



التحول الرقمي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة قطاع المواد الغذائية

Digital Transformation for SMEs

Grocery sector



مشروع التخرج
2021





نقد المخرجات



المقدمة

الحمد لله الذي أتم علينا تلك النعم التي لا حصر لها ولا عدد وهو السميع العليم. سنحاول جاهدين أن نعرض معكم كافة المحاور الأساسية التي اشتمل عليها موضوع هذا المشروع على أمل أن ينال رضا سيادتكم، وأن يتضمن المنفعة والإفادة لكل من يطلع عليه. نود أن نتشارك معكم بعض الأفكار الجديدة والمعلومات التي توصلنا إليها من خلال رحلة إعداد مشروع التحول الرقمي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في قطاع المواد الغذائية مع القدرة على التوسع ليشمل قطاعات أخرى. وذلك نظرًا لكونه أحد الموضوعات الشيقة التي نالت جدال واسع في الآونة الأخيرة ويسهم في تحقيق أحد الأهداف الرئيسية ضمن رؤية المملكة العربية السعودية 2030م. وهو ما جعلنا نفكر في اختيار هذا الموضوع للمشروع والإطلاع على كل الجوانب التي يتضمنها، ونرجو أن ننال من التوفيق الحظ الوفير الذي يمكننا من شرح وتغطية كافة المحاور على النحو الأمثل.

وعليه فقد وقع الإختيار ليكون موضوع مشروع التخرج الخاص بنا، كما أنه نال جهدًا كبيرًا ليظهر على النحو المائل أمامكم.

والله الموفق والمستعان.

طلاب جامعة الجميع الذكية



المحتوى	رقم الصفحة
الرؤية والرسالة والأهداف	6
ما هو التحول الرقمي؟	7
الاستراتيجية	8
أهمية التحول الرقمي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة	9
أساسيات التحول الرقمي	10
الأهداف الذكية	11
مؤشرات الأداء	12-13
ميثاق المشروع	14
ميثاق المشروع (المحددات، الافتراضات)	15
الهيكل التنظيمي	16
نموذج مكتب المشاريع	17
نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع	18
نموذج التحقق لمراحل المشروع	19
سجل المعنيين	20
شبكة (القوة/الاهتمام) و شبكة (التأثير/القوة) ونموذج شبكي لسجل أصحاب المصلحة	21
ثقافة المنظمة	22
العادات السلوكية	23
SWOT (القوة و الضعف. الفرص و التهديدات)	24-25
سلوكيات تتعارض مع النزاهة	26
التواصل وعناصر الإتصال	27-28
خطة التواصل ومصفوفة الإتصال	29-30
نماذج خاطئة في التواصل	31
مصفوفة تحليل الارتباط للمعنيين	32
القيادة المفضلة لهذا المشروع	33
(RACI) الإجراءات الإدارية بالمشروع	34
الصراعات	35
تحديد الأسباب الجذرية التي ستواجه المنظمة	36
توزيع الموارد البشرية	37
الجدول الزمني	38
التفاوض	39



المحتوى	رقم الصفحة
Triple Constraint تعريف مثلث القيود للمشروع	40
قائمة عوامل نجاح المشروع	41-42
WBS هيكل تجزئة العمل	43
WBS Dictionary قاموس هيكل تجزئة الأعمال	44
مصفوفة تتبع المتطلبات وأساليب جمعها	45
الهيكل الهرمي لأهداف المشروع المتصلة بالإستراتيجية:	46
بيان نطاق المشروع	47-48
زحف النطاق	49
Product Analysis تحليل المنتج	50
تحويل حزم العمل إلى أنشطة	51
قائمة الأنشطة في حزم العمل	52
شرح العلاقات بين الحزم	53
النموذج الشبكي والمسار الحرج والجانت شارت والعلامات الفارقة	54-55-56
شرح نموذج ديمينغ للجودة	57
SIPOC / Ishikawa اعداد مخطط	58
هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع	59-60
Earned value management حساب القيمة المكتسبة للمشروع	61
Resource leveling and smoothing شرح مفهوم موازنة الموارد	62-63
SCORING MODEL عملية تنفيذ التوريدات واختيار المقاولين ونموذج المقارنة	64-65
أجندة اجتماع	66
محضر اجتماع	67
دورة قياس الأداء وتقديم التقارير مع شرح السبب	68
نموذج طلب التغير	69
المخاطر	70-71
مصفوفة تقييم الارتباط بالمعنيين	72
التوصيات والخلاصة	73
المراجع	74



الرؤية والرسالة والأهداف:

الأهداف



الرسالة



الرؤية



- دعم المستثمرين الصغار في هذا القطاع
- ضمان استمرار واستدامة الأعمال
- توفير حلول تقنية للمستثمر والمستفيد
- تمكين القطاع من مواجهة التحديات والتواءم مع التشريعات

- مواكبة التطور السريع الحاصل وذلك عن طريق المشاركة في تحقيق الرؤية الكبرى للمملكة 2030
- رسالتنا أن تكون جميع الكيانات بغض النظر عن صغر حجمها مواكبة لهذا التطور.
- من هنا بدأت أولى خطوات المشروع لمساعدة وتمكين المنشآت الصغيرة من التحول من الأمور البدائية إلى التعامل بالحلول الرقمية

- ابتكار حلول رقمية تناسب وتتلائم مع جميع المنشآت الصغيرة وحجم تعاملاتها.
- الوصول لأعلى درجات الجودة في التعامل وتطوير الأعمال.
- مشروع متكامل ويلبي إحتياجاتها بأعلى معايير الجودة وبأقل التكاليف.

ما هو التحول الرقمي؟

هو عملية تحليل احتياجات العملاء والاستفادة من التكنولوجيا لتحسين تجربة المستخدم النهائي. إذ يمكن أن يكون المستخدمون النهائيون عملاء أو موظفين، وتحتاج العديد من المؤسسات إلى مراعاة آراء كليهما.

التحول الرقمي غرضه تطوير عملك من خلال تجربة تقنية جديدة وإعادة التفكير في نهجك الحالي للتعامل مع المشكلات الشائعة، ولكن في مشروع التحول الرقمي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة للمواد الغذائية، يعتبر صناعة مشروع تحول تقني شامل موحد يخدم القطاعات للمواد الغذائية ورفع مستوى الخدمات والإدارة والعمليات التشغيلية وتكون واضحة لدى الجهات الرقابية.

يشير التحول الرقمي إلى أي شيء من تحديث تكنولوجيا المعلومات إلى التحسين الرقمي إلى اختراع نماذج أعمال رقمية جديدة.

ونستطيع تعريف التحول الرقمي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بشكل عام وهو ما يشير إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية للتطور المادي أو إنشاء عمليات تجارية جديدة يمكن للتجار من رفع مستوى الخدمات والاستفادة من التكنولوجيا الرقمية.



الاستراتيجية:

المشكلة:

بعد تفشي جائحة كورونا قلّت مبيعات قطاع البقالات بشكل كبير حيث أنّه مع الحجر انقطعت علاقتهم بالزبائن المعتادين ولم يتمكن أحد من التبضع منهم بسبب ذلك

الفكرة:

تقديم حلول تقنية تساهم القطاع على تسيير وتسويق أعماله وممارسة نشاطه بالشكل الأمثل دون الحاجة للوصول إلى مقرّ المنشأة

الحل:

منصة تقنية تساهم في ضمان استمرار البقالات في ممارسة نشاطها وتمكنها من الوصول إلى الشرائح المستهدفة دون الحاجة للاستثمار التقني بشكل كبير

أهمية التحول الرقمي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة:

الغرض الرئيسي من أي تحول رقمي هو تحسين عملياتك الحالية. ويمكن تسليط الضوء على ثلاثة مجالات رئيسية للتحول الرقمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

الجانب الأول:

وهي إدارة التاجر بطريقة احترافية وتطوير العمليات التشغيلية وذلك بتحسين العمليات الداخلية من خلال الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية، وتمكين الموظفين بالأدوات الرقمية، بالإضافة إلى جمع البيانات لمراقبة الأداء واتخاذ قرارات عمل أكثر استراتيجية إضافة إلى تحويل الأعمال من خلال زيادة العروض المادية بالأدوات والخدمات الرقمية، تقديم المنتجات الرقمية، واستخدام التكنولوجيا لتقديم خدمات مشتركة.

الجانب الثاني:

متعلق بالرقابة حول التعامل مع الجهات المختصة في ما يخص مخالفات الفساد ومكافحة التستر التجاري ومكافحة غسيل الأموال و يعد التحول الرقمي مهماً لأنه يسمح للمؤسسات بالتكيف مع الصناعات المتغيرة باستمرار ويجعل العمليات التجارية واضحة لدى الجهات الرقابية.

الجانب الثالث:

تجربة العميل وذلك بالعمل على فهم العملاء بمزيد من التفصيل، واستخدام التكنولوجيا لدعم نمو العملاء، وإنشاء المزيد من نقاط التواصل مع العملاء. إذ يعد التحول الرقمي مهماً لأن الشركات يجب أن تتطور لتظل قادرة على المنافسة في صناعاتها. إذا ان كنت تتطور فأنت في صدد تحقيق الأهداف والأرباح.



أساسيات التحول الرقمي:

يقول دانيال نيومان، المحلل الرئيسي والشريك المؤسس في Future Research، لفهم أساس التحول الرقمي عليك أن تنظر عن كثب إلى الركائز ويجادل بأن التحول الرقمي لا يتعلق بالتكنولوجيا؛ بل يتعلق الأمر بـ "التغيير باستخدام التكنولوجيا". وللنظر إلى ما هو أبعد من الجانب التكنولوجي. سنذكر لك فيما يلي أهم ركائز التحليل الرقمي:

خبرة:

يمكن أن تشير التجارب إلى تجربة العميل و / أو الموظف. تؤدي التحولات الرقمية الناجحة إلى تجربة إيجابية للأشخاص المتأثرين بها. اسأل نفسك – هل ستعمل هذه المبادرة على تحسين طريقة تواصلنا مع عملائنا؟ هل سيساعد التحول الموظفين على أن يصبحوا أكثر كفاءة؟

الناس:

تذكر أن الثقافة هي المحرك الرئيسي للتحول الرقمي فضلاً عن كونها أكبر حاجز لها. ولا يمكنك إهمال الأشخاص المتأثرين بالتغيرات الممكنة من التكنولوجيا وتوقع نتائج إيجابية. يمكنك تقوية ركيزة الأشخاص من خلال تعيين قادة التغيير الذين يدعمون بنشاط التحول الخاص بك ويسرعونه. إذن المفتاح هو تصميم مبادرة شاملة موحدة تستفيد من التكنولوجيا لتحسين التجربة البشرية.

التغيير:

لا يمكن أن تحدث التحولات بدون تغيير. اذ يشجعك عمود التغيير على إيصال توقعاتك للتحول ووضع أهداف واضحة. وترتبط هذه الركيزة أيضاً بركيزة الشعب، حيث لا يمكن أن ينجح أي تغيير دون دعم الأشخاص المتأثرين به.

التعاون:

يعرّف نيومان التعاون بأنه "شرارة مفاجئة للإبداع تؤدي إلى إنشاء شيء يغير وجه عملك." يركز هذا المحور على خلق مساحة للتعاون والأفكار الجديدة. اصف انه يدعم التحول الرقمي من خلال تشجيع الشركات على إيجاد حلول إبداعية للمشاكل.

قيادة:

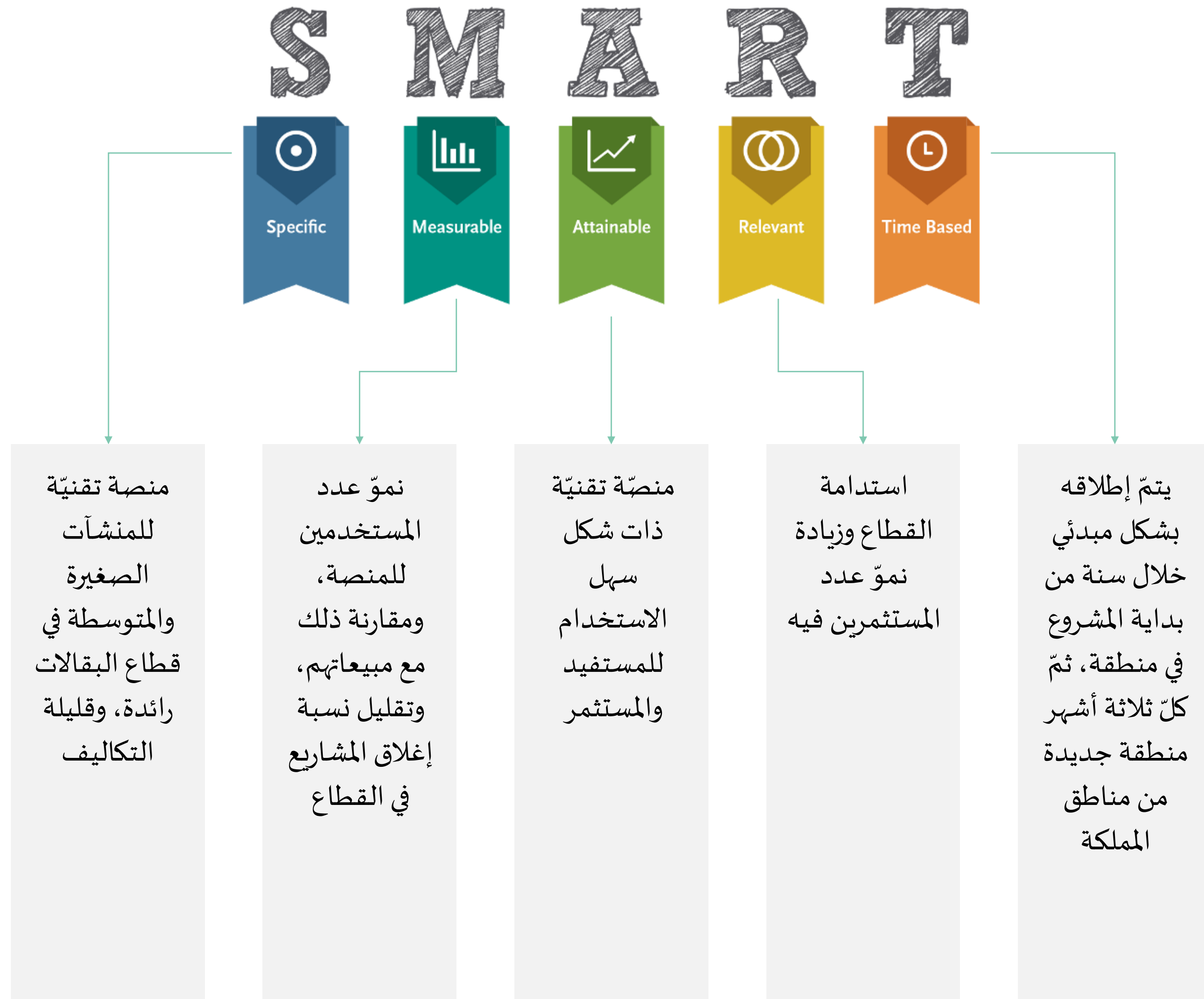
إذا كنت لا تقود، فلا أحد يتابعك. اذ تقع على عاتق القيادة مسؤولية إنشاء مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وتوجيه الفرق نحو تحول ناجح.

الحضارة:

تعد ثقافة العمل جانباً مهماً من جوانب التحول الرقمي. ويوصي نيومان باتباع نهج الأشخاص أولاً ثم القلق بشأن تجربة الموظف والعميل ثم الانتقال إلى التكنولوجيا.



الأهداف الذكية





مؤشرات الأداء

الأداء المالي:	LEAD	LAG
1 نمو أعداد أصحاب المشاريع	تغطية المناطق المستهدفة بنسبة لا تقل عن 60%	معدل العائد الاستثماري المنجز
2 نمو أعداد المستفيدين	تغطية المناطق المستهدفة بنسبة لا تقل عن 60%	عد المستفيدين الفعليين من الخدمة
3 تقليل المصاريف التشغيلية	أتمتة الخدمات والاعتماد على ذكاء الاله	نسبة جودة الخدمات المؤتمتة
4 نمو مصادر الدخل	إضافة خدمات جديدة	الرقم المحقق من مصادر الدخل الجديدة

مؤشرات عملية أخرى:

- تطور المنتجات استناداً على تحليل احتياجات العملاء - تمكين المستثمرين من فهم سلوك المستخدم وتلبية احتياجاته - تمكين المستفيد من الحصول على طلباته دون الحاجة للبحث المطول - النسبة المئوية لتوافر فريق العمل - مقدار الاعمال الجاهزة المتأخرة
--

الأداء العملي:	LEAD	LAG
1 رضا المستخدمين	تحقيق 95% من الطلبات التي تم حلها للمستخدمين	عدد الخدمات التي تم تنفيذها من المحاولة الاولى للمستخدم
2 المستخدمون الجدد	رفع نسبة Market Share مقارنة بالمنافسين	معدل نمو المستخدمين الجدد
3 تنوع الخدمات	تحويل تنفيذ الخدمات الى قنوات الخدمة الذاتية	معدل توافر الخدمات على المنصة
4 الربط مع الخدمات خارج المنصة	لشراكات مع الجهات الخارجية	عدد الخدمات التي تم ربطها مع الجهات الخارجية

إضافة بطاقة الأداء المتوازن لمؤشرات الأداء والقياس باستخدام 4 مناظير (مالي / عمليات
وتشغيل / خدمات العملاء / النمو والمعرفة)

بطاقة الأداء المتوازن	الهدف العام	الهدف المحدد
المستفيدين	تحسين تجربة العميل	تطوير الآليات اللازمة لقياس رضى العملاء من الحلول التقنية منح العميل تجربة رقمية سلسة ومرضية ومتكاملة التحسين المستمر لمستوى جودة الخدمات المقدمة توحيد وتكامل البيانات لجميع التطبيقات والخدمات الالكترونية توفير أدوات التحليل والتنبؤ لدعم التخطيط والمتابعة واتخاذ القرار تحديث البيانات المكانية لدعم تطوير الأعمال الميدانية تبني توجهات ومبادرات البيانات المفتوحة تبسيط وأتمته الإجراءات وسهولة الحصول على الخدمة بشكل تكاملي توفير بنية تحتية ومنظومة معلوماتية موثوقة وأمنة
المالي	زيادة استفادة المستخدمين من الخدمات الالكترونية نمو أعداد أصحاب المشاريع نمو مصادر الدخل تقليل المصاريف التشغيلية	تغطية المناطق المستهدفة بنسبة لا تقل عن 60% إضافة خدمات جديدة أتمته الخدمات والاعتماد على ذكاء الآله
الداخلي / العمليات	بناء القدرات الرقمية والاعتماد عليها بناء القدرات الرقمية والاعتماد عليها تحسين وضبط العمل بناء المهارات والمؤهلات الرقمية استقطاب والحفاظ على كادر تقني للقيادات ومنسوبي المنظمة مؤهل تقني مؤهل ومتطور باستمرار تنفيذ برنامج لتحفيز الكادر البشري (مادياً و معنوياً) و تنمية روح الفريق	توفير بيئة تقنية محفزة للإبداع والابتكار



ميثاق المشروع

اسم المشروع:	التحول الرقمي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في قطاع المواد الغذائية
اسم مدير المشروع:	عامر العتيبي
تصنيف المشروع:	تقني
اسم مالك المشروع:	جامعة الجميع
المدة التقديرية:	الإطلاق الأولي: سنة
الميزانية التقديرية:	7 مليون ريال سعودي
الجهة الممولة:	منشآت
أهداف المشروع:	ربحي، ودعم المستثمرين في هذا القطاع
الربط مع الأهداف الاستراتيجية:	ضمان استمرار واستدامة الأعمال توفير حلول تقنية للمستثمرين والمستفيدين تمكين القطاع من مواجهة التحديات والتواءم مع التشريعات
فريق عمل المشروع:	تحفيز الاستثمار في قطاع البقالات وتمكين المنشآت الصغيرة والمتوسطة فيه من المساهمة في الناتج المحلي وخلق الوظائف وتحقيق الاستدامة والأمن الغذائي
التاريخ المتوقع للبداية:	الربع الأول 2022
التاريخ المتوقع للنهاية:	الربع الأول 2023
وصف المشروع:	منصة تقنية تدعم أصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة في قطاع المواد الغذائية من الوصول إلى شرائحهم المستهدفة بأسهل طريقة، وتمكن المستفيدين من الحصول على الخدمات والمنتجات من مواقع موثوقة وتمكن المستثمرين من الربط مع الجهات الموردة والتشريع عبر المنصة لتسهيل عليهم إدارة وتمكين استثماراتهم
نطاق المشروع:	منصة تقنية تشمل: - للمستثمر: - نقطة بيع - إدارة مخزون - إدارة توريد - معرفة سلوك المستفيد - تسجيل فواتير الكتروني - بيع بالأجل - معرفة احتياج المستفيد - للمستفيد: - نقطة شراء - معرفة الخيارات ومقارنة الأسعار
متطلبات المشروع:	- التراخيص النظامية - فرق البناء والتطوير - فرق التشغيل - فرق التسويق والمبيعات
فريق عمل المشروع:	--
فريق عمل المشروع:	محمد العتيق
فريق عمل المشروع:	مروة باززع
فريق عمل المشروع:	حسين الحسين
فريق عمل المشروع:	باسل المصطفى
فريق عمل المشروع:	محمد الزهراني
فريق عمل المشروع:	عبدالله المطيري
فريق عمل المشروع:	أسماء المطيري
فريق عمل المشروع:	عبدالله العمر
فريق عمل المشروع:	غسان كلكتاوي

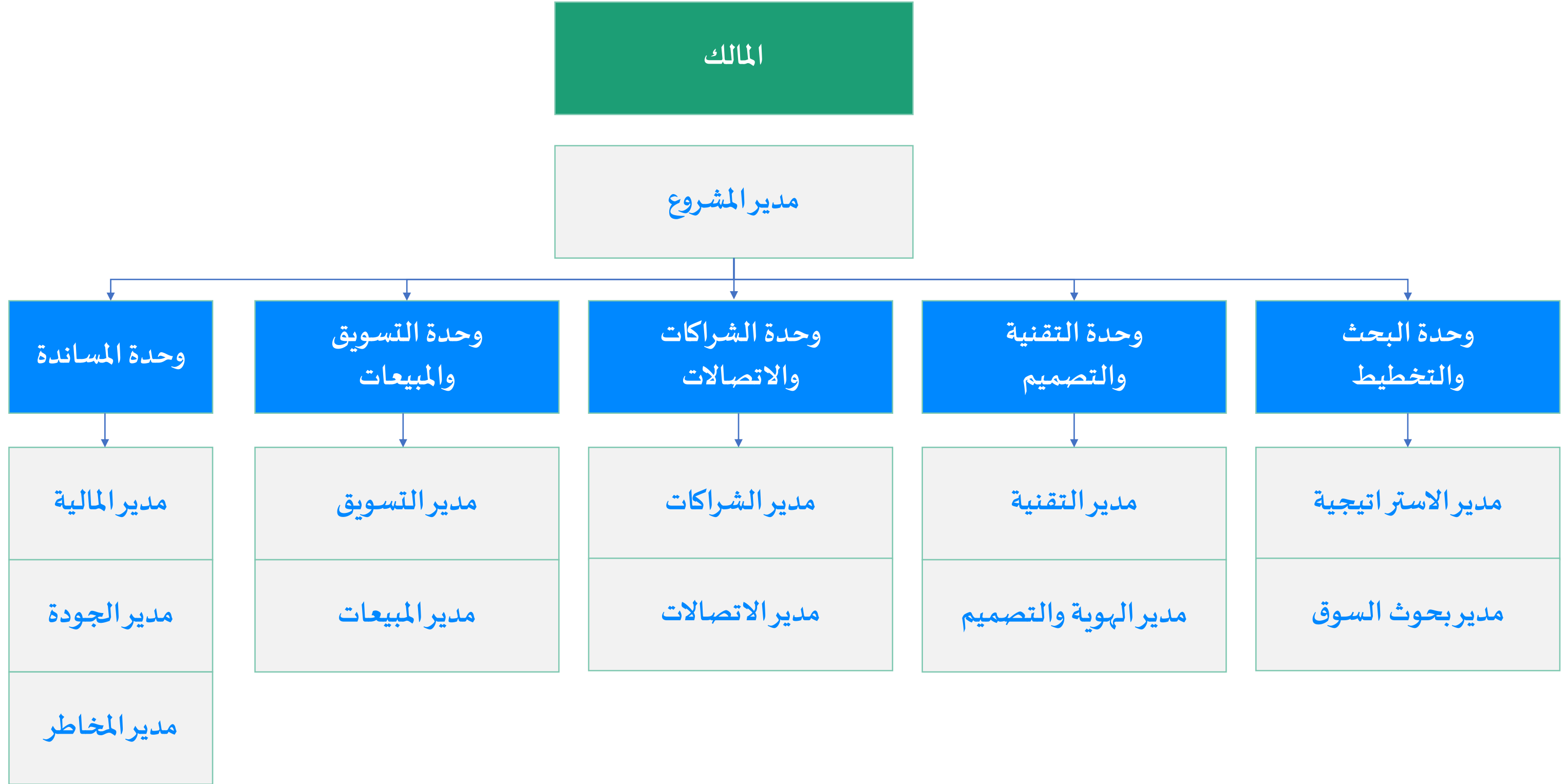


ميثاق المشروع (المحددات، الافتراضات) :

المخاطر:		
الاحتمالية	الأثر	الوصف
متوسط	متوسط	نقص المعرفة التقنية في القطاع
قليل	عالي	جودة الارتباط بالإنترنت
متوسط	عالي	عدم تقبل تكاليف الاستخدام
عالي	عالي	توسّع القطاع الخاص في السوبرماركت

المحدّات:	إطلاق المنصة التقنية بشكل متكامل وحديث
الافتراضات:	قابليّة استخدام المنصة من الفئة المستهدفة
	تحديد مصادر الدخل وتنويعها لتحقيق الاستدامة
	الفئة المستهدفة: سيكون تجربتهم للمنصة أساس في اعتمادها النهائي
	التمويل: استكمال التمويل من الجهات الداعمة للمنشآت أساس لتنفيذ المشروع
	نطاق العمل: قد يتم تطويره خلال التنفيذ

الهيكل التنظيمي:



الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل

الهيكل التنظيمي هو إطار يوضح ويحدد مهام ومسؤوليات الوظائف المختلفة والوحدات التنظيمية واختصاصاتها والسلطات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة. تم اعتماد الأسس العملية والعملية التالية في تطوير الهيكل التنظيمي:

- توزيع الأعمال والمسؤوليات بين الأفراد وتحديد العلاقات لكل شخص.
- تفويض السلطات لكل قسم وتصميم الإجراءات اللازمة للتأكد من التقيد بذلك.
- تم تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال ومشاركة الأفراد في عملية صنع القرارات.
- تم عمل الأساسيات التي من شأنها تعزيز التفاعل والتعامل مع الجمهور وتقديم منتجات وخدمات جديدة.
- توفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين بكل شفافية ويمكن للعاملين الوصول إليه بكل يسر وسهولة مما يساعدهم على التركيز العالي في أداء مهامهم.
- تم اعتماد التنظيم الهيكلي على توضيح وتحديد مهام ومسؤوليات الوظائف المختلفة والوحدات التنظيمية واختصاصاتها والسلطات الممنوحة لكافة المستويات الإدارية.
- العمل على نقاط تواصل واضحة مع العملاء والشركاء الاستراتيجيين لفهم احتياجاتهم وتلبيةها، كما تم أيضا نقاط تواصل مختلف تركز على الإجابة عن الاستفسارات والدعم.
- صمم الهيكل على المرونة والانسائية مما يساعد المنظمة على مواكبة التطور بشكل مستمر وإنشاء قسم مختص في استقطاب المواهب واستحداث وظائف جديدة.
- صمم الهيكل التنظيمي ليكون ركيزة أساسية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وأيضا لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- تم التأكيد على تفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والأعمال وتجنب الاختلافات في العمل وتحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الأقسام.
- تم عمل خطط للاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية والعمل على التكيف مع هذه المتغيرات.



نموذج مكتب المشاريع

Supportive

يعد هذا المشروع من المشاريع التي تتطلب مراقبة وتحسين بشكل مستمر مما يساعد في نجاح التحول الرقمي للمنشآت واستدامة الخدمات الرقمية. لذا هذا النوع المناسب لهذا المشروع

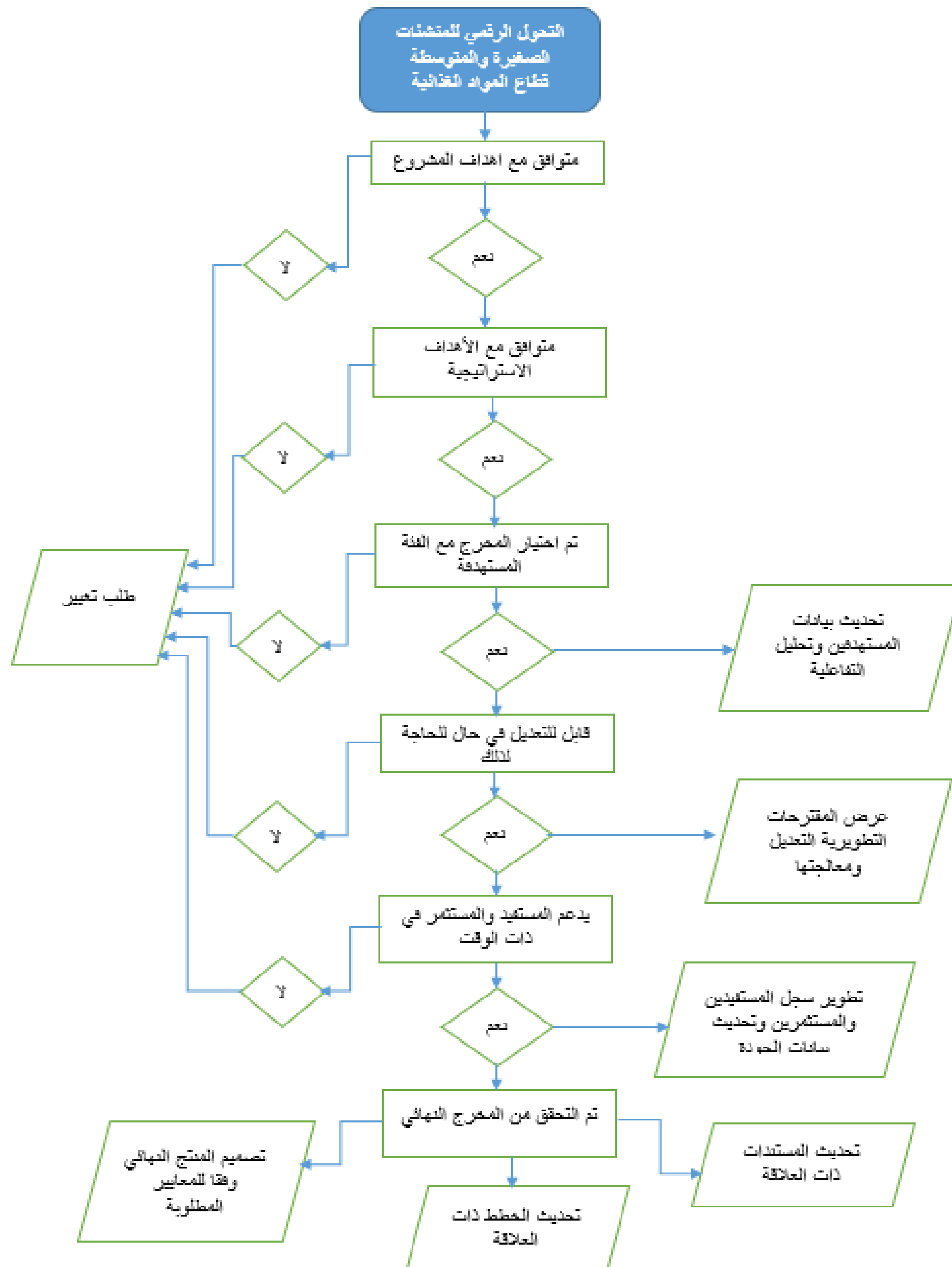
من أهم ما يقوم به هذا النوع من المكاتب هي كالاتي:

- توفير تطوير وإسدامة معايير أفضل الممارسات والتدريب والمعلومات والإجراءات والدروس المستفادة من مشاريع أخرى.
- إدارة الموارد المشتركة عبر المشاريع.
- توفير التدريب والتعليم لموظفي المشروع.
- توفير الإشراف على وظائف إدارة المشروع.
- الرقابة على الامتثال لمعايير إدارة المشاريع وسياساتها وإجراءاتها، وقوائمها عن طريق فحص المشاريع.
- تنسيق الاتصال بين المشاريع وأصحاب المصلحة.

نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع

أسئلة إرشادية:	نعم	لا
1 هل يتوافق المخرج مع أهداف المشروع؟		
2 هل يتوافق المخرج مع الأهداف الاستراتيجية؟		
3 هل تم اختبار المخرج (إن كان تقنيًا) مع الفئة المستهدفة؟		
4 هل المخرج قابل للتعديل في حال كانت بحوث التسويق تشير للحاجة لذلك؟		
5 هل يدعم المخرج المستفيد والمستثمر في ذات الوقت؟		

التاريخ:	
المعد:	
معدل:	



نموذج التحقق:

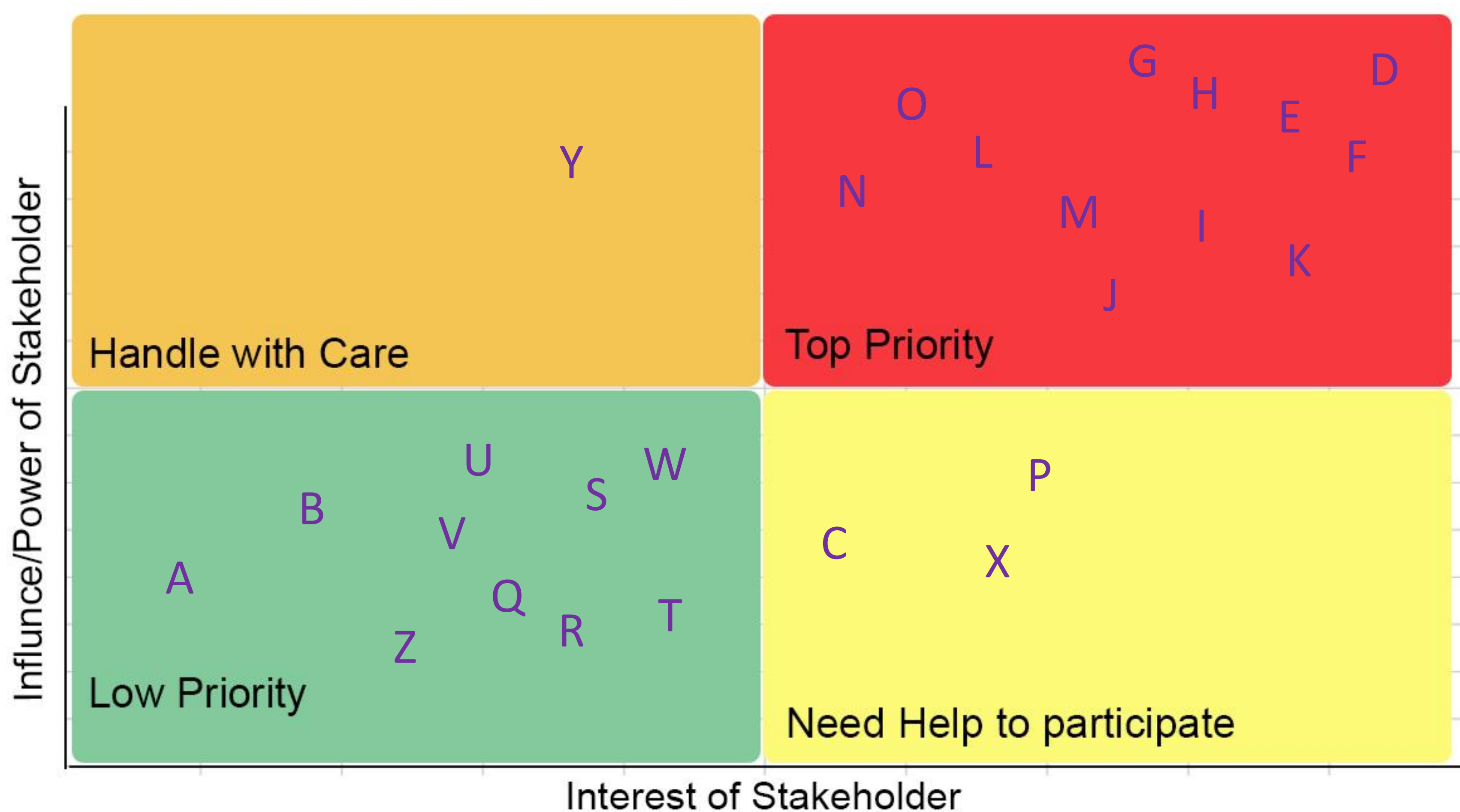
المرحلة	المهمة	المسؤول	البداية	النهاية	مقبول	مرفوض	حالة الإجراء
البداية	ميثاق المشروع	عامر	11/09				منجز
	قائمة المعنيين	غسان	12/09				منجز
التخطيط	خطة إدارة المشروع	عامر	17/09				منجز
	تخطيط إدارة النطاق	مروى	18/09				منجز
	جمع المتطلبات	آسماء	20/09				قيد التنفيذ
	الهيكل التنظيمي	عبدالله	21/09				منجز
	تخطيط مشاركة المعنيين	مروى	23/09				منجز
	الجدول الزمني للأنشطة	آسماء	24/09				منجز
	تعريف الأنشطة و تسلسلها	محمد العتيق	24/09				قيد التنفيذ
	تقدير مدد الأنشطة	محمد الزهراني	24/09				قيد التنفيذ
	تطوير الجدول الزمني	محمد العتيق	25/09				منجز
	تخطيط إدارة التكاليف	غسان	27/09				منجز
	تقدير التكلفة	غسان	27/09				منجز
	تحديد الميزانية	عامر	27/09				منجز
	تخطيط إدارة الجودة	اسماء	30/09				منجز
	تخطيط إدارة الموارد	باسل	01/10				منجز
	تخطيط موارد الأنشطة	باسل	03/10				منجز
	تخطيط إدارة التوريدات	عبدالله	03/10				منجز
	تخطيط إدارة المخاطر	حسين	05/10				منجز
	تحديد المخاطر	حسين	05/10				منجز
	تحليل المخاطر	حسين	06/10				منجز
	تخطيط الاستجابة للمخاطر	عبدالله	06/10				منجز
	تخطيط إدارة الاتصالات	عبدالله	08/10				منجز
التنفيذ والمراقبة والتحكم	مباشرة و مراقبة أعمال المشروع	عامر	10/10				قيد التنفيذ
	إدارة معارف المشروع	غسان	11/10				قيد التنفيذ
	تطبيق التحكم المتكامل في التغيرات	عامر	13/10				قيد التنفيذ
	التحكم و التحقق من النطاق	عبدالله	13/10				قيد التنفيذ
	التحكم بالجدول الزمني	باسل	14/10				قيد التنفيذ
	التحكم بالتكلفة	غسان	15/10				قيد التنفيذ
	إدارة الجودة و التحكم بها	مروى	17/10				قيد التنفيذ
	الحصول على الموارد و التحكم بها	محمد الزهراني	19/10				قيد التنفيذ
	تطوير فريق العمل و ادارته	اسماء	21/10				قيد التنفيذ
	إدارة الاتصالات و مراقبتها	محمد العتيق	22/10				قيد التنفيذ
	تطبيق الاستجابات للمخاطر	عبدالله	22/10				قيد التنفيذ
	مراقبة المخاطر	حسين	23/10				قيد التنفيذ
	اجراء المشتريات و التحكم بها	باسل	25/10				قيد التنفيذ
	إدارة مشاركة المعنيين و مراقبتهم	عبدالله	25/10				قيد التنفيذ
الإغلاق	إغلاق المرحلة	غسان	27/10				قيد التنفيذ
	إغلاق المشروع	عامر	28/10				قيد التنفيذ



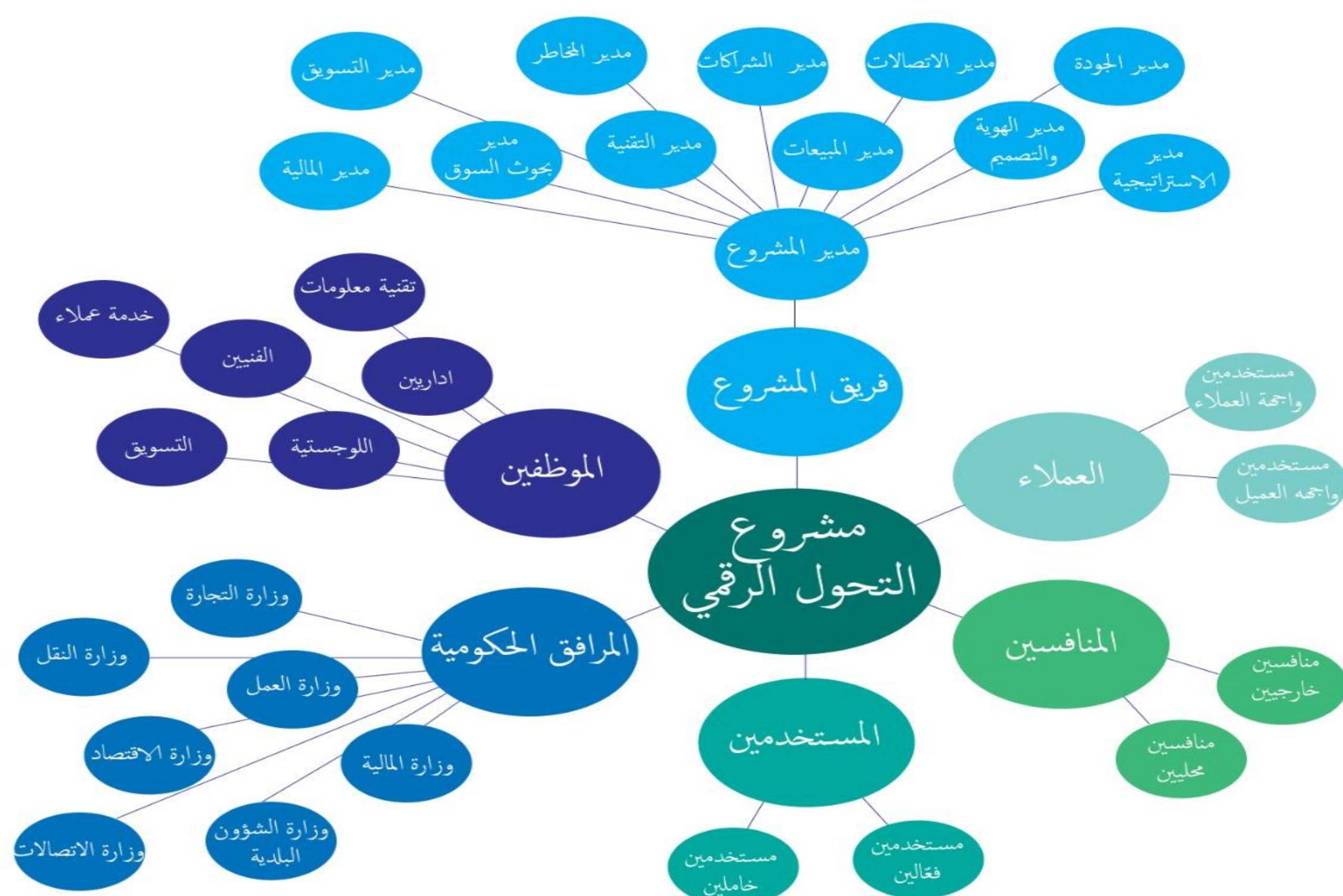
سجل المعنيين:

Seq	Name الاسم	Role المهام	Requirements or Expectations الاحتياجات والتوقعات	Category التصنيف	Interest الاهتمام	Power القوة
A	أ. ناصر المحميد	الراعي الرسمي	الاطلاع على المشروع وإبداء الرأي العام	External	L	L
B	د. سارة عادل	الراعي الفني	الاطلاع على المشروع وإبداء الرأي العام	External	L	L
C	د. وليد صديق	الداعم المشارك	تقييم المشروع على الصعيد الأكاديمي وإعطاء الدرجة	External	H	L
D	م. عامر العتيبي	مدير المشروع	قيادة الفريق لأداء المشروع	Internal	H	H
E	م. عبدالله العمر	مدير الاستراتيجية مدير المبيعات	رفع مستوى جودة المشروع	Internal	H	H
F	م. غسان كلكتاوي	مدير بحوث السوق	وضع خطط استراتيجية لتجاوز كل العقبات	Internal	H	H
G	م. محمد العتيق	مدير التقنية	التحقق من إكمال المهام والمتطلبات في التوقيت المحدد	Internal	H	H
H	م. حسين الحسين	مدير المخاطر	تقييم مخاطر المشروع	Internal	H	H
I	م. باسل المصطفى	مدير الشراكات	العدل لتحقيق المصلحة العامة وتسوي النزاعات داخلياً وخارجياً	Internal	H	H
J	م. محمد الزهراني	مدير المالية	إدارة ميزانيات المشروع والحسابات و إعداد التقارير الخاصة بأرباح المشروع والإشراف عليها إضافة الى النظر في التكاليف و المصاريف والإيرادات	Internal	H	H
K	م. عبدالاله المطيري	مدير الاتصالات	إدارة صنع القرار وحل المشكلات وإدارة الأداء المتقدمة والإبلاغ عن الأعمال الأساسية.	Internal	H	H
L	م. مروة بازرة	مدير الهوية والتصميم مدير التسويق	العمل على تصاميم الشركة وفقاً للمعايير المحددة وجدولة المهام المطلوبة والالتزام بها والعمل بالتنسيق مع جهات الدعاية والإعلان المختلفة	Internal	H	H
M	م. أسماء المطيري	مدير الجودة	توفير الصورة العامة للموظفين والعملاء في الشركة بالطرق المناسبة المختلفة	Internal	H	H
N	مستخدمين واجهه العميل	جهة استهلاكية	معالجة المواد واستقبال الطلبات	External	H	H
O	مستخدمين واجهه العملاء	جهة استهلاكية	التصفح والتسوق	External	H	H
P	العملاء المساندين	جهة خدمية	التسجيل واستخدام المنصة	External	H	L
Q	المنافسين		انشاء منصاب توفر نفس الخدمات بأسعار تنافسية	External	L	L
R	وزارة الاتصالات	جهة رقابية وتشريعية	توفير الدعم والتغطية اللازمة	External	L	L
S	وزارة العمل	جهة رقابية	توفير التصاريح اللازمه للعماله	External	L	L
T	وزارة المالية	جهة رقابية وتشريعية	التمويل	External	L	L
U	وزارة التجارة	جهة رقابية	التراخيص	External	L	L
V	وزارة النقل	جهة تنفيذية	تسهيل التنقلات وتوفير الخدمات اللازمة	External	L	L
W	وزارة الاقتصاد	جهة رقابية	دعم التسويق	External	L	L
X	اللوجيستيين وخدمة العملاء	جهة تنفيذية	استقبال الطلبات الجاهزة وتوصيلها ومتابعتها لنيل رضى العميل	Internal	H	L
Y	تقنية المعلومات والفنيين	جهة تنفيذية	تطوير المنصة ومعالجة الاخطاء	Internal	L	H
Z	الاداريين	جهة تنظيمية	المتابعة و الارشفة	Internal	L	L

شبكة (القوة/الاهتمام) وشبكة (التأثير/القوة)



Stakeholders' logical diagram – مخطط منطقي لأصحاب المصلحة



ثقافة المنظمة:

يعد التحول الرقمي أحد أهم أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وانطلاقاً من رؤية المملكة، قمنا بإنشاء هذا التطبيق والهدف منه دعم الشركات الناشئة والمتوسطة في التحول الرقمي في كافة خدماتها ودعم المؤسسات الصغيرة في هذا المجال وربطهم بجهات رقابية حتى نضمن سرعة الخدمة مع تحقيق أعلى معايير الجودة في الخدمة المقدمة لعملائنا والمساعدة في تحقيق أهم أهداف الرؤية.

تقديم مقترحات لقيم المنظمات
يمكن للمنظمة تبنيها من خلال
مشروع التحول الرقمي للمنشآت
الصغيرة والمتوسطة

التحول إلى الرقمية من خلال:

تخصيص مساحة للتغيير من خلال:

تحديد الاتجاه من خلال:

1. تطبيق تقنيات متاحة.
2. التخلص من المعاملات الورقية.
3. التركيز على تجربة العميل والعمل على تطويرها.

1. ابدأ بالعنصر البشري.
2. تمييز الحالة الراهنة.
3. التمكين بالأدوات والمهارات اللازمة.

1. فهم حاجات العمل والعميل.
2. تحديد دوافع التغيير.
3. وضع أهداف استراتيجية.

العادات السلوكية

الخلافات بين أصحاب المشروع

الأسباب:

- تطور الحياة الاقتصادية وتشابك العلاقات الإدارية والشخصية داخل المؤسسات ، يؤدي لحدوث مشكلات متعددة بين اطراف العمل بمختلف مستوياته ، مشيراً إلى ان غالبية المشكلات ترجع إلي عدم التزام طرف من الاطراف بقواعد العمل إدارياً أو حتي مهنياً.
- وفي حالات محددة تكون العوامل الشخصية سبباً للنزاع علي اعتبار ان صاحب العمل لا يرغب في تأخير وتعطيل العمل والاضرار بمصلحته إلا أن تأخير الطرفين في حل الخلاف بسرعة يهدد مستوي قدرتهما علي الاستمرار في العمل.
- غالبية مظاهر الخلاف بين الموظف والمدير ترجع إلي تباين وجهة نظر الطرفين في تطبيق نظم العمل الداخلية موضحاً ان كثيراً من الموظفين يعتقد انه طالما أنجز الأعمال المطلوبة فليس هناك ضرورة للالتزام بلوائح واجراءات العمل الإدارية رغم انها أساسية لانتظام العمل بفاعلية ونجاح ومقياس مجلس الإدارة في الحكم علي أداء المديرين والفرعيين .

تجاهل مواعيد التسليم النهائية للمشروع

الأسباب:

- من الممكن أن يؤثر على سمعة المشروع.
- يؤدي إلى فشل العمل وفقدان الثقة، لذا قد يكون deadline أهم من القدرة على العمل أو القدرة على الابتكار.
- تشير الأبحاث إلى أن الانشغال deadline يرفع مستويات التوتر والقلق، ويصيب بالإجهاد، مما يضعف قدرتنا على مواصلة الأعمال.

الحلول:

- تحديد deadline للعمل أهم من العمل نفسه، والالتزام به أهم من تحديده، وهذا ما يجعل deadline من الأمور المحيرة في إدارة الأعمال.

ضعف جانب التخطيط

يبنى عادة الأشخاص المشاريع الناشئة في أشياء يعرفون عنها الكثير، وأحياناً يكون صاحب المشروع بارع في تخصصه، وبذلك يظن أنه ليست له حاجة إلى رسم خطة عمل، بل في بعض الأحيان يتجاهل عمل دراسة جدوى المشروع، ويبدأ عشوائياً دون وجود نظام مُحدد ومبرر جيداً. كما أن بعضهم يتسائلون عن الأسباب التي قد تدفعهم إلى عمل خطة عمل إذا ما كانوا هم أصحاب رأس المال ولم يقترضوا لبدء مشروعاتهم.

إن وجود خطة عمل أمر في غاية الأهمية لأي مشروع مهما صَغُر حجمه، وحتى إن كنت أنت الممول للمشروع من حُر مالك؛ فخطة العمل ليست فقط لإقناع أحدهم حتى يقرضك قرضاً، ولكن مهمتها الحقيقية هي توضيح معالم الطريق نحو تحقيق أهدافك من المشروع، ويمكنك اعتبارها الخريطة التي ستصل بك إلى ذلك.

- إن تعامل المدير أو الموظف بكفاءة مع أسباب النزاع يعد عاملاً هاماً في التوصل لحل سريع للأزمة أو سوء التفاهم وعدم خروج الموقف عن نطاق السيطرة.
- في حالة حدوث خلافات واضحة بشكل علني في المنظمة يفضل تدخل الجهة الأعلى أو إدارة الموارد البشرية لحل الخلاف بطريقة فورية ومباشرة لضمان عدم تأثير العمل بنتائج الخلاف وتقبل احدهما خارج القسم اذا اضطرت الظروف لذلك.
- ضرورة التفرقة بين المشاكل الناجمة عن الخلافات بين الموظفين والإدارة في الاحوال الاقتصادية الطبيعية وبين زيادة حدتها والمشكلات في حالة مواجهة الشركة تعثر مالي أو شبح فضيحة اخلاقية.
- مراقبة مناخ العمل يساعد الإدارة علي التعامل بسرعة وكفاءة مع أسباب الخلاف قبل خروجها عن السيطرة وتعطي خلفية مناسبة لرئيس العمل عند بحثه عن حقيقة الخلاف ومن هم أطرافه والموضوع الأساسي للنزاع وما هي الآثار الحالية والمستقبلية للنزاع علي الطرفين وعلى مستويات العمل.
- أهمية تخطيط المدير للأسلوب الذي سيتبعه في حل الخلاف وعدم الانحياز لأحد.



(القوة والضعف. الفرص والتهديدات) : SWOT

نقاط الضعف	
1	لا يقبل المشروع الخطأ في المراحل الأولية لمعالجتها
2	رفض صاحب العمل والعمال
3	اغلاق المحلات التجارية المجهولة
4	اختلاف متطلبات أصحاب المنشآت
5	الاعتماد على مدخلي البيانات بشكل كامل

نقاط القوة	
1	عوائد مالية سريعة
2	عمليات مالية الكترونية وسرعة الوصول وتحليل للبيانات
3	تكاليف التحول الرقمي منخفضة جداً
4	مرونة في التوسع لكافة القطاعات ورفع جودة الخدمة
5	إلزامية التحول الرقمي مستقبلاً لجميع القطاعات

التهديدات	
1	رفع أسعار المنتجات
2	مخاوف الخصوصية
3	توقف العامل
4	صعوبة توفير أجهزة الكترونية
5	الاحتيال

الفرص	
1	زيادة المبيعات والارباح
2	رفع جودة الخدمة
3	تقليل التكاليف
4	تحسين أداء العامل
5	أمن البيانات

	نقاط القوة (Strengths)	نقاط الضعف (Weaknesses)
عوامل داخلية	1. توفر البرامج والتراخيص المطلوبة 2. توفر الميزانيات 3. خدمات الكترونية شاملة ومتنوعة 4. وجود بعض الكفاءات 5. توفر البنية التحتية الجيدة 6. توفر دعم الإدارة العليا 7. تطبيق العديد من المعايير العالمية 8. توفر التأهيل والتدريب والتحفيز للموظفين	1. صعوبة التنسيق بين الإدارات 2. قلة امكانيات الإدارات 3. صعوبة التعاقد مع الكفاءات الوطنية
	الفرص (Opportunities)	التهديدات (Threats)
عوامل خارجية	1. توفر دعم الإدارة العليا في المشروع 2. توفر دعم فني وإداري 3. شريك في وضع الاستراتيجية 4. التوافق مع رؤية 2030 5. التقدم التقني 6. التحول الرقمي 7. زيادة المبيعات ورفع الأرباح 8. تقليل التكاليف	1. تغيير الأنظمة والتشريعات الخارجية 2. مشاكل العقود التشغيلية 3. جهة مستهدفة أمنياً 4. تأخر الاعتمادات المالية من وزارة المالية 5. غياب الشفافية 6. ثغرات العقود التشغيلية لا تحمي الحقوق 7. التغيير في الإدارات العليا 8. كفاءة مقاولي المشاريع 9. سحب الأعمال وتسليمها إلى جهات أخرى 10. كثرة التغيرات من المالك 11. وجود ثغرات بنظام المشتريات 12. عدم تحديث التشريعات من الجهات الرقابية

سلوكيات تتعارض مع النزاهة:

تعارض المصالح	
الوصف	تؤدي الاستفادة بشكل شخصي من خلال عملك بالشركة من أي فرصة تجارية باستخدام معلومات الشركة أو اسمها أو أي نشاط متعلق بها إلى خلق تعارض مصالح يؤثر بالسلب على التزاماتك للعمل بما يحقق أفضل الخدمات
الأثر المالي	في حالة ظهور التعارض بالمصالح يمكن أن يقوض هذا الظهور نزاهة العملية فقد يبدو أننا غير موضوعيين
الأثر الاجتماعي	يجب أن يتم حله لما له من أثر سلبي وكبير على الثقة فيما بيننا وثقة العميل بنا
الأثر على المشروع	(متوسط)

التنمر بجميع أشكاله وأنواعه	
الوصف	غالباً ما يلقي على بعض الموظفين تعليقات غير مناسبة حول شكلهم أو دينهم أو معتقداتهم أو جنسيتهم وأحياناً تخرج عن الحدود المقبولة يجب أن يبلغ عن السلوك غير المناسب فسياسة الشركة ضد التنمر مهما اختلف المكان الذي تعمل فيه وبصرف النظر عن دولتهم أو جنسهم أو عرقهم أو دينهم، وبالتالي فإنه يمثل انتهاكاً لمبادئ السلوك الأخلاقي لموظفي الشركة
الأثر المالي	قد يساهم في تقليل إنتاجيتهم أو عزوفهم عن البقاء في المنظمة والبحث عن فرص أخرى ما يجعل وضع المنظمة غير مستقر وبحالة تبديل دائم.
الأثر الاجتماعي	هو يحول حياة الموظف في العمل إلى جحيم وله أثر سلبي على بيئة العمل للموظفين
الأثر على المشروع	(عالي)

ممارسة الأعمال مع أفراد الأسرة	
الوصف	يجب ألا يتواجد أي فرد من أفراد العائلة في موضع يسمح له باتخاذ القرارات على عضو آخر في نفس العائلة.
الأثر المالي	تقليل من كفاءة عمل الموظفين لشعورهم بالانحياز لأحدهم ما يقلل الإنتاجية
الأثر الاجتماعي	عندما تتواجد علاقة عائلية بين الموظفين الذين يعملون معاً، يمكن أن يؤدي ذلك إلى خلق حالة من التوتر في مكان العمل، ويمكن أن يبدو الوضع على أن أحد الموظفين يتلقى تعاملاً مميزاً
الأثر على المشروع	(منخفض)

إساءة استخدام أصول الشركة	
الوصف	إننا نستخدم أصول الشركة بشكل معقول ونقوم بحمايتها ضد السرقة والتلف والفقد وإساءة الاستخدام ولا يجوز استخدام المرافق والمعدات والمركبات وأجهزة الكمبيوتر والأجهزة الإلكترونية وغيرها من الأصول الأخرى الخاصة بالشركة إلا من أجل الأغراض التجارية المشروعة الخاصة بالشركة
الأثر المالي	خسائر بالأصول و اتلافها واستهلاكها بأقل من عمرها الافتراضي
الأثر الاجتماعي	ولا يجوز أن استخدام هذه الأنظمة لتنفيذ الأعمال نيابة عن الآخرين، سواء كانت لأي منظمة أخرى تتنافس بقطاعنا أو بقطاع آخر مع الحرص على سرية وخصوصية المعلومات المتواجدة على أجهزة الكمبيوتر أو المعدات أو أنظمة الاتصالات الخاصة بالشركة
الأثر على المشروع	(عالي)

التواصل الشخصي والفعال:

تعريف الاتصال الشخصي : عملية تبادلية ناقلة بين طرفين أو أكثر (مرسل ومستقبل) لغرض ما عبر وسيلة أو قناة اتصال معينة يتم تبادل ونقل المعلومات والآراء والأفكار خلالها يتبعها تغذية مرتدة أو رد فعل مثل الاتصالات بين الموظفين داخل الشركة أو مع العملاء خارج الشركة.

تعريف الاتصال الفعال : الاتصال الذي يحدث عندما يستقبل الشخص المناسب المعلومة المناسبة في الوقت الصحيح من الشخص المعني بالموضوع وهنا يتحقق الهدف من الاتصال بفعالية.

وتعتبر الاتصالات بالشركة العمود الفقري التي يتم من خلاله إدارة العمليات الإدارية وتشغيل الشركة من خلال نقل المعلومات داخلها بشكل صحيح وفعال ولولاها لتوقفت الأعمال بالشركة وانعدمت الانتاجية وانتهت الشركة لذلك من المهم التواصل بفاعلية وتفاعل المستقبل مع الرسالة لذلك تعتبر التغذية المرتدة هامة في موضوع الاتصال لانه بحد ذاته غير كافي من غير تغذية تعكس وتحقق النتيجة المطلوبة والمتوقعة منه وتتلخص أهميته للإدارة في الشركات بالتالي :

1. التفاعل بين الإدارات المختلفة في الشركة.
2. تنفيذ وظائف الإدارة الرئيسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.
3. تنسيق المهام وتخصيص الأدوار والأنشطة بين الإدارات.
4. تواصل الشركة مع المجتمع المتواجدة فيه واندماجها به وتأثيرها وتأثرها به.
5. تفاعل الشركة مع العملاء والجهات الحكومية والنقابات والمنافسين والموردين.

اشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي:

يوجد نوعان للاتصال الشخصي :

- اتصال شخصي مباشر : وهو الذي يتم بشكل مباشر بدون وسيط تكنولوجي مثل المحادثة وما تحتويه من كلمات وإشارات وحركات.
- اتصال شخصي غير مباشر : وهو نفس المباشر ولكن يختلف عنه باستعمال وسيط التكنولوجي لإيصال الرسائل واستقبالها مثل المكالمات الهاتفية والرسائل الالكترونية ويشمل عدة أنواع أيضاً يختلفون عن بعضهم البعض بعدد المستقبلين وتواتر الرسائل.

من خصائص الاتصال الشخصي :

1. ثنائية الاتجاه وهو ناتج من عملية تبادل المعلومات بشكل دائري يتحول المرسل إلى متلقي والعكس بشكل متكرر، رد فعل فوري لعدم وجود فجوات جغرافية أو زمنية.
2. امكانية السيطرة على عملية الاتصال وذلك بناءً على رد الفعل الفوري يستطيع المتلقي أو المرسل ان يتحكم باتجاه ونوع الحديث من خلال رد فعله أو إيقافه.
3. التواصل الغير لفظي ك لغة الجسد و وضعية الجسم و وتيرة الصوت وغيرها الكثير.
4. العفوية التي يتصف بها الاتصال الشخصي التي غالباً ما يتم التعامل معها بحسب الاعراف والتقاليد وما تحكمه بالمساحة الجغرافية.

من أشكال الاتصال الشخصي :

1. الاتصالات المكتوبة كل ما هو مكتوب وموثق ومدون على الورق كالخطابات والتقارير والشكاوى وغيرها.
2. الاتصالات غير اللفظية ك لغة الجسد كحركات وإشارات الجسد ورد فعله .
3. الاتصالات الالكترونية وهي كل تحتويه شبكة الانترنت من مواقع او برامج وتطبيقات وتعتبر من الطرق السريعة.
4. الاتصالات التنظيمية وتعتبر مهمة لإدارة الأعمال والمهام داخل الشركة وهي تفاعل بين جميع مستويات الشركة وبين مستوى واحد كما يمكن ان تكون رسمية وغير رسمية.

اتصالات رسمية :

هو كل اتصال شفهي او مكتوب داخل او خارج الشركة هدفه إتمام تنظيم وتحقيق الأعمال والأهداف تتم بواسطة القنوات الرسمية وتنتقل خلال المستويات المختلفة في الشركة ومن الممكن ان تتدفق رأسياً من أسفل إلى أعلى والعكس وتكون صاعدة مثل تقارير او محاضر اجتماع او مقترحات وشكاوى من متسوى اسفل الهرم إلى الادارة العليا وهابطة وتشمل الخطط والقرارات والأوامر وغيرها من الادارة العليا والاستراتيجية لأسفل الهرم من عمال وموظفين. أما ما يتدفق أفقياً فهي ما يتم بين الادارات المختلفة في المستوى الواحد من تنسيقات ومتابعة وتنظيم لتحقيق الاهداف وحل المشكلات واتخاذ قرارات مشتركة.

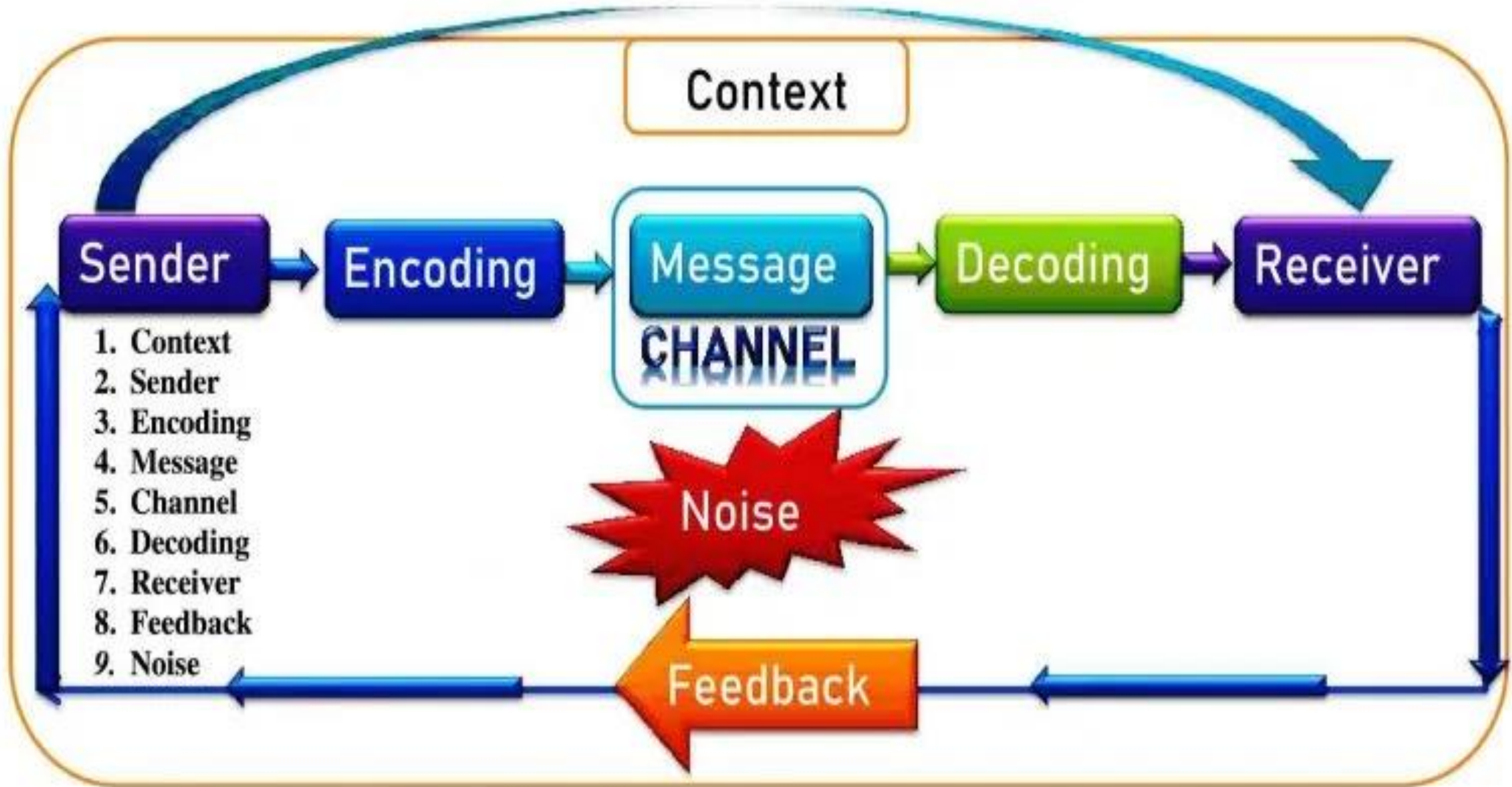
اتصالات غير رسمية :

وهي التي تتم بعيداً عن القنوات الرسمية مثل العلاقات الشخصية والصداقات تتمتعن إما ذات مغزى للعمل او توافق طباع وصفات شخصية بين الموظفين وهي لا تقل أهمية عن الاتصالات الرسمية وذلك لما تؤثر به بشكل على سير العمل وادائه في الشركة بل وتشكل فارقاً في نجاح الاهداف وانجازها للمنظمات فيجب على الادارة الناجحة الاهتمام بها وحسن توظيفها لما يخدم مصلحة الشركة بإنجاز وتحقيق اهدافها.

عناصر الإتصال:

1. المرسل.
2. الترميز.
3. الرسالة.
4. القناة.
5. المستقبل.
6. فك الترميز.
7. التغذية المرتدة.

حيث أن الشخص المرسل للمعلومات للمتلقي عن طريق أفكار تترجم لكلمات منطوقة وإشارات ولغة جسد برسالة تحوي المعاني من عملية الترميز عن طريق الوسيلة والقناة الناقلة حيث المتلقي شخص أو مجموعة من يقوم باستقبالها وفك ترميزها لفهم المطلوب ما يعتمد بشكل كبير على مستوى فهم وخبرة وكفاءة المستقبل وبالمقابل يقوم بعدها بإعادة إرسال رده للمرسل ما ينتج عنه حلقة جديدة من الاتصال وبهذا تستمر الدائرة بالتواتر.



خطة التواصل (Communication Plan)

- الغرض من هذه الخطة هو توجيه تنفيذ المشروع والتحكم به، من خلال تحديد وسيلة الاتصال بين أصحاب المصلحة، طوال دورة حياة المشروع. وعلى وجه التحديد، سوف تستخدم الخطة للاتي:
1. قيادة تنفيذ المشروع.
 2. اقتراح وثيقة تخطيط المشروع وتحديد نقاط الاتصال.
 3. تسهيل الاتصال مع المنشأة.
 4. توفير قاعدة لقياس التقدم المتحقق ومراقبة المشروع.

Plan Communication Management.	عملية لتطوير خطة ومنهج لإدارة الاتصال بناءً على احتياج أصحاب المصلحة والأصول التنظيمية المتاحة للأصول وتعتبر ذات اهمية لتحديد أنماط الاتصال وفك الشفرات بين المرسل والمستقبل وتأكيد المستقبل على استقبال الرسالة
Manage Communication.	عملية انشاء المعلومات وجمعها وتوزيعها وتخزينها واستعادتها بغرض إدارة الاتصال داخل المشروع ثم التصرف بشكل نهائي في المعلومات وفقاً للخطة وهي مهمة بسبب علاقتها المباشرة مع المعلومات والمدخلات والمخرجات لخطة إدارة الاتصال
Control Communication.	عملية مراقبه الاتصال او التحكم فيه وهي مهمة لأنها تمثل دورة حياه المشروع

الاتصال التصاعدي (Escalation Channels)

الاولوية	التعريف	اصحاب القرار	الوقت المقرر للتصحيح
الدرجة الاولى	تأثير كبير على المشروع أو العمليات التقنية. إذا لم تحل بسرعة سيكون هناك تأثير سلبي كبير على سير عمل أو الجدول الزمني.		خلال 4 ساعات
الدرجة الثانية	تأثير متوسط على المشروع أو العمليات التقنية التي قد تؤدي في بعض التأثير السلبي على سير العمل أو الجدول الزمني.		خلال يوم عمل
الدرجة الثالثة	تأثير طفيف مما قد يسبب بعض الصعوبات وجدولة بسيطة في المشروع ولكن ليس لها تأثير على العمليات التقنية أو الجدول الزمني.		خلال يومين عمل
الدرجة الرابعة	تأثير ضئيل على المشروع ولكن قد يكون هناك حل أفضل.		يتواصل العمل

مصفوفة الاتصال

العنوان	القناة	التكرار	المسؤول	المستلم
ميثاق المشروع	البريد الإلكتروني	مع بدء المشروع	مدير المشروع	مكتب المشاريع والمدير عام والرعاية
محضر اجتماع إطلاق المشروع	اجتماع وجهها لوجه	مع بدء المشروع	قائد الفريق	مدير المشروع ومكتب المشاريع والرعاية
خطة المشروع	البريد الإلكتروني	مع نهاية تخطيط المشروع أو تعديل الخطة	مدير المشروع	مكتب المشاريع ومدير عام الإدارة والرعاية
مخاطر المشروع	البريد الإلكتروني	مع نهاية تخطيط المشروع وعند التاريخ المخطط لنهاية كل مرحلة كجزء من متابعة المشروع	مدير المشروع او قائد الفريق	إدارة المخاطر وأصحاب العلاقة
تقارير متابعة المشروع	البريد الإلكتروني	شهريا	مدير المشروع	ومكتب المشاريع ومدير عام الإدارة والرعاية
مشاكل المشروع	البريد الإلكتروني	عند التاريخ المخطط لنهاية كل مرحلة كجزء من متابعة المشروع	مدير المشروع	حسب المشاكل
الدروس المستفادة	البريد الإلكتروني	عند التاريخ المخطط لنهاية كل مرحلة كجزء من متابعة المشروع	مدير المشروع	مكتب المشاريع
تقرير إغلاق المشروع	البريد الإلكتروني	مع نهاية المشروع	مدير المشروع	مكتب المشاريع ومدير عام الإدارة والرعاية
محضر تسليم أعمال	اجتماع وجهها لوجه	مع نهاية المشروع	مدير عام الإدارة	مدير المشروع
محضر اجتماع إغلاق المشروع	اجتماع وجهها لوجه	مع نهاية المشروع	مدير المشروع	مكتب المشاريع ومدير عام الإدارة والرعاية
مخرجات المشروع	اجتماع وجهها لوجه	وفق التاريخ المحدد في قسم مراحل ومسلمات المشروع	مدير المشروع	لجنة تقييم المشاريع ومكتب البرامج والمشاريع



نماذج خاطئة في التواصل:

النموذج الخاطئ:

: التطرق للمعلومة مرة واحدة فقط, على سبيل المثال يقوم مدير المشروع باستعراض ميثاق المشروع في الاجتماع الاول مع اصحاب المصلحة ولا يتم التطرق لهذه النقطة لاحقاً.

التصرف الصحيح:

أثناء التقدم في المشروع تطرؤ بعض المستجدات على المشروع والمهام المراد تنفيذها, اعضاء فريق العمل واصحاب المصلحة يجب ان يكونوا على دراية ان كانت هذه الامور في نطاق عمل المشروع, وبناءً على ذلك فإن على مدير المشروع استعراض ميثاق المشروع للتأكد من أن جميع اصحاب المصلحة واطراف الفريق متفقون على المحتوى الاساسي لميثاق المشروع.

النموذج الخاطئ:

: تقديم المعلومات بشكل غير مترابط ومتناسق, بعض مدراء المشاريع يشاركون مستندات المشروع, كالميزانية والانفاق وتحليل البيانات في البريد الالكتروني بشكل غير متناسق ومترايط مما يؤدي الى ان اصحاب المصلحة يفقدون معلومات قد تكون حرجه بالنسبة لتقديم المشروع.

التصرف الصحيح:

على مدير المشروع التواصل مع اصحاب المصلحة المعنيين بالمشروع وفهم رغبتهم بتلقي تلك المعلومات, وما هي المعلومات التي يجب اعطاؤها الاولوية لكل فرد من اصحاب المصلحة وكيفيه استعراضها.

النموذج الخاطئ:

عدم التخطيط لاجتماعات أصحاب المصلحة, عدم التخطيط المسبق للاجتماعات مع اصحاب المصلحة واطراف الفريق قد يكون عبئاً ومضيعة للوقت وبدون احرار التقدم المطلوب.

التصرف الصحيح:

للتأكد من نجاح الاجتماعات مع اصحاب المصلحة المعنيين, فإن على مدير المشروع أن يكون لديه تخطيط مسبق للاجتماعات, وذلك من خلال تعريف الاجندات التي سيتم مناقشتها, إرفاق كل ما يتعلق بالاجتماع ليتم استعراضه من قبل المعنيين قبل الاجتماع, سؤال اصحاب المصلحة إن كان لديهم اجندات ليتم اضافتها او ان كان بإمكانهم الحضور او ان شخصاً آخر سيحضر بالنيابة عنهم. أخيراً, مشاركته مخرجات الاجتماع بعد الانتهاء منه مع جميع اصحاب المصلحة, بذكر النقاط التي تمت مناقشتها, المشاكل وكيفيه علاجها, الملاحظات وخطة التنفيذ ولمتابعة التقدم.



مصفوفة تحليل الارتباط للمعنيين:

Stake holder Name	Contact Person ex.Email , Phone	Impact How the project is impacting this stakeholder?	Influence How this stakeholder may influence the project?	What's important to the stakeholder?	How Could the stakeholder contribute to the project?	How could the stakeholder block the project?	Engaging strategy for the stakeholder
مدير المشروع	NIL	H	من مهام مدير المشروع ادارة التواصل كل ما يتعلق بالمشروع مع جميع الاطراف لتحقيق المصلحة	نجاح المشروع	H	H	Yes
العميل / المستخدم	NIL	H	ديمومه تطبيق المشروع	رفع جودة الخدمة وتحقيق الأرباح	H	H	No
الشركة المنفذة	NIL	N	تطبيق متطلبات اطراف المصلحة في نظام موحد بما يحقق اهداف المشروع	مادي	H	L	No
أعضاء فريق المشروع	NIL	H	توفير قائمة بالموارد المطلوبة التي يتم تخصيصها للمشاركة	توفير قائمة بالموارد المطلوبة التي يتم تخصيصها للمشاركة	N	N	No
الراعي	NIL	H	ضبط التغيير المسؤولة عن الموافقة على أو رفض التغييرات المقترحة في المشروع	ضبط التغيير المسؤولة عن الموافقة على أو رفض التغييرات المقترحة في المشروع	L	H	Yes
المؤثرون	NIL	H	H	رفع مستوى العلاقات في سبيل نجاح المشروع	N	H	No
مكتب إدارة المشروع	NIL	H	H	دعم فريق عمل المشروع وعادة (مدراء المشاريع)	H	H	Yes
المالكين والمستثمرين الداخليين والخارجيين	NIL	H	H	تقديم الموارد	L	H	No
الجهات الحكومية المختصة (منشآت، هيئة الزكاة والدخل، وزارة التجارة، البلديات)	NIL	L	وضوح الأنظمة وتقديم المتطلبات والموافقات المطلوبة	الالتزام بتطبيق الأنظمة واللوائح	L	L	No

H = High
N = Normal
L = Low



القيادة المفضلة لهذا المشروع:

القيادة الديمقراطية

القيادة الديمقراطية تساعد على إيجاد توافق بين المجموعة تجاه النتيجة. ويُستخدَم هذا الأسلوب في القيادة بشكل أفضل عندما تشارك أعضاء المجموعة لمساعدتك على اتخاذ القرار. قد يكون هذا الأسلوب فعالاً للغاية عندما يتوجب عليك اتخاذ قرارات كبيرة، أو إذا كنت تخطط لاستراتيجيات مستقبلية، أو عندما تتخذ خيارات استراتيجية قد تؤثر في مستقبل الشركة. إن المعرفة على مستوى المجموعة أعظم دائماً من معرفة الفرد الواحد. ومن مميزات هذا النمط في القيادة هو شعور كل عضو من أفراد الفريق بأنه صاحب قرار ويؤخذ برأيه ويشارك في اتخاذ القرارات. مما يعطي أعضاء الفريق الثقة بأنفسهم وبقائدهم على تحقيق النتائج المطلوبة منهم.

وذلك للأسباب التالية:

1	فعال لحل المشاكل المعقدة أثناء العمل
2	يشجع أعضاء الفريق على الإبداع
3	يزيد من مستوى الرضى عن مكان العمل لدى أعضاء الفريق
4	يعزز حس المسؤولية والالتزام لدى الفريق من ملكيتهم لأفكارهم

طرق التحفيز

1	أظهر الامتنان للموظفين: إظهار التقدير لهم والاعتراف بإنجازاتهم
2	مساعدة الموظفين على التقدم والنمو: يتوجب على المدراء إلحاق الموظفين لديهم بدورات وبرامج تدريبية مهنية وشخصية لتعزيز قدرات الموظفين
3	مشاركة الإنجازات التي تم تحقيقها مع الموظفين: إن الاحتفال بالوصول إلى الهدف المنشود خلال القيام بالعمل من الأمور التي تُعطي الموظفين حافزاً كبيراً
4	قدم المكافآت: من أهم الطرق التحفيزية تقديم المكافآت
5	توفير بيئة عمل مريحة: يجب توفير بيئة عمل مريحة للموظفين حتى يتمكنوا من التركيز في عملهم وإخراج كل طاقاتهم



الإجراءات الإدارية بالمشروع (RACI) :

النشاط	مدير المشروع	محلل الأعمال	التقني	مطور التطبيقات
بناء استراتيجية رقمية وإجراء تحسين على الوضع الراهن	A	C	R	A
قياس الإمكانيات الرقمية الحالية لتحديد أفضل هيكل عمل لأنشطة التسويق الرقمي في المنشأة	R	I	C	R
إدارة التغيير للتحويل الرقمي	C	A	C	I



الصراعات :

تعريف الصراع والتزاعات:

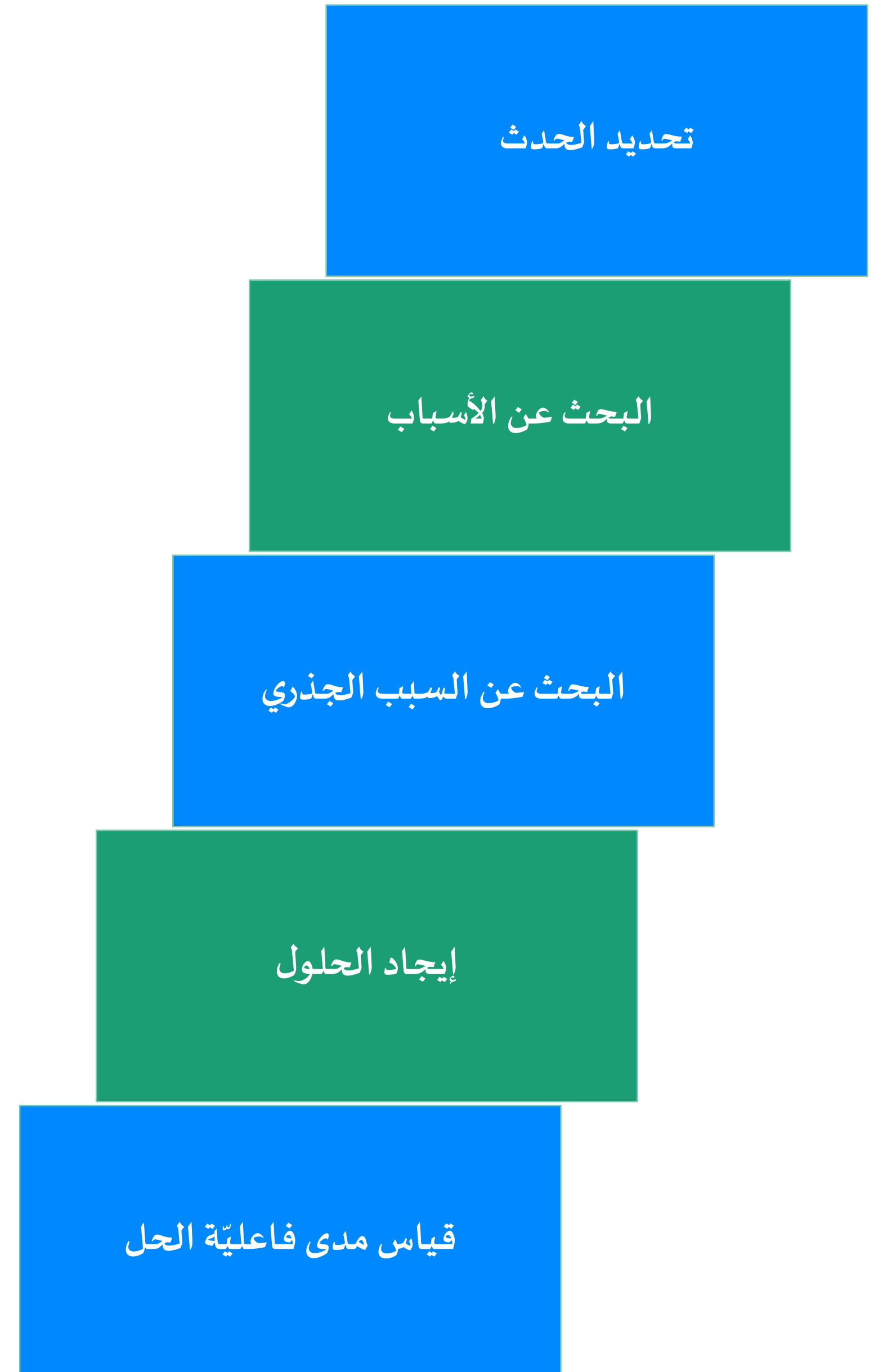
هو خلل يؤثر مادياً على كامل النظام للمشروع، ويهدد ركائز المشروع وكذلك يخلق التحدي بين أعضاء المشروع، مما يترتب عليه التعرض المعنوي لهيكل المشروع، وما يؤدي إلى تحدي أعضاء الفريق لفرض ما يؤمن به

سيناريو الصراع	استراتيجية التعامل	سبب تفضيل هذه الاستراتيجية
الصراع الوظيفي: الصراع بين أعضاء فريق إدارة المشروع عن طريق فرض القوة والتمسك بالرأي حول قناعاتهم.	• التوسط في الصراع. • إيجاد حلول مرضية للجميع. • السيطرة على الصراع. • الرجوع إلى الهيكل التنظيمي لتحديد مهام كل فرد من الفريق.	حفظ ماء الوجه لجميع الأطراف، وتوفير الراحة في التعامل.
تعارض الأهداف: تعارض أهداف أعضاء الفريق، حول الهدف الرئيسي للمشروع.	• الرجوع إلى ميثاق المشروع. • مراجعة أهداف ورؤية المشروع. • الاستفادة من الأهداف الأخرى للوصول إلى الهدف الرئيس.	الوصول إلى الهدف الرئيسي للمشروع، والحفاظ على حماس وإنتاجية الفريق مع السماح للجميع بالإبتكار وإيجاد أهداف صغيرة تخدم الهدف الرئيسي.
تفيذ القرارات الحكومية أو القوانين الجديدة: قد تصدر قرارات أو تحديثات للقوانين خلال فترة تنفيذ المشروع، مما قد يخلق صراع مع بعض أفراد الفريق بعدم إقتناعهم بما جاء فيها.	• متابعة التحديثات أول بأول وإطلاع جميع الأطراف المعنية بها. • فرض إجتماعات دورية وفورية لمناقشة المستجدات. • تحقيق المطلوب من جميع أعضاء الفريق.	الإطلاع الدائم على المتطلبات وجميع ما يصدر من قوانين ومتطلبات، تفادياً لفرض الغرامات أو إيقاف للمشروع.



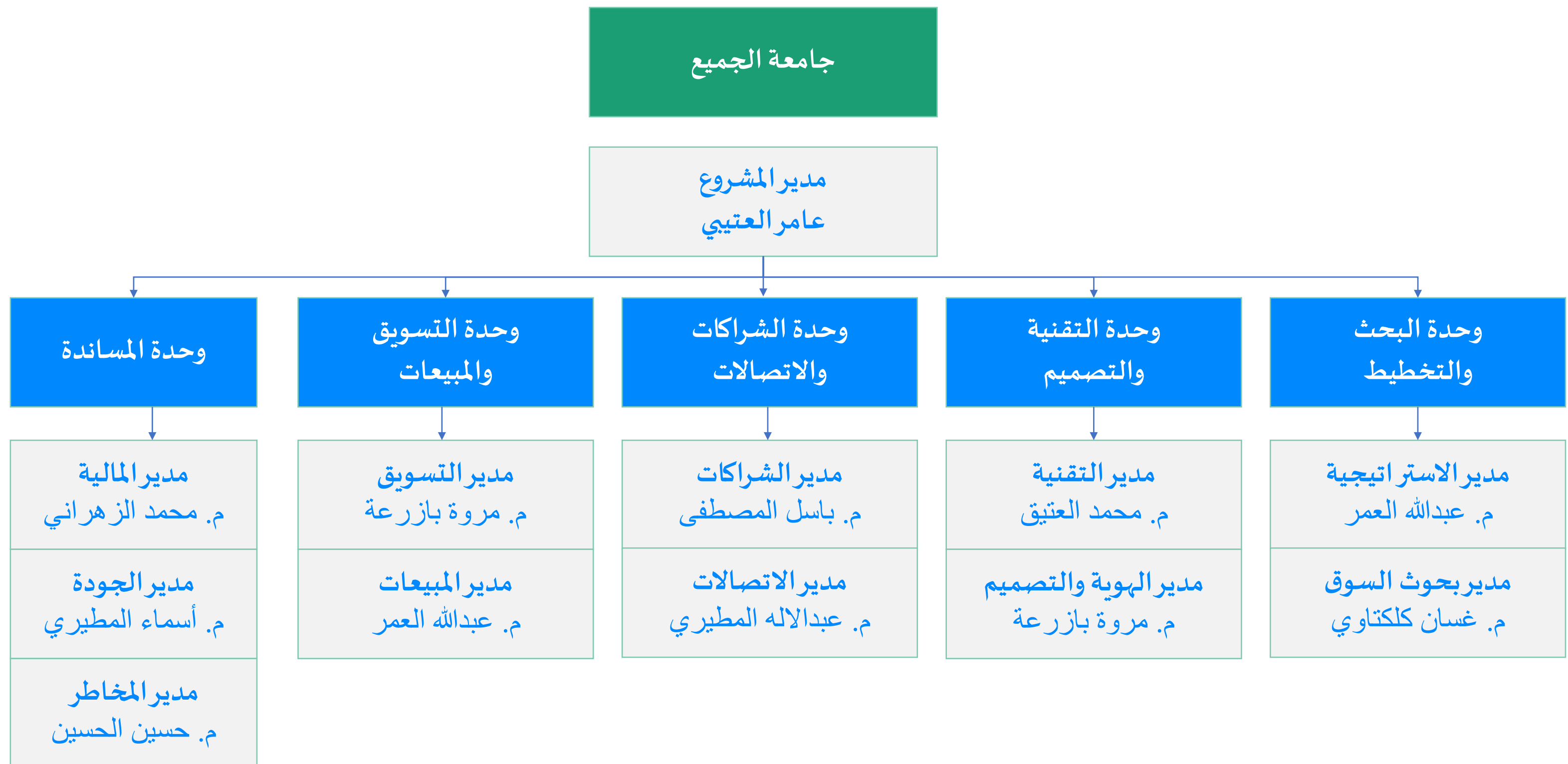
تحديد الأسباب الجذرية التي ستواجه المنظمة :

تستخدم هذه الأداة لتحليل مختلف المشاكل والعقبات التي تواجه المنظومة على كافة مستوياتها، سواء كانت داخلية أو خارجية، كما تستعمل في حالات عدم رضا العملاء عن المنتج أو الخدمة، وبالتأكيد أن استخدامها في فترة بناء المنصة سيساهم في تلافي الكثير من تكرار الأخطاء





توزيع الموارد البشرية:





الجدول الزمني:

المسار الطبيعي	M12	M11	M10	M9	M8	M7	M6	M5	M4	M3	M2	M1	المرحلة
													البداية
													التخطيط
													التنفيذ
													الإغلاق
Crashing	M12	M11	M10	M9	M8	M7	M6	M5	M4	M3	M2	M1	المرحلة
													البداية
													التخطيط
													التنفيذ
													الإغلاق
Fast Tracking	M12	M11	M10	M9	M8	M7	M6	M5	M4	M3	M2	M1	المرحلة
													البداية
													التخطيط
													التنفيذ
													الإغلاق

تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض:

المفاوضات تعتبر جزءاً من الحياة اليومية ويجب على المفاوض الناجح مواجهة مخاوفه وإدراك أن التفاوض متنوع ومتغير وكل تفاوض مميز بنوعه لذلك يجب عليك فهم التفاوض واعتباره جيداً يمكنك اتخاذ الأساليب المناسبة للمساومة كما يعد التفاوض عملية تسوية الخلافات لتحقيق الاهداف للطرفين باتفاق والتزام كل منهما ولكن يجب توافر الموقف والمنهج الصحيح.

اساسيات التفاوض :

اعرف اسلوبك بالتفاوض فلا تكن سهل المراس ولا متصلب برأيك وكن ذا شخصية تنافسية واجعل للعدل والحق مكان محوري على طاولة المفاوضات. حد اهدافك جيداً فلا تفاوض على السعر فقط فمن الممكن فشل الصفقة بالتسليم ولكن ادخل التفاوض بأهداف ومتطلبات محددة لتخرج بنتائج مناسبة لها معرفة القواعد والمعايير المشتركة والالتزام بها أثناء عملية التفاوض حيث يتوجب فهم وجهات النظر المختلفة للطرفين لتأمين الأرضية المشتركة للتفاهم بناء العلاقات واستغلالها حيث أن الناس دائماً يتوقعون بالطريقة نفسها التي يعاملون بها الآخرين فعند تقديم تنازل من طرف يجب على الطرف الآخر تقديم تنازل على مبدأ المعاملة بالمثل.

إدراك اهداف ومتطلبات الطرف الآخر فلا تنظر للعالم من منظورك فقط لكي لا تشكل عائق كبير بالتفاوض ولكن افهم احتياجات الطرف الآخر وضع اهداف مشتركة تحقق المكاسب لجميع الاطراف.

مراحل التفاوض الناجح :

الاستكشاف : جمع البيانات وتكوين نوع من الفهم لمتطلبات ومصالح كل من الاطراف تجاه الآخر واليات كل طرف في عملية التفاوض والتوصل لقاعدة مشتركة للاتفاق الذي يمكن انشاءها هنا تبدأ ملامح الصفقة بالظهور ويتعرف كل طرف ويدرك ما ينبغي ان يساوم او يستقر عليه أثناء عملية التفاوض.

تقديم العروض والمقترحات : يقوم كل طرف بتقديم عرضه ومقترحه لكل بند من بنود التفاوض وتصور للبدايل الأخرى المتاحة.

المساومة : هنا تبدأ المساومة من كل طرف لتحقيق نسبية لصالحه ما يتطلب مرونة في التحاور وحسن استماع وتركيز على الموضوع وليس الأشخاص وحتى وصول مرحلة النضج عندها يتم الادراك ان الاتفاق اصبح واضحاً وجلياً وبعدها يستقر الطرفان على صفقة واتفاق تضمن التسوية لكليهما.

إقرار الاتفاق : وأخيراً يتم الاتفاق بشكل مكتوب يحدد به التفاصيل القانونية لضمان حفظه وتنفيذه.

ولكن غالباً لا تسير الأمور كما هو في مراحلها المذكورة سابقاً في تتابع منطقي واضح فكل تفاوض مميز ومن الممكن ان المفاوضات قد يقومون بالمناورة بين المراحل صعوداً ونزولاً ولكن يجب عليك ان تدرك أن المراحل السابقة الذكر هي من أجل الرقابة الفعالة على عملية التفاوض.

إن من أهم الأشياء التي يجب اخذها بعين الاعتبار اثناء عملية التفاوض, هو ضمان أن العملية التفاوضية ومخرجاتها ستوافق مع رؤية اصحاب المصلحة لمخرجات المشروع النهائية.

التخطيط لعملية التفاوض

- 1- تحديد الأهداف من عملية التفاوض.
- 2- إعداد الأجندة الخاصة بعملية التفاوض.
- 3- تحديد الإلتزامات لكل أطراف عملية المفاوضة.
- 4- ما هي استراتيجية المفاوضة: win-win, win-lose, lose-lose, win some – lose some

تحديد المواقف

- 1- تحديد موضعك وموضع كل من في عملية التفاوض.
- 2- إبدأ بالتفاوض من موقفك ووجهة نظرك.
- 3- تأكد من المفاوضات لن تؤثر على مواقفك الأخرى.

المساومة

- 1- تحقق من التزاماتك والتزامات الطرف الآخر.
- 2- حدد النقاط المحتمل التنازل عنها.
- 3- حدد النقاط المشتركة.

تقريب المواقف

- 1- كن مستعداً للتنازل.
- 2- تنازل بالحد الذي يحقق المصالح ويقرب وجهات النظر, ولكن لا تنسى الاهداف الاساسيه ورؤية المشروع
- 3- استعمل النقاش الجدلي ولكن معك الاثباتات لتثبت وجهة نظرك

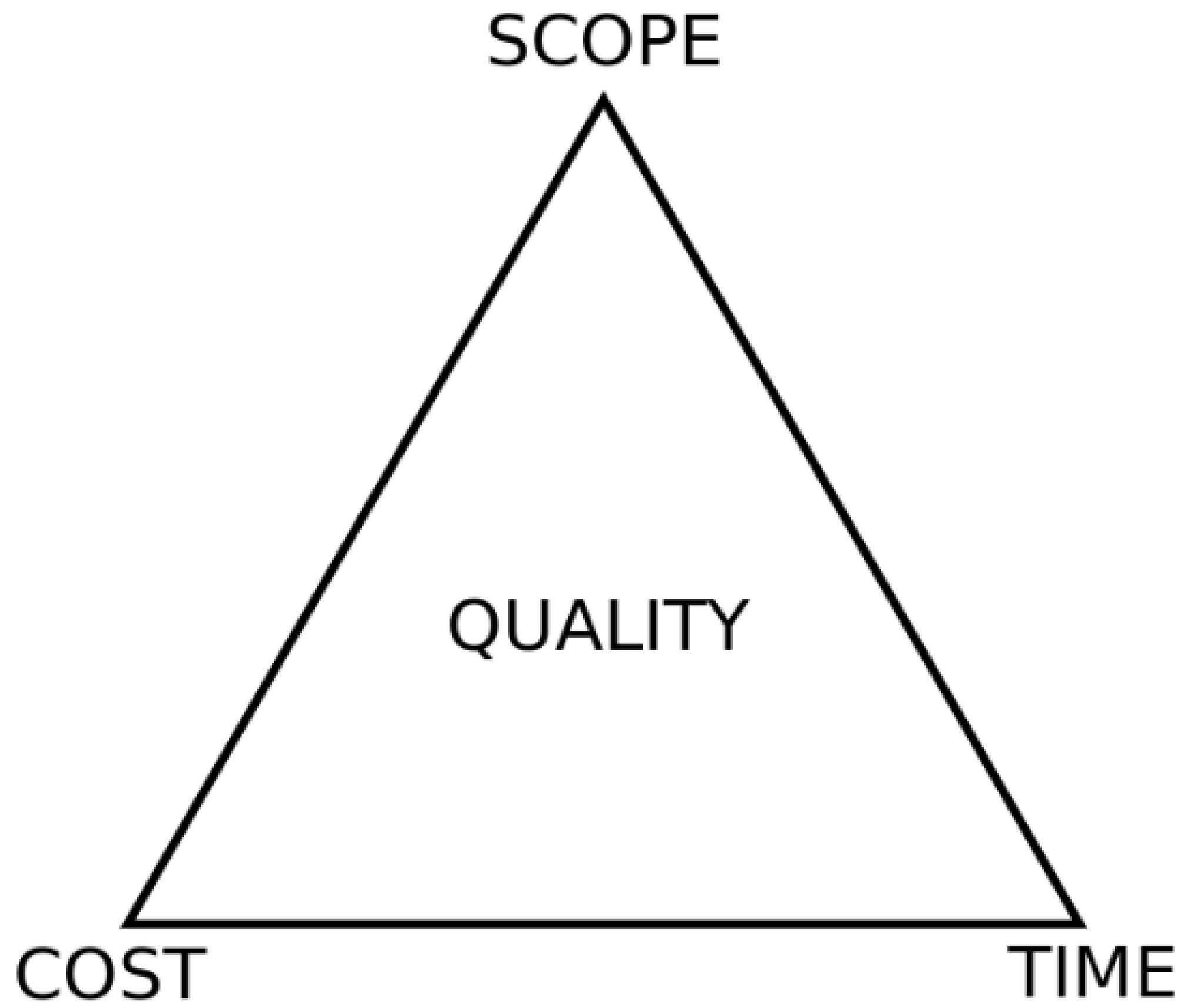
إقرار الاتفاق

- 1- شدد على أهمية المنفعة المشتركة.
- 2- كن حذراً عند تقديم العرض النهائي.
- 3- توقيع الاتفاق, وضمان التزام جميع الاطراف.

خطة التفاوض

تعريف مثلث القيود للمشروع Triple Constraint:

مثلث إدارة المشاريع (يسمى أيضاً القيد الثلاثي والمثلث الحديدي ومثلث المشروع) وهو نموذج لقيود إدارة المشاريع. وقد أُستُخدِم منذ الخمسينيات على الأقل، بيد أن أصوله غير واضحة ويؤكد المثلث على أن: جودة العمل مقيدة بميزانية المشروع ومواعيد تسليمه ونطاقه (سماته). يمكن لمدير المشروع أن يبادل بين القيود. تتطلب التغييرات في أحد القيود تغييراتٍ في القيود الأخرى من أجل الموازنة، وإلا سيُضِرَّ ذلك بالجودة. على سبيل المثال، يمكن إكمال المشروع في وقتٍ أسرع عن طريق زيادة الميزانية أو تقليص النطاق. وبالمثل، قد يتطلب توسيع النطاق زيادات مكافئة في الميزانية والجدول الزمني. كما سيؤدي تقليل الميزانية دون تعديل الجدول الزمني أو النطاق إلى تدني الجودة.



تستعمل عبارات مثل "جيد وسريع ورخيص". اختر اثنين. " لتلخيص قيود المثلث بإيجاز. ومع ذلك، فإن المبادلة بين القيود ليست ممكنة على الدوام من الناحية العملية. مثلاً، قد يؤدي زج الأموال (والأشخاص) في مشروع مكتمل الموظفين إلى إبطائه. بالإضافة إلى ذلك، غالباً ما يستحيل في المشاريع رديئة الإدارة تحسين أيًا من الميزانية أو الجدول الزمني أو النطاق دون تضرر الجودة. يستخدم مثلث إدارة المشاريع لتحليل المشاريع. ويساء استخدامه في أغلب الأحيان لتعريف النجاح على أنه تسليم النطاق المطلوب، بجودة معقولة، وفق الميزانية والجدول الزمني المحددين. يعتبر مثلث إدارة المشروع غير كافٍ كنموذج لنجاح المشروع لأنه يغفل أبعاداً حاسمةً للنجاح، بما في ذلك التأثير على أصحاب المصلحة والتعلم ورضا المستخدم.



عناصر نجاح المشروع:

ولكي تحقق مشروع ناجح عليك أولاً أن تثق في أنك قادر علي إنشاء مشروع ناجح ثم عليك معرفة كيف تجعل مشروعك ناجح وهذا ما سنحاول تقديمه في السطور التالية.

❖ عناصر النجاح نوعان نفسية وإدارية:

■ أولاً: عناصر النجاح النفسية:

(1) الجدية والطموح:

لكل منا طموحات يسعى الي تحقيقها ولكي تستطيع تحقيق طموحاتك عليك أن تخطط ثم تدرس طرق تحقيقها ثم تحققها فإن لم تفعل ذلك فستظل مجرد طموحات.

وعليك أن تعرف أنه في بداية أي مشروع يقابل مُنفذ المشروع بعض العقبات وعليه أن يتخطاها وذلك بالجدية والمثابرة وبدون ذلك فإنه سوف يتعثّر من البداية.

إذا لابد أن تملك طموحات وتملك الجدية والمثابرة التي تستطيع بها تحقيق هذه الطموحات.

(2) التميز:

عليك ان تكون مميزاً وفريداً في مجالك فأنت تعمل ما يعملون وتبيع ما تبيعون ولكنك مُميز ولا تتبع أساليب نجاح الآخرين حرفياً فخذ منهم مُميزاتهم وتجنب عيوبهم ثم أضف طريقتك الخاصة التي تجعلك دائماً مُميز في مجالك.

(3) توقع النجاح وإستبعاد الفشل:

عليك أن تثق في قدرتك علي النجاح وأعمل بهذه الثقة وأعمل علي تجنب دخول كلمة الفشل الي مشروعك.

فعندما تقرر أن تنشيء مشروع فأنت ترغب في إنشاء مشروع ناجح وتجتهد لتحقيق ذلك.

- تحقيق الذات.
- تذوق النجاح.
- إطلاق طاقاتك الإبداعية.
- تطوير وتنمية شخصيتك.
- زيادة مواردك المالية كل هذا عليك أن تتذكره دائماً.

(4) تحديد نقاط القوة والتركيز عليها:

لكل منا نقاط قوة عليه في البداية أن يعرفها ويحددها ثم يركز عليها فمننا من لديه قدرة كبيرة علي التسويق ومننا من لديه خبرة كبيرة في مشروع ما ومننا من يملك مهارة الحديث ومننا من لا يبخل بجهده في العمل وغيرها من نقاط القوة التي يملكها كل منا.

كلما حددت نقاط قوتك وركزت عليها كلما كانت لديك قدرة أكبر علي النجاح وعليك أيضاً معرفة نقاط ضعفك والعمل علي تقويتها بالتعلم والتدريب.

■ ثانياً: عناصر النجاح الإدارية:

(1) إختيار فكرة مُناسبة ومُميزة للمشروع:

وهي من أول وأهم الخطوات حيث أن المشروع يبدأ بالفكرة ويكتمل بالفكرة وتقوم كل مراحله علي هذه الفكرة.

والفكرة تأتي من خبرات سابقة او مشاريع لاحظت نجاحها أو تأتي من شيء تجيده ويحتاج إليه المستهلك وهي أول خطوة يبدأ بها المشروع.

ولا يوجد أحد لا يملك فكرة للمشروع فعندما تقول لشخص كلمة مشروع تقفز فكرة مشروع الي رأسه فكل منا لديه فكرة لمشروع ما ولكن هل فكرة المشروع لديه مناسبة أو كافيته لإنجاح المشروع.

(2) التخطيط الجيد للمشروع:

إن أي مشروع يبدأ بالتخطيط فالتخطيط يُمكن إدارة المشروع من رؤية المراحل المختلفة للمشروع ومعرفة خطوات تنفيذ ونجاح كل مرحلة وإعداد خطط بديلة في حال الإضطراب الي اللجوء اليها.

فكل مشروع لا بد أن يكون لديه خطة عمل واضحة تمكن منفذ المشروع من معرفة الي أين يذهب المشروع هل المشروع ماض في الطريق الصحيح أم أنه حاد عن مساره.

للتخطيط الجيد مميزات هي:

- تقديم جدول وقت واضح وواقعي وصالح للمشروع.
 - يسمح بمعرفة ما هي التكلفة المتوقعة حتي يتحقق الإنتاج.
 - يجعل فريق المشروع مركز علي الهدف الموجود بالخطه.
- إن مفاتيح النجاح هما التخطيط والإستعداد الجيد للمشروع فعليك أن تستعد جيداً للمشروع كما تخطط جيداً له وذلك من خلال إعداد خطة مناسبة للمشروع ودراسة المشروع دراسة جيدة تمكن الإدارة من إعداد خطة كل مرحلة.
- عليك أن تكتب الخطة كما عليك أن تكتب طموحك من المشروع كتابةً حتي تخرج طموحاتك من دائرة التخيلات الي دائرة الواقع والتنفيذ.

(3) تنظيم الوقت:

علي إدارة المشروع أن تقوم بالتنظيم الجيد للوقت وهي أفضل وسيلة لتنظيم كل مرحلة.

عند التخطيط للمشروع عليك وضع خطة زمنية لكل مرحلة وذلك يساعدك كثيراً علي إدارة كل مرحلة بطريقة ناجحة ومعرفة الأهداف التي تحققت في كل مرحلة.

(4) التحلي بصفات الإدارة الناجحة:

- عندما يقرر شخص ما إنشاء مشروع فهو يقوم بذلك لهدف ما ولكي يستطيع تحقيق هذا الهدف فعليه المثابرة والصبر والجدية حتي يستطيع تحقيقه.
- وصفات الإدارة الناجحة تجمع كل ما تحدثنا عنه سابقاً بالإضافة الي:
- التركيز علي أهداف محددة وترتيب أولويات تحقيقها.
 - يجب أن تتميز الإدارة بالمرونة وهو أنك تستطيع التأقلم مع المتغيرات فإذا كنت تقوم بإنتاج منتج معين ثم لم تعد الحاجة إليه لأنه تطور مع الإحتياجات فعليك أن تطور المنتج الخاص بك فكل ما عليك هو متابعة ما الذي يحتاج اليه المستهلكين أو العملاء وتعمل بشتي الطرق علي إرضائهم.
 - العمل علي تقييم أداء المشروع بشكل مستمر والعمل علي التطوير دائماً.
 - محاولة حل المشكلات بجدية وبطرق علمية.

(5) إختيار فريق العمل:

- عليك السعي في ضم كل من لديه خبرة الي المشروع ففريق العمل الجيد هو من عوامل نجاح المشروع ويلزم فريق العمل إدارة جيدة وعليهم جمع طموحاتهم وآمالهم من المشروع مع بعضهم حتي يستطيعوا تحقيق الأهداف سوية.
- ولا تأخذ قرارات فردية دون إستشارة فريق العمل فكل منا لديه وجهة نظره وخبراته وتكتمل هذه الخبرات من خلال المشاورة والمعرفة.
- (6) إختيار إسم مناسب للمشروع:
- عليك إختيار إسم مناسب لمشروعك فهو بداية الترويج علي أن يكون أسم دال علي نشاط المشروع وأعمل علي أن يكون إسم مميزاً غير منقول.
- (7) تجهيز خطة واضحة للتسويق:

وهي خطة ناتجة عن البحث السوقي وبحث المستهلكين ومعرفة ما الذي يحتاج اليه السوق وما الذي يحتاج اليه المستهلك ومن هم منافسيك وما السعر الذي يعرضون به منتجهم وما هي مميزات وعيوب منتجهم ومن خلال هذه العوامل تستطيع تجهيز خطة واضحة للتسويق.

عليك أن تقوم بأساليب تسويق غير تقليدية ولتعرف أن أي منتج تقوم بإستخدامه قد عرفته عن طريق التسويق.

(8) المتابعة الجيدة لكل مراحل المشروع:

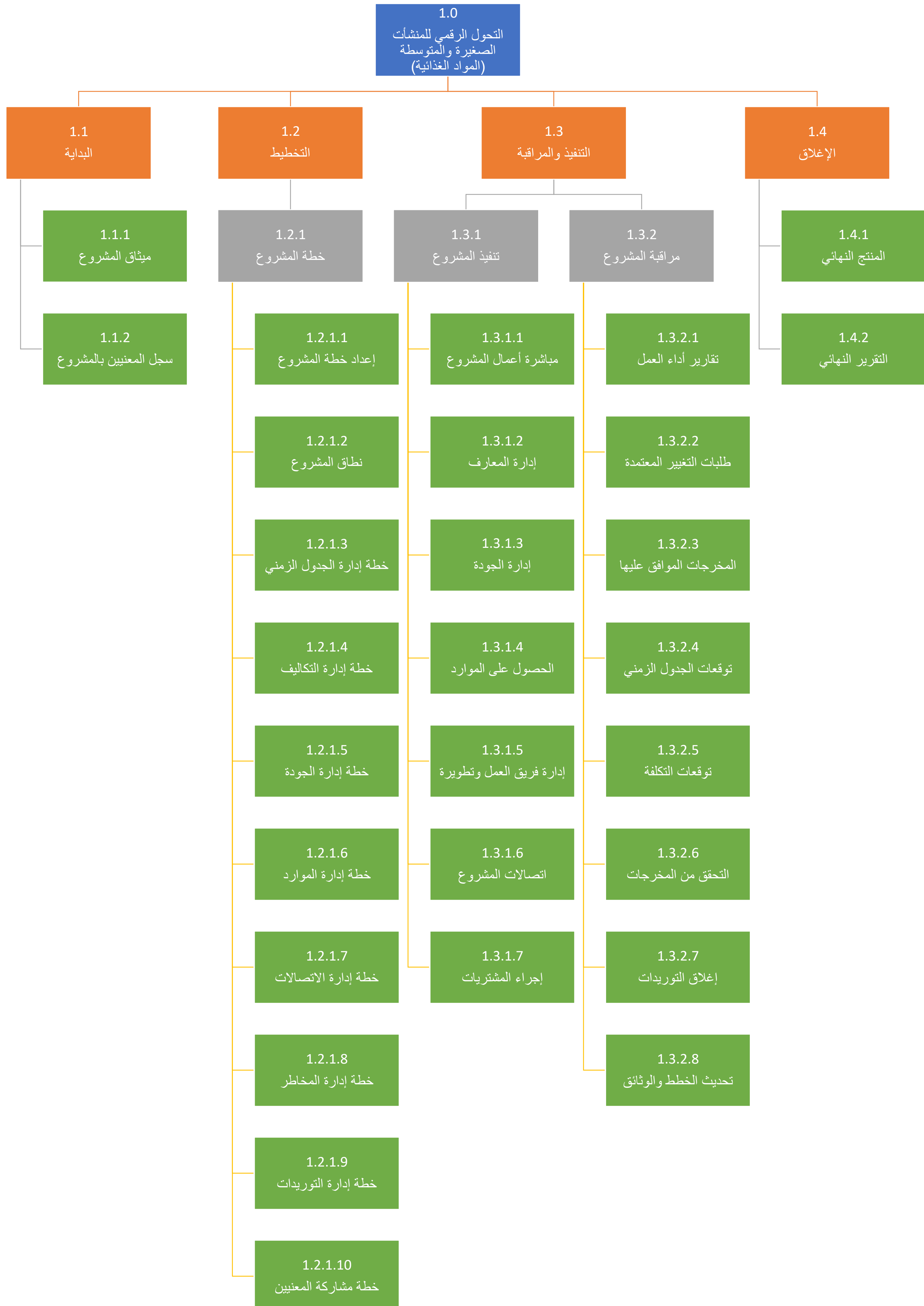
- عليك أن تحدد أهدافك من كل مرحلة من مراحل المشروع فأنت في مرحلة الإنتاج تحاول أن تنتج منتج بالمواصفات والمميزات التي يرغب بها المستهلك وفي مرحلة التسويق تحاول أن تسوق أكبر عدد ممكن من منتجك وتحاول مع ذلك إرضاء المستهلك وإشباع رغباته من منتجك بحيث يكون مستهلك لمنتجك دائماً وذلك بالتوازي مع هدفك الأساسي وهو إنشاء مشروع ناجح وتحقيق ذاتك وتحقيق أرباحك المتوقعة من المشروع.
- عليك معرفة إمكانياتك المادية في كل مرحلة من مراحل المشروع حتي لا تُفاجأ في مرحلة ما بأنك غير قادر علي إتمامها ولذلك فإن مراجعة الإمكانيات الخاصة بك شيء هام يجب متابعته بإستمرارية.
- إذا أحسست بخطأ ما في أي مرحلة من مراحل المشروع عليك أن تعمل علي إصلاح هذا الخطأ فلا تتركه فيكبر ولا تجعله يؤثر عليك في المراحل القادمة.
- (9) لا تقم بمخاطر غير محسوبة:

إن المخاطر الكبيرة التي قد يقوم صاحب المشروع بها بدون دراسة مُعدة جيداً من الممكن أن تكون سبب في تعثر المشروع.

فمن الممكن أن يُقَدِّم صاحب المشروع علي إنتاج منتج بشكل جديد دون دراسة رغبات المستهلك أو تطوير منتج ما والمستهلك يرغب في المنتج التقليدي.



هيكل تجزئة العمل – WBS :Work Breakdown Structure





جامعة
الجميع
الذكية



International
project
management
association

قاموس هيكل تجزئة الأعمال WBS Dictionary:

WBS Code	WBS Name	WBS Description	Key Milestones	Responsible	Assumptions and Constraints	Acceptance Criteria	start Date	End Date
1	مشروع التحول الرقمي (للمواد الغذائية)	المنتج النهائي						
1.1	البداية	بعدما نشأت الحاجة للمشروع وتم اعداد ال Business case تقرر البدء بالمشروع		مالك المشروع				
1.1.1	ميثاق المشروع	ويشمل على Business case و أصحاب المصلحة الرئيسيين و نبذة عن المشروع وأهدافه والمخاطر العامة كما عن طريق يتم تعيين مدير المشروع والتصريح بالبدء في أعمال المشروع .	10/09/2021	مدير المشروع	أن يتم البيع والشراء من خلال موقع إلكتروني موحد.	التوقيع من قبل مالك المشروع	04/09/2021	10/09/2021
1.1.2	سجل المعنيين بالمشروع	ويشمل عادة معلومات هوية المعني و معلومات التقييم وكذلك تصنيف المعنيين		فريق المشروع		مدير المشروع ويتم تكرارها عند الحاجة	04/09/2021	10/09/2021
1.2	التخطيط	بعد انشاء ميثاق المشروع واعتماده تبدأ هنا أول مرحلة في المشروع						
1.2.1	خطة المشروع	الخطة المترابطة والمكاملة بين جميع خطط المشروع الرئيسية والمشتملة على جميع الاساسات المرجعية .	13/09/2021	مدير المشروع - فريق المشروع		الاعتماد النهائي من قبل مالك المشروع	11/09/2021	13/09/2021
1.2.1.1	إعداد خطة المشروع	عملية تعريف وتجهيز وتنسيق جميع الخطط الرئيسية للمشروع ومكاملتها تحت مظلة خطة واحدة مترابطة .		مدير المشروع - فريق المشروع			11/09/2021	13/09/2021
1.2.1.2	نطاق المشروع	الخطة التي تشمل على كل ما يجب عمله وكل ما لا يجب عمله والاساس الذي يبني عليه الجدول الزمني والتكلفة للمشروع		فريق المشروع	* تسجيل 1000 بائع خلال عام. * تسجيل 10000 عميل من خلاله خلال عام * مبيعات بقيمة 100000 ريال سعودي خلال عام	الاعتماد من قبل مالك المشروع أو مكتب إدارة المشاريع	11/09/2021	13/09/2021
1.2.1.3	خطة إدارة الجدول الزمني	الخطة التي توفر الدليل لكيفية إدارة الجدول الزمني بالمشروع		مدير المشروع		الاعتماد من قبل مالك المشروع أو مكتب إدارة المشاريع	14/09/2021	16/09/2021
1.2.1.4	خطة إدارة التكاليف	الخطة التي توفر الدليل لكيفية إدارة التكاليف بالمشروع		مدير المشروع	*أن تكون عمليات الدفع من خلال البطاقات الائتمانية و يدعم جميع خصائص الدفع مدى ، فيزا * تقليص التكاليف الإدارية على الشركة وتحسين الإيرادات	الاعتماد من قبل مالك المشروع أو مكتب إدارة المشاريع	19/09/2021	19/09/2021
1.2.1.5	خطة إدارة الجودة	توفر دليل إدارة الجودة والتحقق منه خلال مراحل المشروع المختلفة.		إدارة الجودة أسماء مروة عبدالله			20/09/2021	22/09/2021
1.2.1.6	خطة إدارة الموارد	توفير الخطة التي بها يتم التعامل مع موارد المشروع البشرية والفيزيائية.				رسمية والاعتماد بالتنسيق بين مدير المشروع ومدير الموارد البشرية ومدير نظم المعلومات	20/09/2021	22/09/2021
1.2.1.7	خطة إدارة الاتصالات	الخطة الفعالة في اشارك المعنيين بالمعلومات الأساسية المناسبة بالتوقيت الصحيح.		قسم الاتصالات محمد الزهراني محمد العتيق		مدير المشروع	23/09/2021	25/09/2021
1.2.1.8	خطة إدارة المخاطر	الخطة التي تصف كيفية تنفيذ أنشطة إدارة المخاطر.		قسم المخاطر حسين باسل		مدير المشروع	23/09/2021	25/09/2021
1.2.1.9	خطة إدارة التوريدات	الخطة التي بها سيتم تقرير ما إذا كان سيتم الحصول على السلع والخدمات من خارج المشروع وكيفية ذلك وتوقيته	30/09/2021	قسم التوريدات عبدالله العمر	ربط الموقع الإلكتروني بقنوات التواصل مع شركات طرف ثالث (كالتوصيل، تجار الجملة، الجهات الحكومية والرقابية)	رسمية الاعتماد من قبل مدير المشروع ومدير المشتريات	26/09/2021	30/09/2021
1.2.1.10	خطة مشاركة المعنيين	الخطة الفعالة لمشاركة المعنيين		إدارة الجودة		مدير المشروع	26/09/2021	30/09/2021
1.3	التنفيذ والمراقبة	المرحلة التي يتم فيها إدارة التنفيذ والمراقبة		إدارة الجودة		مدير المشروع		
1.3.1	تنفيذ المشروع	المرحلة الثانية بعد التخطيط		مدير المشروع			01/10/2021	30/11/2021
1.3.1.1	مباشرة أعمال المشروع	العملية التي يتم فيها تنفيذ خطط المشروع المعتمدة وتنفيذ التغييرات للوصول إلى أهداف المشروع	30/11/2021	فريق المشروع		مدير المشروع	01/10/2021	30/11/2021
1.3.1.2	إدارة المعارف	العملية التي تقوم ب تكوين وانشاء معارف جديدة باستخدام المعارف المتاحة لدعم المشروع والمؤسسة .		فريق المشروع		مدير المشروع	02/10/2021	05/10/2021
1.3.1.3	إدارة الجودة	تحويل خطط الجودة إلى أنشطة تنفذ فعلياً بالمشروع		إدارة الجودة	* توفير موقع إلكتروني موحد وسهل لإستخدام المستهلك، وعرض المشتريات والعثور على معلومات الإتصال والوصول الى قنوات الدفع بسهولة * القدرة على تغير الكميات وإضافة المزيد من المنتجات وتحديد خيارات الشحن وعرض أسعار الشحن * توفير متطلبات اصدار فاتورة إلكترونية	مدير المشروع	11/10/2021	14/10/2021
1.3.1.4	الحصول على الموارد	سواء البشرية أو الفيزيائية		فريق المشروع			11/10/2021	14/10/2021
1.3.1.5	إدارة فريق العمل وتطويره	تطوير العمل الجماعي ومهارات الفريق ومتابعة أداءهم وحل ما يمكن ان يقع من إشكاليات		فريق المشروع			15/10/2021	17/10/2021
1.3.1.6	اتصالات المشروع	رفع كفاءة وفعالية سير وتدفق الاتصالات بين المعنيين بالمشروع		فريق المشروع			15/10/2021	17/10/2021
1.3.1.7	إجراء المشتريات	اختيار المورد لتنفيذ اتفاقيات التسليم القانونية		فريق المشروع			18/10/2021	20/10/2021
1.3.2	مراقبة المشروع	تعتبر المهمة المستمرة طوال فترة المشروع تمثيل إلكتروني أو فيزيائي للمعلومات المتعلقة بالأداء نتيجة المراقبة و التحكم بأعمال المشروع		فريق المشروع			01/10/2021	22/10/2021
1.3.2.1	تقارير أداء العمل	التعامل مع التغييرات وفق خطة إدارة التغيير		فريق المشروع			06/10/2021	22/10/2021
1.3.2.2	طلبات التغيير المعتمدة	المخرجات المقعة من قبل العمل سواء كانت المرحلية أو الشاملة	22/10/2021	فريق المشروع		أخذ الموافقة على التسليمات من قبل العميل	06/10/2021	22/10/2021
1.3.2.3	المخرجات الموافق عليها	التقديرية الزمنية لاجداث مستقبلية حسب المعلومات المتوفرة.		فريق المشروع			06/10/2021	10/10/2021
1.3.2.4	توقعات الجدول الزمني	توقعات التكلفة لأنشطة المشروع		فريق المشروع			06/10/2021	10/10/2021
1.3.2.5	توقعات التكلفة	التسليمات التي تم التحقق منها من خلال التحكم بالجودة		فريق المشروع		الموافقة على المخرجات من قبل مدير الجودة ومدير المشروع	11/10/2021	14/10/2021
1.3.2.6	التحقق من المخرجات	الإجراء الرسمي والإشعار باكتمال أعمال التعاقد	14/10/2021	فريق المشروع		مدير المشتريات ومدير المشروع	11/10/2021	14/10/2021
1.3.2.7	إغلاق التوريدات	تشمل أغلب أنشطة المشروع.		فريق المشروع			02/10/2021	22/10/2022
1.4	الإغلاق	آخر مرحلة بالمشروع						
1.4.1	المنتج النهائي	انتقال المنتج أو الخدمة إلى النتيجة إلى مرحلة التشغيل		مدير المشروع - فريق المشروع		التسليم النهائي للمشروع بعد التأكد من إغلاق جميع التعاقدات وأخذ الموافقة على جميع التسليمات من قبل العميل واجراء كل ما يلزم لنقل العمل لمسؤولي التشغيل	23/10/2021	30/11/2021
1.4.2	التقرير النهائي	ويتضمن وصفا مختصرا للمشروع .	30/11/2021	مدير المشروع - فريق المشروع		مدير المشروع ويشمل على وصف مختصر للمشروع وأهداف النطاق والجودة والتحقق منها والتكاليف الفعلية وملخص معلومات المنتج وملخص بالمخاطر التي جرى التعامل معها	23/10/2021	30/11/2021



مصفوفة تتبع الطلبات Requirements traceability matrix:

اداه تستخدم في اداره المشاريع لتتبع توافق النتائج النهائي بالمتطلبات الاساسيه. تعد مصفوفه تتبع الطلبات في بدايه المشروع وتستخدم في كاه مراحل المشروع بما يضمن بقاء المشروع ضمن اطار المتطلبات المرجوه منه. تتطلب عمليه اعداد مصفوفه تتبع الطلبات تحديد المطلب بوضوح ودقه ثم تحديد عناصر يتم إدخالها لمتابعه حاله والمعلومات الخاصه بالمتطلب خلال تنفيذ المشروع.

Project Name		Date	
Project Number		Document Number	
Project Manager		Project Owner/Client	

ID Number	Date Rec'vd	Source	Requirement Name and Description	Assigned To	Acceptance Criteria	Tested By and Date	Accepted By and Date

أساليب جمع المتطلبات:

- ❖ اجراء مقابلات مع أصحاب المصلحة وغالباً تكون هذه الطريقة فعالة .
 - ❖ استخدام الاستبيانات لجمع المتطلبات في حالة كانت الجهات المعنية توفر المعلومات الشاملة لكل الأسئلة المطروحة.
 - ❖ استخدام الملاحظة كأسلوب لجمع المتطلبات.
 - ❖ النماذج تعتبر تقنية لجمع المتطلبات وعادةً تستخدم لمشاريع التقنيه.
 - ❖ العصف الذهني :
- هذه الطريقة يتم تقديم اقتراحات و أفكار مختلفه حول المشروع من قبل المعنيين، أيضا ويحق هنا للجميع طرح أفكارهم و مرئياتهم.

الهيكل الهرمي لأهداف المشروع المتصلة بالإستراتيجية:



خطة نطاق عمل المشروع:

إن إدارة نطاق المشروع تشتمل على العمليات اللازمة لضمان أن المشروع يقوم بتنفيذ جميع مخرجات المشروع على أكمل وجه، والتحسين والتطوير المستمر لتحقيق الاهداف المرجوة من المشروع .
حيث تعد إدارة المشروع ان المعني في المقام الأول بتحديد ومراقبة ما يتضمنه المشروع وما لا يتضمنه.

نطاق عمل المشروع:

أ) أهداف المشروع:

1. تحقيق المنظمة لرؤيتها ورسالتها (Vision & Mission) من خلال وضع خطة استراتيجية معززة بسياسات وخطط وبرامج وأهداف وأنظمة وإجراءات عمل واضحة ومتطورة.
2. تطوير خطة استراتيجية للتحويل الرقمي تشتمل على الأهداف ومؤشرات لقياس الأداء متوائمة مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ومرتكزة على المناظير الاربعة لبطاقات الاداء المترنة (Balanced Score Card).
3. وضع مستهدفات (Objectives) لكل مبادرة يمكن قياس مدى تحقيقها بعد الانتهاء من تنفيذ المبادرة.
4. التكامل مع البنية المؤسسية (Enterprise Architecture) في تطوير خارطة الطريق (Road Map) للتحويل الرقمي بناء على معايير تأخذ بعين الاعتبار التوجه الاستراتيجي (Strategic Direction).
5. الاستفادة من التجارب الرائدة العالمية في مجالات التحويل الرقمي وتطبيقها على قطاع المواد الغذائية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

ب) مدة المشروع:

❖ داخل نطاق العمل:

■ حيث يتم في هذه المرحلة المهام الآتية:

- بناء المخطط الرقمي العام للمنشآت الصغيرة والمتوسطة قطاع المواد الغذائية (General digital corporate blueprint).

- إجراء تقييم شامل للتقنيات المستخدمة في القطاع لتحديد جاهزية ومستوى الخدمات الرقمية والقدرات التقنية.
- تقييم الوضع الحالي للخدمات الالكترونية ومقارنتها مع أفضل الممارسات.
- تحديد الفجوات المرتبطة بالتحويل الرقمي.
- إجراء مقابلات الأشخاص ذوي العلاقة لفهم الوضع الحالي للقدرات والتحديات أمام التحويل الرقمي.
- إجراء تحليل النتائج التقييمات وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات.
- تحليل وتصميم وهيكل الحلول المعلوماتية.
- المحاذاة مع إدارات ووكالات قطاع المواد الغذائية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة وفهم دقيق لتحليل الأعمال وتقديم الدعم والتوثيق اللازم للتحويل الرقمي.
- الزيارات الميدانية.
- القيام بالبحوث والدراسات في مجالات تمكين التحويل الرقمي.
- تقييم وقياس المهارات والمعرفة المطلوبة للإمكانيات الرقمية في قطاع المواد الغذائية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- تحديد عوائق ومخاطر التحويل الرقمي مفصلة وواضحة
- إعطاء توصيات للتغيير في القوانين والتشريعات اللازمة للتحويل الرقمي.

■ مخرجات الدراسة:

- مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT Analysis) متضمنة نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات.
- تقرير الوضع الراهن (AS IS).
- تقرير الوضع المستقبلي (TO BE) وتحليل الفجوات (Gap Analysis).
- إعطاء توصيات في التحويل الرقمي بما يتوافق مع قطاع المواد الغذائية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

- الاستراتيجيات الرقمية لقطاع الأعمال.

تتمثل الاستراتيجيات الرقمية لقطاع الأعمال الواجب تقديمها دراسة امكانية الاستفادة من التقنيات الرقمية في المبادرات الرقمية لتحقيق أهداف المنظمة في قطاع الأعمال وتركز هذه الاستراتيجيات على نشر التقنيات الرقمية لتحسين أداء الأعمال وإعادة هندسة العمليات الحالية وإعادة تشكيل كل جانب من جوانب المنظمة وفقاً لسياسات عالية المستوى باتجاه تطبيق حلول مبتكرة للمشكلات وتحقيق الأهداف المستقبلية.

■ حيث يتم في هذه المرحلة المهام الآتية:

- بناء إطار عمل لحكومة تقنية المعلومات والتحويل الرقمي بما يتضمنه من اللجان المطلوبة.
- وضع إطار حكومة لكيفية تطوير وإطلاق الخدمات.
- آلية دعم لجنة التحويل الرقمي في المنظمة في رسم السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بأعمال اللجنة، ووضع الخطط والبرامج اللازمة لتنفيذها، وضمان تنسيق المبادرات المتصلة بذلك.
- آلية دعم عمليات تقنية المعلومات لعملياتها الجارية والعمل المبتكر.
- الاستفادة من الكوادر والموهب ذات المعرفة والمهارة الموجودة في المنظمة للمساهمة في تطوير الخدمات والمنتجات الرقمية.
- إنشاء دليل إرشادات لتمكين فرق العمل الداخلية من ضبط الاستراتيجية وخارطة الطريق بشكل مرن بحسب التغيرات التي قد تطرأ على التقنية أو بحسب متطلبات الأعمال والجودة.

■ مخرجات الدراسة:

- تطوير إطار موحد لحوكمة التحول الرقمي يشتمل على كافة الصلاحيات والمسؤوليات ومعايير الأداء.
- تطوير إطار موحد متكامل لحوكمة التحول الرقمي مع الجهات والبرامج الأخرى ذات العلاقة.
- خطة تنمية مهارات الكوادر البشرية للمنظمة في عملية التحول الرقمي.
- تطوير نموذج تشغيلي إبداعي ومبتكر للاستراتيجية الرقمية لقطاع الأعمال (Innovation Model).

■ التكامل بين استراتيجية التحول الرقمي والبنية المؤسسية (Enterprise Architecture).

تعمل البنية المؤسسية على موائمة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال وضع الحلول التقنية بصورة متكاملة بين بعضها وبالربط بين الطبقات المختلفة (الاعمال – التطبيقات – البيانات – التكنولوجيا) وحوكمة التنفيذ طبقاً لتوصيفاتها بالبنية المؤسسية لذلك يجب تطوير وإصدار خطة التحول الرقمي وذلك بتوثيق الوضع الحالي وتطوير وتوثيق الوضع المستقبلي وتحليل الفجوات بينهما وتحديد المبادرات وكراسات الشروط الخاصة بها واستخراج النطاق.



شكل (1) علاقة البنية المؤسسية والاستراتيجية

■ تتم هذه المرحلة بالتوازي مع المراحل السابقة وتتلخص فيما يلي:

- التنسيق مع البنية المؤسسية لتحديد بيانات الوضع الراهن والمستقبلي طبقاً لنماذج البيانات لأداة البنية المؤسسية (METAMODEL).
- ادخال الوضع الراهن والمستقبلي والفجوات على اداه البنية المؤسسية مع الربط بين مكوناتها.
- ادخال مكونات استراتيجية التحول الرقمي على أداة البنية المؤسسية مع الربط بين مكوناتها.
- الرؤية والرسالة
- الأهداف والمبادرات
- تطوير واعداد كراسات الشروط والمواصفات للمبادرات الناتجة.

■ مخرجات الدراسة:

- الوضع الراهن والمستقبلي والفجوات على أداة البنية المؤسسية.
- مكونات استراتيجية التحول الرقمي على أداة البنية المؤسسية.
- كراسات الشروط والمواصفات (RFP) للمبادرات المقترحة.

■ تطبيق نظام بطاقات الأداء المتوازن (Balanced Scorecard Software).

بطاقات الأداء المتوازن هي أداة من أدوات الإدارة الاستراتيجية لمساعدة كيانات الأعمال على ترجمة الاستراتيجية الخاصة بالمنشأة ورسالتها إلى مقاييس أداء دقيقة تقدم إطار عمل لنظام الإدارة والقياس الاستراتيجي. وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Score Card) أحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي تساهم في ضبط الأداء.

❖ خارج نطاق العمل:

- تطوير أي خدمة أو ميزة لم يتم ذكرها صراحة في إطار هذا المشروع تعتبر خارج نطاق العمل.
- التكامل مع أي نظام أو أداة خارجية غير مذكورة بنطاق المشروع.

زحف النطاق:

- ❖ يعتبر زحف النطاق أحد الحالات التي يحصل معها الزيادة على النطاق الأساسي للمشروع، ويحدث لعدة أسباب أهمها:
- عدم الدقة في تحديد نطاق المشروع في البداية.
- شح وقلة فاعلية التواصل بين أعضاء الفريق.
- تغيير في المخرجات من أصحاب المصلحة.
- ضعف الأداء في إدارة المشروع.

■ وفي حالة مشروعنا قد يكون زحف النطاق على عدة حالات منها:

- الحالة الأولى:
يقوم أحد أصحاب المصلحة بطلب أن يشمل الحلّ التقني قطاعات أخرى غير المواد الغذائية، مثل قطاع السيارات أو قطاع الملابس أو غيرها، ومن شأن هذا أن يؤثر على عدة عناصر مهمة في المشروع:
- الميزانية.
- الوقت المحدد لتنفيذ المشروع.
- المخرجات النهائية.
- الحالة الثانية:
يبنى نطاق العمل في بداية المشروع على أسس غير واضحة وعائمة، وهذا من شأنه أن يؤثر بظهور عدة مشاكل أثناء التنفيذ:
- ظهور مهام وأعمال ليس لها موارد مالية أو تنفيذية.
- عدم رضا أصحاب المصلحة عن المخرجات النهائية وقد يؤدي لرفض تمويلها واعتمادها.
- تأخر في التنفيذ لأنّ الجدول الزمني لم يحتسب بعض المهام التي يجب إنجازها.
- ولتجنّب حصول زحف النطاق يجب عليك التأكد من نقاط رئيسية:
- فصل قدر المستطاع في المخرجات والمهام والتكاليف.
- لا تبدأ المشروع بدون اعتماد وتوثيق ميثاق المشروع من كافة أصحاب المصلحة.
- دائماً احرص على وجود خطة بديلة للطلبات الطارئة والخارجة عن النطاق وميزانية لها.



تحليل المنتج:

تحليل المنتج للمشاريع التي تحتوي على منتج قابل للتسليم، إنها أداة لتحديد النطاق الذي يعني عمومًا طرح أسئلة حول منتج وتشكيل إجابات لوصف الاستخدام والخصائص والجوانب الأخرى ذات الصلة لما سيتم بناؤه أو تصنيعه.

❖ يتم استخدام تقنية تحليل المنتج في العمليات التالية:

مجموعات العملية	منطقة المعرفة	العمليات
تخطيط	إدارة نطاق المشروع	تحديد النطاق

تحديد النطاق:

يمكن استخدام تحليل المنتج لتحديد المنتجات والخدمات. يتضمن طرح أسئلة حول منتج أو خدمة وتشكيل إجابات لوصف الاستخدام والخصائص والجوانب الأخرى ذات الصلة لما سيتم تسليمه. يحتوي كل مجال تطبيق على طريقة أو أكثر من الطرق المقبولة عمومًا لترجمة أوصاف المنتجات أو الخدمات عالية المستوى إلى تسليم ذي مغزى. يتم التقاط المتطلبات على مستوى عالٍ وتحلل إلى مستوى التفاصيل اللازمة لتصميم المنتج النهائي. تتضمن أمثلة تقنيات تحليل المنتج على سبيل المثال لا الحصر:

- انهيار المنتج.
- تحليل المتطلبات.
- تحليل النظم.
- هندسة النظم.
- تحليل القيمة.
- الهندسة القيمة.

Product breakdown structure (PBS)

هو أداة لتحليل وتوثيق وإبلاغ نتائج المشروع، ويشكل جزءًا من أسلوب التخطيط القائم على المنتج. يوفر دعم السلوك الإيجابي "بنية شجرية شاملة وهرمية للنواتج (المادية أو الوظيفية أو المفاهيم) التي تشكل المشروع، مرتبة في علاقة جزء كامل". يوفر هذا التمثيل البياني لمخرجات المشروع بيانًا واضحًا لا لبس فيه لما يجب أن يقدمه المشروع.

Requirements Analysis

شمل تحليل المتطلبات تلك المهام التي تدخل في تحديد الاحتياجات أو الشروط للوفاء بمنتج أو مشروع جديد أو معدّل، مع مراعاة المتطلبات المتعارضة المحتملة لمختلف أصحاب المصلحة، وتحليل وتوثيق والتحقق من المتطلبات وإدارتها. تحليل المتطلبات أمر بالغ الأهمية لنجاح أو فشل أي مشروع. يجب أن تكون المتطلبات موثقة، وقابلة للتنفيذ، وقابلة للقياس، وقابلة للاختبار، وقابلة للتتبع، وذات صلة باحتياجات أو فرص العمل المحددة، ومحددة بمستوى من التفاصيل يكفي لمزيد من التخطيط.

Systems Analysis

تحليل النظام هو عملية دراسة إجراء أو عمل تجاري لتحديد أهدافه وأغراضه وإنشاء أنظمة وإجراءات من شأنها تحقيقها بطريقة فعالة. " ترى وجهة نظر أخرى تحليل النظام كتقنية لحل المشكلات تقسم النظام إلى أجزاء مكونة لدراسة مدى جودة عمل تلك الأجزاء المكونة وتفاعلها لتحقيق الغرض منها. يرتبط تحليل النظام ارتباطًا وثيقًا بتحليل المتطلبات أو ببحوث العمليات. إنه أيضًا "تحقيق رسمي صريح يتم إجراؤه لمساعدة صانع القرار على تحديد مسار عمل أفضل واتخاذ قرار أفضل مما كان سيتخذه لولا ذلك".

Systems Engineering

هندسة النظم هي مجال من مجالات الإدارة الهندسية والهندسية التي تركز على كيفية تصميم وإدارة الأنظمة المعقدة على مدار دورات حياتها. في جوهرها، تستخدم هندسة النظم مبادئ التفكير المنظومي لتنظيم هذا الهيكل المعرفي. تصبح قضايا مثل المتطلبات الهندسية والموثوقية واللوجستيات وتنسيق الفرق المختلفة والاختبار والتقييم وقابلية الصيانة والعديد من التخصصات الأخرى اللازمة لتطوير نظام ناجح وتصميمه وتنفيذه وإيقافه نهائيًا أكثر صعوبة عند التعامل مع مشاريع كبيرة أو معقدة تتعامل هندسة النظم مع عمليات العمل وطرق التحسين وأدوات إدارة المخاطر في هذه المشاريع.

Value Analysis

يحدد التحليل المنهجي ويختار أفضل البدائل ذات القيمة للتصميمات والمواد والعمليات والأنظمة يتم طرح السؤال بشكل متكرر "هل يمكن تخفيض تكلفة هذا العنصر أو هذه الخطوة أو إلغاؤها، دون التقليل من الفعالية أو الجودة المطلوبة أو إرضاء العميل؟

Value Engineering

هي طريقة منهجية لتحسين "قيمة" السلع أو المنتجات والخدمات باستخدام فحص الوظيفة القيمة هي نسبة الوظيفة إلى (VE) هندسة القيمة لذلك يمكن تغيير القيمة إما عن طريق تحسين الوظيفة أو تقليل التكلفة. من المبادئ الأساسية للهندسة القيمة الحفاظ على الوظائف الأساسية وعدم تقليصها بسبب السعي وراء تحسينات القيمة.

تحويل حزم العمل إلى أنشطة:

في أي مشروع يجب التفريق بين حزم العمل والأنشطة، حيث أنّ حزم العمل هي (ما الذي سنصنعه في هذا المشروع) بينما الأنشطة هي (ما الذي نعمله في هذا المشروع) حيث يجب أن تؤدي الأنشطة في نهاية إلى حزمة عمل رئيسية تشكل مع الحزم الأخرى معلماً من معالم المشروع أو مخرجاته، وفي مشروعنا هذا يجب أن نقوم بتحديد حزم العمل الرئيسية ثمّ تحديد الأنشطة التابعة لها، وقد تحتوي بعض الأنشطة على أنشطة فرعية مكملّة حتّى نصل في النهاية إلى نشاط يمكن:

- قياس تكاليفه.
- قياس أدائه.
- متابعة تقدّمه.

على سبيل المثال لا الحصر، أحد حزم العمل التي من الممكن تنفيذها في هذا المشروع (الهوية البصرية) للمنصة التقنية، يمكن تقسيم الأنشطة فيها إلى:

■ المنطلقات الاستراتيجية:

- تحديد الرؤية والرسالة والأهداف.
- تحديد الـ Persona للمنصة.
- تحديد التطلعات المستقبلية.
- تحديد الهوية التواصلية.

■ التوجهات البصرية:

- اختيار الألوان.
- اختيار الهياكل التصميمية.
- تنفيذ الشعار الرئيسي.

■ عناصر الهوية:

- حصر احتياجات الهوية.
- تنفيذ احتياجات الهوية.

■ دليل الهوية:

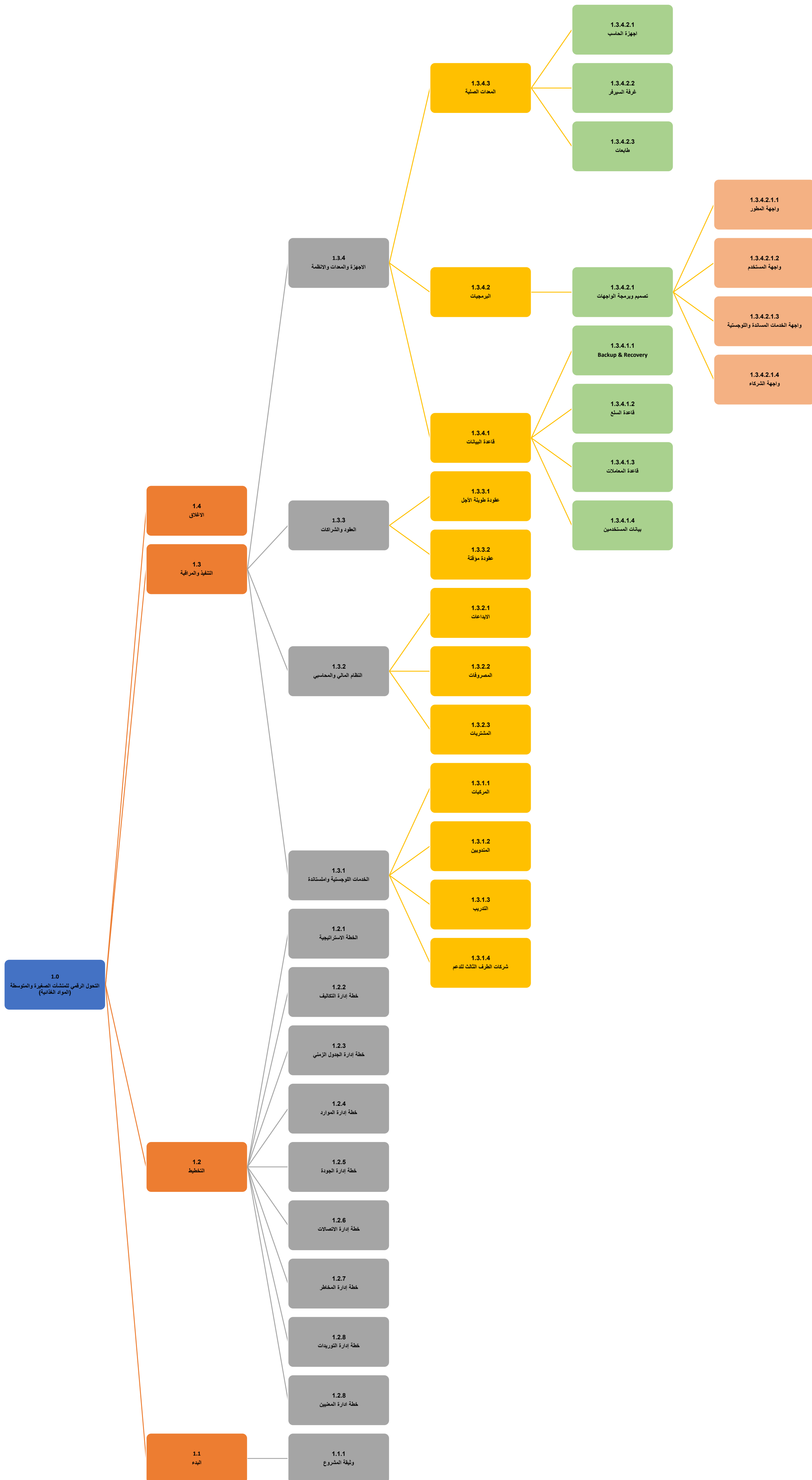
- حصر مستخدمي الهوية.
- تطوير دليل الهوية.

فيستطيع مدير المشروع أن يحدّد الحزم الرئيسية مع أصحاب المصلحة ويتمّ الاتفاق عليها، ثمّ يتمّ تطوير الأنشطة التابعة لكلّ حزمة والأنشطة الفرعية لها مع فرق العمل الخاصة بكل حزمة من حزم المشروع، كما يجب على مدير المشروع مع الفرق تذكّر ما يلي حين تطوير أنشطة حزم العمل:

- تضمين كافة العمل اللازم لإكمال الهدف.
- عدم تكرار العمل مرّتين في حزم مختلفة.
- التركيز على النتائج وليس الإجراءات.
- تستغرق حزمة العمل ما لا يقل عن 8 ساعات ولا يزيد عن 80 ساعة من الجهد.
- قد تمتدّ الأنشطة الفرعية إلى ثلاثة مستويات كحدّ أقصى.



قائمة الأنشطة في حزم العمل:





شرح العلاقات بين الحزم:

❖ علاقة Finish to Start أو FS.

وتعني بأن النشاط التالي لا يبدأ قبل انتهاء النشاط السابق أو الحالي. يشار إلى أن هذه العلاقة هي الأشهر والأكثر استخداماً في إعداد الجداول الزمنية للمشاريع.

❖ علاقة Start to Start أو SS.

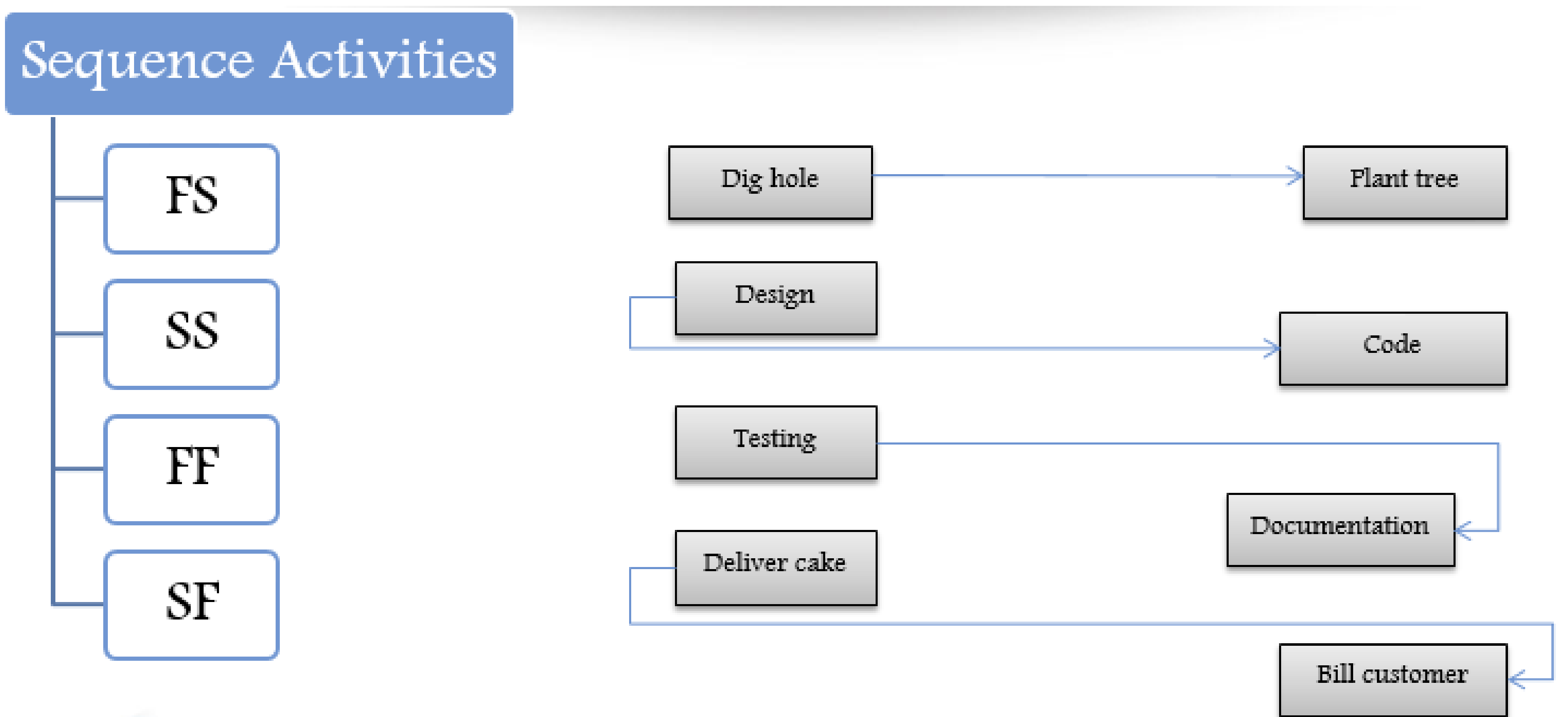
وتعني بأن النشاط التالي لا يبدأ قبل أن يبدأ تنفيذ النشاط السابق أو الحالي.

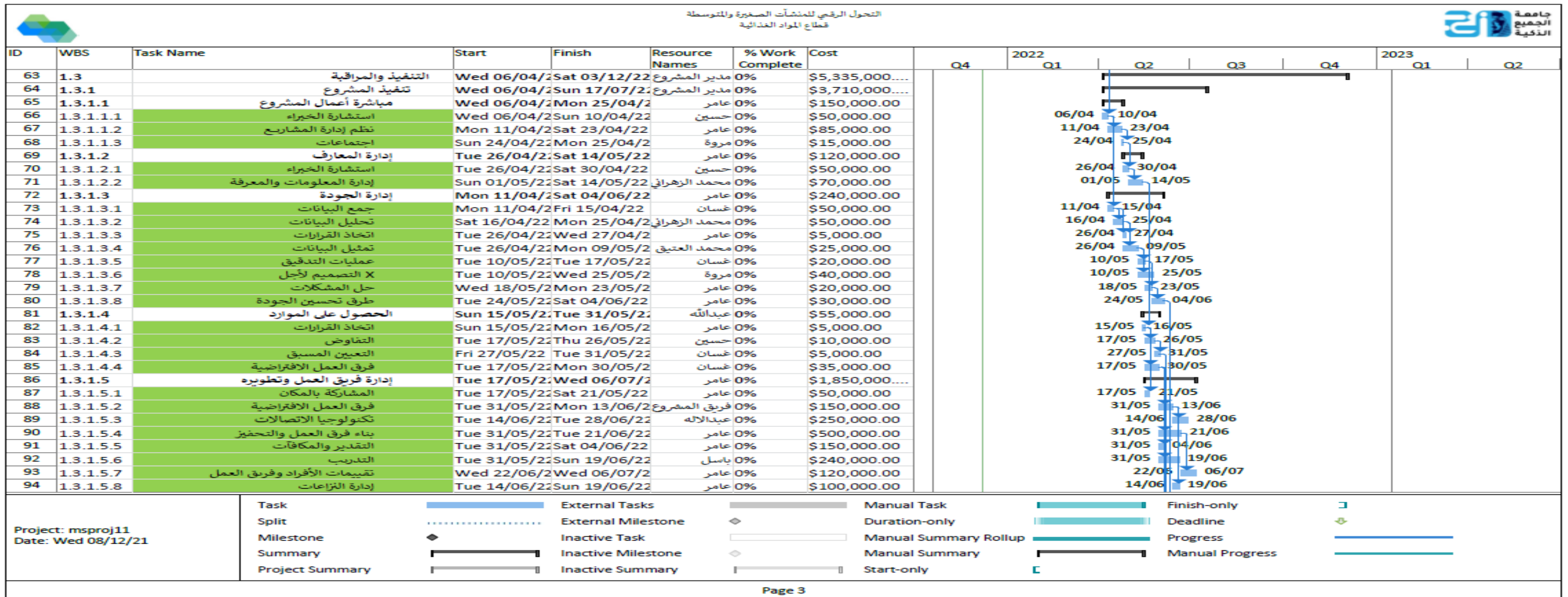
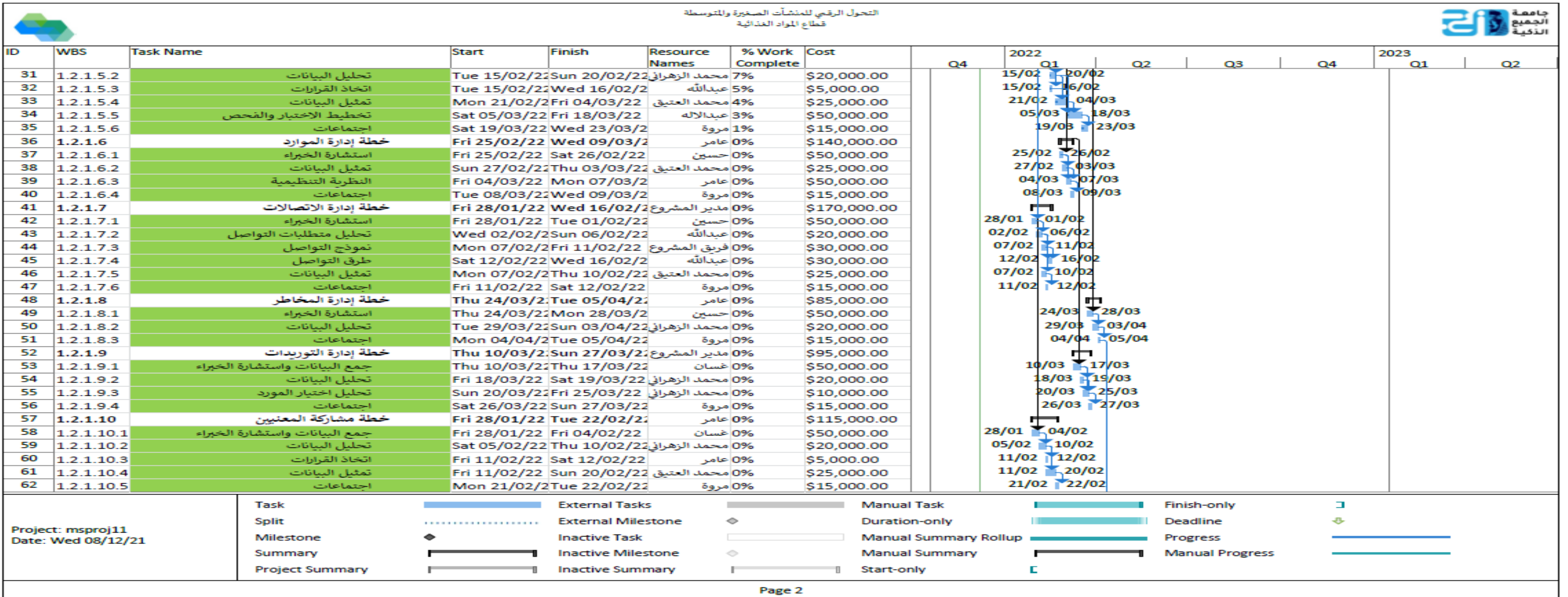
❖ علاقة Finish to Finish أو FF.

وبعني بأن النشاط التالي لا ينتهي تنفيذه قبل الانتهاء من تنفيذ النشاط السابق أو الحالي وذلك بغض النظر عن توقيت بدء هذا النشاط.

❖ علاقة Start to Finish أو SF.

وتعني بأن النشاط التالي "نعم التالي" لا يمكن أن ينتهي تنفيذه قبل البدء بتنفيذ أعمال النشاط السابق أو الحالي. هذه العلاقة نادرة الحدوث لذلك غالباً لن تجد لها مثالاً في أغلب الكتب التي تتحدث عن إعداد المخططات الشبكية وإدارة الوقت في المشاريع، لذلك سنغطيها من خلال مثال.



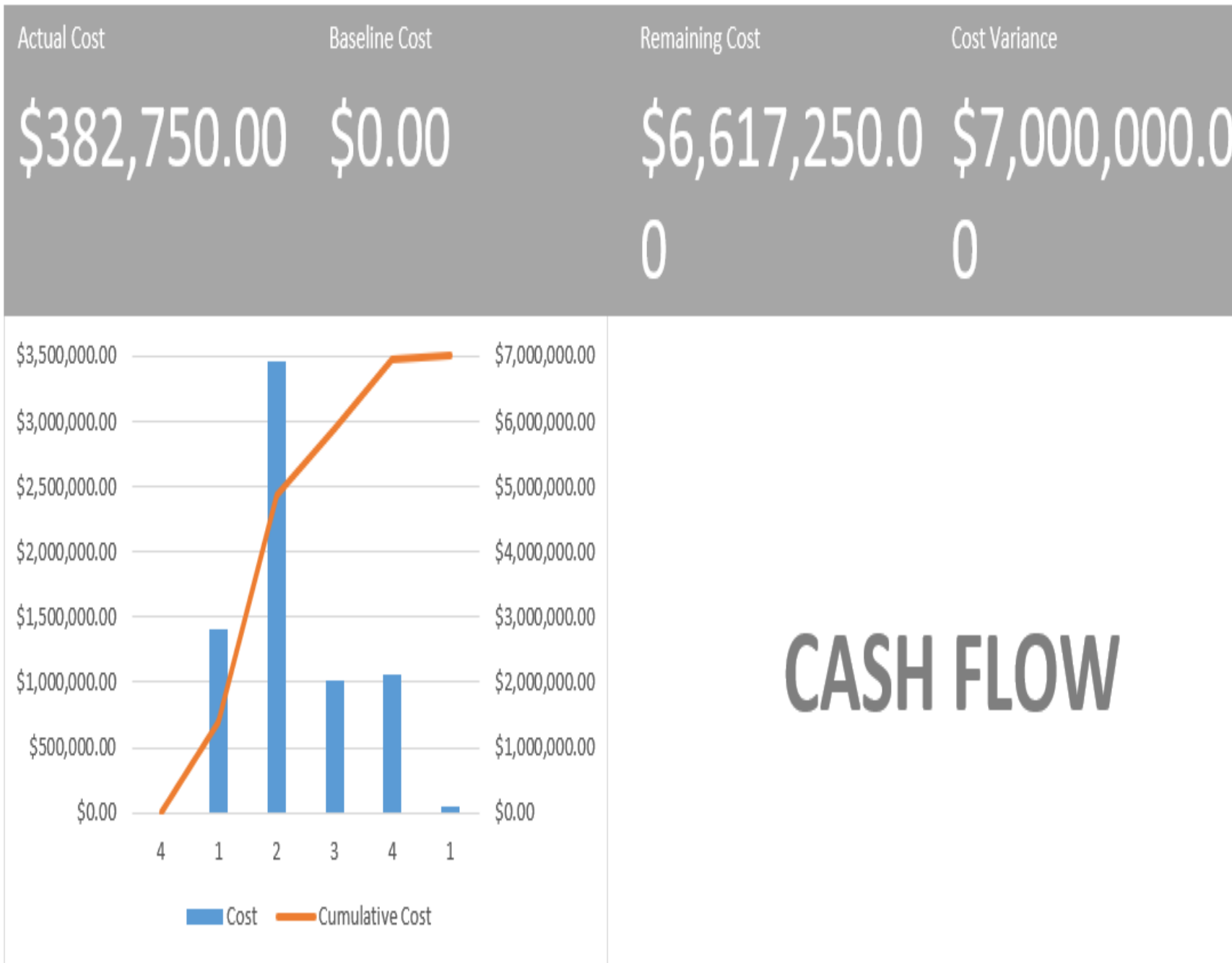
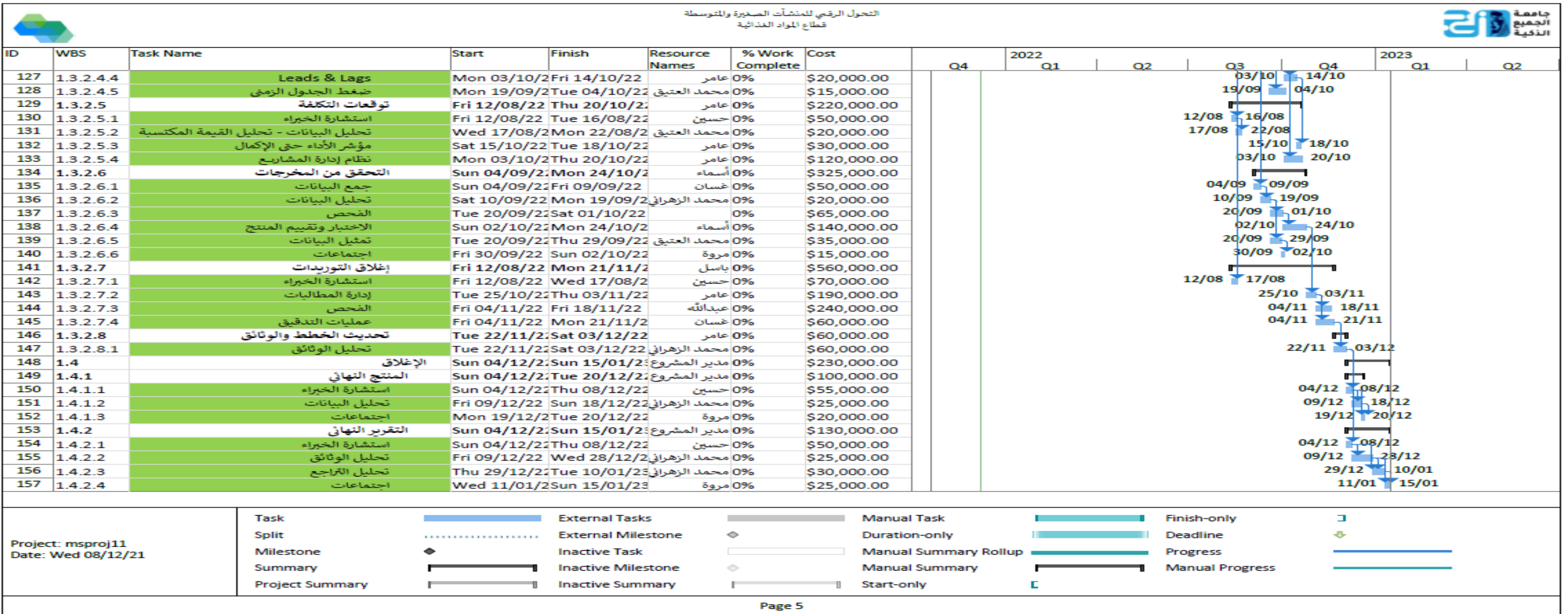
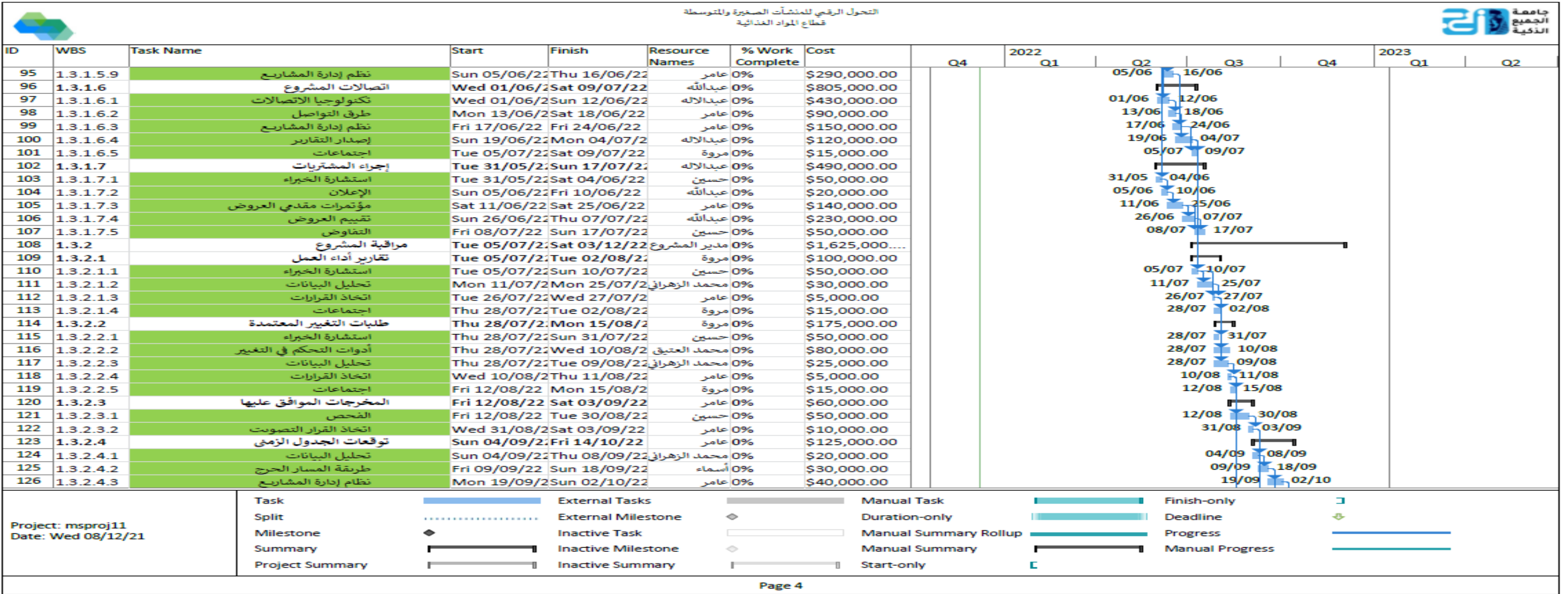




جامعة
الجميع
الذكية

IPMA®

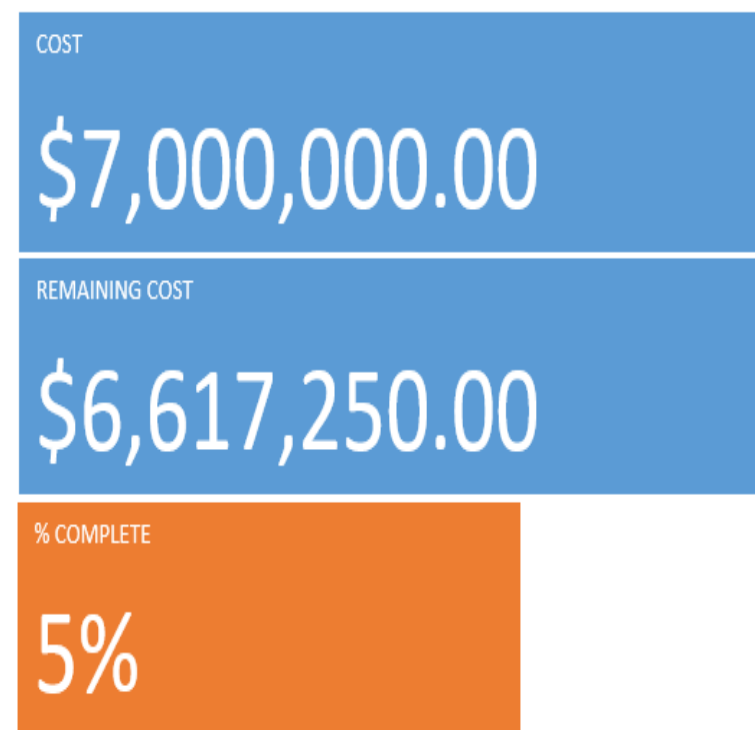
international
project
management
association



Name	Remaining Cost	Actual Cost	Cost	ACWP	BCWP	BCWS
التحول الرقمي للمنشآت الصغيرة المواد الغذائية - المتوسطة	\$6,617,250.00	\$382,750.00	\$7,000,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00

COST OVERVIEW

SAT 01/01/22 - SUN 15/01/23



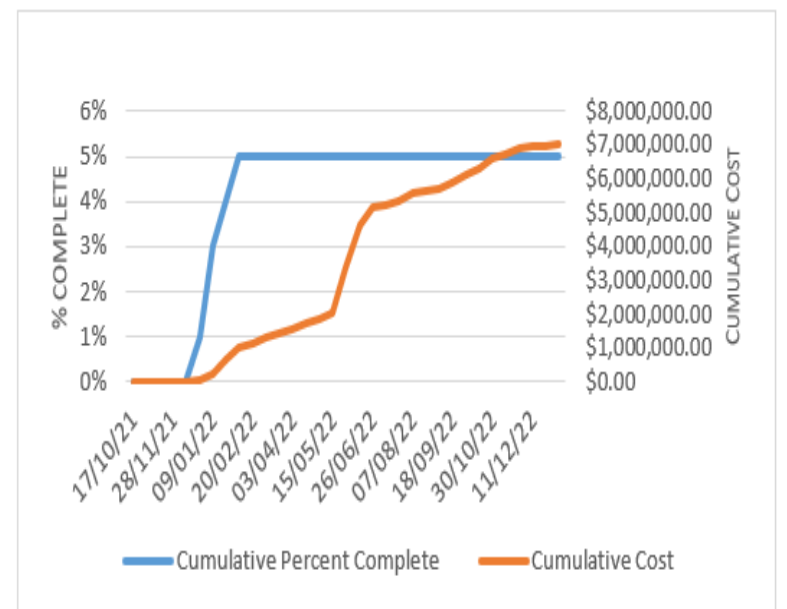
COST STATUS

Cost status for top level tasks.

Name	Actual Cost	Remaining Cost	Baseline Cost	Cost	Cost Variance
التحول الرقمي للمنشآت - المتوسطة والمتوسطة المواد الغذائية	\$382,750.00	\$6,617,250.00	\$0.00	\$7,000,000.00	\$7,000,000.00

PROGRESS VERSUS COST

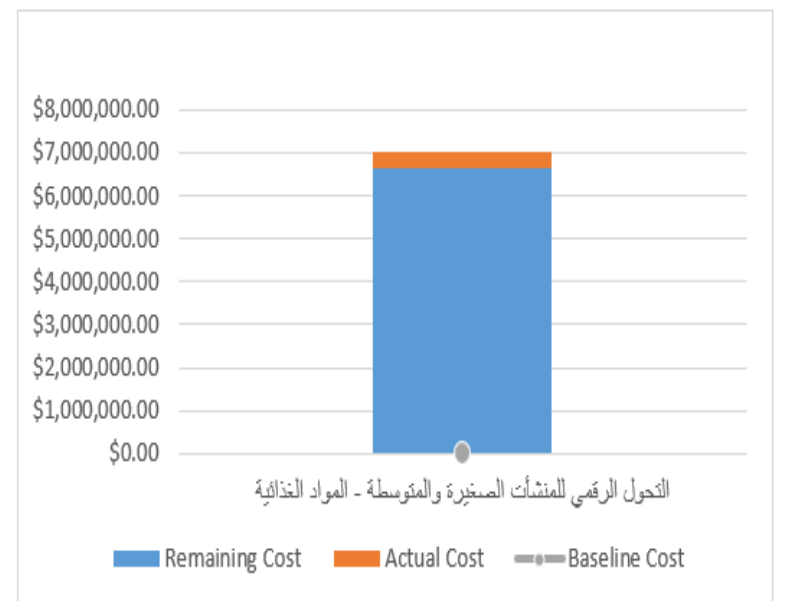
Progress made versus the cost spent over time. If % Complete line below the cumulative cost line, your project may be over budget.

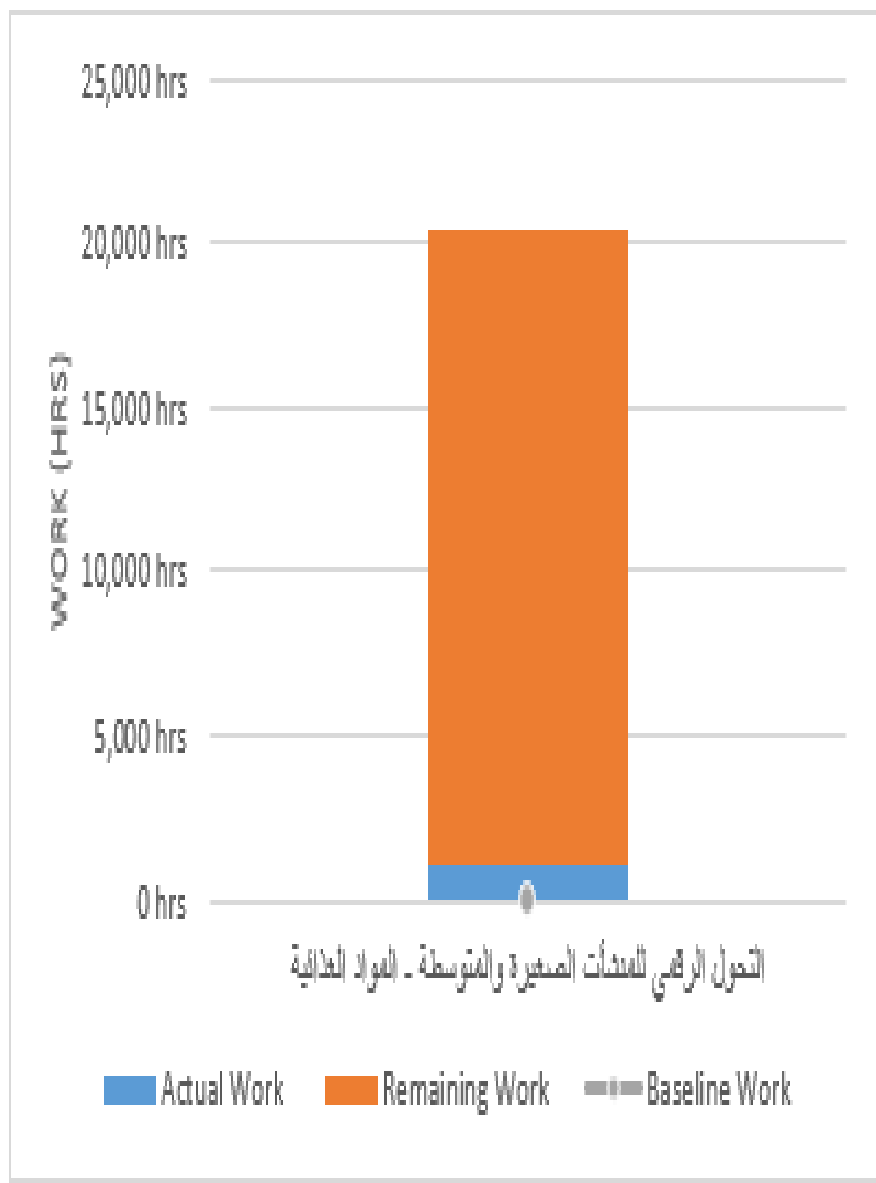
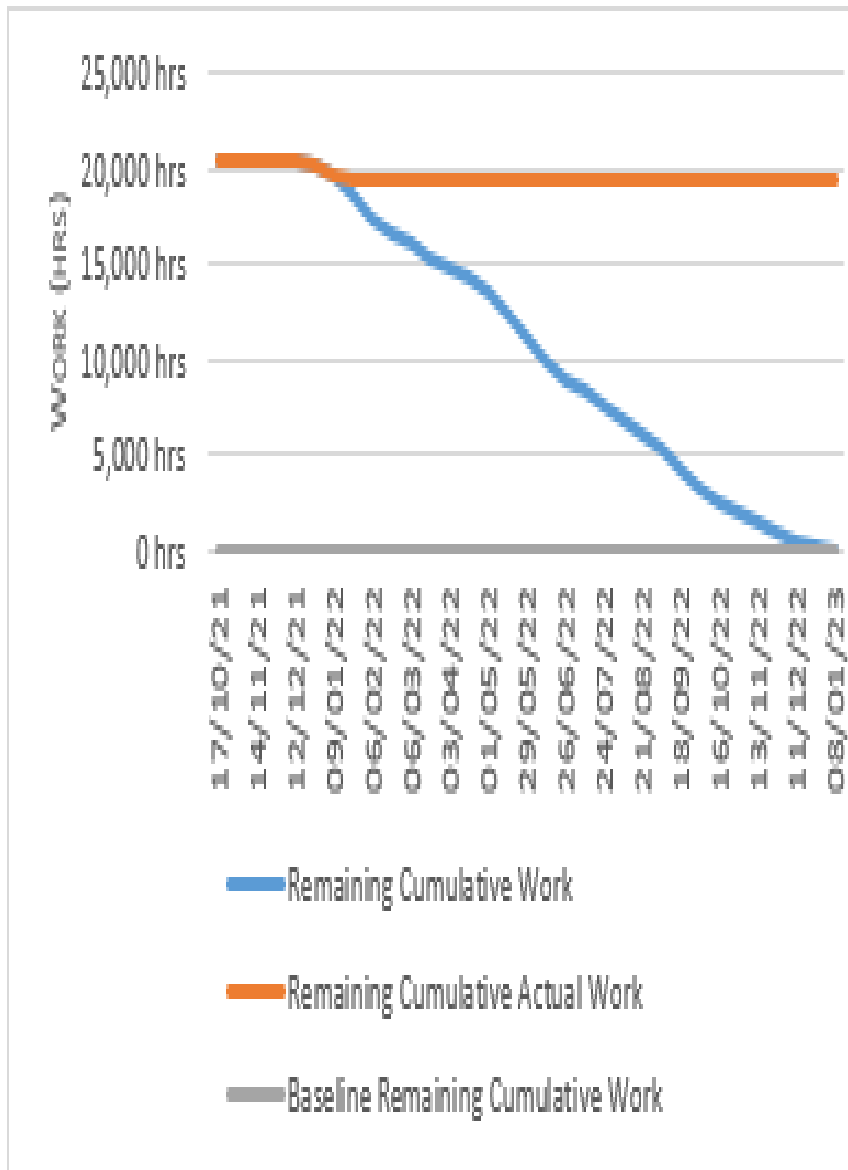


COST STATUS

Cost status for all top-level tasks. Is your baseline zero?

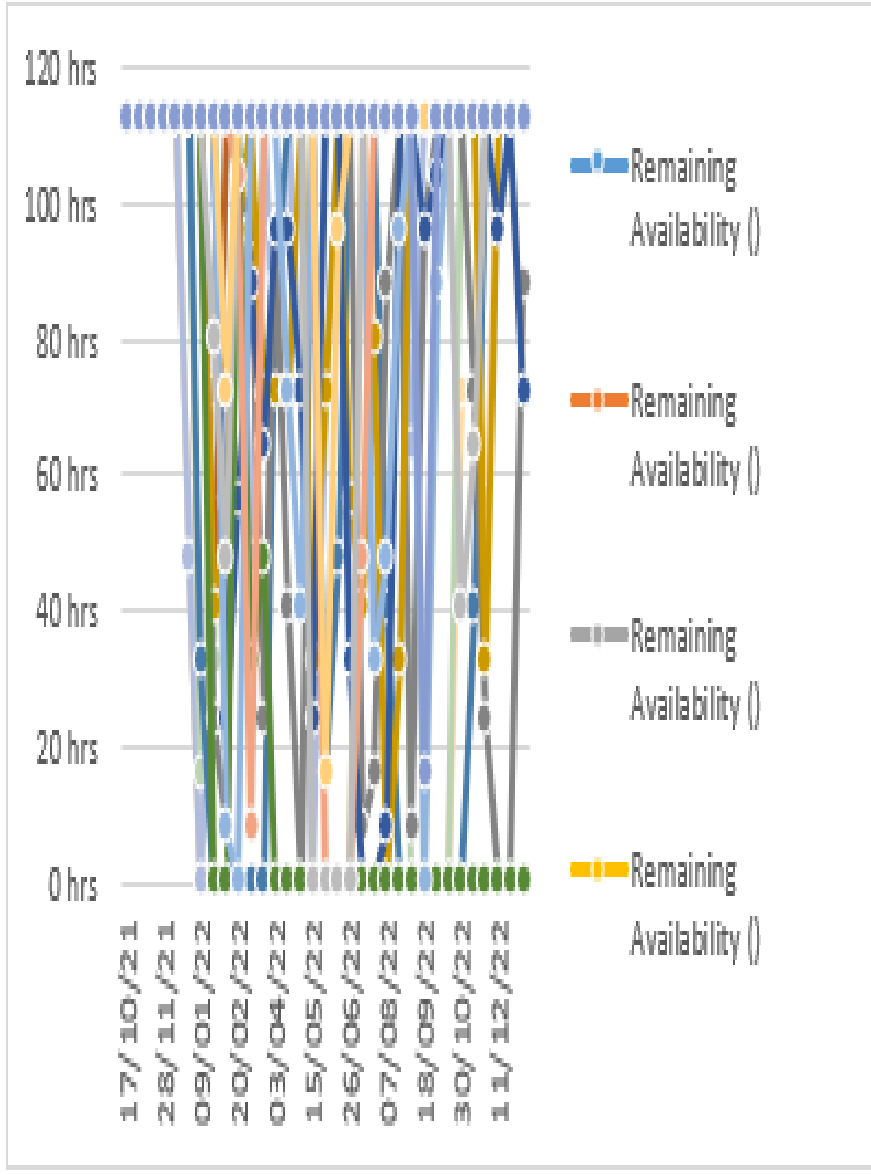
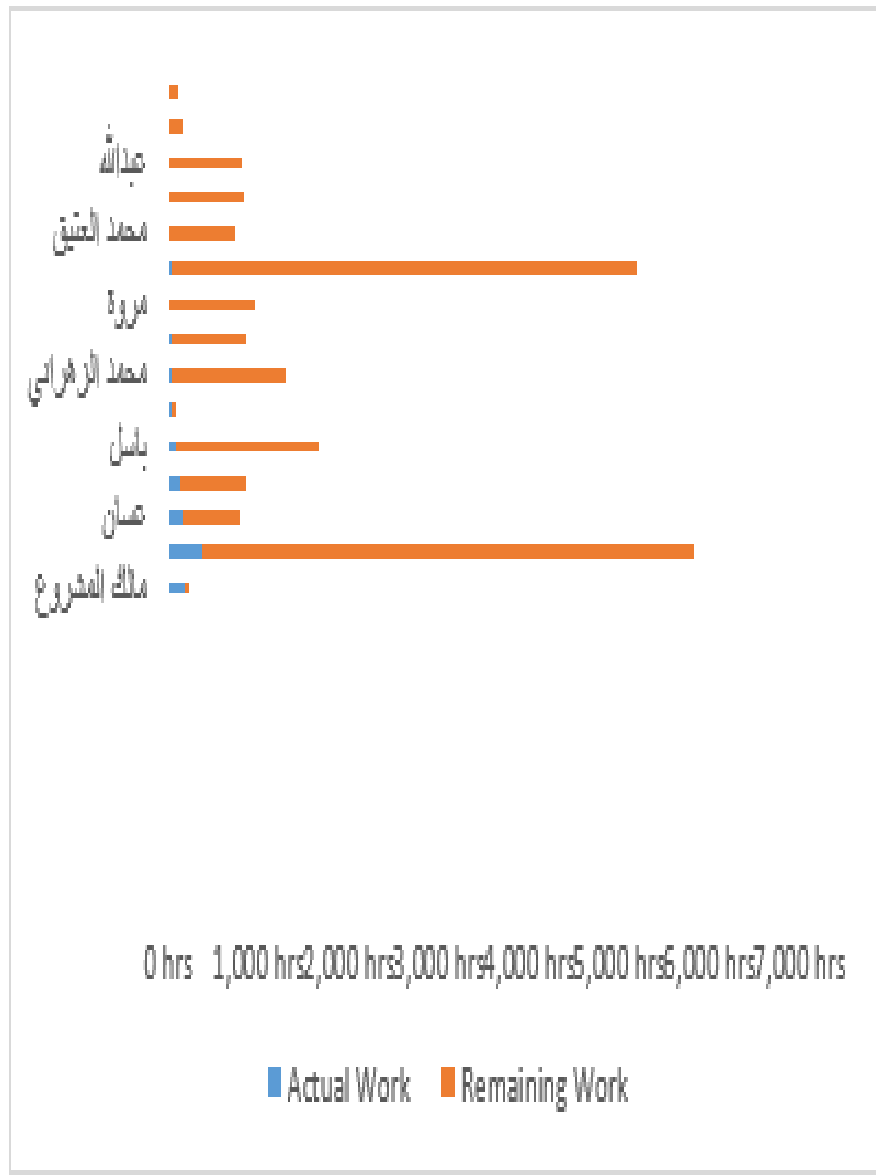
[Try setting as baseline](#)



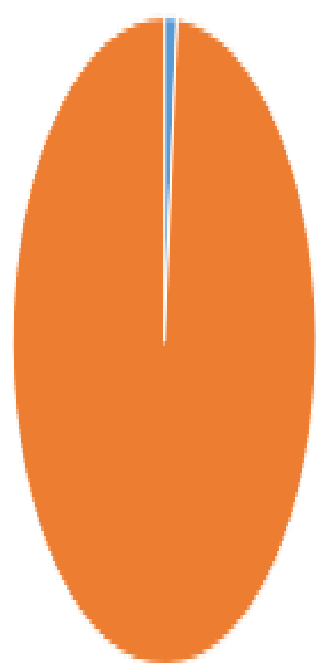


WORK STATS

Shows work stats for all top level tasks.



CRITICAL TASKS



A task is critical if there is no room in the schedule for it to slip.

[Learn more about managing your project's critical path.](#)

Name	Start	Finish	% Complete	Remaining Work	Resource Names
اجتماعات	Sat 19/03/22	Wed 23/03/22	1%	39.6 hrs	مروة
استشارة الخبراء	Thu 24/03/22	Mon 28/03/22	0%	40 hrs	حسن
تطوير الواجهات	Tue 29/03/22	Sun 03/04/22	0%	48 hrs	محمد الزهراني
اجتماعات	Mon 04/04/22	Tue 05/04/22	0%	16 hrs	مروة
استشارة الخبراء	Wed 06/04/22	Sun 10/04/22	0%	40 hrs	حسن
نظم إدارة المشاريع	Mon 11/04/22	Sat 23/04/22	0%	104 hrs	عائش
اجتماعات	Sun 24/04/22	Mon 25/04/22	0%	16 hrs	مروة
استشارة الخبراء	Tue 26/04/22	Sat 30/04/22	0%	40 hrs	حسن
إدارة المستندات والمعرفة	Sun 01/05/22	Sat 14/05/22	0%	112 hrs	محمد الزهراني
اتخاذ القرارات	Sun 15/05/22	Mon 16/05/22	0%	16 hrs	عائش
التفاوض	Tue 17/05/22	Thu 26/05/22	0%	80 hrs	حسن
التحليل المسبق	Fri 27/05/22	Tue 31/05/22	0%	40 hrs	غسان
تكنولوجيا الاتصالات	Wed 01/06/22	Sun 12/06/22	0%	96 hrs	عبدالله
طرق التواصل	Mon 13/06/22	Sat 18/06/22	0%	48 hrs	عائش
إصدار التقارير	Sun 19/06/22	Mon 04/07/22	0%	128 hrs	عبدالله
استشارة الخبراء	Tue 05/07/22	Sun 10/07/22	0%	48 hrs	حسن
تطوير الواجهات	Mon 11/07/22	Mon 25/07/22	0%	120 hrs	محمد الزهراني
اتخاذ القرارات	Tue 26/07/22	Wed 27/07/22	0%	16 hrs	عائش
تطوير الواجهات	Thu 28/07/22	Tue 09/08/22	0%	104 hrs	محمد الزهراني
اتخاذ القرارات	Wed 10/08/22	Thu 11/08/22	0%	16 hrs	عائش
النقص	Fri 12/08/22	Tue 30/08/22	0%	152 hrs	حسن
اتخاذ القرار التصويف	Wed 31/08/22	Sat 03/09/22	0%	32 hrs	عائش
جمع البيانات	Sun 04/09/22	Fri 09/09/22	0%	48 hrs	غسان
تطوير الواجهات	Sat 10/09/22	Mon 19/09/22	0%	80 hrs	محمد الزهراني
النقص	Tue 20/09/22	Sat 01/10/22	0%	96 hrs	غسان
الاختبار وتقييم المنتج	Sun 02/10/22	Mon 24/10/22	0%	184 hrs	أسامه
إدارة المطالبات	Tue 25/10/22	Thu 03/11/22	0%	80 hrs	عائش
عمليات التدقيق	Fri 04/11/22	Mon 21/11/22	0%	144 hrs	غسان
تطوير الوثائق	Tue 22/11/22	Sat 03/12/22	0%	96 hrs	محمد الزهراني
استشارة الخبراء	Sun 04/12/22	Thu 08/12/22	0%	40 hrs	حسن
تطوير الوثائق	Fri 09/12/22	Wed 28/12/22	0%	160 hrs	محمد الزهراني
تطوير التراجع	Thu 29/12/22	Tue 10/01/23	0%	104 hrs	محمد الزهراني
اجتماعات	Wed 11/01/23	Sun 15/01/23	0%	40 hrs	مروة

شرح نموذج ديمينغ للجودة – (Deming Model For Quality):

❖ نظرة عامة:

دورة Deming (أو (Plan-Do-Check-Act (PDCA هي تقنية تكرارية من أربع خطوات تُستخدم لحل المشكلات وتحسين العمليات التنظيمية. طور الدكتور والتر أ. شوهرت، الفيزيائي والإحصائي الشهير، المفهوم الأصلي خلال عشرينيات القرن الماضي. كان نهجه عبارة عن طريقة حل مشكلة خطية من ثلاث خطوات.

قام الدكتور إدوارد ديمينغ، رائد مراقبة الجودة الشهير ومؤلف كتاب ديمينغ 14 نقطة، بتعميم هذه التقنية في الخمسينيات من القرن الماضي وأخذ عملية شيوارت الخطية (Shewhart's linear) المكونة من ثلاث خطوات ونقحها لتكون الحلقة والدورة التكرارية المكونة من أربع خطوات التي نعرفها اليوم. ثم أصبح هذا معروفًا باسم دورة ديمينغ.

إذن، ما هي PDCA ودورة Deming في ضوء مشروع التحول الرقمي؟

التخطيط - Plan :

في هذه الخطوة، نتحرى الوضع الحالي من أجل فهم كامل لطبيعة المشكلة التي يتم حلها، ونتأكد من وضع خطة وإطار عمل للعمل من خلاله، وتحديد النتائج والنتائج المرجوة.

في مجال البقالات و المتاجر الرائدة، قد تكون بعض المواقف التي قد تستفيد من الدخول في دورة Deming هي: أخطاء الانتقاء والتعبئة، وإعداد الطلب، ومعدل المرتجعات المرتفع، وتسليم الطرود التالفة، من بين أمور أخرى. يعد إجراء رقابة شاملة على المخازن باستخدام التحول الرقمي عن طريق الأدوات التكنولوجية والاكواد، وانظمة الربط والمعلومات لربط كافة البيانات عن البضائع لتسهيل المعاملات اليومية.

افعل - DO :

تُعرف أيضًا هذه المرحلة بمرحلة الاختبار. يتكون من تنفيذ الإجراء المختارة والقضاء على أسباب المشكلة. ينصح بان نبدأ مع برنامج تجريبي صغير الحجم حتى لا نتسبب في تعطيل المنظمة إذا لم يعمل الحل كما هو متوقع.

في هذه المرحلة يمكننا تطبيق "DO" عن طريق إعداد التعليمات والتدريب للموظفين المعنيين على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، وتسجيل أي انحرافات عن الخطة الأولية.

تحقق - Check :

لرصد تأثير خطة التنفيذ وإيجاد تدابير مضادة إذا لزم الأمر لزيادة تحسين الحل. يجب علينا إجراء فحص أثناء التنفيذ للتأكد من تحقيق أهداف المشروع. قم بإجراء فحص ثانٍ عند الانتهاء للسماح بمعالجة النجاحات والفشل، ولإجراء التعديلات المستقبلية بناءً على الدروس المستفادة.

بعد تقييم نتائج بناء على ما سبق، سيكون امامنا خياران:

الحالة الاولى - اذا تم تحقيق الهدف، وفي هذه الحالة، تتقدم دورة Deming إلى المرحلة التالية (ACT). من المهم ايضا التحقق من كافة الإجراءات مرة اخرى لتجنب "الآثار الجانبية"

الحالة الثانية - لم يتم تحقيق الهدف: إذا كان السبب هو أن الخطة لم يتم وضعها موضع التنفيذ بشكل كافٍ، فسنحتاج إلى العودة إلى المرحلة السابقة ومراجعة تطبيقها من جديد، أي إعادة تدريب المعنيين أو البحث إذا ما كانت هناك أي مشاكل تقنية في البرامج أو الانظمة المستخدمة.

العمل- Act :

بمجرد أن تثبت الدورة نجاحها، من الضروري توثيق التغيير وتوحيده ومراقبته. يجب توفير هذه المعلومات للموظفين، على سبيل المثال، من خلال تنظيم دورات تدريبية. لمتابعة العمليات الجديدة بدقة، من المناسب أيضًا تعيين مؤشرات الأداء الرئيسية المراد تتبعها. بالإضافة إلى ذلك، إذا تم تجربة الأدوات الجديدة بنجاح، فيجب وضعها على نطاق واسع. لذلك، إذا ثبت أن الاختبار التجريبي باستخدام الاكواد فعال في تقليل أخطاء جرد المخازن، فسيكون من الجيد أن نقترح على المديرين ورواد الاعمال أن يستخدموا هذه التكنولوجيا.

• مميزات استخدام PDCA :

- * يسهل التحسين المستمر: حقيقة أن PDCA هي دورة تكرارية تشجع المستخدمين على متابعة التحسين المستمر والمستمر. المفتاح هو أنه يتطلب التزامًا من القيادة لأن دورة Deming ليست حدثًا لمرة واحدة.
- * المرنة: يمكن استخدام دورة Deming لمجموعة واسعة من العمليات التنظيمية بغض النظر عن الوظيفة.
- * بسيطة لكنها قوية: المفهوم والخطوات سهلة الفهم. الأدوات اللازمة أساسية. ومع ذلك، فإن النتائج والحلول القادمة من PDCA يمكن أن يكون لها تأثير كبير على المنظمة.

❖ أولاً: (أ) اعداد مخطط SIPOC للمشروع:

مخطط SIPOC هو أداة يستخدمها الفريق لتحديد جميع العناصر ذات الصلة بمشروع تحسين العملية قبل بدء العمل. يساعد في تحديد مشروع معقد قد لا يكون جيداً، ويتم استخدامه عادةً في مرحلة القياس لمنهجية Six Sigma DMAIC (التحديد والقياس والتحليل والتحسين والتحكم). إنه مشابه ومرتبطة برسم الخرائط والأدوات "داخل / خارج النطاق"، ولكنه يوفر تفاصيل إضافية.

تكون أداة SIPOC مفيدة بشكل خاص عندما لا تكون الأمور واضحة:

- من الذي يزود المدخلات للعملية؟
- ما هي المواصفات الموضوعية على المدخلات؟
- من هم العملاء الحقيقيون للعملية؟
- ما هي متطلبات العملاء؟

مخطط SIPOC لحملة تسويق للمنصة

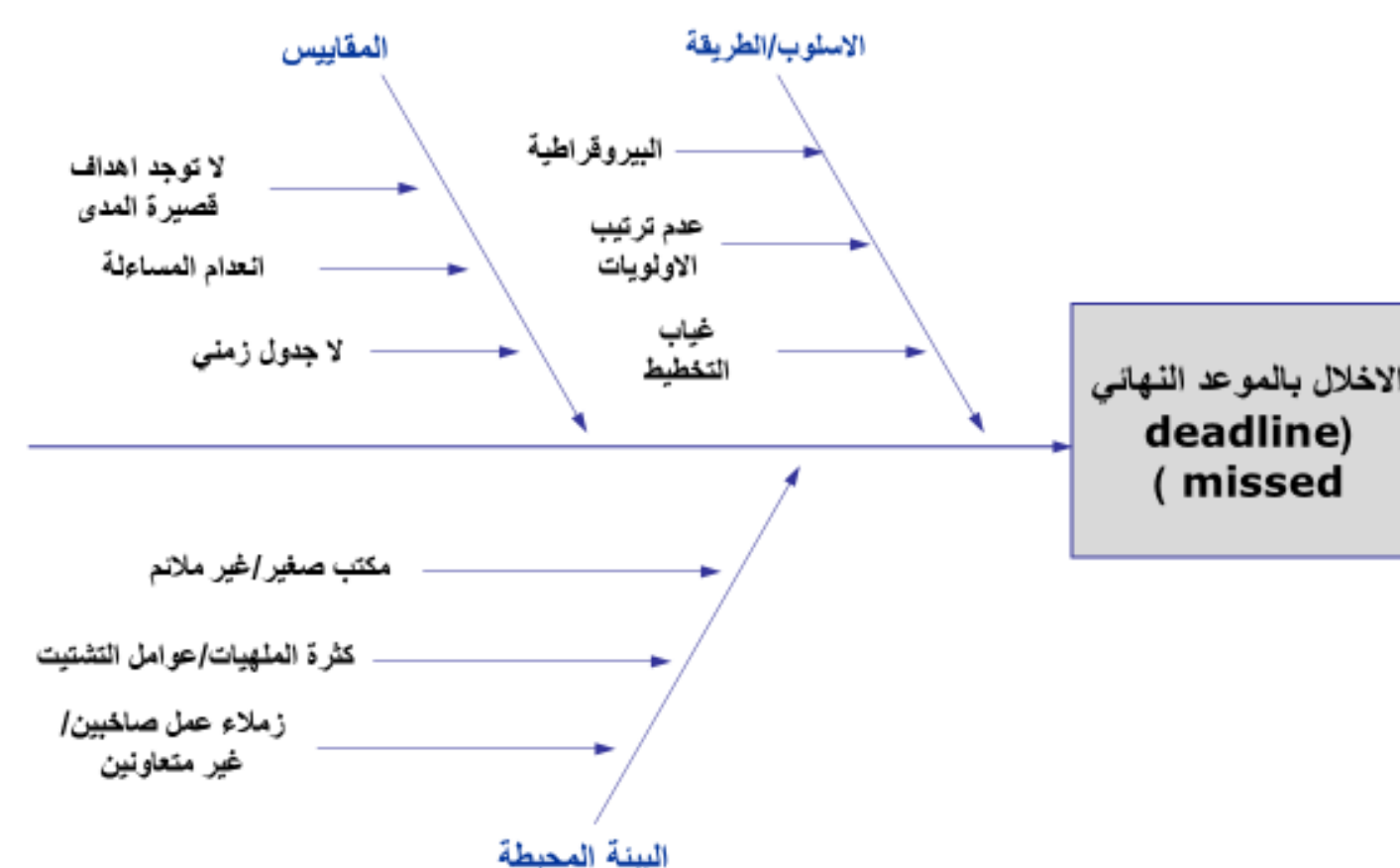
مخطط SIPOC للتسويق				
SUPPLIERS	INPUTS	PROCESSES	OUTPUTS	CUCTOMERS
فريق التسويق	تصميم الصفحة المقصودة	المدخلات المقدمة إلى تكنولوجيا المعلومات	الصفحة المقصودة	مستخدمي المنصة
فريق المبيعات	الأصول الإبداعية	تطوير صفحة الحملة التسويقية	أصول وسائل التواصل الاجتماعي	المستثمرين
فريق تكنولوجيا المعلومات		مراجعة / الموافقة على التصميم	لوحة تحكم الويب والمبيعات	
فريق التصميم الإبداعي		بناء التطوير النهائي		
		إطلاق الصفحة		
		إطلاق أساليب التسويق		

❖ ثانياً: (ب) اعداد مخطط Ishikawa للمشروع:

مخطط إيشيكافا- Ishikawa هو رسم تخطيطي يوضح أسباب الحدث وغالباً ما يستخدم في التصنيع وتطوير المنتجات لتوضيح الخطوات المختلفة في العملية، وإظهار المكان الذي قد تنشأ فيه مشكلات مراقبة الجودة وتحديد الموارد المطلوبة في أوقات محددة.

يشار إلى مخططات إيشيكافا أحياناً باسم مخططات عظام السمك أو مخططات عظم السمكة أو مخططات السبب والنتيجة أو فيشيكافا. إنها مخططات سببية أنشأها كاورو إيشيكافا لإظهار أسباب حدث معين. إنها تشبه الهيكل العظمي للسمكة ، حيث تمثل "الأضلاع" أسباب الحدث والنتيجة النهائية تظهر على رأس الهيكل العظمي. الغرض من مخطط إيشيكافا هو السماح للإدارة بتحديد القضايا التي يجب معالجتها من أجل اكتساب أو تجنب حدث معين.

الاسباب الجذرية لمشكلة عدم الالتزام بالموعد النهائي



WBS	Task Name	Resource Names	Cost
1	التحول الرقمي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة - المواد الغذائية		\$7,000,000.00
1.1	البداية	مالك المشروع	\$245,000.00
1.1.1	ميثاق المشروع	عامر	\$100,000.00
1.1.1.1	جمع البيانات واستشارة الخبراء	غسان	\$75,000.00
1.1.1.2	اجتماعات	عامر	\$25,000.00
1.1.2	سجل المعنيين بالمشروع	اسماء	\$145,000.00
1.1.2.1	جمع البيانات واستشارة الخبراء	غسان	\$60,000.00
1.1.2.2	تحليل البيانات	اسماء	\$40,000.00
1.1.2.3	تمثيل البيانات	اسماء	\$45,000.00
1.2	التخطيط	باسل	\$1,190,000.00
1.2.1	خطة المشروع	عامر	\$1,190,000.00
1.2.1.1	إعداد خطة المشروع	عامر	\$175,000.00
1.2.1.1.1	جمع البيانات واستشارة الخبراء	غسان	\$50,000.00
1.2.1.1.2	Checklists	باسل	\$20,000.00
1.2.1.1.3	اجتماعات وعصف ذهني	مدير المشروع - فريق المشروع	\$45,000.00
1.2.1.1.4	مقابلات و إدارة النزاعات	مدير المشروع - فريق المشروع	\$60,000.00
1.2.1.2	نطاق المشروع	عامر	\$85,000.00
1.2.1.2.1	تحليل البيانات	محمد الزهراني	\$20,000.00
1.2.1.2.2	استشارة الخبراء	حسين	\$50,000.00
1.2.1.2.3	اجتماعات	مروة	\$15,000.00
1.2.1.3	خطة إدارة الجدول الزمني	مدير المشروع	\$85,000.00
1.2.1.3.1	تحليل البيانات	محمد الزهراني	\$20,000.00
1.2.1.3.2	استشارة الخبراء	حسين	\$50,000.00
1.2.1.3.3	اجتماعات	مروة	\$15,000.00
1.2.1.4	خطة إدارة التكاليف	عامر	\$85,000.00
1.2.1.4.1	تحليل البيانات	محمد الزهراني	\$20,000.00
1.2.1.4.2	استشارة الخبراء	حسين	\$50,000.00
1.2.1.4.3	اجتماعات	مروة	\$15,000.00
1.2.1.5	خطة إدارة الجودة	عامر	\$155,000.00
1.2.1.5.1	جمع البيانات واستشارة الخبراء	غسان	\$40,000.00
1.2.1.5.2	تحليل البيانات	محمد الزهراني	\$20,000.00
1.2.1.5.3	اتخاذ القرارات	عبدالله	\$5,000.00
1.2.1.5.4	تمثيل البيانات	محمد العتيق	\$25,000.00
1.2.1.5.5	تخطيط الاختبار والمحص	عبدالله	\$50,000.00
1.2.1.5.6	اجتماعات	مروة	\$15,000.00
1.2.1.6	خطة إدارة الموارد	عامر	\$140,000.00
1.2.1.6.1	استشارة الخبراء	حسين	\$50,000.00
1.2.1.6.2	تمثيل البيانات	محمد العتيق	\$25,000.00
1.2.1.6.3	النظرية التنظيمية	عامر	\$50,000.00
1.2.1.6.4	اجتماعات	مروة	\$15,000.00

WBS	Task Name	Resource Names	Cost
1.2.1.7	خطة إدارة الاتصالات	مدير المشروع	\$170,000.00
1.2.1.7.1	استشارة الخبراء	حسين	\$50,000.00
1.2.1.7.2	تحليل متطلبات التواصل	عبدالله	\$20,000.00
1.2.1.7.3	نموذج التواصل	فريق المشروع	\$30,000.00
1.2.1.7.4	طرق التواصل	عبدالله	\$30,000.00
1.2.1.7.5	تمثيل البيانات	محمد العتيق	\$25,000.00
1.2.1.7.6	اجتماعات	مروة	\$15,000.00
1.2.1.8	خطة إدارة المخاطر	عامر	\$85,000.00
1.2.1.8.1	استشارة الخبراء	حسين	\$50,000.00
1.2.1.8.2	تحليل البيانات	محمد الزهراني	\$20,000.00
1.2.1.8.3	اجتماعات	مروة	\$15,000.00
1.2.1.9	خطة إدارة التوريدات	مدير المشروع	\$95,000.00
1.2.1.9.1	جمع البيانات واستشارة الخبراء	غسان	\$50,000.00
1.2.1.9.2	تحليل البيانات	محمد الزهراني	\$20,000.00
1.2.1.9.3	تحليل اختيار المورد	محمد الزهراني	\$10,000.00
1.2.1.9.4	اجتماعات	مروة	\$15,000.00
1.2.1.10	خطة مشاركة المعنيين	عامر	\$115,000.00
1.2.1.10.1	جمع البيانات واستشارة الخبراء	غسان	\$50,000.00
1.2.1.10.2	تحليل البيانات	محمد الزهراني	\$20,000.00
1.2.1.10.3	اتخاذ القرارات	عامر	\$5,000.00
1.2.1.10.4	تمثيل البيانات	محمد العتيق	\$25,000.00
1.2.1.10.5	اجتماعات	مروة	\$15,000.00
1.3	التنفيذ والمراقبة	مدير المشروع	\$5,335,000.00
1.3.1	تنفيذ المشروع	مدير المشروع	\$3,710,000.00
1.3.1.1	مباشرة أعمال المشروع	عامر	\$150,000.00
1.3.1.1.1	استشارة الخبراء	حسين	\$50,000.00
1.3.1.1.2	نظم إدارة المشاريع	عامر	\$85,000.00
1.3.1.1.3	اجتماعات	مروة	\$15,000.00
1.3.1.2	إدارة المعارف	عامر	\$120,000.00
1.3.1.2.1	استشارة الخبراء	حسين	\$50,000.00
1.3.1.2.2	إدارة المعلومات والمعرفة	محمد الزهراني	\$70,000.00
1.3.1.3	إدارة الجودة	عامر	\$240,000.00
1.3.1.3.1	جمع البيانات	غسان	\$50,000.00
1.3.1.3.2	تحليل البيانات	محمد الزهراني	\$50,000.00
1.3.1.3.3	اتخاذ القرارات	عامر	\$5,000.00
1.3.1.3.4	تمثيل البيانات	محمد العتيق	\$25,000.00
1.3.1.3.5	عمليات التدقيق	غسان	\$20,000.00
1.3.1.3.6	التصميم لأجل X	مروة	\$40,000.00
1.3.1.3.7	حل المشكلات	عامر	\$20,000.00
1.3.1.3.8	طرق تحسين الجودة	عامر	\$30,000.00

WBS	Task Name	Resource Names	Cost
1.3.1.4	الحصول على الموارد	عبدالله	\$55,000.00
1.3.1.4.1	اتخاذ القرارات	عامر	\$5,000.00
1.3.1.4.2	التفاوض	حسين	\$10,000.00
1.3.1.4.3	التعيين المسبق	غسان	\$5,000.00
1.3.1.4.4	فرق العمل الافتراضية	غسان	\$35,000.00
1.3.1.5	إدارة فريق العمل وتطويره	عامر	\$1,850,000.00
1.3.1.5.1	المشاركة بالمكان	عامر	\$50,000.00
1.3.1.5.2	فرق العمل الافتراضية	فرق فريق المشروع	\$150,000.00
1.3.1.5.3	تكنولوجيا الاتصالات	عبدالله	\$250,000.00
1.3.1.5.4	بناء فرق العمل والتحفيز	عامر	\$500,000.00
1.3.1.5.5	التقدير والمكافآت	عامر	\$150,000.00
1.3.1.5.6	التدريب	باسل	\$240,000.00
1.3.1.5.7	تقييمات الأفراد وفريق العمل	عامر	\$120,000.00
1.3.1.5.8	إدارة النزاعات	عامر	\$100,000.00
1.3.1.5.9	نظم إدارة المشاريع	عامر	\$290,000.00
1.3.1.6	اتصالات المشروع	عبدالله	\$805,000.00
1.3.1.6.1	تكنولوجيا الاتصالات	عبدالله	\$430,000.00
1.3.1.6.2	طرق التواصل	عامر	\$90,000.00
1.3.1.6.3	نظم إدارة المشاريع	عامر	\$150,000.00
1.3.1.6.4	إصدار التقارير	عبدالله	\$120,000.00
1.3.1.6.5	اجتماعات	مروة	\$15,000.00
1.3.1.7	إجراء المشتريات	عبدالله	\$490,000.00
1.3.1.7.1	استشارة الخبراء	حسين	\$50,000.00
1.3.1.7.2	الإعلان	عبدالله	\$20,000.00
1.3.1.7.3	مؤتمرات مقدمي العروض	عامر	\$140,000.00
1.3.1.7.4	تقييم العروض	عبدالله	\$230,000.00
1.3.1.7.5	التفاوض	حسين	\$50,000.00
1.3.2	مراقبة المشروع	مدير المشروع	\$1,625,000.00
1.3.2.1	تقرير أداء العمل	مروة	\$100,000.00
1.3.2.1.1	استشارة الخبراء	حسين	\$50,000.00
1.3.2.1.2	تحليل البيانات	محمد الزهراني	\$30,000.00
1.3.2.1.3	اتخاذ القرارات	عامر	\$5,000.00
1.3.2.1.4	اجتماعات	مروة	\$15,000.00
1.3.2.2	طلبات التغيير المعتمدة	مروة	\$175,000.00
1.3.2.2.1	استشارة الخبراء	حسين	\$50,000.00
1.3.2.2.2	أدوات التحكم في التغيير	محمد العتيق	\$80,000.00
1.3.2.2.3	تحليل البيانات	محمد الزهراني	\$25,000.00
1.3.2.2.4	اتخاذ القرارات	عامر	\$5,000.00
1.3.2.2.5	اجتماعات	مروة	\$15,000.00

WBS	Task Name	Resource Names	Cost
1.3.2.3	المخرجات الموافق عليها	عامر	\$60,000.00
1.3.2.3.1	الفحص	حسين	\$50,000.00
1.3.2.3.2	اتخاذ القرار التصويت	عامر	\$10,000.00
1.3.2.4	توقعات الجدول الزمني	عامر	\$125,000.00
1.3.2.4.1	تحليل البيانات	محمد الزهراني	\$20,000.00
1.3.2.4.2	طريقة المسار الحرج	اسماء	\$30,000.00
1.3.2.4.3	نظام إدارة المشاريع	عامر	\$40,000.00
1.3.2.4.4	Leads & Lags	عامر	\$20,000.00
1.3.2.4.5	ضغط الجدول الزمني	محمد العتيق	\$15,000.00
1.3.2.5	توقعات التكلفة	عامر	\$220,000.00
1.3.2.5.1	استشارة الخبراء	حسين	\$50,000.00
1.3.2.5.2	تحليل البيانات - تحليل القيمة المكتسبة	محمد العتيق	\$20,000.00
1.3.2.5.3	مؤشر الأداء حتى الإكمال	عامر	\$30,000.00
1.3.2.5.4	نظام إدارة المشاريع	عامر	\$120,000.00
1.3.2.6	التحقق من المخرجات	اسماء	\$325,000.00
1.3.2.6.1	جمع البيانات	غسان	\$50,000.00
1.3.2.6.2	تحليل البيانات	محمد الزهراني	\$20,000.00
1.3.2.6.3	الفحص		\$65,000.00
1.3.2.6.4	الاختيار وتقييم المنتج	اسماء	\$140,000.00
1.3.2.6.5	تمثيل البيانات	محمد العتيق	\$35,000.00
1.3.2.6.6	اجتماعات	مروة	\$15,000.00
1.3.2.7	إغلاق التوريدات	باسل	\$560,000.00
1.3.2.7.1	استشارة الخبراء	حسين	\$70,000.00
1.3.2.7.2	إدارة المطالبات	عامر	\$190,000.00
1.3.2.7.3	الفحص	عبدالله	\$240,000.00
1.3.2.7.4	عمليات التدقيق	غسان	\$60,000.00
1.3.2.8	تحديث الخطط والوثائق	عامر	\$60,000.00
1.3.2.8.1	تحليل الوثائق	محمد الزهراني	\$60,000.00
1.4	الإغلاق	مدير المشروع	\$230,000.00
1.4.1	المنتج النهائي	مدير المشروع	\$100,000.00
1.4.1.1	استشارة الخبراء	حسين	\$55,000.00
1.4.1.2	تحليل البيانات	محمد الزهراني	\$25,000.00
1.4.1.3	اجتماعات	مروة	\$20,000.00
1.4.2	التقرير النهائي	مدير المشروع	\$130,000.00
1.4.2.1	استشارة الخبراء	حسين	\$50,000.00
1.4.2.2	تحليل الوثائق	محمد الزهراني	\$25,000.00
1.4.2.3	تحليل التراجع	محمد الزهراني	\$30,000.00
1.4.2.4	اجتماعات	مروة	\$25,000.00



حساب القيمة المكتسبة Earned value management للمشروع بعد انقضاء 20% من مدة المشروع وبعد اكتمال:

Planned Value (PV) = Total project cost*%of planning work

Planned work: 6 months

Planned cost: SAR 7,000,000

PV at 20% = 7000000*20% = SAR 1,400,000

PV at 50% = 100,000*50% = SAR 3,500,000

Actual Cost (AC)

AC at 20% = 1,680,000

AC at 50% = 4,200,000

Earned Value (EV) = Total project cost*%of actual work

EV at 20% = 7,000,000*18%= 1,260,000

EV at 50% = 100,000*42% = 2,940,000

Schedule Variance (SV) = EV - PV

SV at 20% = 1,260,000 – 1,400,000 = 140,000

SV at 50% = 2,940,000 – 3,500,000 = 560,000

SV% at 20% = 140,000/1,400,000 = 10%

SV% at 50% = 8,000/50,000 = 16%

Cost Variance (CV) = EV - AC

CV at 20% = 1,260,000-1,680,000 = 420,000

CV at 50% = 2,940,000 – 4,200,000 = 1,260,000

CV% at 20% = 420,000/1,260,000 = 33.3%

CV% at 50% = 1,260,000/2,940,000 = 42.8%

Schedule Performance Index (SPI) EV /PV

SPI at 20% = 1,260,000/1,400,000 = 90%

SPI at 50% = 2,940,000/3,500,000 = 84%

Cost Performance Index (CPI) EV / AC

CPI at 20% = 1,260,000/1,680,000 = 75%

CPI at 50% = 2,940,000/4,200,000 = 70%

Estimated at Completion (EAC) PV / CPI

EAC at 20% = 1,400,000/0.75 = SAR 1,866,66.67

EAC at 50% = 3,500,000/0.70 = SAR 5,000,000

شرح مفهوم موازنة الموارد:

ضمن مجال معرفة إدارة جدول المشروع ، هناك عملية محددة تسمى تطوير الجدول الزمني للمشروع. في إطار هذه العملية ، لدينا تقنيات Resource leveling and Resource Smoothing

نظرًا لأن كلتا الطريقتين هما تقنيات تحسين الموارد ، فإن تركيزهما الأساسي هو تخصيص الموارد بطريقة لتحقيق أقصى قدر من الإنتاج بفعالية. لهذا السبب ، يتم الخلط بين هذين المصطلحين.

Resource Leveling

"أسلوب يتم فيه تعديل تواريخ البدء والانتهاج بناءً على قيود الموارد بهدف موازنة الطلب على الموارد مع العرض المتاح." - دليل PMBOK® الإصدار السادس ويمكننا استخدام تسوية الموارد لكل من الموارد البشرية والمادية. لكن نحتاج إلى هذه الأداة عندما تكون الموارد المشتركة أو الهامة متاحة فقط على: أوقات محددة ، بكميات محدودة ولذلك علينا الانتباه جيداً بأن الخاصية هذه تستخدم فقط عندما يكون لدي جدول زمني مرّن يسمح بتمديد وقت المشروع

المزايا :

- 1- إنه يطبق قيود الموارد على المشروع وقد يؤدي إلى تغيير في مدة المشروع.
- 2- تعتمد تسوية الموارد بشكل أساسي على قيود الموارد ، مثل عدم وجود أكثر من 45 ساعة من المورد المحدد لمدة أسبوع.
- 3- يجب تطبيق حدود التخصيص المحددة في تسوية الموارد.
- 4- عندما يغير مستوى الموارد تواريخ المشروع ، فقد يؤدي أيضاً إلى تغيير المسار الحرج ، نظرًا لأن القيود تدفعه.

Resource Smoothing

"أسلوب يعدل أنشطة نموذج الجدول الزمني بحيث لا تتجاوز متطلبات الموارد في المشروع حدود موارد محددة مسبقاً." - دليل PMBOK® الإصدار السادس. بعد تطبيق تسوية الموارد ، أصبح لدينا جدول زمني محدود الموارد. لكننا قد لا نزال بحاجة إلى مستوى التخصيص المطلوب في خطة المشروع. نحن نحب الحفاظ على إدارة الأمور بشكل جيد. نحن بحاجة إلى مساحة للتنفس. الآن عن طريق القيام بتجانس الموارد ؛ نحاول تعديل الأنشطة بطريقة نحقق فيها المستوى المطلوب من تخصيص الموارد. قد لا نتمكن من القيام بذلك طوال الأسابيع لأننا لا نفكر في تغيير مدة المشروع هنا. لذلك نحن نفعل ذلك فقط في أي مكان يتوفر فيه Slack. نحن لا نهدف إلى تغيير مدة المشروع. لقد قمنا بتسهيل جدول المشروع من خلال اللعب على التعويم المجاني والكامل.

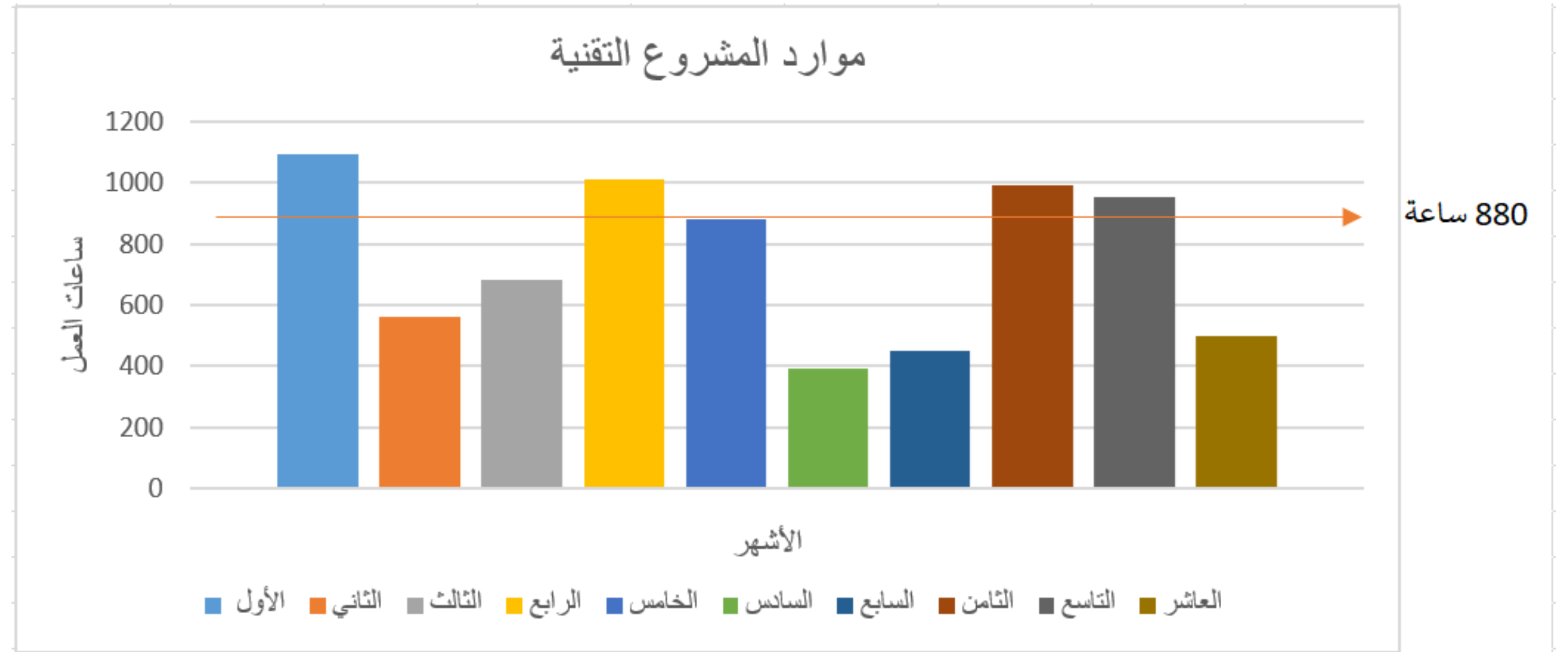
المزايا :

- 1- نطبق تجانس الموارد بعد القيام بتسوية الموارد.
- 2- نحتاج أولاً إلى استيعاب قيود الموارد قبل أن نتمكن من تحسينها.
- 3- هنا نستفيد من فترة الركود ولن ينتج عنها تغيير في مدة المشروع. لأن التخصيص الإجمالي لمورد معين يظل كما هو.
- 4- يتعلق تجانس الموارد بالحدود المرغوبة ، مثل أن لدينا 45 ساعة متاحة لمورد معين ، لكننا نتمنى أن نخصص 38 ساعة في الأسبوع حتى يكون لدينا مساحة للتنفس.
- 5- قد لا يتم تطبيق الحد المطلوب المحدد في تجانس المورد في بعض الحالات ، إذا لم يكن لدينا فترة سماح. تم تحسينه داخل حدود الطفو
- 6- لن يغير تجانس المورد المسار الحرج لكنه يحاول تحقيق أقصى استفادة من الركود.



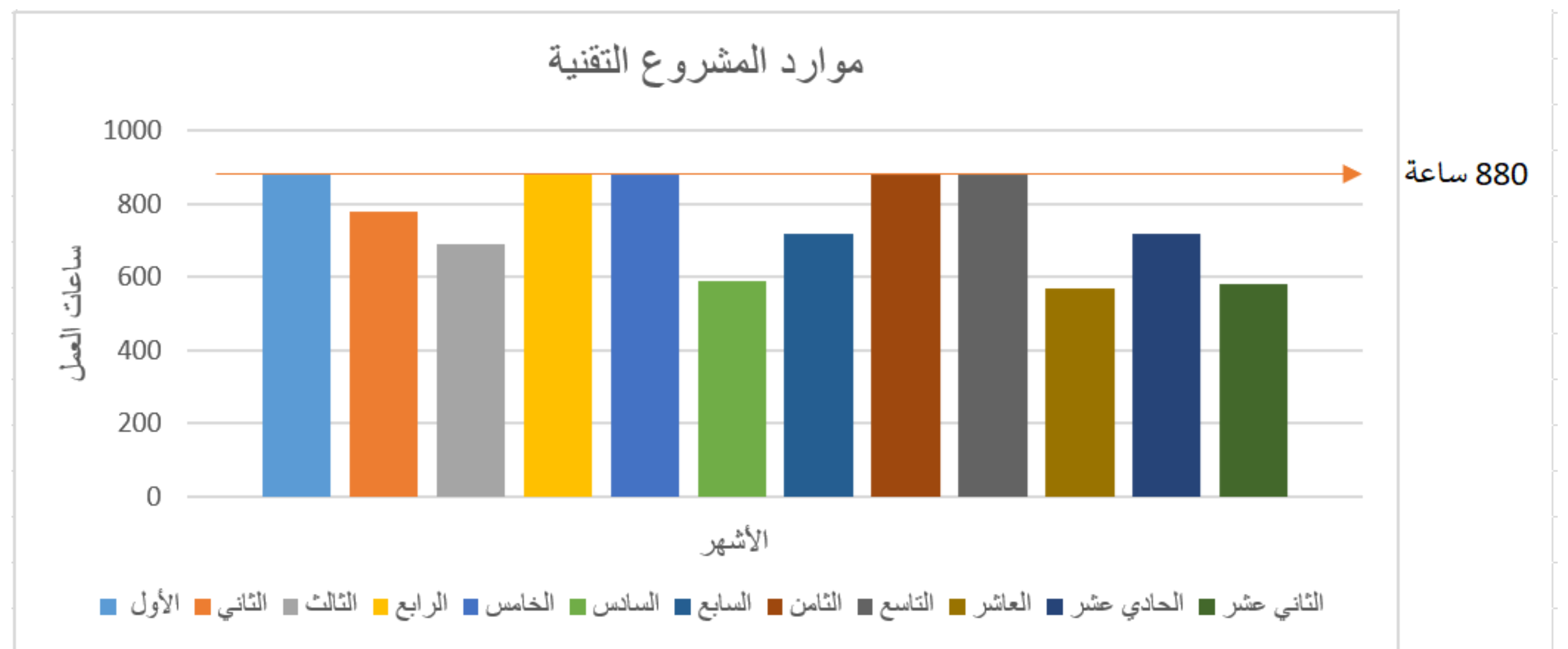
المسار الطبيعي

لا يتطلب اي زيادة
بالوقت



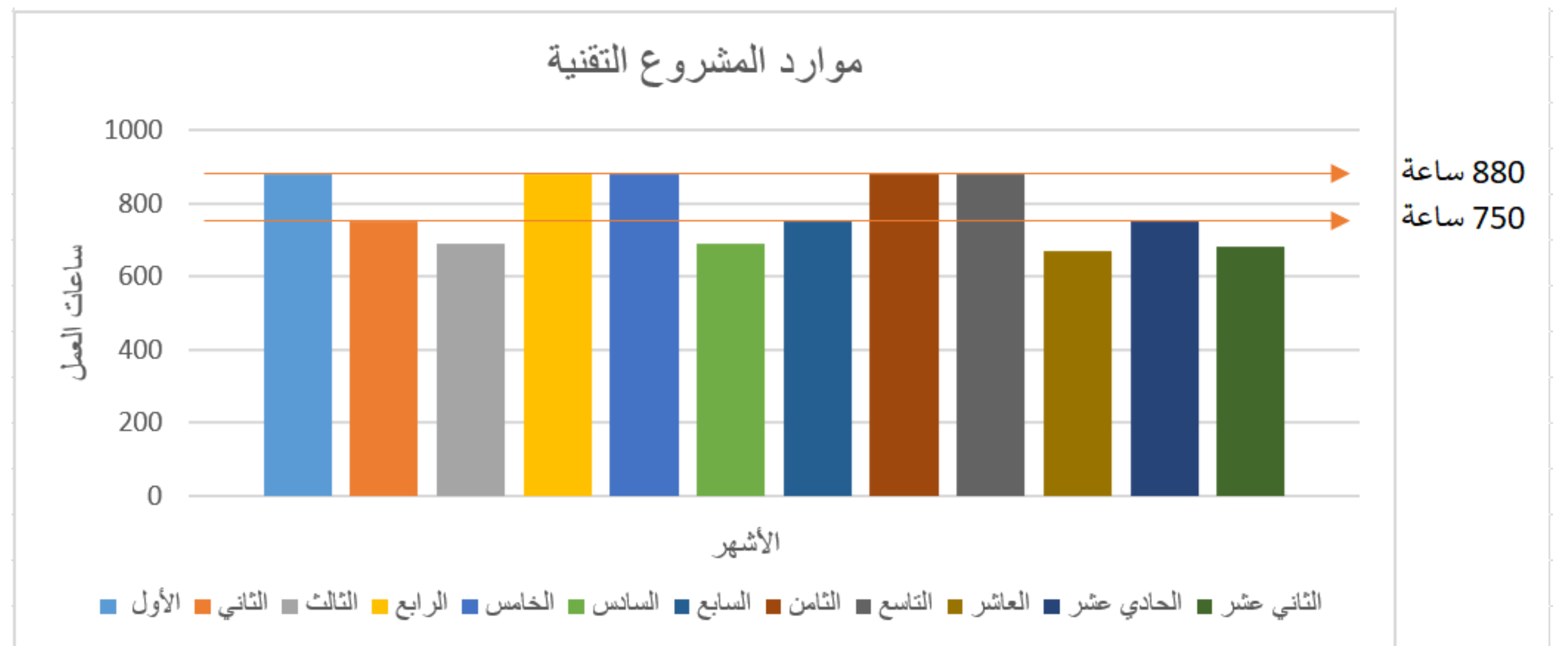
Resource Leveling

يتطلب زيادة في المشروع
شهرين ولكن تم تسوية
الموارد



Resource Smoothing

بقي المشروع على تمديده
شهرين ولكن تم تنعيم
الموارد لمرونة أكثر



عملية تنفيذ التوريدات واختيار المقاولين

تتبع إدارة المشتريات ترتيبًا منطقيًا.
أولاً : أنت تخطط لما تحتاجه للتعاقد
ثانياً : تخطط كيف ستفعل ذلك.
ثالثاً : ترسل متطلبات العقد إلى البائعين.
رابعاً : تختار الأفضل ، ثم توقع العقد معهم.
خامساً : بمجرد بدء العمل ، تراقبه للتأكد من اتباع العقد.
سادساً : عند الانتهاء من العمل ، تقوم بإغلاق العقد وملء جميع الأوراق.

عليك أن تبدأ بخطة للمشروع بأكمله وتفكر في كل الأعمال التي ستتعاقد معها لمشروعك سترغب في التخطيط لأية عمليات شراء هنا حيث يمكنك إلقاء نظرة فاحصة على احتياجاتك للتأكد من أن التعاقد ضروري وتكتشف أنواع العقود المنطقية لمشروعك، وتحاول تحديد جميع أجزاء المشروع التي سيتم التعاقد عليها. توضح خطة إدارة المشتريات كيفية إدارة عملية الشراء وتتضمن المعلومات التالية:

- أنواع العقود التي تخطط لاستخدامها
- أي مقاييس سيتم استخدامها لقياس أداء المقاولين
- مواعيد التسليم المخططة للعمل
- المنتجات التي تتعاقد معها
- المستندات القياسية للشركة التي ستستخدمها
- عدد البائعين أو المقاولين المشاركين وكيفية إدارتهم
- كيف قد يؤثر الشراء على قيود وافتراسات خطة المشروع
- تنسيق مهل الشراء مع تطوير الجدول الزمني للمشروع
- تحديد البائعين المؤهلين مسبقاً (إذا كان معروفاً)
- معرفة ما إذا كان يجب عليك التعاقد على العمل أو القيام به بنفسك.

ستساعدك معظم العوامل نفسها التي تساعدك على اتخاذ كل قرار مشروع رئيسي آخر في هذا القرار مثل ما هي تكلفة بنائه مقابل شرائه؟ كيف سيؤثر هذا القرار على نطاق مشروعك؟ كيف سيؤثر على الجدول الزمني للمشروع؟ هل لديك الوقت للقيام بالعمل وما زلت تفي بالتزاماتك؟ وأثناء تخطيطك لما ستفعله وما لن تتعاقد معه ، عليك التفكير ملياً في أسبابك فهناك بعض الموارد (مثل المعدات الثقيلة) التي يمكن لشركتك شراؤها أو تأجيرها حسب الموقف ستحتاج إلى فحص تكاليف الإيجار مقابل الشراء وتحديد أفضل طريقة للمضي قدماً.



اختيار نهج العقد والمقاول عادةً ما تقوم الفرق الفنية بوضع وصف للعمل الذي سيتم فيه الاستعانة بمصادر خارجية. من هذه المعلومات ، يجب فريق إدارة المشروع على الأسئلة التالية:

- هل العمل أو المواد المطلوبة سلعة ، أو منتج أو خدمة مخصصة ، أو مهارة أو علاقة فريدة؟
- ما نوع العلاقة المطلوبة: مورد أم بائع أم شراكة؟
- كيف يجب الاتصال بالمورد أو البائع أو الشريك المحتمل وما المطلوب منه : RFQ أو RFP ؟
- ما هي المخاطر وأي طرف يجب أن يتحمل أي أنواع من المخاطر؟
- هل يؤثر شراء الخدمة أو البضائع على الأنشطة على المسار الحرج لجدول المشروع ومقدار التعويم في هذه الأنشطة؟
- ما مدى أهمية التأكد من التكلفة مقدماً؟

يستخدم فريق المشتريات إجابات الأسئلة الثلاثة الأولى المذكورة أعلاه لتحديد نهج الحصول على السلع أو الخدمات الأسئلة المتبقية لتحديد نوع العقد الأكثر ملاءمة والعامل الرئيسي في اختيار نهج العقد هو تحديد الطرف الذي سيتحمل أكبر قدر من المخاطرة ويحدد الفريق مستوى المخاطر التي سيدبرها المشروع والمخاطر التي سيتم نقلها إلى المقاول. عادةً ما يرغب فريق إدارة المشروع في إدارة مخاطر المشروع ، ولكن في بعض الحالات ، يكون للمقاولين المزيد من الخبرة أو السيطرة التي تمكنهم من إدارة المخاطر المرتبطة بالعمل المتعاقد عليه بشكل أفضل بحكم اختصاصهم بالعمل المنوط بهم .

نموذج المقارنة (SCORING MODEL) :

الموردين المقترحين لأجهزة الحاسوب					معايير المقارنة	
ACER	DELL	TOSHIBA	HP	DELL	وزن المعيار	
40	45	50	40	60	15%	سرعة أداء المعالج ومساحة التخزين
60	60	80	60	30	20%	السعر وشروط الدفع وتوافقها مع الميزانية
40	80	60	70	50	15%	توفر صيانة ما بعد البيع
50	60	60	40	70	25%	القدرة على التكامل مع تطبيق المشروع
30	35	50	50	40	15%	توافق المدة المطلوبة للتوريد والتركيب مع جدول المشروع الزمني
50	50	80	40	50	10%	مدى الانتشار لهذا النوع من الأجهزة في السوق
46	56	63	50	51	100%	درجة التقييم



أجندة اجتماع:

موضوع الاجتماع	
مكان الاجتماع	

المشاريع القائمة	
	1
	2

نقاط الاجتماع	
مناقشة المواضيع العالقة في المشاريع السابقة (تسليم الوثائق ، نماذج الاغلاق)	1
تقديم تقارير شهرية بحاله المشروع متضمنه نسب الإنجاز من الخطة سيتم تزويد إدارة المشروع بالنماذج	2
نماذج الوثائق المطلوبة في الخدمات التطويرية المستلمة داخل نطاق المشروع (SRS , Test Cases , User Manuel)	3
تقديم تقارير شهرية لصيانة الخدمات الموجودة داخل نطاق المشروع كخدمات صيانة وتشغيل	4



محضر اجتماع:

موضوع الاجتماع	مراجعة مشروع
مكان الاجتماع	
التاريخ	

م	المهام التي تم مناقشتها	صاحب المهمة	وقت التنفيذ
1.	تسليم نموذج استلام موقع العمل ونسخة العقد	فريق المشروع	الخميس 12-2
1.	تسليم نموذج ميثاق المشروع	فريق المشروع	الخميس 12-2
1.	اعتماد الخطة وتسليمها موقعه	فريق المشروع الشركة المتعاقدة	الخميس 12-2
1.	نموذج استلام كود المصدر	الشركة المتعاقدة	حسب الخطة المعتمدة
1.	تسليم نموذج استلام الخدمات التطويرية	الشركة المتعاقدة	عند استلام الخدمة
1.	تسليم نموذج استلام الخدمات التشغيلية	فريق المشروع	طوال دورة المشروع
1.	تسليم تقارير الصيانة الشهرية	فريق المشروع	شهري

الحضور	

دورة قياس الأداء وتقديم التقارير مع شرح السبب:

❖ النموذج المفاهيمي PMS

يسعى النموذج المفاهيمي المقترح إلى توحيد المراحل الموضحة في هذه الورقة، في ترتيب تسلسلي، تجميع الممارسات الهامة الرئيسية الهدف هو السماح لنموذج مفاهيمي لاستخدامه كدليل من قبل أي منظمة أثناء تطوير أو مراجعة عملية PMS تسرد الإجراءات الرئيسية التي تمنع تجاهل النقاط الحاسمة في العملية أو تجاهلها.

- لكل مرحلة مدرجة، يوصى بإجراءات رئيسية وإجراءات محددة.

أثناء استخدام النموذج المفاهيمي ، إذا أثار أي سؤال ، يمكن دائمًا مراجعة الجزء النظري للحصول على تفاصيل إضافية. علاوة على ذلك، يمكن استخدام bibliographies الأكاديمية المتاحة التي تشير إلى الموضوع كدعم أيضًا.

Stages	Key Actions	Specific Actions
➤ Long Term Strategy – Top Management	• Align Organization Strategy with Top Management / Managers for PMS support	✓ List factors that block PMS in case of resistance at management level
➤ Long Term Strategy – Senior Managers	• Deploy Business Strategy, Corporate / Process / Employees Goals, to support PMS development and maintenance	✓ List factors that block PMS in case of resistance at operational level
➤ Traditional and Non-Traditional Measures	• Analyze Organization's Approach and Objectives (where they want to go) to set the measures	✓ Select between: Traditional measures and Non-Traditional Measures (Tab1)
➤ Performance Measures	• Ensure compliance with the 08 attributes at measures definition	✓ Emphasize specific attributes according to the business scenario and the Organization strategies
➤ Design	• Use the Recommendations for the Performance Measures Design • Use the Record Sheet for the Performance Measures (Tab2) • Analyze available PM models and apply best option (Tab3)	✓ Ensure the establishment of objective, simple and only necessary measures ✓ Ensure clarity and registration of the established measures
➤ Implementation	• § Apply the Design stage definitions, the system model chosen and the data allocation	✓ Follow up Design stage planning ✓ Check need for adjustments
➤ Use	• Stratify the results • Apply the analysis and process improvement for low performances	✓ Ensure data accuracy, results analysis and regular meetings ✓ Ensure team motivation focusing on improvements not on guilty
➤ Review - Preparation	• Ensure the preparation for the process review according to the proposed guidelines	✓ Set 'what, when, why, where, how' ✓ Ensure productive meetings ✓ Identify Business Unit to review
➤ Review - Systematic	• Apply the Systematic Process Review	✓ Apply Evaluation Criteria's list ü Extract a list of Strengths and Opportunities for Improvement ✓ Select the main opportunities ✓ Identify Root Cause and apply Action Plans for improvement
➤ Learning	• Identify opportunities for improvement and innovation based on PMS Review	✓ Ensure improvement projects and progress of measures ✓ Apply PMS adjusts as expertise increases and deviations raises



نموذج طلب التغير:

رقم طلب التغير	
التاريخ	
نوع التغير	☐ Change ☐ Problem ☐ Enhancement

معلومات طالب التغير	
الاسم	
الادارة	
الوظيفة	
التوقيع	

معلومات عن طلب التغير	
المنتج المطلوب فيه التغير	
الاصدار	
الألوية	☐ Critical ☐ Urgent ☐ Important
وصف التغير	

تقييم التغير		
المرحلة التي تم فيها التغير		
المنتجات التي سوف تتأثر بالتغير		
المنتج	الاصدار	تصنيف التغير
		☐ Minor ☐ Major

المجهود والتكلفة	
المجهود	
التكلفة	
المقيم للمجهود والتكلفة	
الجهات الموافقة على التغير	
التاريخ	

المخاطر، التهديدات والفرص:

❖ قبل التطرق إلى تفاصيل المخاطر وأنواعها وخطط واستراتيجيات الرد على المخاطر، علينا بالبداية معرفة ما معنى المخاطر وما أنواعها:

المخاطر:

هي الأحداث المتوقعة حدوثها والربط بين احتمالية حدوثها وأثرها المنعكس على المشروع وتشغيله.

أنواع المخاطر:

- 1- التهديدات: هي المخاطر التي لها أثر سلبي على المشروع، رأس المال، الأصول، الموارد إلخ...
- 2- الفرص: هي المخاطر التي تمثل فرصاً لأصحاب المصلحة لانتهازها إيجاباً في مصلحة المشروع. أمثله:

1- التهديدات:

- إنقطاع البيانات والاتصالات عن المشروع من مزود الخدمة مما يؤدي على انقطاع عمليات التطبيق والموقع ويؤثر سلباً على إمكانية وصول العملاء وتجربة العميل، وتضرر الدخل.

2- الفرص:

ارتفاع الطلب في التحول الرقمي، مما سيتيح لأصحاب المصلحة في التوسع لتلبية احتياج السوق، في توفير خدمات لشريحة أكبر من العملاء وارتفاع في عدد منتجات الشركة مما سؤثر إيجاباً على الزيادة في الأرباح.

سجل المخاطر:

يمكننا سجل المخاطر من التعرف على المخاطر المحتملة الوقوع والربط بين احتمالية حدوثها وأثرها على المشروع، مما سيعطي رؤية أوضح لأصحاب المصلحة في التخطيط المناسب لعمل استراتيجيات الرد على المخاطر.

Risk Register and Qualitative Risk Analysis:

Risk	Probability	Severity	Risk Level	Proposed Action Control	Probability	Severity	Residual Risk
Internet Connection lost	4	4	16 - High	Install Internet Backup line	2	2	4 - Low
Data Center Gets Hack	5	5	25 - Critical	1- Install advanced firewall with several levels. 2- Install Backup server	3	3	9 - Substantial
Fire in the server room	5	5	25 - Critical	Install FM200 fire system to prevent damaging the devices during the fire	2	2	4 - Low
Office Supplies shortage	3	3	9 - substantial	On Board couple of suppliers to have more than an option for procurement	2	1	2 - Low
Employee's ergonomics impact due to long working hours	3	3	9 - substantial	1- Provide frequent break times. 2- Procure Ergonomic Furniture	2	1	2 - Low

Risk Response Strategy:

Risk Response Strategy Matrix (Treat or Accept)		
Level of Risk	Action Required	Escalation and Approval of Action Plan
Negligible risk (1-2):	- No risk treatment is required - Risk should be reviewed annually.	Activity Manager
Low risk (3-4):	- Risk is generally considered acceptable but if any further reasonable controls can be implemented to reduce the risk these should be considered. - Risk should be reviewed annually.	Activity Manager
Medium risk (5-6):	- Risk treatment should be considered. If no further risk reduction can be identified (including minor modification and/or procedures), by the team/person carrying out the risk assessment, review the assessment (with ALARP principle in mind) and either further reduce the residual risk or endorse the task to commence as it stands. - Risk should be reviewed annually.	Activity Manager
Substantial risk (7-10):	- Risk treatment must be considered. Task shall not be carried out unless it can be shown to be ALARP. All attempts should be made to reduce the risk level to medium. - Risk should be reviewed annually.	- Requires review, revision, and approval of risk control strategy by process owner in consult with SME - Activity Manager for review and approval of associate treatment plan.
High risk (11-16):	- Task shall not be carried out. Further risk reduction measures shall be identified, and the task shall only commence if the risk has been reduced to at least a level of risk that can be proven to be as low as reasonably practicable (refer to ALARP definition). - Risk should be reviewed within 6 months of implementing additional risk controls	- Requires review, revision, and approval of risk control strategy by process owner in consult with SME - Activity Manager for review and approval of associate treatment plan.
Critical risk (17-25):	- Task shall not be carried out. These should be treated as high priority risks and further risk reduction measures shall be identified and the task shall only commence if the risk has been reduced to at least a level that can be proven to be as low as reasonably practicable (refer to ALARP definition). - VP, Director, and Sr. Risk Manager, require immediate notification and mitigation plan review, revision, and approval.	- Requires review, revision, and approval of risk control strategy by process owner in consult with SME - Operations Director review and BU Director Risk Operations



مصفوفة تقييم الارتباط بالمعنيين:

Seq	Name الاسم	Role المهام	Requirements or Expectations الاحتياجات والتوقعات	Category التصنيف	Interest الاهتمام	Power القوة
A	أ. ناصر المحميد	الراعي الرسمي	الاطلاع على المشروع وإبداء الرأي العام	External	L	L
B	د. سارة عادل	الراعي الفني	الاطلاع على المشروع وإبداء الرأي العام	External	L	L
C	د. وليد صديق	الداعم المشارك	تقييم المشروع على الصعيد الأكاديمي وإعطاء الدرجة	External	H	L
D	م. عامر العتيبي	مدير المشروع	قيادة الفريق لأداء المشروع	Internal	H	H
E	م. عبدالله العمر	مدير الاستراتيجية مدير المبيعات	رفع مستوى جودة المشروع	Internal	H	H
F	م. غسان كلكتاوي	مدير بحوث السوق	وضع خطط استراتيجية لتجاوز كل العقبات	Internal	H	H
G	م. محمد العتيق	مدير التقنية	التحقق من إكمال المهام والمتطلبات في التوقيت المحدد	Internal	H	H
H	م. حسين الحسين	مدير المخاطر	تقييم مخاطر المشروع	Internal	H	H
I	م. باسل المصطفى	مدير الشراكات	العدل لتحقيق المصلحة العامة وتسوي النزاعات داخلياً وخارجياً	Internal	H	H
J	م. محمد الزهراني	مدير المالية	إدارة ميزانيات المشروع والحسابات و إعداد التقارير الخاصة بأرباح المشروع والإشراف عليها إضافة الى النظر في التكاليف و المصاريف والإيرادات	Internal	H	H
K	م. عبدالاله المطيري	مدير الاتصالات	إدارة صنع القرار وحل المشكلات وإدارة الأداء المتقدمة والإبلاغ عن الأعمال الأساسية.	Internal	H	H
L	م. مروة بازرة	مدير الهوية والتصميم مدير التسويق	العمل على تصاميم الشركة وفقاً للمعايير المحددة وجدولة المهام المطلوبة والالتزام بها والعمل بالتنسيق مع جهات الدعاية والإعلان المختلفة	Internal	H	H
M	م. أسماء المطيري	مدير الجودة	توفير الصورة العامة للموظفين والعملاء في الشركة بالطرق المناسبة المختلفة	Internal	H	H
N	مستخدمين واجهه العميل	جهة استهلاكية	معالجة المواد واستقبال الطلبات	External	H	H
O	مستخدمين واجهه العملاء	جهة استهلاكية	التصفح والتسوق	External	H	H
P	العملاء المساندين	جهة خدمية	التسجيل واستخدام المنصة	External	H	L
Q	المنافسين		انشاء منصاب توفر نفس الخدمات بأسعار تنافسية	External	L	L
R	وزارة الاتصالات	جهة رقابية وتشريعية	توفير الدعم والتغطية اللازمة	External	L	L
S	وزارة العمل	جهة رقابية	توفير التصاريح اللازمه للعماله	External	L	L
T	وزارة المالية	جهة رقابية وتشريعية	التمويل	External	L	L
U	وزارة التجارة	جهة رقابية	التراخيص	External	L	L
V	وزارة النقل	جهة تنفيذية	تسهيل التنقلات وتوفير الخدمات اللازمة	External	L	L
W	وزارة الاقتصاد	جهة رقابية	دعم التسويق	External	L	L
X	اللوجيستيين وخدمة العملاء	جهة تنفيذية	استقبال الطلبات الجاهزة وتوصيلها ومتابعتها لنيل رضى العميل	Internal	H	L
Y	تقنية المعلومات والفنيين	جهة تنفيذية	تطوير المنصة ومعالجة الاخطاء	Internal	L	H
Z	الاداريين	جهة تنظيمية	المتابعة و الارشفة	Internal	L	L

التوصيات والخلاصة:

التوصيات:

- عمل دراسة جدوى لدى مكتب استشارات معتمد.
- الحصول على رأس المال المطلوب عن طريق:
 - القروض التجارية او الحكومية كبنك التسليف
 - مشاركة الجهات الحكومية.
 - مستثمر محلي.
 - مستثمر اجنبي.
- وضع خطة العمل المتكاملة
- الحصول على الرخص المطلوبة
- البدء التجريبي
- وضع جدول زمني نهائي واختبار مخرجات المشروع قبل الاطلاق.

الخلاصة:

قمنا بإعداد ودراسة مشروع التحول الرقمي للمشاريع المتوسطة والصغيرة ، وخصصنا في هذا المشروع قطاع المواد الغذائية، لدى المشروع عوامل نجاح عالية جداً ومنها ان 70% من التعداد السكاني في المملكة العربية السعودية أقل من 35 عاماً، إضافة الى - ازمة كوفيد-19- والاعلاق الطارئ من عام 2019، جعل جميع الخدمات تقدم فقط عن طريق الأجهزة الذكية، ويعد توجه وزارة التجارة ومحاربة التستر بيئة خصبة لهذا المشروع وتحقيق الربحية بأعلى جودة واقل تكاليف، عن طريق توفير هذه الخدمات الإلكترونية بأسعار تناسب القطاع المستهدف،

طموحننا ان تكون إلزامية بدعم الجهات الرقابية وجعلها شريك في هذا المشروع، إضافة الى مواكبة احد متطلبات التحول الرقمي في رؤية المملكة العربية السعودية 2030م.

وختاماً؛ تُجدر الإشارة إلى أننا عبر هذا المشروع قد قمنا بجمع وتفسير وتحليل أهم المعلومات الخاصة بـ التحول الرقمي ونحن نُقدم الفرصة إلى جميع الباحثين والدارسين في هذا التخصص من أجل إثراء المشروع بأي أفكار جديدة لأننا نهدف دائماً وأبداً إلى تنمية وتطوير المشاريع والبحوث العلمية وآلية إعدادها، حتى تكون بالفعل إيجابية ومثمرة على الفرد وعلى مجتمعه.

والله الموفق



Rose, K. H. (2013). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)-Fifth Edition. *Project Management Journal*, 44(3), e1. <https://doi.org/10.1002/pmj.21345>

Alauddin, N. (2019). Overview of Deming Criteria for Total Quality Management Conceptual Framework Design in Education Services. *Journal of Engineering and Science Research*, 3(5), 12–20. <https://doi.org/10.26666/rmp.jesr.2019.5.3>

Brown, C. (2019). Why and how to employ the SIPOC model. *Journal of business continuity & emergency planning*, 12(3), 198-210.

Liliana, L. (2016). A new model of Ishikawa diagram for quality assessment. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 161, 012099. <https://doi.org/10.1088/1757-899x/161/1/012099>

Xenidis, Y., & Stavrakas, E. (2013). Risk based Budgeting of Infrastructure Projects. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 74, 478–487. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.03.049>

Sato, T. (2014). Risk-based Project Value – The Definition and Applications to Decision Making. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 152–161. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.019>

Klakegg, O. J., & Lichtenberg, S. (2016). Successive Cost Estimation – Successful Budgeting of Major Projects. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 226, 176–183. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.06.177>

Kwon, H., & Kang, C. W. (2018). Improving Project Budget Estimation Accuracy and Precision by Analyzing Reserves for Both Identified and Unidentified Risks. *Project Management Journal*, 50(1), 86–100. <https://doi.org/10.1177/8756972818810963>

Usmani, F. (2021, August 24). *Stakeholder Register in Project Management*. PM Study Circle. <https://pmstudycircle.com/stakeholder-register-project-management/>

Lopez, A. (2021, April 22). *Stakeholder Mapping 101: A Quick Guide to Stakeholder Maps*. Project Manager. <https://www.projectmanager.com/blog/stakeholder-mapping-guide>

Delone, W. H., & McLean, E. R. (2004). Measuring e-Commerce Success: Applying the Delone & McLean Information Systems Success Model. *International Journal of Electronic Commerce*, 9(1), 31–47. <https://doi.org/10.1080/10864415.2004.11044317>