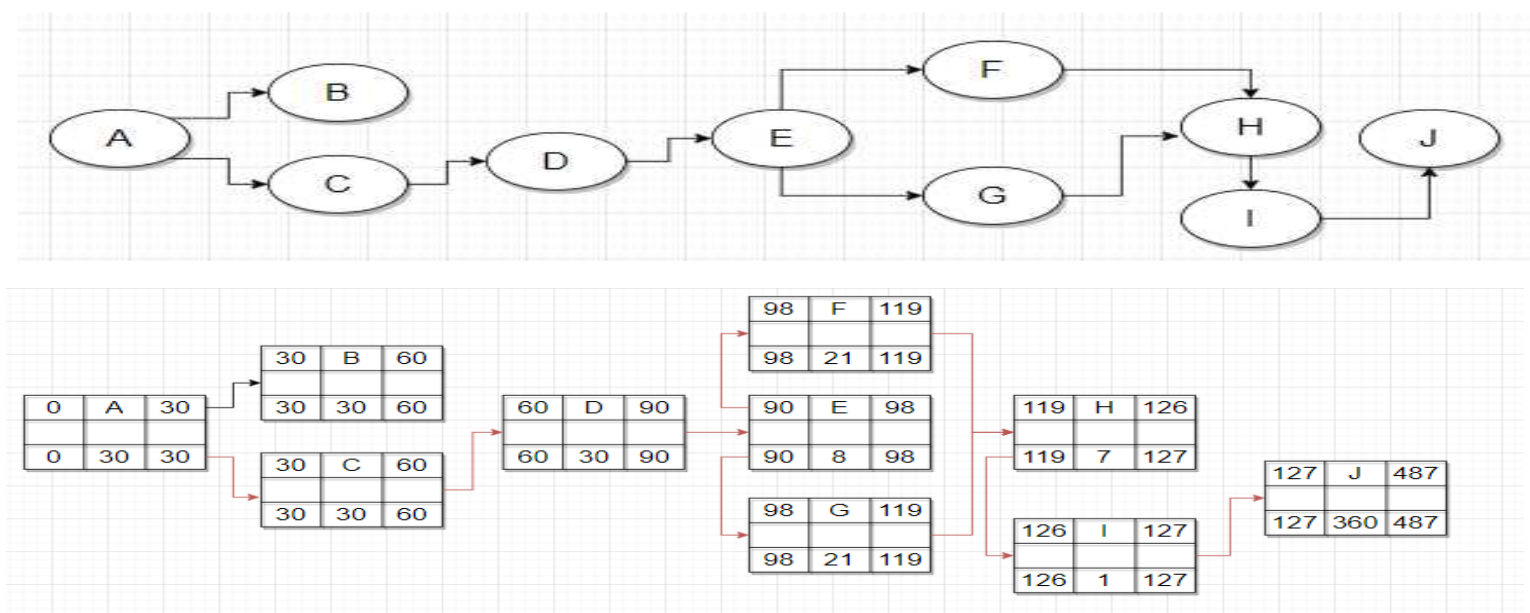
## 7.2.3 تطوير الرسم البياني المنطقي لأنشطة المشروع وتحديد المسار الحرج

الجدول (16)

| وصف المهمة          | المهمة | الربط | المدة (بالأيام) |
|---------------------|--------|-------|-----------------|
| دراسة تمهيد المشروع | A      | -     | 30              |
| الإجراءات الحكومية  | B      | A     | 30              |
| استئجار مكتب للعمل  | C      | A     | 30              |

|     |      |   |                            |
|-----|------|---|----------------------------|
| 30  | C    | D | التوظيف                    |
| 8   | D    | E | تصميم الموقع               |
| 21  | E    | F | برمجة الموقع               |
| 21  | E    | G | تصميم قواعد البيانات       |
| 7   | F, G | H | الربط/ الاختبار            |
| 1   | H    | I | إطلاق الموقع               |
| 360 | I    | J | الربط مع الجامعات والكليات |

الشكل (8)



## 7.2.4 إعداد نموذج GANTT ونموذج العلامات الفارقة

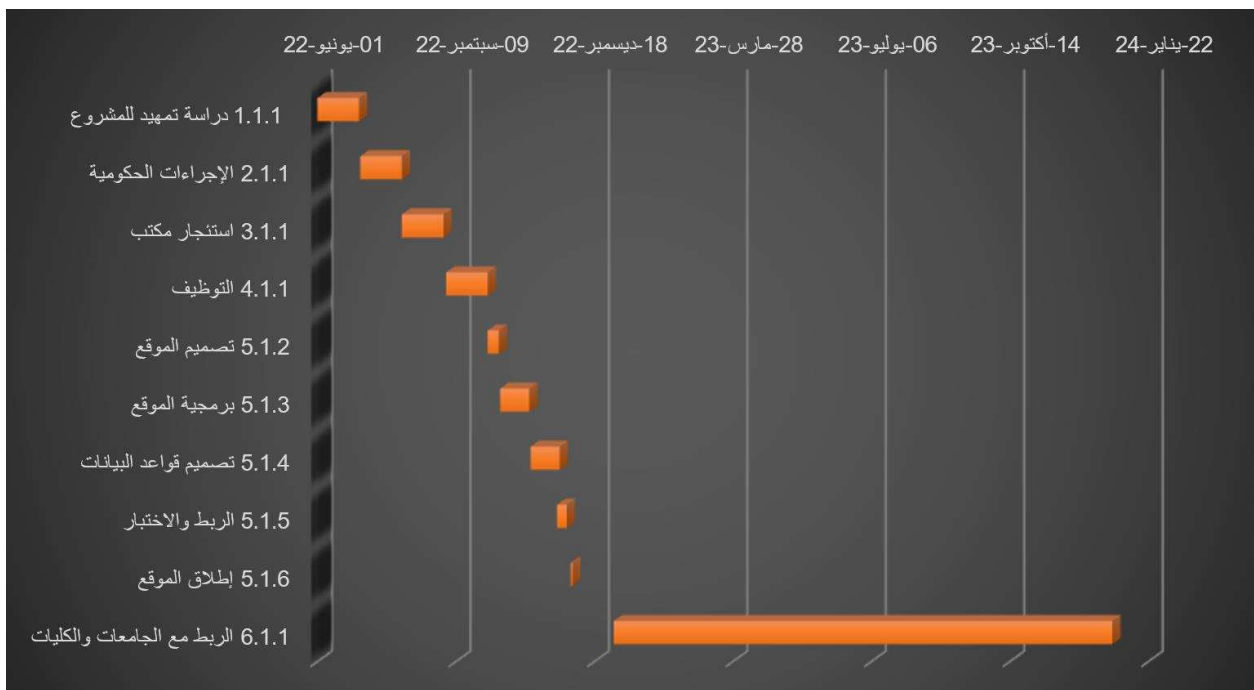
نموذج GANTT

الجدول (17)

| المهمة الرئيسية:          | تاريخ البدء | تاريخ الانتهاء | المدة (بالأيام): |
|---------------------------|-------------|----------------|------------------|
| 1.1.1 دراسة تمهيد للمشروع | 1 يونيو 22  | 1 يوليو 22     | 30               |
| 2.1.1 الإجراءات الحكومية  | 2 يوليو 22  | 30 يوليو 22    | 30               |

|     |              |              |                                  |
|-----|--------------|--------------|----------------------------------|
| 30  | 1 سبتمبر 22  | 1 أغسطس 22   | 3.1.1 استنجاز مكتب               |
| 30  | 1 أكتوبر 22  | 2 سبتمبر 22  | 4.1.1 التوظيف                    |
| 8   | 10 أكتوبر 22 | 11 أكتوبر 22 | 5.1.2 تصميم الموقع               |
| 21  | 1 نوفمبر 22  | 11 أكتوبر 22 | 5.1.3 برمجة الموقع               |
| 21  | 20 نوفمبر 22 | 2 نوفمبر 22  | 5.1.4 تصميم قواعد البيانات       |
| 7   | 28 نوفمبر 22 | 21 نوفمبر 22 | 5.1.5 الربط والاختبار            |
| 1   | 2 ديسمبر 22  | 1 ديسمبر 22  | 5.1.6 إطلاق الموقع               |
| 360 | 1 يناير 24   | 1 يناير 23   | 6.1.1 الربط مع الجامعات والكليات |

الشكل (9)

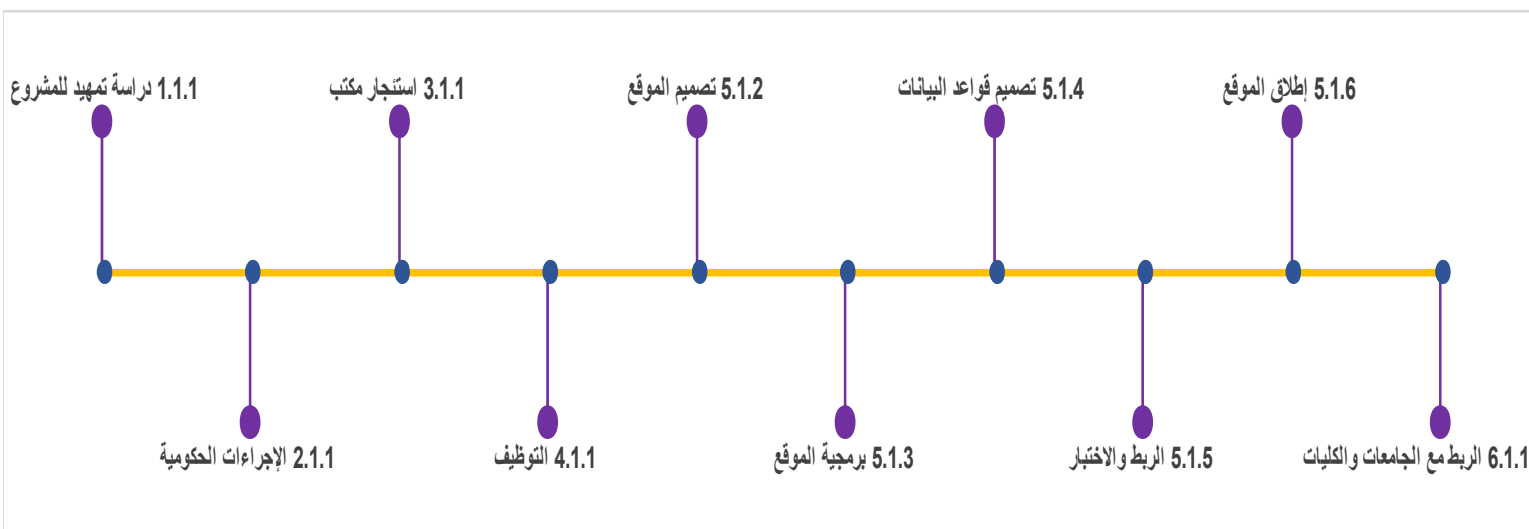


## نموذج العلامات الفارقة

الجدول (18)

| تاريخ الإنجاز | الحدث الرئيسي                    |
|---------------|----------------------------------|
| 1 يوليو 22    | 1.1.1 دراسة تمهيد للمشروع        |
| 30 يوليو 22   | 2.1.1 الإجراءات الحكومية         |
| 1 سبتمبر 22   | 3.1.1 استئجار مكتب               |
| 1 أكتوبر 22   | 4.1.1 التوظيف                    |
| 10 أكتوبر 22  | 5.1.2 تصميم الموقع               |
| 1 نوفمبر 22   | 5.1.3 برمجة الموقع               |
| 20 نوفمبر 22  | 5.1.4 تصميم قواعد البيانات       |
| 28 نوفمبر 22  | 5.1.5 الربط والاختبار            |
| 2 ديسمبر 22   | 5.1.6 إطلاق الموقع               |
| 1 يناير 24    | 6.1.1 الربط مع الجامعات والكليات |

الشكل (10)





# الفصل الثامن عشر الجودة

### 7.3.1 شرح نموذج DEMING للجودة

يعد ديمينج هو المهندس المؤسس لجودة الإنتاج ورقابة الجودة. ابتكر ديمينج ما يسمى بدائرة ديمينج للجودة وخطواتها هي: خطط، نفذ، افحص، تصرف.

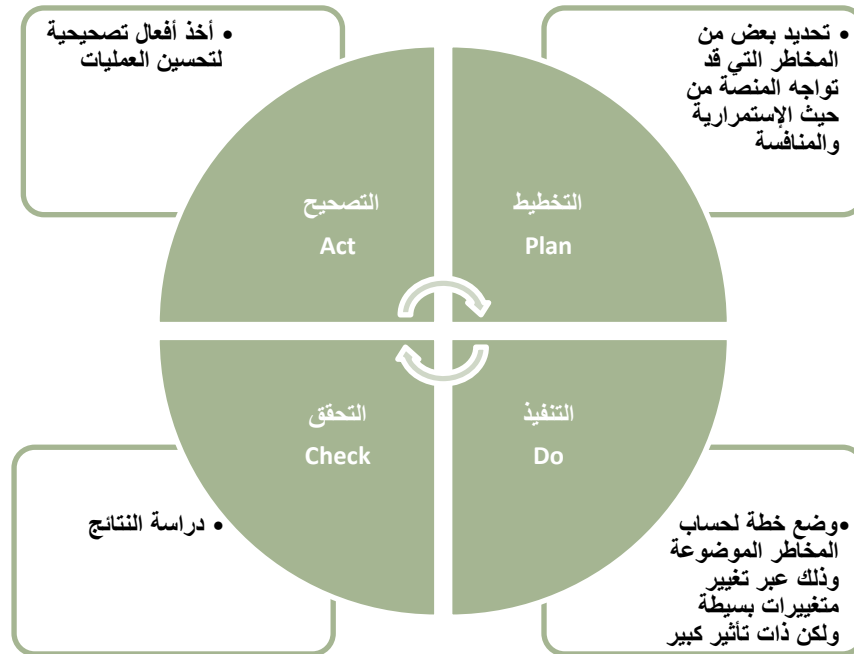
**التخطيط (Plan):** تحديد المشكلة أو الفرصة وتحليلها، ووضع فرضيات حول ماهي المشكلات، وتحديد أي منها سيتم اختبارها. فيه هذه الحالة المعني بالتخطيط هو تحديد المخاطر التي قد تواجه استمرارية المنصة أو المشروع وتأثيرها الافتراضي على المشروع أو المنصة.

**التنفيذ (Do):** اختبار الحل المحتمل بشكل مثالي وشامل على نطاق ضيق ثم قياس النتائج. وذلك عن طريق اقتراح افتراضي من خلاله يمكن حل المشكلة المطروحة لمعرفة أي حل هو الأفضل.

**التحقق (Check):** تفحص النتيجة وقياس فعالية كل اقتراح لتحديد ما إذا كان حل الاقتراح للفرضية المطروحة صحيح أم لا.

**التصحيح (Act):** تطبيق الحل في حال كان فعال ولكن الأهم أن يكون الأفضل.

الشكل (11)



## 7.3.2 تطوير نموذج Ishikawa & SIPOC لأحد مشكلات مخرجات المشروع

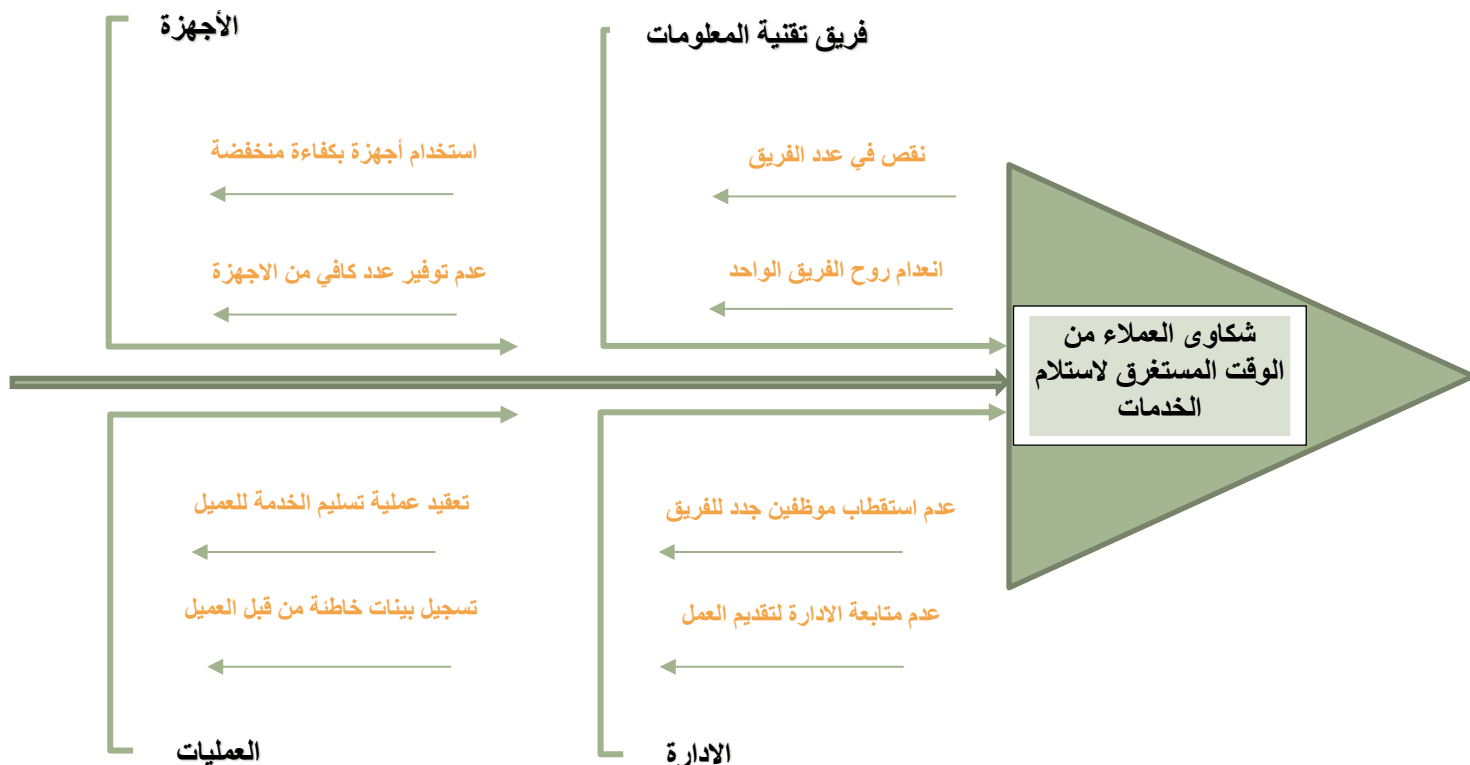
### تطوير نموذج SIPOC

الجدول (19)

| الموردين                | المدخلات                     | العملية                                                | المخرجات                  | العملاء           |
|-------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------|
| - وكلاء اجهزه الكمبيوتر | - مواصفات الخدمة             | - تحديد نوع الخدمات المطلوبة                           | - الخدمة التقنية المطلوبة | - الجامعات        |
| - شركات خدمات الانترنت  | - اجهزه بمواصفات تقنية عالية | - تحديد أسعار الخدمات (بالنقاط)                        |                           | - الكليات         |
|                         | - بيانات                     | - الاتفاق على تاريخ الاستلام                           |                           | - الشركات الصغيرة |
|                         |                              | - التسليم والتأكيد من مدى رضا العميل عن الخدمة المقدمة |                           | - الافراد         |

### تطوير نموذج Ishikawa

الشكل (12)



### الحلول:

- 1- توظيف من لديه خبرة مسبقة في خدمة العملاء.
- 2- التدريب الخاص بثقافة المنظمة في خدمة العملاء.
- 3- توفير الدورات التدريبية المحسنة من مهارات مقدمي الخدمات.
- 4- التطوير المستمر للنظام للتقليل من هذه المشكلة.
- 5- تطوير مؤشرات الأداء لقياس مدى رضا العملاء عن الخدمات وسرعتها.
- 6- توفير (Servers) بقدر كافي لاستيعاب العدد المتوقع من مستخدمي الموقع.

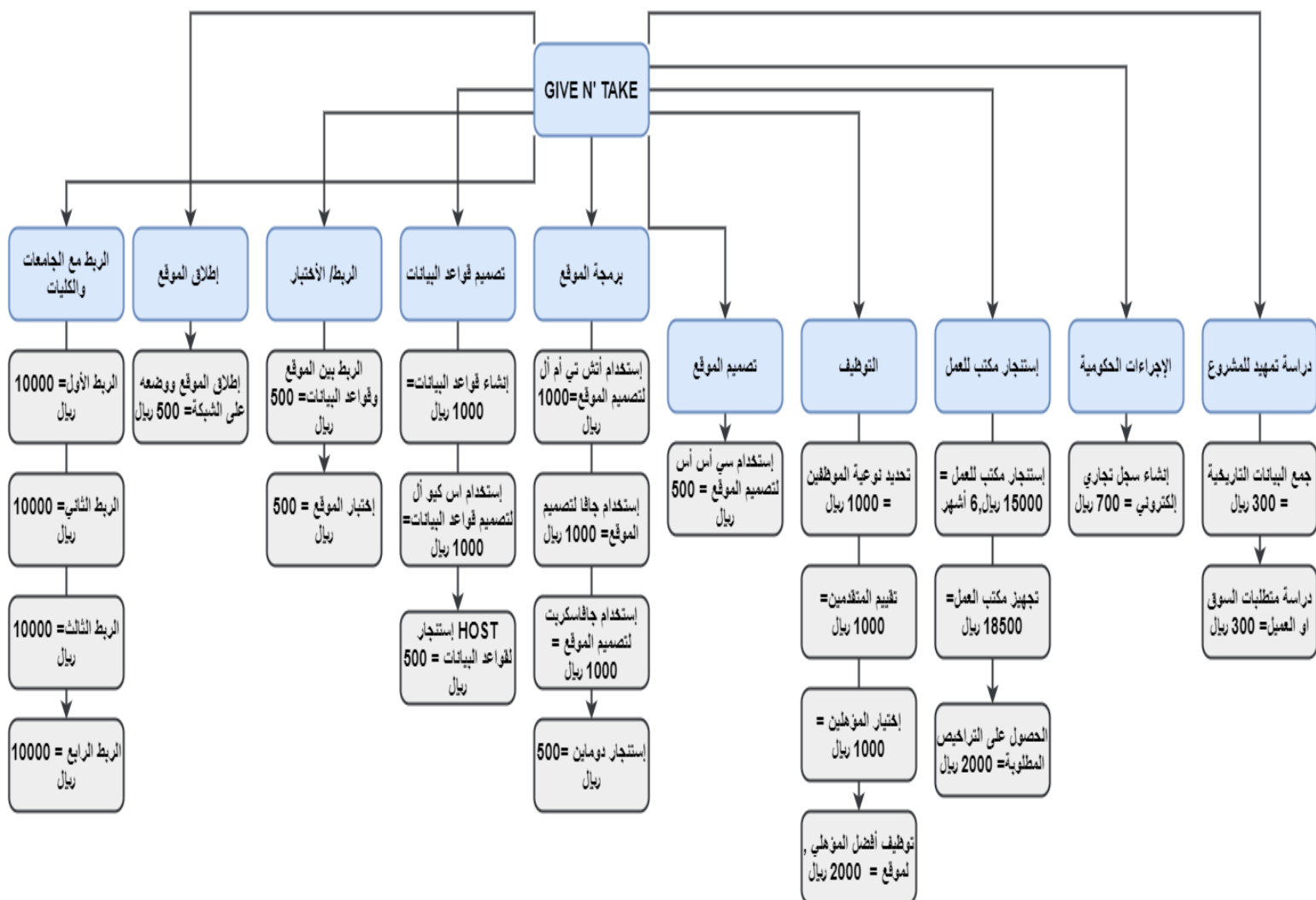


## الفصل التاسع عشر المالية

## 8.1.1 إعداد هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع بتوافق مع WBS

### 1- إعداد هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع بالتوافق مع WBS

الشكل (13)



### 2- التسلسل الهرمي للمشروع.

من أجل تحقيق هذا الهدف النهائي، سيتم إنجاز المهام عن طريق العصف الذهني للوصول للحلول المحتملة، والتي قد تعرف بالطريقة التصاعدية لإدارة المشروع (bottom-up)،

بمعنى آخر نحن على دراية بهدف المشروع ولكن قلة الخبرة تضع مكان للشك عن كيفية الوصول إليه، تستلزم هذه الإستراتيجية التصاعدية تعاون جميع أعضاء الفريق لتحديد الأنشطة المطلوبة لإكمال هذا الهدف النهائي.

### 3- القيمة المخططة (PV).

بالنظر إلى معدل عائد معين، فإن القيمة الحالية هي قيمة للأصل المالي المستقبلي أو ما يسمى التدفقات النقدية، يمكن استخدام القيمة المخططة عن طريق استخدام القيمة المستقبلية للحصول على القيمة الحالية.

$$\begin{aligned} \text{مبلغ استثمار أولي} &= \frac{\text{التدفقات النقدية المتوقعة}}{\text{فترة الإسترداد المتوقعة}} \\ 120000 &= \frac{50000}{\text{سنة 2.4}} \\ \text{معدل العائد} &= \frac{\text{التدفقات النقدية المتوقعة}}{\text{مبلغ استثمار أولي}} \\ 41\% &= \frac{50000}{120000} \end{aligned}$$

ملاحظة: النسبة الموضوعة هي مجموع متوسط كل من معدل الفائدة النسبي و معدل التضخم في المملكة العربية السعودية

$$\begin{aligned} \text{صافي القيمة الحالية المعدل المتوقع} &= -120000 + \frac{100000}{(1+0.0712)^3} + \frac{100000}{(1+0.0712)^3} + \frac{100000}{(1+0.0712)^3} + \frac{100000}{(1+0.0712)^4} \\ \text{صافي القيمة الحالية المعدل المتوقع} &= 58349.15 \end{aligned}$$

### 4- التكلفة الفعلية (AC):

التكلفة الفعلية تشير إلى المبلغ الفعلي الذي يتم إنفاقه لإنجاز عمل محدد. تتضمن التكلفة جميع التكاليف المرتبطة في مرحلة إتمام المشروع من الدراسة وجمع البيانات حتى مرحلة الإطلاق والتجربة، ويتم حساب التكلفة الفعلية بعد إتمام العمل، ويتم المقارنة بينها وبين التكلفة العادية ألا وهي التكلفة الموضوعة (الميزانية)

## الجدول (20)

| المهمة                            | الميزانية الرئيسية | الميزانية الاحتياطية | إجمالي الميزانية لكل مهمة |
|-----------------------------------|--------------------|----------------------|---------------------------|
| جمع البيانات التاريخية            | 300                | 30                   | 330                       |
| دراسة متطلبات السوق او العميل     | 300                | 30                   | 330                       |
| إنشاء سجل تجاري إلكتروني          | 700                | 70                   | 770                       |
| استئجار مكتب للعمل                | 15000              | 1500                 | 16500                     |
| تجهيز مكتب العمل                  | 18500              | 1850                 | 20350                     |
| الحصول على التراخيص المطلوبة      | 2000               | 200                  | 2200                      |
| تحديد نوعية الموظفين              | 1000               | 100                  | 1100                      |
| تقييم المتقدمين                   | 1000               | 100                  | 1100                      |
| اختيار المؤهلين                   | 1000               | 100                  | 1100                      |
| توظيف أفضل المؤهلين               | 2000               | 200                  | 2200                      |
| استخدام CSS لتصميم الموقع         | 500                | 50                   | 550                       |
| استخدام HTML لتصميم الموقع        | 1000               | 100                  | 1100                      |
| استخدام JAVA لتصميم الموقع        | 1000               | 100                  | 1100                      |
| استخدام JAVASCRIPT لتصميم الموقع  | 1000               | 100                  | 1100                      |
| استئجار DOMIN                     | 500                | 50                   | 550                       |
| إنشاء قواعد البيانات              | 1000               | 100                  | 1100                      |
| استخدام SQL لتصميم قواعد البيانات | 1000               | 100                  | 1100                      |
| استئجار HOST لقواعد البيانات      | 500                | 50                   | 550                       |
| الربط بين الموقع وقواعد البيانات  | 500                | 50                   | 550                       |
| اختبار الموقع                     | 500                | 50                   | 550                       |
| إطلاق الموقع ووضعه على الشبكة     | 500                | 50                   | 550                       |
| الربط الأول                       | 10000              | 1000                 | 11000                     |
| الربط الثاني                      | 10000              | 1000                 | 11000                     |

|                     |                    |                     |                        |
|---------------------|--------------------|---------------------|------------------------|
| 11000               | 1000               | 10000               | الربط الثالث           |
| 11000               | 1000               | 10000               | الربط الرابع           |
| <b><u>98780</u></b> | <b><u>8980</u></b> | <b><u>89800</u></b> | <b><u>الإجمالي</u></b> |

## 5- القيمة المكتسبة (EV):

القيمة المكتسبة تقوم باحتساب نسبة المهام المنجزة بالترابط مع الميزانية الموضوعة، حيث أن الميزانية الموضوعة 89800 ريال من أصل رأس مال 12000 ريال. إتمام جميع المهام بنسبة 100% سيكلف 89800-98780 ريال في حال تم احتساب الميزانية الإضافية (تم وضع 10% كميزانية إضافية لكل مهمة).

## 6- حساب القيمة المكتسبة (EV) للمشروع بعد انقضاء 20% من المشروع:

حساب القيمة المكتسبة عند انقضاء 20% من المشروع يتم حسابها عن طريق أخذ 20% من الميزانية الموضوعة وهي 89800 ريال. فالقيمة الموضوعة لـ 20% من المشروع تساوي 17960 ريال.

## 7- حساب القيمة المكتسبة (EV) للمشروع بعد انقضاء 50% من المشروع:

حساب القيمة المكتسبة عند انقضاء 50% من المشروع يتم حسابها عن طريق أخذ 20% من الميزانية الموضوعة وهي 89800 ريال، فالقيمة الموضوعة لـ 50% من المشروع تساوي 44900 ريال.

## إدارة القيمة المكتسبة:

### 1. جدول التباين والانحراف المعياري (SV):

يستخدم جدول التباين لوصف التناقض بين القيمة المكتسبة للمشروع (EV) والقيمة المتوقعة (PV). كجزء من استراتيجيات إدارة القيمة المكتسبة، يتم استخدامه كمقياس لتحليل التباين.

## 2. تباين التكلفة (CV):

هو مقياس للتباين بين القيمة المحققة للمشروع والنفقات الفعلية. يمكن اعتباره بمثابة مقياس لتحليل التباين.

## 3. مقياس كفاءة الجدول الزمني (SPI):

مقياس كفاءة الجدول الزمني (SPI)، يقوم بمقارنة تقدم المشروع بالجدول الزمني، (مقياس للتقدم). يتم تحديده كنسبة بقسمة القيمة المكتسبة، أو التكلفة المدرجة في الميزانية للعمل المنجز، على القيمة المقصودة.



# الفصل العشرون

## الموارد

### 9.1.1 مفهوم تسوية الموارد وتجانسها

تحسين الموارد هو إيجاد طرق لضبط استخدام الموارد الأكثر فعالية من حيث التكلفة أو التي تؤدي إلى أعلى أداء، وهو ضبط تواريخ البدء والانتهاج للأنشطة لتعديل استخدام الموارد المخطط له ليكون مساوياً لتوافر الموارد أو أقل منه.

يتم تحسين الموارد بطريقتين:

#### 1- تسوية الموارد.

لإكمال المشروع بكمية محدودة من الموارد، تقوم بإطالة الجدول الزمني للمشروع، فتعمل تسوية الموارد على تمديد جدول المشروع لإكمال المشروع بالموارد المحدودة المتاحة.

متى تستخدم تسوية الموارد؟

عندما تكون الموارد الحرجة أو المشتركة متاحة فقط لفترة محدودة من الوقت.

عندما تكون الموارد الحرجة أو المشتركة المتاحة غير كافية.

عندما يتم تخصيص الموارد بشكل زائد.

عندما تريد الحفاظ على استخدام الموارد عند مستوى ثابت.

#### 2- تجانس الموارد

تجانس الموارد هو إجراء تسوية الموارد فقط ضمن حدود تعويم أنشطتها، بحيث لا يتم تغيير المدة الإجمالية لجدول المشروع.

على عكس تسوية الموارد، والتي قد تؤدي إلى تغيير في المسار الحرج، بينما في تجانس الموارد لا يحدث تغييرات في المسار الحرج.

## الفرق بين تسوية الموارد وتجانس الموارد في جدول

### الجدول (21)

| تجانس الموارد                                   | تسوية الموارد                                 |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| تُعطى أهمية للجدول الزمنية المحدودة             | جدولة الموارد تعطي أهمية للموارد المحدودة     |
| تزيل أكبر قدر ممكن من تعارضات الموارد           | تزيل كل التعارضات بين الموارد                 |
| قد تتطلب موارد إضافية في حال النزاع على الموارد | قد لا تتطلب موارد إضافية                      |
| لا يتم تمديد مدة المشروع                        | يتم تمديد مدة المشروع                         |
| لا ينتج تغيير في المسار الحرج                   | قد ينتج تغيير في المسار الحرج                 |
| تستخدم عندما يتم تخصيص الموارد بشكل غير متساوي  | تستخدم عندما يتم تخصيص الموارد أكثر من اللازم |



# الفصل الحادي والعشرون

## التوريدات

## 9.2.1 تطوير اجراء عملية تنفيذ التوريدات واختيار المقاولين

اسم الشركة: GIVE & TAKE

المساحة: 5 مكاتب.

البند: أجهز حاسوب مكتبية.

العلامات التجارية: HP – Lenovo – Dell – Asus.

الميزانية: 15 ألف ريال سعودي.

الأسعار: يجب ألا تتجاوز 3000 ريال لكل جهاز حاسوب.

الإعلان: ترغب شركة GIVE & TAKE في شراء 5 أجهزة حاسوب مكتبية.

المواصفات التالية: قرص صلب داخلي SSD +256 GB، قرص صلب داخلي RAM 1 TB،

6 GB، حجم الشاشة 21 أنش.

رقم المناقصة: LR-3S#0003.

آخر موعد للتقديم: الثلاثاء 22/8/09

فتح المظاريف: من 22/8/10 حتى 22/10/14 وبعد ذلك سيتم دعوة المتقدمين ممن فازوا

بالمناقصة لتوقيع عقد لتوريد الأجهزة.

الأسماء المعلنه:

- سهم المحدودة 2700 ريال / الجهاز.
- الرازي للكمبيوترات 2860 ريال / الجهاز.
- المتحدة للكمبيوترات 2990 ريال / الجهاز.

## نموذج التسجيل المرجح

الشكل (14)

| القيمة                          | الرازي للكمبيوترات | سهم المحدودة | المتحدة للكمبيوترات |
|---------------------------------|--------------------|--------------|---------------------|
| جودة 30%                        | 25                 | 24           | 28                  |
| الخدمات (التوصيل والتركييب) 10% | 10                 | 10           | 10                  |
| المواصفات المطلوبة 30%          | 27                 | 28           | 28                  |
| الدعم الفني 10%                 | 9                  | 10           | 10                  |
| السعر 15%                       | 13                 | 15           | 12                  |
| شروط الدفع 5%                   | 4                  | 1            | 4                   |
| الدرجات المرجحة 100%            | 88                 | 89           | 92                  |

بالنظر إلى المتحدة للكمبيوترات فهي الحاصلة على أعلى نسبة مئوية على ذلك سيتم توقع الاتفاقية مع هذا المورد.

### بيان العقد:

GIVE & TAKE شركة تقديم خدمات قادمة تتطلع إلى إنشاء خمسة مكاتب في المدينة بما في ذلك مقرها الرئيسي، وترغب في شراء أجهزة كمبيوتر لاستخدامها في المكاتب بتكلفة لا تتجاوز 3000 ريال للجهاز الواحد وسيتم إبرام عقد بين شركة GIVE & TAKE وشركة المتحدة للكمبيوترات لتوريد الأجهزة بتكلفة إجمالية قدرها 14950 ألف ريال، ويشمل العقد أيضا التأمين على الأجهزة أثناء الشحن، الصيانة، معايير الجودة الخاصة بالشركة المصنعة، ويتحمل المورد غرامة تصل إلى 20 % من التكلفة الإجمالية في حالة التسليم المتأخر، وللمشتري الحرية في تغيير الطلب إذا لم يتم التقيد بشروط هذا العقد.



# الفصل الثاني والعشرون

## التخطيط والتحكم

### 9.3.1 إعداد جدول الأعمال – دعوة ومحضر افتراضي، لاجتماعي افتراضي

#### جدول الاعمال

هو نموذج استرشادي لإدارة الاجتماعات، وهو أقرب ما يكون لتحليل الاعمال لوجود بعض الأدوار المستخدمة في تحليل الاعمال، وعلى ذلك يجب أن يكون هناك جدول أعمال خاصة بكل اجتماع، يحدد فيه التالي:

- 1- المشاركون في الاجتماع.
- 2- سبب عقد الاجتماع.
- 3- مكان الاجتماع.
- 4- وقت الاجتماع.
- 5- قواعد الاجتماع.
- 6- أدوار المشاركين في الاجتماع.

النتائج والدلائل على أهمية هذا الجدول هي احترام وقت الآخرين، الحصول على الأهداف من هذا الاجتماع، الاحترافية في إدارة الاعمال.

#### الالتزامات المهمة في إدارة الاجتماعات

- 1- الالتزام بالوقت.
- 2- الالتزام بمواضيع الاجتماع.
- 3- تدوين الجليد لإبعاد التوتر عن بعض الحضور.
- 4- الابتعاد عن الأمور الشخصية الحساسة.
- 5- تسجيل الاجتماع، أما بالتدوين أو التسجيل الحي.

## دعوة الاجتماع

### الشكل (15)

| موضوع الاجتماع:        | الأدوار:        | المواضيع المستبعدة: |
|------------------------|-----------------|---------------------|
| التاريخ:               | مدير الاجتماع:  |                     |
| وقت البدء:             | مدون الاجتماع:  |                     |
| المكان:                | مدون الملاحظات: |                     |
| المشاركين في الاجتماع: | مدير الوقت:     |                     |

| الهدف من الاجتماع: | نقاط لم تغلق بعد: |
|--------------------|-------------------|
|--------------------|-------------------|

| الوقت | المواضيع | السبب | مدير الموضوع | النتائج المرجوة |
|-------|----------|-------|--------------|-----------------|
|       | •        |       | •            |                 |
|       | •        |       | •            |                 |
|       | •        |       | •            |                 |

## محضر الاجتماع

### الشكل (16)

في تمام الساعة ..... يوم ..... الموافق ...../...../.....

قد تم عقد اجتماع بعنوان .....

مدير الاجتماع ..... مكان الاجتماع .....

مدون الاجتماع .....

مدون الملاحظات .....

مدير الوقت .....

المشاركون في الاجتماع

١. ....
٢. ....
٣. ....
٤. ....
٥. ....
٦. ....
٧. ....

النتائج

- ١- .....
- ٢- .....
- ٣- .....

تم مناقشة

- ١- .....
- ٢- .....
- ٣- .....

### 9.3.2 تحديد مقاييس الأداء

مقاييس الأداء يشير المقياس إلى قيمة تأتي في شكل ما، مثل صافي قيمة المبيعات، لذلك فإن قابلية القياس مصدر قلق رئيسي للمقاييس، ومن هنا يبدأ الربط بين المقياس ومؤشر الأداء الرئيسي عندما يعكس المقياس تحقيق حالة نهائية معينة، لذلك تعد مؤشرات الأداء أحد التقنيات المتبعة في قياس نجاح أداء المنظمات، والتي من خلالها يتم التعرف على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتبر مؤشرات الأداء الرئيسية في المنشآت الأعمال مؤشرات قيمة لتقييم التقدم المتحقق باتجاه أهداف يمكن قياسها.

يمكن تقسيم مؤشرات قياس الأداء إلى رقمية يمكن قياسها بالعدد، ونوعية ترتبط بأمر لا يمكن قياسها بالعدد، وأيضاً يمكن تقسيمها حسب:

#### أقسام المؤسسة:

مثل مؤشرات الموارد البشرية – مؤشرات الإدارة – مؤشرات قسم التسويق – مؤشرات قسم الإنتاج – مؤشرات القسم القانوني – مؤشرات القسم المحاسبي.

#### حسب بطاقة الأداء المتوازن:

مؤشرات خاصة بالعملاء – مؤشرات خاصة بالعمليات الداخلية – مؤشرات خاصة بالجانب المالي – مؤشرات خاصة بالتعلم والنمو.

#### ومن حيث المسمى:

مؤشرات قياس الأداء – مؤشرات قياس الأداء الرئيسية – مؤشرات قياس النتائج – مؤشرات قياس النتائج الرئيسية.

ولهذا يجب أن تحدد مؤشرات الأداء متناسبة مع أهداف المنظمة والتي تتيح لك القدرة على الرقابة والتقييم لمسار العمليات والخطة.

#### أهمية قياس الأداء

تكمن أهمية قياس الأداء في إعطاء صورة واضحة عما يجري في المنظمة لتحقيق أفضل النتائج وتصحيح الانحرافات على المسار المرسوم من قبل الإدارة العليا.

#### فوائد مؤشرات الأداء:

1- الرقابة والمتابعة للنتائج المحققة.

2- تقييم أداء العمليات.

- 3- تقييم أداء العاملين.
- 4- التأكد من فعالية الخطة.
- 5- التأكد من تحقيق المعدلات المستهدفة.
- 6- تحسين وتطوير العمليات الداخلية.
- 7- إدارة المخاطر.

### تقرير قياس الأداء

يتم إعداد تقارير قياس الأداء بشكل منظم وواضح وسهل الفهم، ليتم عرضه على الإدارة في الوقت المناسب، حسب الأوقات المقررة لعرض التقارير، سواء كانت يومية أو أسبوعية أو شهرية ... إلخ.

### مكونات تقرير قياس الأداء:

تقرير قياس الأداء يتم استخدامه كطريقة للقياس لتوضح مدى نجاح الشركة في تحقيق أهدافها الرئيسية. حيث يتم استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية من قبل المنظمات لقياس تقدمهم نحو أهدافهم. وتركيز مؤشرات الأداء الرئيسية يكون على الحالة والأولوية التي يضعها مدير المشروع لمعرفة سير المشروع وما هي أولوية المهام الموضوعه.

المهام الموضوعه في تقرير قياس الأداء الخاص بالمشروع ستعتمد على تقسيم المهام الفرعية

الموضوعه في التسلسل الخاص بهيكل تقسيم العمل WBS

### الجدول (22)

| الأولوية | الحالة      | المدة بالأيام | تاريخ النهاية | تاريخ البداية | المسؤول عن المهمة    | المهمة                     |
|----------|-------------|---------------|---------------|---------------|----------------------|----------------------------|
| High     | Completed   | 30            | 1/7/2022      | 1/6/2022      | راعي المشروع         | دراسة تمهيد للمشروع        |
| High     | Completed   | 30            | 30/7/2022     | 2/7/2022      | راعي المشروع         | الإجراءات الحكومية         |
| High     | Completed   | 30            | 1/9/2022      | 1/8/2022      | راعي المشروع         | استئجار مكتب للعمل         |
| High     | Completed   | 30            | 1/10/2022     | 2/9/2022      | راعي المشروع         | التوظيف                    |
| Medium   | In-Progress | 8             | 10/10/2022    | 2/10/2022     | المبرمجون            | تصميم الموقع               |
| High     | In-Progress | 21            | 11/10/2022    | 1/11/2022     | المبرمجون            | برمجة الموقع               |
| High     | On hold     | 21            | 20/11/2022    | 2/11/2022     | موظفي قواعد البيانات | تصميم قواعد البيانات       |
| Medium   | On hold     | 7             | 28/11/2022    | 21/11/2022    | المبرمجون            | الربط/ الاختبار            |
| low      | On hold     | 1             | 2/12/2022     | 1/12/2022     | المبرمجون            | إطلاق الموقع               |
| High     | Not started | 360           | 1/1/2024      | 1/1/2023      | مدير التسويق         | الربط مع الجامعات والكليات |

### 9.3.3 تطوير نموذج طلب التغيير

في ظل وجود الهجمات الإلكترونية وتطور أساليبها من قبل المهاجمين والمخترقين لأنظمة الحماية وما ينطوي عليه من سرقة بيانات أو إلحاق الضرر بالمؤسسات والشركات سواء ضرر مادي أو تسريب معلومات. يجب أن نعمل على توفير حماية قوية تعمل على صد هذه الهجمات الإلكترونية لسلامة أنظمة المؤسسة أو الشركة وحماية بياناتها وأسرار عملائها من الهجمات السيبرانية.

**تم توضيح المطلوب في التغيير ادناه:**

**التغيير المطلوب:** إنشاء قسم للأمن السيبراني.

**الغرض من التغيير:** هو توفير وضع أمني ممتاز لأجهزة الحاسوب والخوادم والشبكات والأجهزة المحمولة والبيانات المخزنة على هذه الأجهزة من المهاجمين، يمكن تصميم الهجمات الإلكترونية للوصول الى البيانات الحساسة للمؤسسة أو المستخدم أو حذفها أو ابتزازها.

**أهداف التغيير:**

- 1 – المحافظة على خصوصية وسرية معلومات العملاء من خلال منع التوصل إلى المعلومة إلا من صاحب الصلاحية في ذلك والتحقق من هوية المستخدم لها.
- 2 – سلامة ووحدية وتجانس المعلومات بمنع التغيير والعبث في البيانات.
- 3 – جاهزية المعلومات والتجهيزات وتوفرها عند الطلب لصاحب الصلاحية بعد التحقق من هويته.

**أدوات التغيير:**

للحصول على أمن إلكتروني فعال، تحتاج المنظمة إلى تنسيق جهودها في جميع أنحاء نظام المعلومات الخاص بها وتشمل كل مما يلي:

**أمن الشبكة:** عملية حماية الشبكة من المستخدمين غير المرغوب فيهم والهجمات.

**أمن التطبيق:** تتطلب التطبيقات تحديثات واختبارات مستمرة للتأكد من أن هذه البرامج آمنة من الهجمات.

**أمن نقطة النهاية:** يعد الوصول عن بعد جزءاً ضرورياً من العمل ولكنه قد يكون أيضاً نقطة ضعف البيانات، أمان نقطة النهاية هو عملية حماية الوصول عن بعد إلى شبكة الشركة.

**أمن البيانات:** توجد بيانات داخل الشبكات والتطبيقات، تعد حماية معلومات الشركة والعملاء طبقة منفصلة من الأمان.

**إدارة الهوية:** هذه هي عملية فهم الوصول الذي يتمتع به كل فرد في المؤسسة.

قاعدة البيانات وأمن البنية التحتية: كل شيء في الشبكة يتضمن قواعد وبيانات ومعدات مادية لحماية هذه الأجهزة.

أمان السحابة: يوجد العديد من البيانات في الملفات الرقمية أو (السحابة) وتمثل حماية البيانات في بيئة عبر الانترنت بنسبه 100% قدرا كبيرا من التحديات.

التعافي من الاختراقات والتخطيط لاستمرارية الأعمال: في حالة حدوث اختراق، يجب حماية البيانات ويجب أن يستمر العمل ولهذا ستحتاج الى خطة.

### نموذج طلب التغيير الشكل (17)

| المعلومات:                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| اسم المشروع:                             | GIVE N TAKE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| مقدم طلب التغيير:                        | مدير وحدة تقنية المعلومات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| اسم التغيير المطلوب:                     | طلب انشاء قسم للأمن السيبراني                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| تاريخ رفع الطلب:                         | 2023/1/1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| وصف التغيير المطلوب:                     | استحداث قسم خاص بالأمن السيبراني وتوفير خدمات حماية الأنظمة والشبكات وأجهزة الحاسوب وما تحتويه من برامج من جميع أنواع الهجمات الرقمية الإلكترونية ومنع الوصول إلى البيانات                                                                                                                                                                                                |
| سبب التغيير:                             | لأهمية الأمن السيبراني وضرورة حماية بيانات العملاء ووجود ارتباط وثيق بين الخدمات المقدمة من المركز والأمن السيبراني                                                                                                                                                                                                                                                       |
| الأولوية:                                | <input type="radio"/> عالية<br><input type="radio"/> متوسطة<br><input type="radio"/> منخفضة                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| التأثير على الميزانية:                   | 500,000 ريال سعودي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| المخاطر المحتملة في حال عدم تنفيذ الطلب: | يعرض المركز لخطورة الهجمات الإلكترونية وتعريض بيانات العملاء للخطر                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| الوقت الزمني المحدد للتنفيذ:             | 16 شهر                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| تأثير عدم الموافقة على التغيير:          | رفض الطلب يؤثر تأثيرا كبيرا على المشروع وذلك لأهمية الامن السيبراني يوفر للشركات والمؤسسات مبالغ كبيرة من الاموال حيث ازدادت هجمات الانتهاكات زيادة حادة للمعلومات المالية ومعلومات الملكية الفكرية والسجلات والبيانات اذ بلغ متوسط تكلفة مكافحة هذه الجرائم مانحو 13 مليون دولار ولذا يفضل انشاء قسم للأمن السيبراني لحماية المعلومات مقابل هذه الجرائم وتكلفتها الباهظة |
| حالة الطلب:                              | <input type="radio"/> موافق عليه<br><input type="radio"/> غير موافق عليه                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |



## الفصل الثالث والعشرون

### المخاطر والفرص

### 10.1.1 تعريف المخاطر (التهديدات) والفرص مع الأمثلة

**اداره المخاطر:** هي عملية قياس وتقييم للمخاطر وتطوير إستراتيجيات لإدارتها، تتضمن هذه الإستراتيجيات نقل المخاطر إلى جهة أخرى وتجنبها وتقليل آثارها السلبية وقبول بعض أو كل تبعاتها. كما يمكن تعريفها بأنها النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة. وبشكل أدق هي عملية تحديد وقياس والسيطرة وتخفيض المخاطر التي تواجه الشركة أو المؤسسة.

المخاطر والفرص للمشروع تعتمد بشكل أساسي على نموذج نقاط الضعف، القوة، التهديدات والفرص والتي من خلال يمكن تحديد المخاطر التي قد تواجه المشروع والفرص التي قد تساعد في نمو المشروع أو قد تضيف نوع من الفائدة عليه.

**الخطر الإيجابي:** يعتبر فرصة ينبغي استثمارها والحرص على الاستفادة منها، أو مشاركتها مع طرف ثالث.

**الخطر السلبي:** يعتبر تهديد لأنه قد يساهم في تأخر المشروع أو يزيد في تكلفته، وهو أمر غير مرغوب فيه من قبل مدراء المشاريع أو أصحاب المصلحة، لذلك يسعون إلى تجنبه أو التخفيف منه.

#### المخاطر:

**وجود منافسين جدد:** ظهور منافسين جدد على الساحة قد يؤثر سلباً على الحصة السوقية التي يحظى بها المشروع والتي قد تؤثر سلباً على الطلب الخاص بالمشروع حيث أن العرض سيكون أكبر من الطلب من حيث المنافسة.

**ظهور تقنيات جديدة:** ظهور تقنيات جديدة ليس جزماً أن يكون لها دوراً إيجابياً على المشاريع، ظهور تقنيات جديدة قد يؤدي إلى فناء قطاعات كاملة. ظهور تقنيات جديدة قد يؤدي أيضاً إلى تغيير الأساس الذي يعمل عليه المشروع، كتغيير البنية الملموسة من أجهزة إلكترونية إلى نوع الوسيط الذي يظهر عليه المشروع.

#### الفرص:

**الربط مع الكليات والجامعات:** الربط مع الجامعات والكليات سوف يساعد في الحصول على عدد لا بأس به من المشتركين من الطلاب لخلق بيئة مستخدمين خصبة بالإمكان توسيعها على نطاق أكبر، بالإضافة إلى الحصول على عائد مادي من الجامعات والكليات الذي بدوره سيساعد على استمرارية المشروع.

**استهداف أصحاب المشاريع:** أحد الفرص التي يمكن تنميتها هو استهداف أصحاب المشاريع وذلك عن طريق توفير خدمات أكثر في وقت أقصر ولكن على أن يكون هنالك نوع من العائد غير المادي للموقع، كتوفير عدد من الخدمات أو تسيير أصحاب هذه المشاريع كواجهة إيجابية لما يوفره الموقع للآخرين.

## 10.1.2 إعداد سجل المخاطر

من خلال تعريف المخاطر يظهر لنا مخرج رئيسي وهو سجل المخاطر الذي يحتوي على كافة المخاطر الفردية الخاصة بالمشروع، وهو يعتبر من الملفات التي يتم تحديثها باستمرار خلال عمر المشروع سواء في عملية تعريف الخطر، أو التحليل النوعي للمخاطر، تخطيط الاستجابة للمخاطر، تنفيذ الاستجابة للخطر، مراقبة المخاطر، التي ينتج عنها بيانات ومعلومات جديدة نقوم بتسجيلها في سجل المخاطر بشكل دوري لضمان استمرارية تحديثه.

### الجدول (23)

| تعريف الخطر |               |                                                    | تحليل وتقييم المخاطر    |                                                                                              |                 | معالجة الخطر |            |              |                                                                                                                                                        |
|-------------|---------------|----------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| رقم الخطر   | تصنيف الخطر   | وصف الخطر                                          | نوع الخطر(فرصة \ تهديد) | مؤشر الخطر                                                                                   | احتمالية الحدوث | أثر الخطر    | رتبة الخطر | مالك الخطر   | خطة الاستجابة                                                                                                                                          |
| 101         | مخاطر مالية   | صعوبة الحصول على رعاة، من أجل الدعم المالي للمشروع | تهديد                   | ١- ضعف مهارات التفاوض.<br>٢- ضعف الاهتمام من الطرف المقابل.                                  | 40%             | 60%          | 24%        | موظف الرعاية | تطوير مهارات التفاوض لدى الموظفين.                                                                                                                     |
| 102         | مخاطر السوق   | ظهور منافسين جدد يقدمون نفس الفكرة                 | تهديد                   | ١- قلة الإقبال على الموقع.<br>٢- انخفاض الحصة السوقية.                                       | 65%             | 30%          | 20%        | مدير المشروع | مراقبة السوق، تطوير طرق التسويق، التطوير المستمر على المشروع.                                                                                          |
| 103         | مخاطر تقنية   | ظهور تقنيات جديدة قد تغير البنية الأساسية للمشروع  | تهديد                   | التطور التقني السريع.                                                                        | 30%             | 80%          | 24%        | مدير المشروع | مواكبة التغيير، ومحاولة تعجيل عملية الانسجام مع التقنيات الحديثة.                                                                                      |
| 104         | مخاطر تشغيلية | الربط بين المشروع والجامعات والكليات               | فرصة                    | ١- الترحيب بالفكرة والمناقشة من قبل ممثلي الجامعة.<br>٢- تحديد موعد الاجتماع بتمثلي الجامعة. | 50%             | 90%          | 45%        | مدير التسويق | ١- توقع العقود.<br>٢- مباشرة العمل.                                                                                                                    |
| 105         | مخاطر تشغيلية | استهداف أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة           | فرصة                    | ١- الترحيب بالفكرة ومناقشتها.<br>٢- طلب تجربة خدمات الموقع بشكل أولي.                        | 80%             | 90%          | 72%        | مدير المشروع | ١- الجاهزية العالية من موظفي الدعم الفني.<br>٢- توفير المساحات الكافية على الموقع.<br>٣- تحديث الأسئلة الشائعة.<br>٤- توفير فيديو وصور وشرحات توضيحية. |

### 10.1.3 التحليل النوعي للمخاطر

هناك طريقتان رئيسيتان لتحليل المخاطر يمكنك استخدامها في أي مشروع بناء:

1- تحليل المخاطر النوعية.

2- تحليل المخاطر الكمية.

الفرق بين هاتين الطريقتين لتحليل المخاطر هو أن تحليل المخاطر النوعي يستخدم مقياساً نسبياً أو وصفيًا لقياس احتمال حدوث خطر بينما يستخدم تحليل المخاطر الكمية مقياساً رقمياً.

#### كيفية إجراء تحليل نوعي للمخاطر

هناك العديد من الطرق لإجراء تحليل نوعي للمخاطر، تتطلب تقنيات التحليل هذه درجات متفاوتة من الانضباط والوقت.

#### تصنيف المخاطر:

مخاطر اقتصادية ومالية - مخاطر قانونية - مخاطر صحية - مخاطر تشغيلية - مخاطر متعلقة بالقدرات والإدارة - مخاطر تقنية وأمن المعلومات - مخاطر متعلقة بالسمعة.

#### مصفوفة تقييم المخاطر

الشكل (18)

| Risk Rank   |              |
|-------------|--------------|
| 0% to 20 %  | Low Risks    |
| 21% to 40 % | Medium Risks |
| 41% to 85%  | High Risks   |

| Impact |     | Risk Assessment Matrix |      |        |      |        |
|--------|-----|------------------------|------|--------|------|--------|
| V.High | 85% | 8.5                    | 25.5 | 42.5   | 55.3 | 72.30  |
| High   | 65% | 6.50                   | 19.5 | 32.5   | 42.3 | 55.3   |
| Medium | 50% | 5                      | 15   | 25     | 32.5 | 42.5   |
| Low    | 30% | 3                      | 9    | 15     | 19.5 | 25.5   |
| V.Low  | 10% | 1                      | 3    | 5      | 6.5  | 8.5    |
| Scope  |     | 10%                    | 30%  | 50%    | 65%  | 85%    |
|        |     | V.Low                  | Low  | Medium | High | V.High |
|        |     | Probability            |      |        |      |        |

من خلاص مصفوفة تقييم المخاطر يتضح لنا أن المخاطر على ثلاثة مستويات.

**المستوى الأول:** مستوى منخفض، قد يتم تجاهله في الوقت الحالي، إلا إذا حدث تغيير في المعطيات المستقبلية بحيث يعاد النظر إليه، ومن هذه المخاطر حسب سجل المخاطر ومصفوفة تقييم المخاطر، ظهور منافسين جدد يقدمون نفس الفكرة، والمُعطى المتغيرة هنا والذي قد يغير طريقة التعامل مع هذا الخطر، هو التوقيت، أي توقيت ظهور المنافس، فإذا كان المنافس ظهر بعد فترة قصيرة من انطلاقة المشروع، فقد يشكل خطر كبير يستدعي وضع هذا الخطر على قمة سلم الأولويات، بحيث يتم التعامل معه بشكل فوري.

**المستوى الثاني:** مستوى متوسط، وهذا المستوى يبقى في السلم الثاني للأولويات في إدارة المخاطر، لا يهمل تماماً، ولا يُعطى الاهتمام الذي قد يستهلك الوقت والموارد في غير محلها، ومن هذه المخاطر حسب سجل المخاطر ومصفوفة تقييم المخاطر، صعوبة الحصول على رعاة من أجل الدعم المالي للمشروع، ظهور تقنيات جديدة قد تغير من البنية الأساسية للمشروع.

**المستوى الثالث:** مستوى عالي، وهي المخاطر التي تقع على رأس سلم الأولويات بالنسبة لإدارة المخاطر، أيضاً هذه المخاطر التي يجب النظر فيها عند ظهور مؤشرات الخطر الخاصة بها، وتفعيل خطة الاستجابة تأهباً للتعامل معها، ومن هذه المخاطر حسب سجل المخاطر ومصفوفة تقييم المخاطر، الربط مع الجامعات والكليات، واستهداف أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

#### 10.1.4 تحديد إستراتيجية الرد على المخاطر

##### إستراتيجية تجنب المخاطر:

كما يوحي الاسم، فإن أحد الردود على المخاطر هو اختيار التوقف عن القيام بعمل معين أو اتخاذ قرار بعدم البدء به على الإطلاق، وعن طريق ذلك يتم التخلص من أي فرصة قد تعرض المشروع للخطر، ولكن هذه الإستراتيجية تقوم بتأخير انطلاق المشروع وذلك بسبب تجنب المهام التي قد تحتوي على مخاطر.

### إستراتيجية تقليل المخاطر:

من حيث إدارة المخاطر المؤسسية، يشمل ذلك اتخاذ تدابير لتقليل احتمالية أو تأثير الخسارة. يعد التخفيض أسلوباً جيداً لتقليل المخاطر إلى حدود مقبولة تساعد في إكمال المهام الرئيسية لإنجاز المشروع. وهذه هي الإستراتيجية الأفضل لإدارة المشروع الخاص بنا.

### إستراتيجية الأخذ بالمخاطر:

في هذه الإستراتيجية يكون هنالك مخاطر أكثر ولكن بالمقابل يكون هنالك عائد أكبر. إستراتيجية الأخذ بالمخاطر تعتمد على العديد من المتغيرات التي قد تساعد في إكمال مهام المشروع بأسرع وقت وأقل تكلفة، ولكن بالمقابل قد تكون كارثية في حال عدم حساب المتغيرات بشكل صحيح.



## الفصل الرابع والعشرون

### أصحاب المصلحة

## 10.2.1 إعداد مصفوفة تقييم الارتباط بالمعنيين

مصفوفة تقييم الارتباط بالمعنيين هي المصفوفة التي يمكن من خلالها قياس درجة قوة التأثير على المشروع ودرجة الاهتمام بالمشروع من قبل أصحاب المصلحة، وأيضاً معرفة الوضع الحالي لكل أصحاب المصلحة ما بين غير مدرك، مقاوم، محايد، داعم، قيادي، سواء كانوا داخليين أم خارجيين، وتصحيح هذا الوضع إذا تطلب التصحيح بالاستناد على درجة القوة والاهتمام.

الجدول (24)

| أصحاب المصلحة                          | القوة / الاهتمام | غير مدرك | مقاوم | محايد | داعم | قيادي |
|----------------------------------------|------------------|----------|-------|-------|------|-------|
| راعي المشروع                           | عالية / عالية    |          |       |       | D&C  |       |
| مدير المشروع                           | عالية / عالية    |          |       |       |      | D&C   |
| مدير تقنية المعلومات                   | عالية / عالية    |          |       |       | D&C  |       |
| مدير التسويق                           | عالية / عالية    |          |       |       | D&C  |       |
| موظف إدارة قواعد البيانات              | عالية / عالية    |          |       |       | D&C  |       |
| موظف الرعاية                           | منخفضة / عالية   |          |       |       | D&C  |       |
| موظف التسويق                           | منخفضة / عالية   |          |       |       | D&C  |       |
| موظف البرمجة والدعم الفني              | منخفضة / عالية   |          |       |       | D&C  |       |
| الجامعات والكليات                      | عالية / منخفضة   |          |       | C     | D    |       |
| مستخدمي الموقع                         | عالية / منخفضة   | C        |       |       | D    |       |
| أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة       | منخفضة / عالية   |          |       | C     | D    |       |
| الرعاة                                 | منخفضة / منخفضة  |          |       | C     | D    |       |
| الأكاديميات الإلكترونية                | منخفضة / منخفضة  |          |       | C     | D    |       |
| المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني. | عالية / منخفضة   |          |       | C     | D    |       |



## التوصيات والخلاصة

## التوصيات

المعارف والمهارات والخبرات من الجوانب المهمة في عالم التعلم والأعمال، ولكنها قد تتعرض للفقد والضياع بسبب مفهوم المال، ولهذا نحن في مشروع **GIVE N' TAKE** نؤمن بأهمية الاستثمار في الأفراد، وأنه يجب أن تركز المزيد من الشركات على المبادرات التي تستثمر في الأفراد بدلاً من التركيز على جني الأموال فقط، وذلك عن طريق خلق الوسيط الذي يهدف لتبادل هذه المعارف والمهارات والخبرات وتطويرها.

## الخلاصة

بالإضافة إلى السماح لنا بربط هذه القدرات من خلفيات مختلفة، فإن الوسيط الذي لا يعطي الأولوية للمال ويقدم مجموعة متنوعة من الخدمات سيساعدنا على تنمية علامتنا التجارية نظرًا لأنه يُنظر إليه على أنه مفهوم فريد من نوعه فسيحظى باهتمام ملحوظ من جميع النواحي.



## المراجع

## المراجع

1. محمد الأمين موسى (2012). التواصل الفعال: الأسس النظرية والمجالات التطبيقية. الشارقة: جامعة الشارقة.
2. د. تيسير المشاركة: "مبادئ في الاتصال"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان /الأردن، ط1 / 2013
3. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل، 2002
4. وزارة التعليم، التعليم، التعليم الجامعي  
<https://moe.gov.sa/ar/education/highereducation/Pages/default.aspx>

## references

5. David Parmentz: Introduction to Key Performance Indicators, Administrative Development, Planning Skills Section, translated by Dr. Mohammed Al-Aamri <https://2u.pw/DZ9a3>
6. Jack R. Meredith, Samuel J. Mantel - Project Management\_ A Managerial Approach -John Wiley & Sons (2009) - Page 119
7. Rastogi, Ankit. "Which PMO Structure is Right for Your Organization?" *GreyCampus*, [www.greycampus.com/blog/project-management/which-pmo-structure-is-right-for-your-organization](http://www.greycampus.com/blog/project-management/which-pmo-structure-is-right-for-your-organization). Accessed 5, June 2022.
8. Tolbert, Pamela S., and Richard H. Hall. *Organizations: Structures, processes and outcomes*. Routledge, 2015.
9. Dave Francis - Mike WoodcockK. organizational values. Riyadh, [Saudi Arabia]: Institute of Public Administration - Research Center, 1995 Page 46



10. Deal T. E. and Kennedy, A. A. (1982, 2000) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Harmondsworth, Penguin Books, 1982; reissue Perseus Books, 2000
11. The Business Dictionary. Organizational culture  
A\_Project\_Manager's\_Book\_of\_Forms\_A\_Companion\_to\_the\_PMBOK®\_Guide
12. Adler, Ronald B. and Lawrence B. Rosenfeld and Neil Towne. *Interplay: the Process of Interpersonal Communication*. USA: Harcourt Brace College Publishers, Sixth Edition, 1995.
13. Bethami, A. Dobkin and Roger C. Pace. *Communication in a Changing World*. USA: Mc Graw Hill Higher Education, 2006 Edition.
14. Dimpleby, Richard and Graeme Burton. *More Than Words: An Introduction to Communication*. New York: Routledge, Third Edition, 1998.
15. DeFleur, Melvin L. and Everette E. Dennis. *Understanding Mass Communication*. USA: Houghton and Mifflin Company, 1981.
16. Barnlund, D. C. (1970). A transactional model of communication in K.K. Sereno and C.D. Mortenson (Eds.), *Foundations of communication theory* (pp. 83-92). New York, NY: Harper and Row.
17. Ellis, R. and McClintock, A. (1990). *You take my meaning: Theory into practice in human communication*. London: Edward Arnold.
18. Schramm, W. (1997). *The beginnings of communication study in America*. Thousand Oaks, CA: Sage.

19. Article The Effect of Transactional Leadership on Employees Performance  
<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/193848/1/econ-review-v13-i2-p007-020.pdf>
20. The Irish Journal of Education, 1969, 111, 1, pp 55-69  
<https://www.erc.ie/documents/vol03chp5.pdf>
21. New York times article: Fear in the Workplace: The Bullying Boss  
<https://thepeoplegroup.com/wp-content/uploads/2008/04/article-fear-in-the-workplace1.pdf>
22. Article The Effect of Transactional Leadership on Employees Performance  
<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/193848/1/econ-review-v13-i2-p007-020.pdf>
23. The Effects of Project Triple Constraint on Malaysia Building Projects  
<https://core.ac.uk/download/pdf/220098792.pdf>
24. CRITICAL SUCCESS FACTORS OF PROJECT MANAGEMENT  
<https://www.irbnet.de/daten/iconda/CIB6060.pdf>
25. THE WORK BREAKDOWN STRUCTURE MATRIX: A TOOL TO IMPROVE INTERFACE MANAGEMENT  
<https://core.ac.uk/download/pdf/48626055.pdf>
26. The Science Traceability Matrix  
[https://science.nasa.gov/science-pink/s3fs-public/atoms/files/Launchpad\\_Session3\\_STM\\_18Nov2019\\_smf\\_final.pdf](https://science.nasa.gov/science-pink/s3fs-public/atoms/files/Launchpad_Session3_STM_18Nov2019_smf_final.pdf)
27. BASIC TOOLS FOR DATA COLLECTION  
<https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2017/01/Basic-tools-for-data-collection.pdf>
28. Organization Structure and Management Systems  
[https://www.blackwellpublishing.com/content/GrantContemporaryStrategyAnalysis/6th\\_Edition/CSAC06.pdf](https://www.blackwellpublishing.com/content/GrantContemporaryStrategyAnalysis/6th_Edition/CSAC06.pdf)
29. Significance of Scope in Project Success  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S221201731300234X>
30. The Impact of Scope Creep on Project Success: An Empirical Investigation  
[https://www.researchgate.net/publication/342682685\\_The\\_Impact\\_of\\_Scope\\_Creep\\_on\\_Project\\_Success\\_An\\_Empirical\\_Investigation](https://www.researchgate.net/publication/342682685_The_Impact_of_Scope_Creep_on_Project_Success_An_Empirical_Investigation)



31. Gantt charts revisited: A critical analysis of its roots and implications to the management of projects today  
[https://www.researchgate.net/publication/263571905\\_Gantt\\_charts\\_revisited\\_A\\_critical\\_analysis\\_of\\_its\\_roots\\_and\\_implications\\_to\\_the\\_management\\_of\\_projects\\_today](https://www.researchgate.net/publication/263571905_Gantt_charts_revisited_A_critical_analysis_of_its_roots_and_implications_to_the_management_of_projects_today)
32. A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method  
[https://ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/mtec/chair-of-logistics-mgmt-dam/documents/courses/14-fall-quality\\_management/readings/Anderson et al 1994 Deming Management Method.pdf](https://ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/mtec/chair-of-logistics-mgmt-dam/documents/courses/14-fall-quality_management/readings/Anderson_et_al_1994_Deming_Management_Method.pdf)
33. Visual Techniques for Problem Solving and Debugging  
<https://support.sas.com/resources/papers/proceedings13/373-2013.pdf>
34. THE WORK BREAKDOWN STRUCTURE MATRIX: A TOOL TO IMPROVE INTERFACE MANAGEMENT  
<https://core.ac.uk/download/pdf/48626055.pdf>
35. Resource Allocation and Resource Leveling  
<http://www.civil.uwaterloo.ca/tarek/596/part4.pdf>
36. Performance Measurements  
<https://www.qualityoflifetechnologies.com/app/uploads/2017/06/Heini2007.pdf>
37. Managing Opportunities and Risks  
[https://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cid\\_mag\\_managing\\_opportunities\\_and\\_risk\\_march08.pdf.pdf](https://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cid_mag_managing_opportunities_and_risk_march08.pdf.pdf)
38. Risk Management Plan & Risk Register  
[https://bbcdevwebfiles.blob.core.windows.net/webfiles/Business/Projects%20and%20infrastructure/Appendix%20-%20Risk%20Management%20Plan%20-%20Risk%20Register%20\(003\).pdf](https://bbcdevwebfiles.blob.core.windows.net/webfiles/Business/Projects%20and%20infrastructure/Appendix%20-%20Risk%20Management%20Plan%20-%20Risk%20Register%20(003).pdf)
39. RISK MANAGEMENT AND EVALUATION AND QUALITATIVE METHOD WITHIN THE PROJECTS  
<https://core.ac.uk/download/pdf/236086018.pdf>
40. Risk response strategy  
<https://ag.treasury.gov.za/org/rms/rmf/Shared%20Documents/Downloads/08%20Risk%20Response%20Strategy.pdf>
41. The effects of stakeholder's engagement and communication management on projects success  
[https://www.researchgate.net/publication/324988369\\_The\\_effects\\_of\\_stakeholder's\\_engagement\\_and\\_communication\\_management\\_on\\_projects\\_success](https://www.researchgate.net/publication/324988369_The_effects_of_stakeholder's_engagement_and_communication_management_on_projects_success)

| الاسبوع العاشر | الاسبوع التاسع | الاسبوع الثامن | الاسبوع السابع | البريد الإلكتروني                                                          | اسم عضو الفريق رباعي باللغة العربية        |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| تم             | تم             | تم             | تم             | <a href="mailto:A00588@hotmail.com">A00588@hotmail.com</a>                 | أحمد حسن أحمد عسيري<br>2021206185          |
| تم             | تم             | تم             | تم             | <a href="mailto:Bnn4x4@hotmail.com">Bnn4x4@hotmail.com</a>                 | بربر نوري احمد النحوي<br>2021206119        |
| لم يسلم        | تم             | تم             | لم يسلم        | <a href="mailto:nass22eo@gmail.com">nass22eo@gmail.com</a>                 | ناصر فهيد عواض الرشيدى<br>2021206132       |
| تم             | تم             | تم             | تم             | <a href="mailto:worldaziz@hotmail.com">worldaziz@hotmail.com</a>           | عبدالعزیز حسین ابراهيم الحسن<br>2021206087 |
| تم             | تم             | تم             | تم             | <a href="mailto:sultanf.almasoud@gmail.com">sultanf.almasoud@gmail.com</a> | سلطان فهد عبدالرحمن المسعود<br>2021206205  |
| تم             | تم             | تم             | تم             | <a href="mailto:Saleh-algamdi@outlook.com">Saleh-algamdi@outlook.com</a>   | صالح سالم صالح الغامدي<br>2021204034       |
| تم             | تم             | تم             | تم             | <a href="mailto:f_quqandi@hotmail.com">f_quqandi@hotmail.com</a>           | فايزه نبيل محمد قوقندي<br>2021206188       |
| تم             | تم             | تم             | تم             | <a href="mailto:a.aljabri242@gmail.com">a.aljabri242@gmail.com</a>         | عبدالله بدر عبدالله الجبري<br>2021206103   |
| لم يسلم        | تم             | تم             | لم يسلم        | <a href="mailto:jelwi100@gmail.com">jelwi100@gmail.com</a>                 | جلوي حسن محسن الفهادي<br>2021200843        |
| تم             | تم             | تم             | تم             | <a href="mailto:Farajalkhlaf@gmail.com">Farajalkhlaf@gmail.com</a>         | فرج علاءالدين فرج الخلف<br>2021206123      |