جامعة الجميع الذكية
EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

Nutri-Code

Nutri-Code

رقم المجموعة ٢٨٤

طه قاري (القائد)	٢٠٢١٢٠٦٤٥٦
مالك العصيمي	٢٠٢١٢٠٦٥٥١
أحمد البعيجي	٢٠٢١٢٠٠٢٠٧
خالد الزهراني	٢٠٢١٢٠٦٣٠٦
ضيف الله العتيبي	٢٠٢١٢٠٦٢٦٤
فاطمة باحمدان	٢٠٢١٢٠٧٤٥٥
أسماء أفهيدة	٢٠٢١٢٠٦٢٦٤
لينا عليوه	٢٠٢١٢٠٦٣٨٦
غفران الجحدلي	٢٠٢١٢٠٦٤٨٢
عهد القحطاني	٢٠٢١٢٠١٥٩٥

إشراف: د/ وليد سليمان

المستوى الدراسي الثالث

٢٠٢٢ م – ١٤٤٣ هـ

جامعة الجميع الذكية
EVERYONE`S SMART UNIVERSITY

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الجميع الذكية
EVERYONE`S SMART UNIVERSITY

الفهرس

المقدمة	١٠
من نحن	١٠
تصنيف درجة الجودة الغذائية	١٠
مهام الأسبوع الثاني	
الاستراتيجية	
١,١,١ الرسالة	١١
١,١,٢ الرؤية	١١
١,١,٣ الأهداف	١١
١,١,٤ مؤشرات قياس الأداء	١١
١,١,٥ ميثاق المشروع	١٢
الحوكمة والهياكل والعمليات	
١,٢,١ الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع	١٦
١,٢,٢ الأسس العملية والعلمية لتطوير الهيكل	١٦
١,٢,٣ نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشاريع مع تحديد السبب	١٨
مهام الأسبوع الثالث	
الامتثال والمعايير واللوائح	
٢,١,١ الامتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع	١٩
٢,١,٢ نموذج التحقق Check List لكل مرحلة من مراحل المشروع (بدء – تخطيط – تنفيذ – إغلاق)	٢٠
السلطة والاهتمام والعمليات	
٢,٢,١ سجل أصحاب المصلحة وتشكيل المجموعات لهم	٢٢
٢,٢,٢ تطوير الشبكتين: (القوة/الاهتمام) و (التأثير/القوة)	٢٢
٢,٢,٣ مخطط أصحاب المصلحة	٢٤
الثقافة والقيم	
٢,٣,١ تعريف ثقافة المنظمة	٢٤
٢,٣,٢ قيم المنظمات التي يمكن للمنظمة تبنيها خلال المشروع	٢٥

مهام الأسبوع الرابع

نقد وإدارة الذات	
٣,١,١ ثلاث سلوكيات شخصية للطالب يمكن ان تؤثر على المشروع	٢٦
٣,١,٢ دراسة هذه السلوكيات وتحديد أسبابها وكيف يمكن القضاء عليها	٢٦
٣,١,٣ إجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT	٢٧
النزاهة الشخصية والموثوقية	
٣,٢,١ سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية	٢٨
٣,٢,٢ تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني ان وجد لهذه السلوكيات على اعمال المشروع والعلاقات	٢٩
الاتصالات الشخصية	
٣,٣,١ إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة Stakeholder Register	٣٠
٣,٣,٢ تحديد التواصل الشخصي والتواصل الفعال	٣١
٣,٣,٣ تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي	٣١
٣,٣,٤ إنشاء مصفوفة الاتصال	٣٢
٣,٣,٥ ثلاث سيناريوهات خاطئة للاتصال	٣٣
٣,٣,٦ تطوير واعداد مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة	٣٣

مهام الأسبوع الخامس

القيادة	
٤,١,١ وصف وتعريف نموذج القيادة للمشروع	٣٤
٤,١,٢ أسباب اختيار النموذج المفضل للقيادة	٣٤
٤,١,٣ خمس مقترحات لأساليب التحفيز المتوافقة مع المشروع	٣٥
العمل الجماعي	
٤,٢,١ تصميم نموذج (RACI) لثلاثة إجراءات إدارية للمشروع	٣٦

الصراع والأزمات	
٤,٣,١ تحديد الصراع والأزمات	٣٧
٤,٣,٢ ثلاث سيناريوهات لأحداث التعارض في المشروع	٣٧
٤,٣,٣ تعيين الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل تعارض مع تحديد السبب	٣٨
٤,٣,٤ تطوير تحليل السبب الجذري	٣٨

مهام الأسبوع السادس

الحنكة	
٥,١,١ توزيع الموارد البشرية على الوظائف	٤٠
٥,١,٢ تحليل تأثير إجراء عملية crashing والتتبع السريع	٤٢
التفاوض	
٥,٢,١ وضع قواعد عامة لعملية التفاوض	٤٤
٥,٢,٢ إعداد خطتين للتفاوض	٤٥

مهام الأسبوع السابع

تصميم المشروع	
٦,١,١ تحديد القيد الثلاثي للمشروع	٤٦
٦,١,٢ إعداد قائمة بعوامل نجاح المشروع	٤٧
٦,١,٣ تطوير وتحديد هيكل تنظيم العمل	٤٩
المتطلبات والأهداف	
٦,٢,١ تحديد مصفوفة تتبع المتطلبات	٥٠
٦,٢,٢ تحديد أساليب جمع المتطلبات	٥٢
٦,٢,٣ تطوير الهيكل الهرمي لأهداف المشروع	٥٢

مهام الأسبوع الثامن

النطاق	
٧,١,١ تطوير وتحديد وإعداد بيان النطاق	٥٣
٧,٢,١ تطوير وتحديد وشرح زحف النطاق	٥٦
٧,٣,١ شرح إدارة وتحليل المنتج	٥٦
الوقت	
٧,٢,١ تطوير قائمة الوظائف أو الأنشطة المدرجة في كل حزمة عمل في **WBS**	٥٨
٧,٢,٢ توضيح العلاقات بين الأنشطة	٥٩
٧,٢,٣ وضع الرسم التخطيطي المنطقي لأنشطة المشروع وتحديد المسار الحرج	٦٠
٧,٢,٤ إعداد مخطط جانت	٦١
الجودة	
٧,٣,١ توضيح نموذج ديمينج للجودة	٦٢
٧,٣,٢ تطوير نموذج **Ishikawa** و **SIPOC** لاحد مشاكل مخرجات المشروع	٦٣

مهام الأسبوع التاسع

٨,١,١ إنشاء هيكل توزيع التكلفة ، ورصيد المشروع بواسطة **WBS**	٦٤

مهام الأسبوع العاشر

الموارد	
٩,١,١ شرح مفهوم موائمة الموارد	٦٦
المشتريات	
٩,٢,١ شرح تطوير عملية تنفيذ التوريدات واختيار المقاول	٦٧
التخطيط والتحكم	
٩,٣,١ إعداد جدول الأعمال - دعوة ومحضر افتراضي لاجتماع افتراضي	٧٠
٩,٣,٢ تحديد قياس الأداء	٧١

٩,٣,٣ تطوير نموذج طلب التغيير	٧٣
مهام الأسبوع الحادي عشر	
المخاطر والفرص	
١٠,١,١ تحديد المخاطر (التهديدات) والفرص وإعطاء أمثلة	٧٥
١٠,١,٢ إعداد سجل المخاطر	٧٦
١٠,١,٣ التحليل النوعي للمخاطر	٧٨
١٠,١,٤ تحديد استراتيجيات الاستجابة للمخاطر	٧٩
أصحاب المصلحة	
١٠,٢,١ إعداد مصفوفة تقييم مشاركة أصحاب المصلحة	٨٠
التوصيات	٨١
الخاتمة	٨١
المراجع	٨٢
المرفقات	٨٣

قائمة الجداول

الرقم	اسم الجدول	رقم الصفحة
١	تصنيف درجة الجودة الغذائية	١٠
٢	مؤشر الأداء رقم (١) تعزيز نمط الحياة	١١
٣	مؤشر الأداء رقم (٢) رفع معدل المنتجات	١٢
٤	ميثاق المشروع	١٢
٥	الأسس العملية والعلمية لتطوير هيكل المشروع	١٦
٦	نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع	١٩
٧	مرحلة البدء والتخطيط	٢٠
٨	مرحلة التنفيذ	٢١
٩	مرحلة الإغلاق	٢١
١٠	سجل أصحاب المصلحة وتشكيل المجموعات لهم	٢٢
١١	قيم المنظمات التي يمكن للمنظمة تبنيها خلال المشروع	٢٥
١٢	سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية	٢٨
١٣	تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني للسلوكيات	٢٩
١٤	سجل أصحاب المصلحة	٣٠
١٥	مصفوفة الاتصال	٣٢
١٦	مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة	٣٣
١٧	نموذج (RACI)	٣٦
١٨	الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل تعارض	٣٨
١٩	تطوير تحليل السبب الجذري	٣٩
٢٠	توزيع الموارد البشرية	٤١
٢٢	الجدول الزمني	٤٣
٢٣	Crashing	٤٣
٢٤	Fast tracking	٤٣
٢٥	إعداد خطتين للتفاوض	٤٥

٢٦	مصفوفة تتبع المتطلبات	٥١
٢٧	تطوير الهيكل الهرمي للأهداف	٥٢
٢٨	النطاق	٥٥
٢٩	الوظائف أو الأنشطة المدرجة في كل حزمة عمل	٥٨
٣٠	العلاقات بين الأنشطة	٥٩
٣١	مخطط جانت	٦١
٣٢	تطوير نموذج SIPOC	٦٣
٣٣	هيكل توزيع التكلفة للمشروع	٦٤
٣٤	إجمالي رأس المال للمشروع	٦٥
٣٥	جدول الأعمال – دعوة وسجل افتراضي لاجتماع افتراضي	٧٠
٣٦	تحديد قياس الأداء	٧٢
٣٧	أصحاب المصلحة الرئيسيين	٧٢
٣٨	نموذج طلب التغير	٧٤
٣٩	تحديد المخاطر (التهديدات والفرص)	٧٥
٤٠	سجل المخاطر	٧٧
٤١	التحليل النوعي للمخاطر	٧٨
٤٢	استراتيجيات الاستجابة للمخاطر	٧٩
٤٣	مصفوفة تقيم مشاركة أصحاب المصلحة	٨٠

قائمة الأشكال

الرقم	اسم الشكل	رقم الصفحة
١	مراحل المشروع الرئيسية	١٣
٢	مدى تأثير أصحاب المصلحة	١٤
٣	الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع	١٦
٤	مخطط أصحاب المصلحة	٢٤
٥	تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT	٢٧
٦	أسلوب القيادة	٣٥
٧	طريقة السبب والأثر (عظم السمكة)	٣٩
٨	مثلث المشروع	٤٦
٩	هيكل تنظيم المشروع	٤٩
١٠	الرسم التخطيطي لأنشطة المشروع وتحديد المسار الحرج	٦١
١١	عجلة Deming للجودة	٦٣
١٢	تطوير نموذج Ishikawa	٦٤

المقدمة

الطعام هو مصدر أساسي لتغذية الجسم وتقويته، وهناك الكثير من الأطعمة التي نتناولها لا تحتوي على أي جودة غذائية، بل قد تؤدي الى زيادة الوزن والسمنة، لذا يجب على الإنسان الحرص على اختيار الأطعمة الصحية المفيدة للجسم.

الغذاء الصحي المتوازن يحتوي على كميات من الكربوهيدرات المتوفرة في الحبوب والبقوليات، والفيتامينات والألياف الموجودة في الخضراوات والفواكه، والبروتينات المتوفرة في اللحوم الحمراء والبيضاء والبيض والقليل من الدهون الصحيحة المفيدة داخل الأسماك الدهنية وبذور الكتان المطحونة وزيوت الطهي النباتية السائلة (الافوكادو، الزيتون والفول السوداني) فعند تناول الإنسان قدر كافي من الطعام المتوازن سيؤثر ذلك إيجاباً على صحته.

من نحن

مؤسسة غير ربحية تقدم خدمة مجتمعية عبر فرز وتصنيف درجة جودة الغذاء للمواد الغذائية الجاهزة والمعلبة بناء على المكونات والجودة الغذائية المدرجة من قبل الشركة المصنعة من خلال وضع كود ملون على يحدد درجة جودة المنتج.

تصنيف درجة الجودة الغذائية

اللون الأخضر	يرمز إلى منتج ذو جودة غذائية عالية
اللون الأصفر	يرمز إلى منتج ذو جودة غذائية متوسطة
اللون البرتقالي	يرمز إلى منتج ذو جودة غذائية أقل من متوسطة
اللون الأحمر	يرمز إلى منتج ذو جودة غذائية قليلة

جدول (١) تصنيف درجة الجودة الغذائية

الأسبوع الثاني

الاستراتيجية:

١,١,١ الرسالة

نحرص على رفع مستوى الوعي للمجتمع ولتعزيز جودة الغذاء الصحية من خلال وضع كود ملون توضح مدى جودة المنتج بما يواءم أهداف ورؤية المملكة ٢٠٣٠.

١,١,٢ الرؤية

أن نكون أول كيان داعم ورائد في مجال تحديد جودة المنتجات الغذائية.

١,١,٣ الأهداف

١ توعية نسبة ٧٥% من المجتمع على اختيار النظام الغذائي الجيد خلال ٣ أعوام.

٢ تعريف المستهلك بنسبة الأغذية الصحية والغير صحية بفرز ٨٠٠ منتج خلال عام.

٣ المساهمة بتقليل نسبة الإصابة بالأمراض ذات العلاقة بالتغذية بنسبة ٢٠% خلال ٣ أعوام.

٤ زيادة استهلاك الأغذية ذات الجودة العالية بنسبة ٨٠%.

٥ رفع نسبة التنمية الاقتصادية بالحفاظ على ثقة المستهلك في المنتجات الغذائية.

١,١,٤ مؤشرات قياس الأداء

١ **تعزيز نمط الحياة لدى أفراد المجتمع:**

الهدف	المؤشر السابق	المؤشر اللاحق
زيادة نسبة المستهلكين وتوعية ٧٥٪ من المجتمع على اختيار نظام غذائي صحي وجيد خلال مده زمنيه ثلاث سنوات.	٥٥٪ من المستهلكين لا يهتمون بقراءة معلومات المنتج.	تقليل نسبة المستهلكين الذين لا يهتمون بقراءة معلومات المنتج الى ١٥٪ خلال الفترة الزمنية الموضحة ١٣٪ لكل سنه.
المساهمة في تقليل نسبة الاصابة بالأمراض ذات العلاقة بالتغذية بنسبة ٢٠٪ خلال فتره زمنيه ثلاث سنوات	• ٧٥٪ من المستهلكين يعانون من السمنة وزيادة في الوزن. • ٢٥٪ من المستهلكين فوق سن ٣٠ يعانون من مرض السكري.	إنقاص نسبة زيادة الوزن والسمنة دون ٢٠٪ خلال فترة زمنية ٣ سنوات ١٨٪ لكل سنه.

جدول (٢) مؤشر الحياة رقم (١) تعزيز نمط الحياة

٢ رفع معدل المنتجات ذات الجودة العالية:

الهدف	المؤشر السابق	المؤشر اللاحق
تعريف المستهلك بنسبة الاغذية الصحية من غير الصحية ونسعى لفرز ٨٠٠ منتج خلال عام رفع نسبة التنمية الاقتصادية بالحفاظ على ثقة المستهلك بالمنتجات	• ١٢٪ من المستهلكين يهتمون بالقيمة الغذائية للمنتج. • ٣٪ يهتمون بالسعرات الحرارية فقط. • ٢,٣٪ يهتمون إذا كان المنتج يحتوي على عناصر مسببة للحساسية.	• زيادة النسبة الى ٥٠٪ خلال فترة زمنية ٣ سنوات. • ١٢٪ لكل سنه. • الغاء فكرة الاهتمام بالسعرات الحرارية فقط وانما الاهتمام بجودة المنتج ايضاً.
بناء فريق مؤهل وفعال	لا يوجد	مؤسسة غير ربحية تسهم في مراقبة وتصنيف السلع والمنتجات

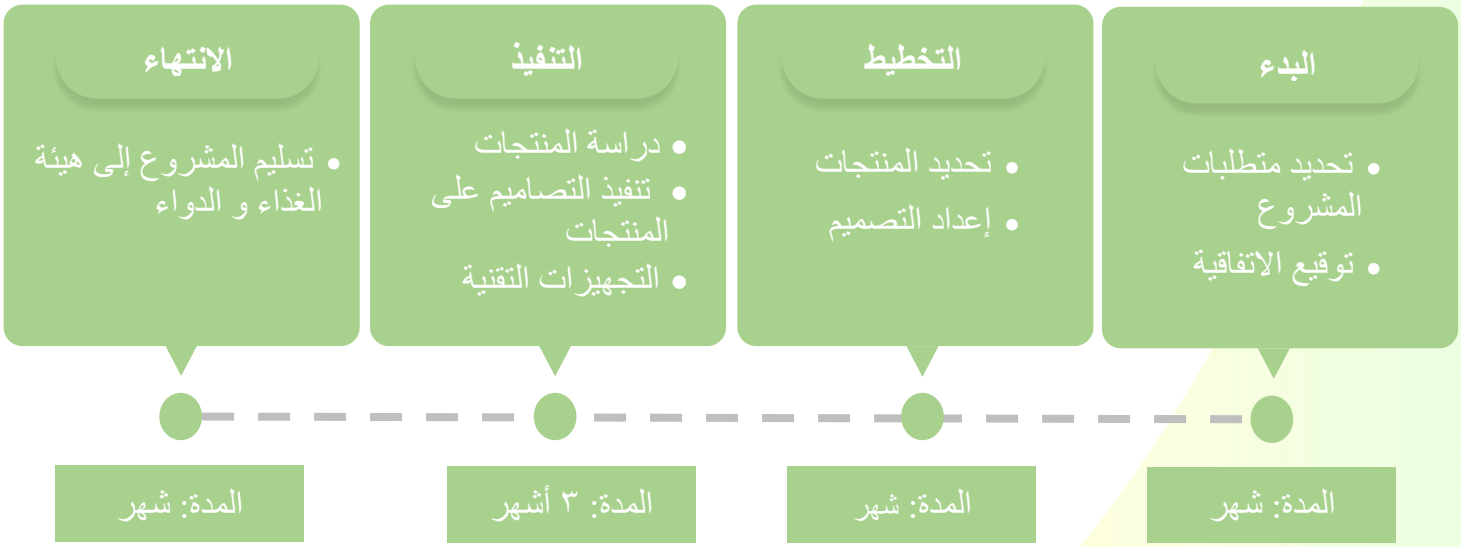
جدول (٣) مؤشر الحياة رقم (٢) رفع معدل المنتجات

١,١,٥ ميثاق المشروع

معلومات المشروع	
عنوان المشروع	Nutri-Code
مدير المشروع	مالك العصيمي
مدير مكتب المشروع	أسماء أفهيده
تاريخ بدء المشروع	٢٨-٥-٢٠٢٢م
التاريخ المتوقع للانتهاء	٧-٨-٢٠٢٢م
الهدف من المشروع	الإسهام في توعية المجتمع وتشجيعه على اختيار النظام الغذائي المناسب.
مبررات المشروع	وجد أن المؤشر الغذائي مرتبط في الاتجاه المتوقع (سلبياً) فيما يتعلق باستهلاك الفرد للفواكه والخضروات والبقوليات والأسماك، و (إيجابياً) مع استهلاك الوجبات الخفيفة السكرية والمالحة والمشروبات الغازية.

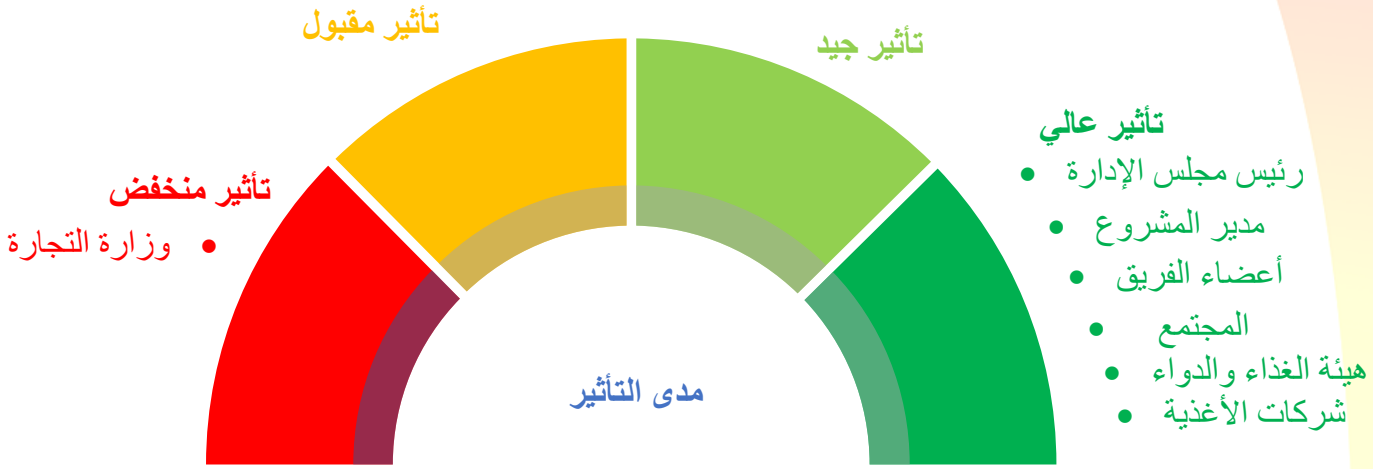
وصف المشروع	يعمل Nutri-Code على المستوى الفردي وعلى المستوى البيئي من خلال إعادة صياغة تصنيف المنتجات، مما قد يؤدي إلى تحسين مستمر وشامل لعرض الطعام.
معايير النجاح	إمكانية المجتمع أن يقرروا لصالحهم ما هو النظام الغذائي المتوازن وكيفية أن يكون لديهم إطار يُمكنهم ويُساعدهم في الحفاظ على نمط حياة صحي بمفردهم بغض النظر عن مستوى ثقافتهم أو وضعهم الاجتماعي والاقتصادي أو أعمارهم.
نطاق المشروع	• نشر التوصيات للهيئة العامة للغذاء و الدواء على الأغذية واعتماد معايير الجودة في التغذية والاستدامة في المشتريات العامة من مراكز التسوق. • تقديم التوعية للمستهلك عن جودة الأغذية المقدمة له بالتصاميم الواضحة والبسيطة التي تصنف أنواع الأغذية الصحية والغير صحية بالألوان تتدرج من اللون الأخضر الى اللون الأحمر الذي سيتم تنفيذها من قبلنا. • تحديد أنواع المنتجات وتصنيفها التي سوف يتم تنفيذها من قبل الهيئة العامة للغذاء والدواء.
أهداف المشروع	• توعية نسبة ٧٥% من المجتمع على اختيار النظام الغذائي الجيد خلال ٣ أعوام. • تعريف المستهلك بنسبة الأغذية الصحية والغير صحية بفرز ٨٠٠ منتج خلال عام. • المساهمة بتقليل نسبة الإصابة بالأمراض ذات العلاقة بالتغذية بنسبة ٢٠% خلال ٣ أعوام. • زيادة استهلاك الأغذية ذات الجودة العالية بنسبة ٨٠%. • رفع نسبة التنمية الاقتصادية بالحفاظ على ثقة المستهلك في المنتجات الغذائية.

مراحل المشروع الرئيسية



شكل (١) مراحل المشروع الرئيسية

أصحاب المصلحة



شكل (٢) مدى تأثير أصحاب المصلحة

تقدير الميزانية

تقدير الميزانية	
رسوم التراخيص والتسجيل	٣٥,٠٠٠ ريال
الأجهزة والأدوات	٤٠,٠٠٠ ريال
مجموع الميزانية المقدرة	٧٥,٠٠٠ ريال

الافتراضات	• سيوفي المشروع بكافة جودة الطعام المقدم. • المشروع يلبي حاجات المستهلكين الذين يرغبون معرفة بجودة الطعام المقدم.
القيود	• الميزانية محددة. • الوقت المخصص لإنجاز المشروع محدود.

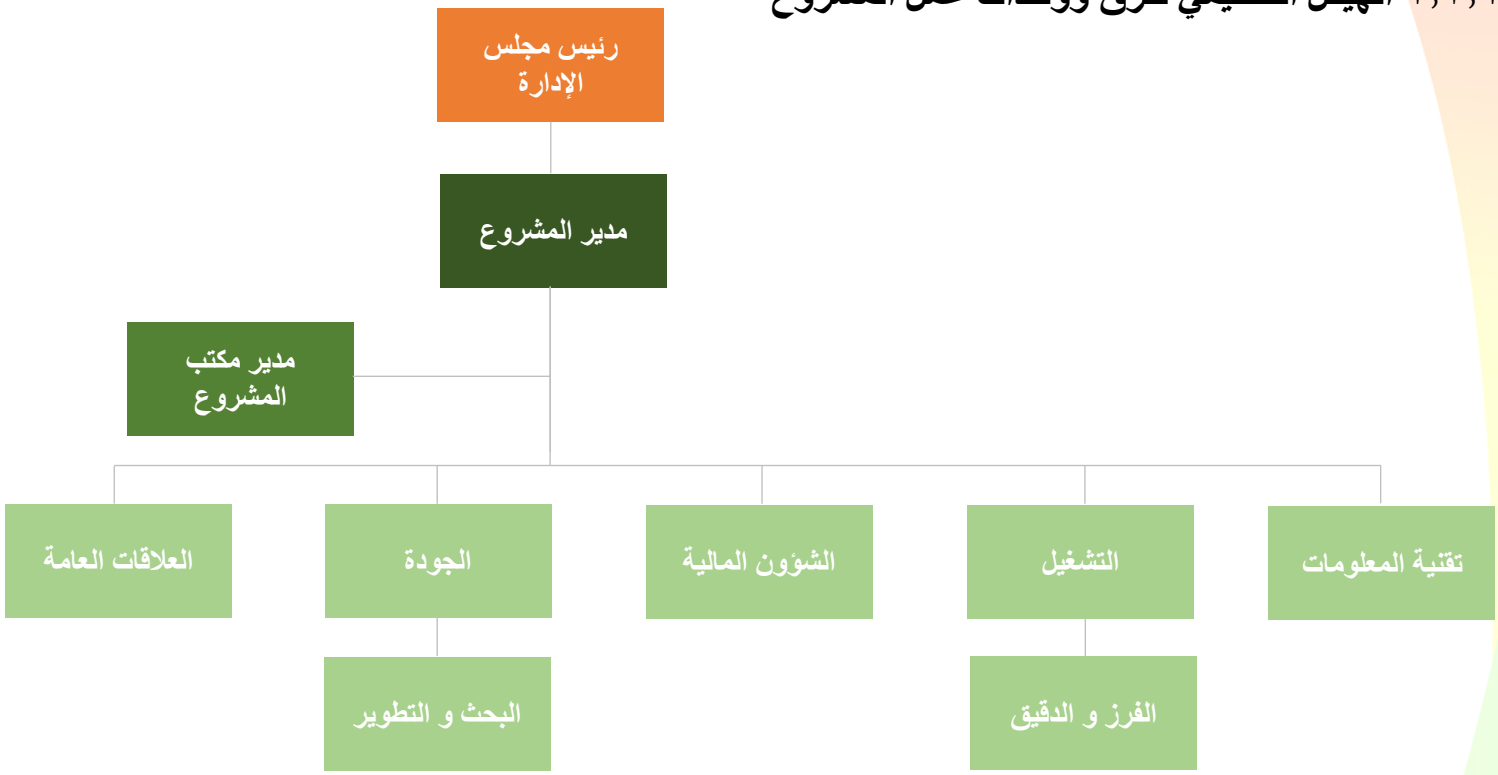
المخاطر		
الوصف	**المستوى**	**الاستجابة**
عدم موافقة هيئة الغذاء والدواء	متوسط	وضع خطة بديلة
عدم جدوى الجهود التوعوية	منخفضة	وضع حملات توعوية للمستهلكين
تجاوز التكاليف المخططة	منخفض	زيادة راس المال
تأخر شركات الأغذية في الالتزام	متوسط	توعية أصحاب المصلحة بأهمية تصنيف المنتجات

قائمة الموافقة	
رئيس مجلس الإدارة	طه قاري
مدير المشروع	مالك العصيمي
المدير المالي	خالد الزهراني
المالكين والمستهدفين	الهيئة العامة للغذاء والدواء

جدول (٤) ميثاق المشروع

الحوكمة والهياكل والعمليات:

١,٢,١ الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع



شكل (٣) الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع

١,٢,٢ الأسس العملية والعلمية لتطوير الهيكل

من مهام فريق التطوير والجودة العمل على نهج Define, Measure, Analyze, Improve and Control (DMAIC) وهو من إحدى خطوات التحسين المستمر:

Define **التحديد**	• تحديد مشكلة العمل والهدف والموارد المحتملة ونطاق المشروع والجدول الزمني للمشروع ونطاق التسليم. • تحديد احتياجات الإدارة من الموارد البشرية ومؤهلاتهم واحتياجاتهم.

Measure **القياس**	• قياس المشكلة / الهدف، هذه خطوة لجمع البيانات، والغرض منها هو إنشاء خطوط أساس لقياس أداء العملية. • قياس ومقارنة خطوط قياس الأداء من مرحلة القياس بمقياس الأداء في المشروع لتحديد ما إذا كان قد تم إجراءه. • تحسين كبير بشكل موضوعي. • يقرر مدير التطوير والجودة ما يجب قياسه وكيفية قياسه. • البيانات الجيدة هي في صميم العملية.
Analyze **التحليل**	• تحديد عدد كبير من الأسباب الجذرية المحتملة مدخلات العملية لمشكلة المشروع من خلال مخطط هيكل السمكة. • اختيار أهم ٣ – ٤ أسباب جذرية محتملة باستخدام تصويت متعدد أو أداة إجماع أخرى لمزيد من التحقق. • يتم جمع البيانات لتحديد المساهمة النسبية لكل الأسباب الجذرية في مقياس المشروع. • من المقبول استخدام الأدوات الأساسية إذا كانت مناسبة، من بين الأسباب الجذرية "التي تم التحقق من صحتها". • يمكن أن تكون جميعها أو بعضها. • وضع قائمة بالأسباب المحتملة للمشكلة وتحدد أولوياتها.
Improve **التحسين**	• التحسين باستخدام العصف الذهني أو تقنيات مشابهة. • التركيز على الحلول الواضحة والبسيطة والسهلة. • يمكن أن يكون الغرض من هذه الخطوة أيضاً هو إيجاد حلول دون تنفيذها. • اختبار الحلول باستخدام دورة Plan-Do-Check-Act (PDCA) • استناداً إلى نتائج PDCA ، لمحاولة توقع أي مخاطر يمكن تجنبها مرتبطة ب "التحسين" باستخدام وضع الفشل وتحليل التأثيرات. • وضع خطة تنفيذ مفصلة. • نشر التحسينات.

Control **المراقبة والتحكم**	• الحصول على الموافقة من المسؤول. • تضمين التغييرات وضمان الاستدامة. • التحكم والسيطرة هي المرحلة النهائية. • تحديد الفوائد وتوقيعها. • تشمل تقرير تحسين المسار إغلاق المشروع رسمياً. • مراقبة استقرار التحسينات على مرور الزمن من خلال: - دليل على مواصلة رصد العملية. - تقديم خطة استجابة. • لكل من التدابير التي يجري رصدها في حالة تصبح العملية غير مستقرة. • إجراءات التشغيل القياسية (SOP) والعمل القياسي. • تأكيد العملية خطط التنمية • خطط الانتقال • خطط التحكم • خطط التسليم.

جدول (٥) الأسس العملية والعلمية لتطوير هيكل المشروع

١,٢,٣ نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشاريع مع تحديد السبب

حسب تصنيف PMO هناك ثلاث انواع لمكاتب إدارة المشاريع:

١ الداعم Supportive PMO (مستوى تحكم منخفض - low control)

٢ المسيطر Controlling PMO (مستوى تحكم متوسط - moderate control)

٣ الموجه Directive PMO (مستوى تحكم مرتفع - high control)

ما نراه مناسب للمشروع هو مكتب المشاريع الداعم **Supportive**

بناءً على فكرة المشروع التي تهدف لرفع كفاءة وتوعية المجتمع على اختيار النظام الغذائي الجيد يقوم هذا المكتب لتقديم الاستشارة عند الطلب ويقدم النماذج والمعلومات والدعم والتدريب لفريق المشروع دون فرض سيطرة أو تحكم على المشاريع وأنشطتها.

الأسبوع الثالث

الامتثال والمعايير واللوائح

٢,١,١ الامتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع

تصميم نموذج مطابقة للتحقق قبل تسليم المشروع

تاريخ الإنجاز	٧-٨-٢٠٢٢
الهدف	• تحقيق نسبته ٧٥٪ من المجتمع وتشجيعه على اختيار النظام الغذائي الصحي وزيادة النسبة تدريجياً خلال ٣ سنوات. • المساهمة في تقليل نسبة الإصابة بالأمراض ذات العلاقة التغذوية بنسبة ٢٠٪ خلال فترة زمنية ثلاث سنوات.
الفعاليات	• إعداد استبيان لقياس رضا المستهلك يتم نشرها بشكل مستمر. • العمل وفق معايير الصحة. • حث الناس على التقليل من استخدام الأطعمة التي تساعد في زيادة الوزن ورفع نسبة السكر والأطعمة التي تسبب الأمراض عند كثرة استخدامها.
المخرجات المتوقعة	• معرفة احتياجات المستهلك من الاكل الصحي. • زيادة الوعي لدى المستهلك في حسن الاختيار. • سهولة وصول المستهلك الى متطلباته من الأغذية. • تحسين جودة المنتجات. • إضافة إرشادات على المنتجات التي تحتوي على مواد تتسبب في زيادة الوزن وحدوث بعض الأمراض.
مقايس الانجاز	• الوصول الى الهدف بواسطة استخدام المُستهلك المنتج الصحي خلال السنة الأولى ٧٠٪ ومن ثم رفع المستهدف كل سنة. • نسبة عدد المستهلكين إلى المنتج الصحي على حسب الفئة الذين أجروا الاستبانة • نسبة الرضا المستهلكين عن جودة المنتج. • نسبة المستهلكين الذين يعانون من السمنة ٧٥٪ ونسعى لتقليل النسبة خلال الفترة الزمنية ٣ سنوات إلى ٢٠%. • نسبة المستهلكين الذي يعانون مرض السكري ٢٣,٧% ونسعى إلى تقليل النسبة إلى ٥% خلال ثلاث سنوات.

جدول (٦) نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع

٢,١,٢ نموذج التحقق Check List لكل مرحلة من مراحل المشروع (بدء – تخطيط – تنفيذ – إغلاق)

لتطوير برنامج جودة المنتج الغذائية سيمر بمراحل وهي كالتالي:

مرحلة البدء والتخطيط				
الرقم	الوصف	مكتمل	غير مكتمل	ملاحظات
١	تحديد نطاق المشروع	✓		
٢	تحديد جميع أصحاب المصلحة			
٣	تحديد راعي المشروع			
٤	انشاء فريق المشروع			
٥	تأكيد توقعات تسليم المشروع			
٦	تطوير ميثاق المشروع			
٧	اجراء تقييم للمخاطر			
٨	توفير الموارد المتاحة لبدء المشروع			
٩	حالة بدء العمل بعد الموافقة عليها			
١٠	تغطية حالة العمل الافتراضي والتبعية والقيود			
١١	استكمال كافة الموافقات والاعتمادات المطلوبة			
١٢	تطوير وتحسين إدارة النطاق			
١٣	تحديد خطط إشراك أصحاب المصلحة			
١٤	خطة قيادة المشروع			
١٥	تخطيط لإدارة جودة المشروع			
١٦	تخطيط لإدارة تكلفة المشروع			
١٧	تخطيط لإدارة مخاطر المشروع			
١٨	خطة لإدارة الاتصال الداخلي والخارجي			
١٩	خطة لإدارة الموارد البشرية للمشروع			

٢٠	إدارة تكامل المشروع			
٢١	إدارة وقت المشروع			
٢٢	إدارة نطاق المشروع			

جدول (٧) مرحلة البدء والتخطيط

مرحلة التنفيذ				
الرقم	**الوصف**	**مكتمل**	**غير مكتمل**	**ملاحظات**
١	تطوير خطة إدارة المشروع	✓		
٢	تطوير هيكل تقسيم العمل			
٣	انشاء خط تأسيس لخطة المشروع			
٤	تناسب الجدول الزمني للمشروع مع الفريق			
٥	تحديد معالم المشروع			
٦	خطة لتتبع تقدم المشروع والمراقبة والتحكم			
٧	جَمع المتطلبات			
٨	تطوير خطة الموارد طوال مدة المشروع			
٩	تحديد النطاق			
١٠	تقييم المخاطر الخارجية			
١١	الفحص والجودة			

جدول (٨) مرحلة التنفيذ

مرحلة الإغلاق				
الرقم	**الوصف**	**مكتمل**	**غير مكتمل**	**ملاحظات**
١	تسليم النطاق	✓		
٢	وثيقة الدروس المستفادة			
٣	انهاء فريق المشروع			
٤	انهاء المشروع			
٥	مراجعة ما بعد المشروع			

جدول (٩) مرحلة الإغلاق

السلطة والاهتمام والعمليات

٢,٢,١ سجل أصحاب المصلحة وتشكيل المجموعات لهم

٢,٢,٢ تطوير الشبكتين: (القوة/الاهتمام) و (التأثير/القوة)

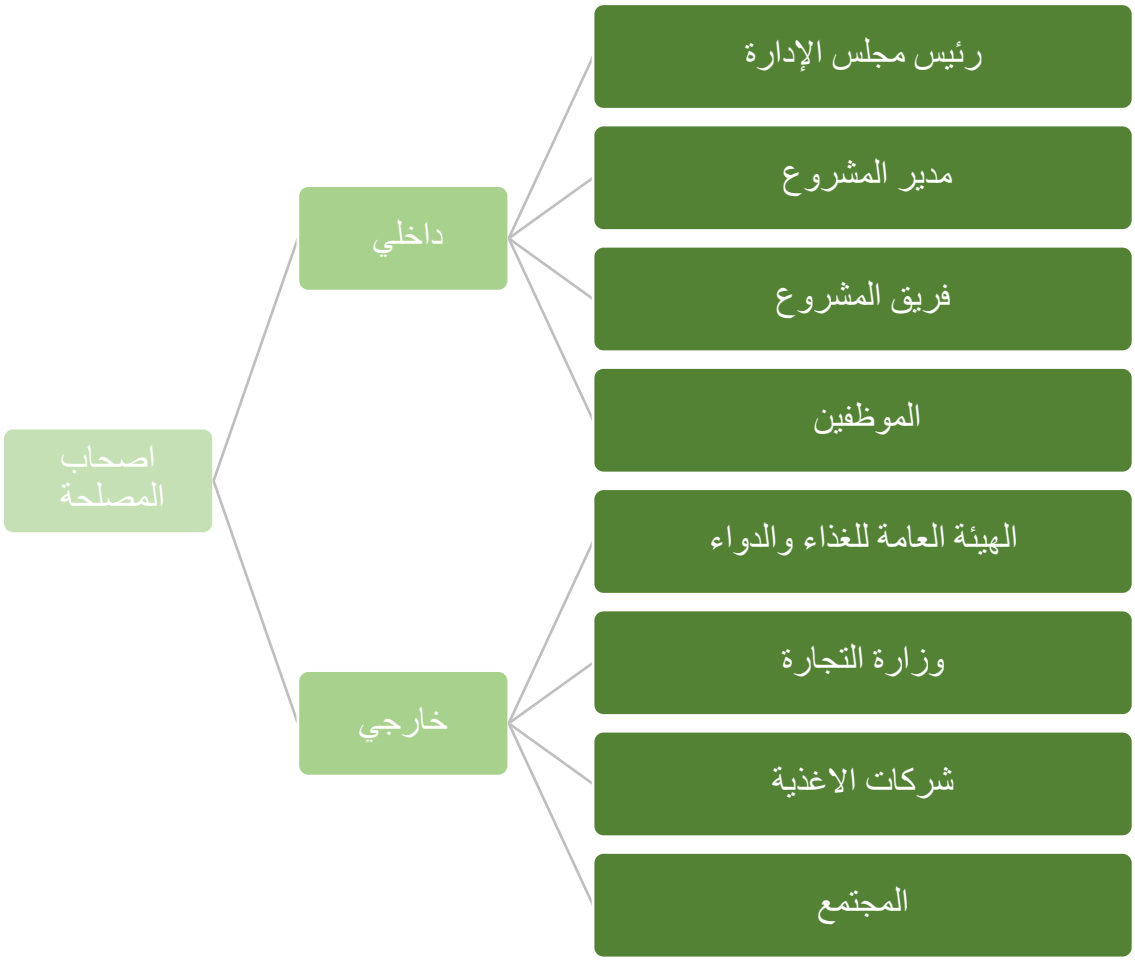
كل مشروع يحتوي على العديد من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين الذين يمكن أن يكون للمشروع تأثير كبير عليهم أو يمكن أن يؤثروا علية سواء كان إيجابيا أو سلبيا.

المجموعة	الاسم	أصحاب المصلحة	التصنيف	الاهتمام	التأثير	الدور	التوقع
رئيس مجلس الإدارة وممثلية	طه قاري	رئيس مجلس الإدارة	داخلي	داعم	عالي	اعطاء التوجيه اللازم والتأكد من تطبيق الالتزامات والتعاون مع مدير المشروع لتحقيق أهدافه	الموافقة على ميثاق المشروع
	مالك العصيمي	مدير المشروع	داخلي	داعم	عالي	الإشراف على المشروع	الإشراف وتنفيذ كافة متطلبات المشروع حسب المخطط له
	أعضاء فريق المشروع	أعضاء فريق المشروع	داخلي	داعم	عالي	تقديم التمويل المالي	تمويل المشروع الموافقة مخطط المشروع
أعضاء فريق المشروع	كافة الوظائف المدرجة بالهيكل التنظيمي	أعضاء فريق المشروع	داخلي	داعم	عالي	موظفين	تنفيذ كل مهمة موكلة لهم حسب المطلوب

المجتمع	كافة أفراد المجتمع بمختلف الفئات	المجتمع	خارجي	داعم	متوسط	المجتمع المحلي المستفيد من الخدمات	الاستفادة من العمل المقدم
شركات الأغذية	شركات الأغذية	شركات الأغذية	خارجي	مقاوم	عالي	مستفيد من الخدمات	الاستفادة من العمل المقدم
الجهات الحكومية	وزارة التجارة	وزارة التجارة	خارجي	محايد	متوسط	مصدر خارجي مصرح للمشروع	إصدار التصاريح اللازمة
	الهيئة العامة للغذاء والدواء	الهيئة العامة للغذاء والدواء	خارجي	داعم	عالي	مصدر خارجي يقدم الدعم في تنفيذ المشروع	الموافقة والمساهمة في التنفيذ

جدول (١٠) سجل أصحاب المصلحة وتشكيل المجموعات لهم

٢,٢,٣ مخطط أصحاب المصلحة:



شكل (٤) مخطط أصحاب المصلحة

الثقافة والقيم

٢,٣,١ تعريف ثقافة المنظمة

علامة غذائية يتم وضعها على المنتجات الغذائية بغرض قياس المنتج بناءً على معايير الجودة الغذائية وإعطاؤه تصنيف ملون حيث تكون العلامة باللون الأخضر للمنتج ذو الأعلى جودة والعلامة باللون الأحمر للمنتج ذو الأقل جودة وبهذا قد يحث على الحد من الاستهلاك المرتفع في المنتجات غير الصحية.

تطوير ثقافة المجتمع في الجودة الغذائية والاستهلاك المرتفع في المنتجات غير الصحية، مثل ارتفاع استهلاك المشروبات الغازية والمأكولات المحلاة وانخفاض في استهلاك الفواكه والخضراوات.

٢,٣,٢ قيم المنظمات التي يمكن للمنظمة تبنيها خلال المشروع

	الابتكار	تفعيل التقنية في تقديم الخدمة للمستهلك
	التحسين	تقييم الخدمة المقدمة باستمرار واستخراج المعلومات ودراستها
	توعية المستهلك	ينصب تركيزنا على المستهلك لضمان وصول المعرفة بالمنتج المقدم له
	الجودة	تطبيق أعلى معايير الجودة في كافة المنتجات الغذائية المقدمة

جدول (١١) قيم المنظمات التي يمكن للمنظمة تبنيها خلال المشروع

الأسبوع الرابع

نقد وإدارة الذات

٣,١,١ ثلاث سلوكيات شخصية للطالب يمكن ان تؤثر على المشروع

٣,١,٢ دراسة هذه السلوكيات وتحديد أسبابها وكيف يمكن القضاء عليها

العمل الجماعي له فوائد، ومكاسب متعددة التي يمكن للمشروع أن يحققها نتيجة للاعتماد على العمل الجماعي، ويمكن تعريفه بأنه عبارة عن قيام مجموعة من الأشخاص بأداء مهمة محددة، ويلعب كل فرد من أفراد هذه المجموعة دور معين، وبالطبع تكامل الأدوار بينهم يؤدي في النهاية إلى إنجاز المهمة المطلوبة بنجاح، ومن أبرز الفوائد، والمكاسب الناتجة عن العمل الجماعي.. توفير الوقت، والجهد، وتشجيع على التعاون، وتوطيد العلاقات الطيبة بينهم، وتحقيق الأهداف ومشاركة الخبرات، والوصول لحلول، ومقترحات مبتكرة مفيدة لمصلحة المشروع، وبالطبع كل ذلك يقود المشروع للتقدم، والتفوق على غيره من المشاريع الأخرى.

بالرغم من الفوائد المتعددة للعمل الجماعي إلا إن هناك مجموعة من السلوكيات الفردية التي تعوقه عن تحقيق الأهداف المنشودة، وتؤدي إلى فشله، ومن أبرز هذه السلوكيات ما يلي:

١ **عدم الالتزام:** عند تكوين فريق، من المهم جدًا الحصول على دعم من الأشخاص الذين تختارهم، هناك حاجة إلى التزام من أعضاء الفريق للنجاح في أي مهمة إذا كان مبدأ الالتزام غائبا فسوف ينهار الفريق وسيكون من الصعب جدًا إكمال أي مشروع أو إنهاء أي وظيفة.

الأسباب: يرجع بعض أسباب عدم الالتزام والتقصير فيه الى عدم إدارة الوقت بشكل فعال (تنظيم الوقت) ، كذلك كثرة المهام والارتباطات التي تؤدي بشكل او باخر الى الكسل والتراخي.

الأساليب للقضاء عليها: يتعين على قائد الفريق أن يأخذ بعض الوقت ليتم الشرح لكل عضو عن أهمية دوره لنجاح الفريق كذلك مساعدة أعضاء الفريق تذكيرهم بأهمية استخدم التذكير والإشعارات، زيادة مهاراتهم في الجدولة المهام وتحديد اجتماع اسبوعي لمناقشة هذه المهام.

٢ **الافتقار الى مهارات التواصل والحوار الفعال:** تعتبر مهارات التواصل مع الآخرين من أهم عناصر النجاح بين فرق العمل الجماعي، سواء الاتصال بواسطة التكنولوجيا الحديثة المتطوّرة، أو الاتصال بين الشخصي بين الافراد، لكن قد تحدث عرقلة لعملية الاتصال الفعال في أي مرحلة منها، وقد ينتج عن هذه المعوقات تشويه الرسالة، ما يسبب إضاعة الجهد والفهم الخاطئ.

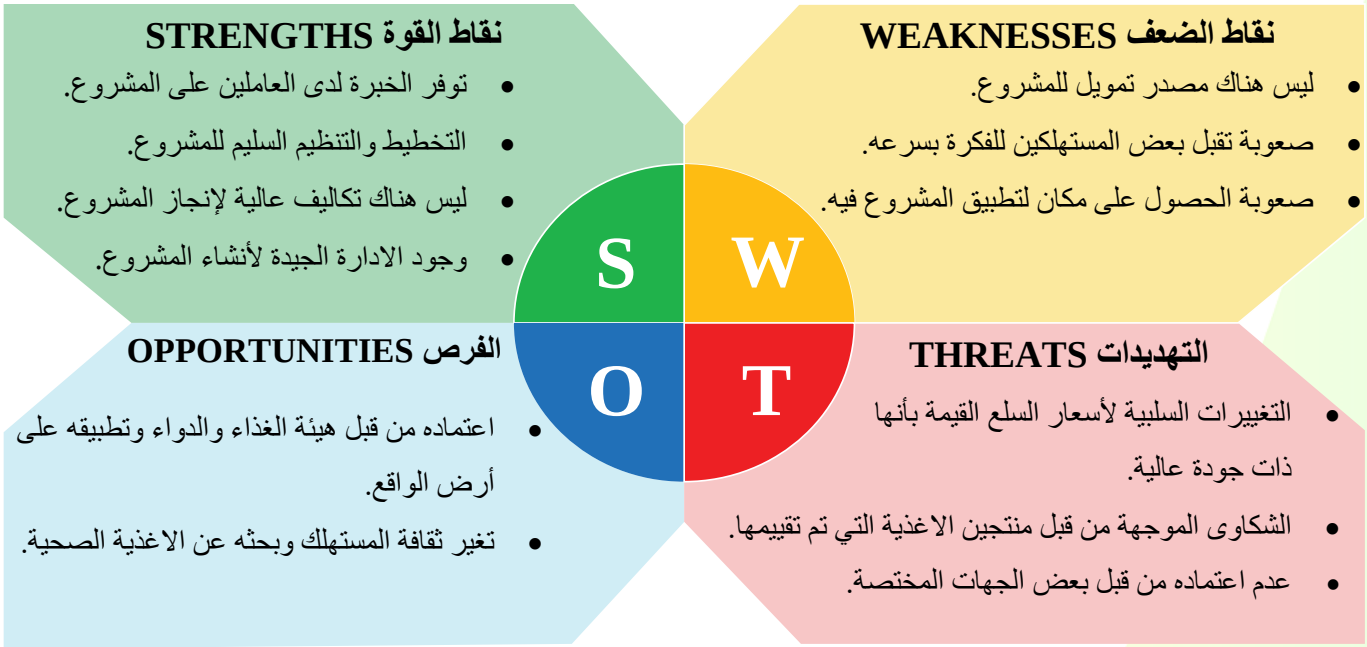
الأسباب: ترجع هذه الأسباب الى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم على الأشياء وفي مدى فهمهم للتواصل والاستجابة له، كذلك القصور في مهارة الإصغاء، أيضا الاختلاف في اللهجات، فهي تؤثر في فهم طرفي الاتصال وإدراكهم للمعنى المقصود من الكلام، حيث إنّ كلّ منهما يفهم العبارة بشكل مختلف.

أساليب تم اتباعها للقضاء عليها: نحو تواصل أكثر فعالية قمنا بإعداد اجندة خاصة قبل اللقاء الأسبوعي المحدد، كذلك فتح المجال للأعضاء بطرح أي تساؤلات او استفسارات حول المهام المطلوبة، كذلك التحدث باللغة واضحة يفهمها الجميع.

٣ **عدم تقبل النقد من قبل البعض: الأسباب**: عدم التعارف المسبق بين أعضاء الفريق والتعرف على المهار ات والخبرات والميزات بين أعضاء الفريق وكذلك ثقافة تقبل النقد ليست دارجة في المجتمع بشكل عام فهي ثقافة تحتاج الى ممارسة، وقد يكون من الأسباب قلة المتمكنين من مهارات اعداد المشروع لذلك يكون هناك تخوف من العمل المنجز في أن يكون هناك أي قصور.

أساليب تم اتباعها للقضاء عليها: تم اعتماد بموافقة كافة أعضاء الفريق بإدراج كافة المهام برابط درايف (Shared Folder) يتم من خلاله إضافة التعليقات من قبل كافة أفراد الفريق على المهام المنجزة بشكل فردي ومستقل وبهذا يتم تجنب رد الفعل الأولي، وأيضا مشاركة كافة الأفكار والآراء واعتماد المهام بشكل جماعي عن طريق برامج مثل zoom وgoogle meet.

٣,١,٣ إجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT



شكل (٥) تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT

النزاهة الشخصية والموثوقية

٣,٢,١ سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية

	السلوكيات	أسبابها	كيفية العلاج
١	انعدام او تجاوز التراتبية (تجاوز التسلسل الاداري).	انعدام التنظيم ومجريات العمل والتواصل	توضيح التنسيق والوصف الوظيفي والشارات التنظيمي للمنظمة والقسم
٢	عدم إنجازا المهام بالوقت المحدد والشكل المطلوب (اللامبالاة).	• عدم الالتزام بقواعد التسليم النهائية • عدم الفهم الكامل للمهام • ضعف التواصل بالمنظمة	• كثرة التواصل خاصة بالإيميل والاتصال الهاتفي. • وضع وقت محدد لأنهاء المهام.
٣	تسليم الاعمال دون التأكد منها ومن صحة محتواها (انعدام الرقابة الداخلية).	• اللامبالاة لأهمية العمل ونوعه المهمة. • عدم التدقيق في مخرجات العمل.	• المراجعة أكثر من مره. • السؤال والتواصل المباشر لفهم المتطلبات. • عمل اجتماع ات لتوضيح العمل.

جدول (١٢) سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية

٣,٢,٢ تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني ان وجد لهذه السلوكيات على اعمال المشروع والعلاقات

السلوكيات	تحليل الآثار السلوكية		
	الأثر المالي	الأثر الاجتماعي	الأثر الفني
انعدام او تجاوز التراتبية (تجاوز التسلسل الاداري).	لا يوجد	لا يوجد أثر مباشر ولكن يودي ذلك إلى التأخير وعدم الالتزام بمجريات العمل	أثر مباشر للموظفين وعنصر الإدارة
عدم إنجاز المهام بالوقت المحدد والشكل المطلوب (اللامبالاة).	يسبب ضرر على أصحاب المشروع بسبب تعارض السلوكيات وتأخير التسليمات عن المتفق عليها.	لا يوجد أثر	أثر كبير قائم على نجاح المشروع
تسليم الاعمال دون التأكد منها ومن صحة محتواها. (انعدام الرقابة الداخلية).	لا يوجد	يوجد أثر سلبي كبير قد يسبب ضرر على صحة وسلامة المجتمع	لا يوجد

جدول (١٣) تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني للسلوكيات

الاتصالات الشخصية:

٣,٣,١ إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة Stakeholder Register

أصحاب المصلحة: الاشخاص والمجموعات والمنظمات التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بالمشروع. بالإضافة الى تحليل توقعات أصحاب المصلحة واحتياجاتهم وتأثيرهم على المشروع نفسه إعداد استراتيجيات إدارية مناسبة للتواصل المستمر مع أصحاب المصلحة وإشراكهم بشكل فعال في اتخاذ القرارات المرتبطة بالمشروع.

سجل أصحاب المصلحة: هي الوثيقة التي تحدد وتصنف أصحاب المصلحة او المعنيين في المشروع، كما توفر المعلومات اللازمة لتحديد الاستراتيجيات المناسبة لمشاركة أصحاب في المشروع.

الاسم	الدور	التصنيف	التوقع منة	طريقة التواصل	معلومات التواصل
رئيس مجلس الإدارة	التوجيه اللازم والتأكد من تطبيق الالتزامات والتعاون مع مدير المشروع لتحقيق أهدافه	داخلي	الموافقة على ميثاق المشروع	• اجتماعات افتراضية • الاتصال الهاتفي • البريد الالكتروني	• هاتف • بريد الالكتروني
مدير المشروع	الإشراف على المشروع	داخلي	الإشراف وتنفيذ كافة متطلبات المشروع حسب المخطط	• اجتماعات افتراضية • الاتصال الهاتفي • البريد الالكتروني	• هاتف • بريد الالكتروني
فريق المشروع	تقديم التمويل المالي الموظفين	داخلي	• تمويل المشروع • الموافقة مخطط المشروع • تنفيذ كل مهمة موكلة لهم حسب المطلوب	• اجتماعات افتراضية • الاتصال الهاتفي • البريد الالكتروني	• هاتف • بريد الالكتروني
المجتمع	المجتمع المحلي المستفيد من الخدمات	خارجي	الاستفادة من العمل المقدم	• استطلاعات عامة • برامج التواصل الاجتماعية	• الإعلانات التجارية • برامج التواصل الاجتماعية
وزارة التجارة	مصدر خارجي مصرح للمشروع	خارجي	اصدار التصاريح اللازمة	• زيارة شخصية • البريد الالكتروني • الاتصال الهاتفي • البريد الالكتروني	هاتف: ٢٩٤٤٤٤٤ للاتصال: ١٩٠٠ CS@mc.gov.sa
الهيئة العامة للغذاء والدواء	مصدر خارجي يقدم الدعم في تنفيذ المشروع	خارجي	الموافقة والمساهمة في التنفيذ	• زيارة شخصية • البريد الالكتروني • الاتصال الهاتفي • البريد الالكتروني	**هاتف:** ٠١١٨٨٠٦٠٠٠ webmaster@sfda.gov.sa

جدول (١٤) سجل أصحاب المصلحة

٣,٣,٢ تحديد التواصل الشخصي والتواصل الفعال

التواصل فن من الفنون فهو بمثابة الجسر الذي تعبر عليه الأفكار بين العقول وهو موهبة لا يملكها جميع الناس بنفس القدر.

التواصل الشخصي: هو عملية تفاعل مستمرة ومباشرة بين أعضاء الفريق يتم من خلالها تبادل المعلومات والآراء والاتجاهات مما تؤدي الى التأثير على الأهداف وطريقة تحققها في المستقبل.

هناك أنواع عديدة للتواصل منها المباشرة وهو سهل الإقناع والفهم والآخر التواصل غير المباشر عن طريق الهاتف أو البريد الالكتروني.

التواصل الفعال: هو مجموعة من الاستراتيجيات والطرق الخاصة التي يتم اتباعها أثناء عملية التواصل لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التواصل.

من أهم مهارات التواصل الفعال:

اختيار المكان والوقت المناسب، التحضير الجيد، لغة الجسد، الإيجاز والوضوح.

٣,٣,٣ تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي

الاتصال هو العملية التي تنقل فيها الأفكار والمعلومات في رسالة أو مجموعة من الرسائل من مرسل أو مصدر إلى فرد. وتهدف إلى تحقيق الاستجابة التي يعكسها المستقبل.

أنواع الاتصال:

- الاتصال الذاتي: هو العملية الاتصالية التي تتفاعل وتأخذ مكانها ولا يحتاج إلى شخصين مرسل ومستقبل.
- الاتصال الشخصي: يكون بين شخصين أو فرد وآخر أو يكون بين مجموعة قليلة الأفراد.
- الاتصال الوسيط: يتم بين نوعين من الاتصال المواجه والاتصال الجماهيري.
- الاتصال العام: وجود فرد مع مجموعة من الأفراد.
- الاتصال الجمعي: يكون بين مجموعة من الناس.

نماذج الاتصال الشخصي:

- نموذج لاسويل للاتصال.
- النموذج الدائري.
- نموذج شانون وويفر.
- نموذج روس.

قنوات الاتصال الشخصي: هي القنوات اللي يتجه الاتصال من خلالها إلى الأفراد أو المجموعات المستهدفة بطريقة مباشرة.

كما هو موضح أن أصحاب المصلحة وقنوات الاتصال بيننا حيث قنوات الاتصال المستخدمة رسميا من خلال قنوات الاتصال الشخصية لها الأثر الأكبر في جعل الاتصال أكثر فعالية ونجاحا.

٣,٣,٤ إنشاء مصفوفة الاتصال

مصفوفة الاتصال هي مجرد طريقة سهلة لإبقاء أصحاب المصلحة الرئيسيين في الحلقة. تحتوي على تفاصيل مهمة لمالكي المشروع، والمواعيد النهائية، وحالة المشروع، والأهداف، وما إلى ذلك.

المرسل	المستقبل	المعلومات	طريقة الاتصال	توقيت الاتصال
مدير المشروع	رئيس مجلس الإدارة، فريق المشروع	تقديم المشروع، مراجعة الغايات والأهداف	اجتماع أونلاين	مرة واحدة
مدير المشروع	الموظفين	طلبات العمل	• البريد الإلكتروني • اجتماع أونلاين	يومي - اسبوعي
مدير المشروع، فريق المشروع	مدير المشروع، فريق المشروع	الطلبات المرتجعة	البريد الإلكتروني	يومي - اسبوعي
المدير التشغيلي	الموظفين	الوثائق والمسودات	البريد الإلكتروني	يومي - اسبوعي
المدير التشغيلي	مدير المشروع	اعتماد المستندات	البريد الإلكتروني	اسبوعي - شهري
مدير المشروع	رئيس مجلس الإدارة ، فريق المشروع	مراجعة حالة المشروع	اجتماع أونلاين	اسبوعي - شهري
رئيس مجلس الإدارة و مدير المشروع	الهيئة العامة للغذاء والدواء	تقديم العمل المنجز	اجتماع حضوري	شهري

جدول (١٥) مصفوفة الاتصال

٣,٣,٥ ثلاث سيناريوهات خاطئة للاتصال

١ عدم تحديد الاتصال والطريقة المناسبة للجميع.

٢ عدم تحديد المهام بطريقة صحيحة.

٣ عدم وصول المعلومات لجميع المعنيين.

٣,٣,٦ تطوير واعداد مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة

أصحاب المصلحة	لا يعلم	مقاوم	محايد	مساند	رائد
رئيس مجلس الإدارة				C	D
مدير المشروع					C - D
أعضاء فريق المشروع					C - D
المجتمع	C				D
شركات الغذاء	C	D			
وزارة التجارة			C – D		
الهيئة العامة للغذاء والدواء	C				D

جدول (١٦) مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة

تقييمات أصحاب المصلحة:

الوضع الحالي = C

الوضع المطلوب = D

الأسبوع الخامس

القيادة:

٤,١,١ وصف وتعريف نموذج القيادة للمشروع

هنا نستطيع أن نعرف قائد المشروع بأنه القائد الذي يمتلك مهارات قيادية يوظفها في إدارة الموارد المالية والبشرية بطريقة تفاعلية وتكّيفيه مع المشروع وأهدافه.

قائد المشروع لا يتخذ النهج الإداري فقط وانما يكون ملهم ومحفِز ومهمته تكمن في الجانب البشري ومواءمته مع خطط المشروع وأن تكون لديه رؤيه واسعة ولا يكتفي بالجانب التنسيقي فقط.

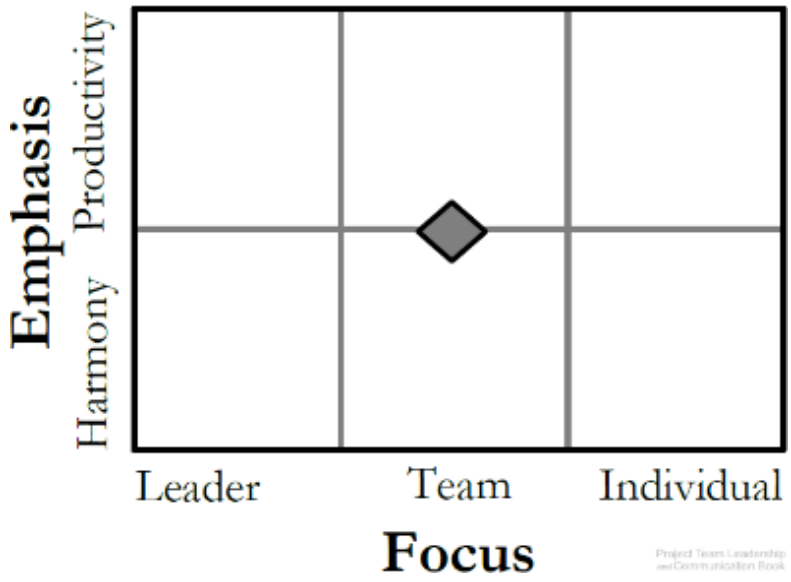
قائد المشروع دائماً يتمتع بمهارات عديدة من أهما مهارة الاتصال، ولكي تكون قائد ناجح يجب أن تكون مهارة الاتصال لديك مع الاخرين عالية وتكون في سياق المشروع وهي التي تعتمد عليها في المقام الأول على التواصل بين القائد وفريق المشروع.

نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع: **القائد الديمقراطي**.

٤,١,٢ تحديد أسباب اختيار النموذج المفضل للقيادة

أسباب تفضيل نموذج القيادة الديمقراطي:

- **الإقناع:** تشجيع العاملين على تحسين وتطوير المهارات الإدارية والفنية. ويؤمن بأن الدوافع نحو العمل تأتي من خلال تحقيق الحاجات ذات المستوى العالي.
- **المشاركة:** يشارك المرؤوسين في اتخاذ القرارات لإشعال روح التعاون ما بين أفراد المنظمة والعاملون بها من أجل تحقيق الهدف المراد به.
- **تحقيق الذات:** يفعّل الحوافز الإيجابية وبخاصة المعنوية منها بشكل كبير كدافع نحو تحقيق الأهداف وذلك يعتمد على مهارات ومعرفة أعضاء الفريق.
- **الأفكار الإبداعية:** حل النزاعات والخروج منها بالفكر الإبداعي الذي يرضي جميع الأطراف لتنفيذ المشروع المستهدف.
- **تعزيز الثقة:** يُشعر المرؤوسين بالقدرة على فعل الأعمال دون إشراف.
- **قوة الفريق:** نظرًا لعمل الموظفين معًا في مهمة محددة، فسوف يقضون الكثير من الوقت مع بعضهم البعض، مما يجعل منهم فريقًا أقوى ويكتسب الثقة والإعجاب بالاحترام المتبادل. وهذا يعني يتم إجراء الاختيارات بناءً على أفضل النتائج المقدمة من قِبل الأعضاء.



شكل (٦) أسلوب القيادة

٤,١,٣ خمس مقترحات لأساليب التحفيز المتوافقة مع المشروع

١ إبداء التقدير والامتنان لأعضاء الفريق المجتهدين مثلا منح شهادة شكر وتقدير للأداء الجيد أو تكريم العضو الفعال (عضو الشهر).

٢ الحفاظ على الاتصال المنتظم لتحسين العلاقات بين أعضاء الفريق.

٣ خلق بيئة مريحة وعملية التي تساعد على تحسين الروح المعنوية وتعزيز التعاون والتواصل وذلك على سبيل المثال مساعدة الأعضاء الذين لديهم ضغط العمل.

٤ تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس والسماح لأعضاء الفريق بالتعامل مع الأهداف من خلال أساليبهم الخاصة والتشجيع على ذلك.

٥ تقديم ملاحظات منتظمة وبناءة للموظفين وأعضاء الفريق ومساعدتهم في تحديد اهتماماتهم أو تفضيلاتهم فيما يتعلق بمهام معينة.

العمل الجماعي:

٤,٢,١ تصميم نموذج (RACI) لثلاثة إجراءات إدارية للمشروع:

المراحل	المهام	المسؤوليـــــــة							
		رئيس مجلس الإدارة	مدير المشروع	فريق المشروع	مدير التشغيل والجودة	الموظفين	الهيئة السعودية للغذاء والدواء	وزارة التجارة	شركات الغذاء
مرحلة البدء	تحديد نطاق المشروع	C - I	A		R				
	انشاء فريق المشروع	I	A	C	R	C			
	توفير الموارد المتاحة لبدء المشروع	I	A	C	R	I			
	حالة بدء العمل بعد الموافقة عليها		A	C				I	
	استكمال كافة الموافقات والاعتمادات المطلوبة	C	R		C		A	I	
مرحلة التخطيط	تخطيط لإدارة مخاطر المشروع		A	C/I	R	I			
	خطة لإدارة الاتصال الداخلي والخارجي	I	A	R	C				
	خطة لإدارة الموارد البشرية للمشروع	I	A/C	R	C	I			
	إدارة وقت المشروع	C	A	I	R				
	إدارة نطاق المشروع	I	A	C	R				
مرحلة التنفيذ	تطوير خطة إدارة المشروع		A	C - I	C - R				
	تطوير هيكل تقسيم العمل	I	A	C	R				
	تناسب الجدول الزمني للمشروع مع الفريق		A	C - I	R	I			
	تحديد معالم المشروع		R	C - I	A				
	تقييم المخاطر الخارجية		C	R	A		I	I	I
	الفحص والجودة	I	A		C - R				
مرحلة الإغلاق	تسليم النطاق		A	C	R	I			
	وثيقة الدروس المستفادة		A - C	C - I	R				
	انهاء فريق المشروع	I	A	C	R				
	انهاء المشروع	I	A - R	I	C - I				
	مراجعة ما بعد المشروع	I	A	C - I	C - R				

جدول (١٧) نموذج (RACI)

R	المسؤول	C	مستشار
A	متخذ القرار	I	مطلع

الصراع والأزمات:

٤,٣,١ تحديد الصراع والأزمات

مفهوم الصراع: عرف بوندي الصراع بانه تعطل أو انهيار في سبل وسائل صنع القرار المعياري مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل أو الأداء.

عرف بولدينج الصراع بأنه موقف يتصل بالمنافسة تصبح فيه الأطراف المتصارعة على وعي يتناقض ويسعى كل طرف فيها إلى تحقيق غايته على حساب الآخر.

مفهوم الازمة: عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام للمنشئة ويهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم بها النظام.

إدارة الصراع هي القدرة على التنبؤ وتحديد ومعالجة الصراعات بشكل عادل وفعال من أجل تقليل الآثار السلبية وتحويلها إلى طاقة وتقوية روابط العمل ضمن الفريق ودفعه نحو النجاح.

إدارة الأزمة: كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها والتكيف مع المتغيرات المختلفة.

أنواع الصراع:

- **الصراع الفردي:** أثناء اتخاذ الفرد القرار لتعدد البدائل المتاحة.
- **الصراع بين الأفراد:** عدم الاتفاق على الأهداف والخطط.
- **الصراع بين النظم والجماعات :**يكون بين مستويات السلطة، الإدارة الوظيفية، الوظائف التنفيذية والوظائف الاستشارية.

٤,٣,٢ ثلاث سيناريوهات لأحداث التعارض في المشروع:

١ **كتابة المهام الأسبوعية وتسليمها في الوقت المحدد**: صراع عدم التقيد بكتابة المهام وترتيبها وعدم تجهيزها بالشكل المطلوب لتسليمها في الوقت المحدد يؤدي إلى تأخر الأعضاء المتبقيين في تسليم مهامهم لوجود مهام مشتركه.

٢ **اختلاف الآراء في اختيار شعار المشروع:** كما هو معروف بأن شعار المشروع هو هويته فاختيار الشعار وتصميمه يجب أن يعمل بطريقة احترافية، والصراع هنا يعتبر في اختلاف وجهات النظر بين الأعضاء.

٣ **اختلاف التخصصات العلمية والخبرات العملية**: اعضاء الفريق الذين يشتركون في انجاز المشروع ومهامه يحملون قناعات واختلاف في الخبرات في مجالات العمل فالصراع يكون عند طرح فكره أو موضوع خلال المشروع.

٤,٣,٣ تعيين الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل تعارض مع تحديد السبب:

الصراع	الاستراتيجية	السبب
كتابة المهام الأسبوع وتسليمها في الوقت المحدد	الضغط من قبل قائد المشروع	للتأكد من إتمام المهام في الوقت المحدد
اختلاف الآراء في اختيار شعار المشروع	المنافسة	لطرح عدة تصاميم والتصويت من قبل الأعضاء
اختلاف التخصصات العلمية والخبرات العملية بين الأعضاء	التعاون	لتشجيع الأعضاء على تبادل المعرفة وكسب مهارة جديدة

جدول (١٨) الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل تعارض

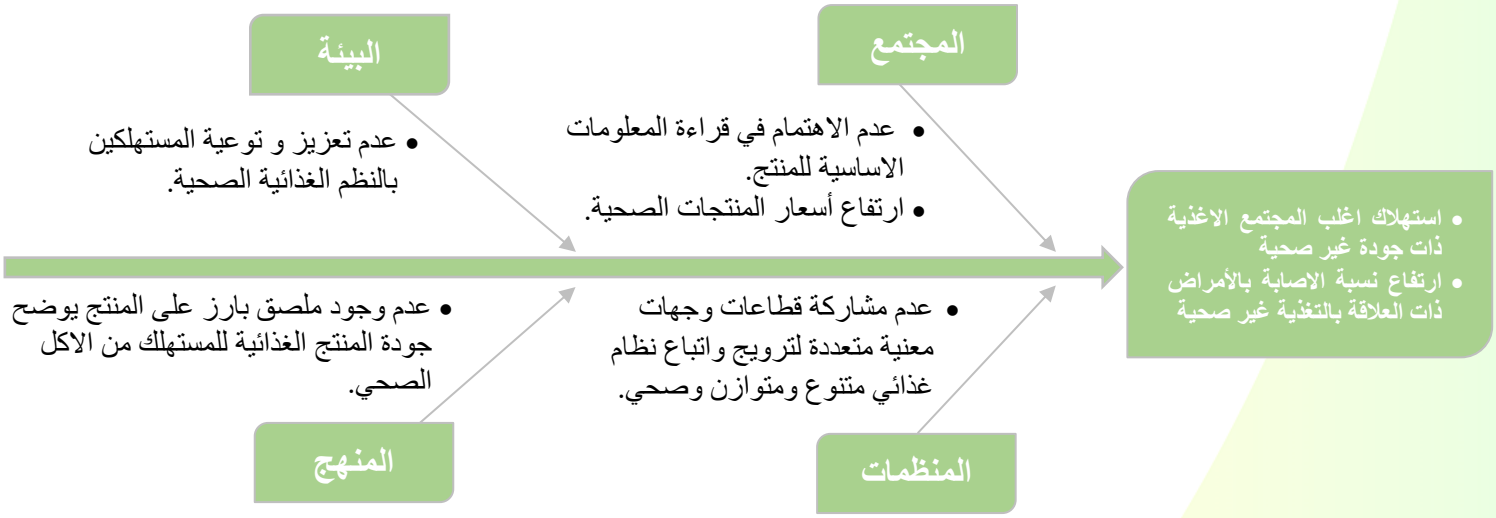
٤,٣,٤ تطوير تحليل السبب الجذري:

أهمية تحليل السبب الجذري للمشكلات هو الوصل الى المشكلة الاساسية بهدف القضاء عليها من أصولها وليس الاكتفاء بمعالجة جانب من المشكلة وبتالي يضمن عدم تكرار المشكلة او التقليل من تكرارها. البحث لتحديد السبب الجذري للمشكلات ضروري للمشروع لتحسين المستمر لحث المجتمع على استخدام الاكل ذات الجودة العالية و المفيد صحيا.

تعريف المشكلة	جمع البيانات المتعلقة بالمشكلة	تحديد سبب المشكلة	تحديد السبب الجذري	تحديد الحلول للمشكلة الاساسية و تنفيذها
لماذا أغلب المجتمع يميل لاستهلاك الاغذية ذات جودة غير صحية	٥٥% من المستهلكين للأغذية لا يهتمون بقراءة معلومات الأساسية للمنتج	عدم تعزيز و توعية المستهلكين بالنظم الغذائية الصحية	يتطلب مشاركة قطاعات وجهات معنية متعددة لترويج واتباع نظام غذائي متنوع ومتوازن وصحي	وضع ملصق بارز على المنتج يوضح جودة المنتجات الغذائية للمستهلك من الاكل الصحي

ارتفاع نسبة الاصابة بالأمراض ذات العلاقة بالتغذية غير صحية	يزيد سوء التغذية غير الصحي الى زيادة الوزن و السمنة و الامراض	عدم اتباع نظام غذائي صحي طوال مسار الحياة على الوقاية من سوء التغذية	زيادة انتاج الاغذية المصنعة و التوسع الحضري السريع وتغير أنماط الحياة	وضع السياسات الازمة لإنتاج الاغذية الصحية الخالية من المنتجة صناعيا
ارتفاع اسعار الاغذية الصحية	عدم توافر الاغذية الصحية بشكل كافية و القدرة على تحمل تكلفتها	عوامل الدخل واسعار الغذاء و التقاليد الثقافية	عدم خلق تجانس في السياسات و خطط الاستثمار الوطنية بما في ذلك السياسات التجارية و الغذائية والزراعية	تشجيع اعادة صياغة المنتجات الغذائية للحد من محتويات الدهون المشبعة والمتحولة , و السكريات الحرة و الملح ايضا, تقليل الحوافز التي تشجع على مواصلة صناعة الاغذية المصنعة.

جدول (١٩) تطوير تحليل السبب الجذري



شكل (٧) طريقة السبب والأثر (عظم السمكة)

الأسبوع السادس

الحنكة:

٥,١,١ توزيع الموارد البشرية على الوظائف

الادارة	المسمى الوظيفي	المهام
عليا	مدير المشروع	• التخطيط الاستراتيجي • إعداد ميزانية المشروع وفقاً لنطاق العمل • الإشراف العام • تنظيم وإدارة كافة العقود • قياس مدى فاعلية الأداء • إدارة المخاطر ووضع الخطط اللازمة لها • استقطاب الموظفين .
	مدير مكتب المشروع	• تنظيم وإدارة عقود الموظفين • المساهمة في صياغة الاستراتيجية المؤسسية • العمل مع رؤساء الأقسام لتحديد أولويات وجدولة تنفيذ البرامج. • تطوير ومراقبة تنفيذ سياسات مكتب إدارة المشاريع والعمليات والإجراءات
متوسطة	مسؤول الجودة	• وضع بنود وسياسات وإجراءات الجودة وتسليمها للعاملين والتحقق من العمل بها • الرقابة والتحقق من اتباع الإجراءات الصحية • استقبال الشكاوى والمشكلات والعمل على حلها • استطلاع رضى اصحاب المصلحة والمستهلكين والموظفين والعمل على المشكلات إن وجدت
	البحث والتطوير	• تطوير الإجراءات المتبعة في المشروع • البحث عن حلول البديلة • تقديم الدراسة لتطوير المشروع • تأهيل وتدريب الموظفين
	المالية	• تتبع تكاليف المشروع للتأكد من تغطية الميزانية كما يجب. • إعداد الخطط المالية المستقبلية • الحفاظ على المستوى المالي • الإشراف على مجمل الإيرادات والمصروفات والتحقق منها • تقديم التقارير المالية .
	المدير التشغيلي	• تقديم التقارير اللازمة عن سير العمل • متابعة سير العمل والتحقق من أداء العاملين.

		• ضبط العلاقات العامة ووضع الأسس المطلوبة للعمل • التحقق من رضى أصحاب المصلحة واستقبال الشكاوى والعمل على حلها
تنفيذية	تقنية المعلومات	• تخطيط وتصميم الهيكل التكنولوجيا. • تقييم وتحديد البرامج والأجهزة المناسبة. • مراقبة الأنظمة والتأكد من تلبيتها لاحتياجات أصحاب المصلحة والمستهدفين. • تقديم الحلول والأفكار التقنية وتحديثها والعمل على حل المشكلات إن وجدت.
	الفرز والتدقيق	• جمع المنتجات التي سيتم العمل على فحصها • فحص المنتجات ومطابقتها ووضعها في التصنيف المناسب لها • مطابقة الإجراءات اللازمة لجودة المنتجات
	العلاقات العامة	• التخطيط وتطوير وتنفيذ استراتيجيات العلاقات العامة. • ترتيب المواعيد والاجتماعات مع أصحاب المصلحة المستهدفة • البحث والكتابة وتوزيع البيانات الصحفية على وسائل الإعلام المستهدفة. • الحفاظ على تحديث المعلومات على موقع المنظمة وإدارة وسائل التواصل الاجتماعية.

جدول (٢٠) توزيع الموارد البشرية

٥,١,٢ تحليل تأثير إجراء عملية crashing والتتبع السريع

ضغط زمن المشروع

هي الأساليب التي يتم استخدامها لتقصير مدة الجدول الزمني للمشروع بدون التأثير على نطاق المشروع، وذلك للمواءمة بين أنشطة المشروع المتأخرة وخطة إدارة المشروع من خلال استخدام ضغط زمن المشروع (Crashing). وهو أسلوب تقني يُستخدم لاختصار مدة الجدول الزمني من خلال زيادة الموارد بأقل تكلفة ممكنة، كما يمكن استخدام أسلوب التعاقب السريع (Fast Tracking) والذي يتم من خلاله تنفيذ الأنشطة أو المراحل بشكل متوازٍ وذلك في الحالات التي يمكن فيها أن تتداخل الأنشطة لتقصير مدة المشروع. وهناك منهجيتان لذلك:

- **Fast Tracking**

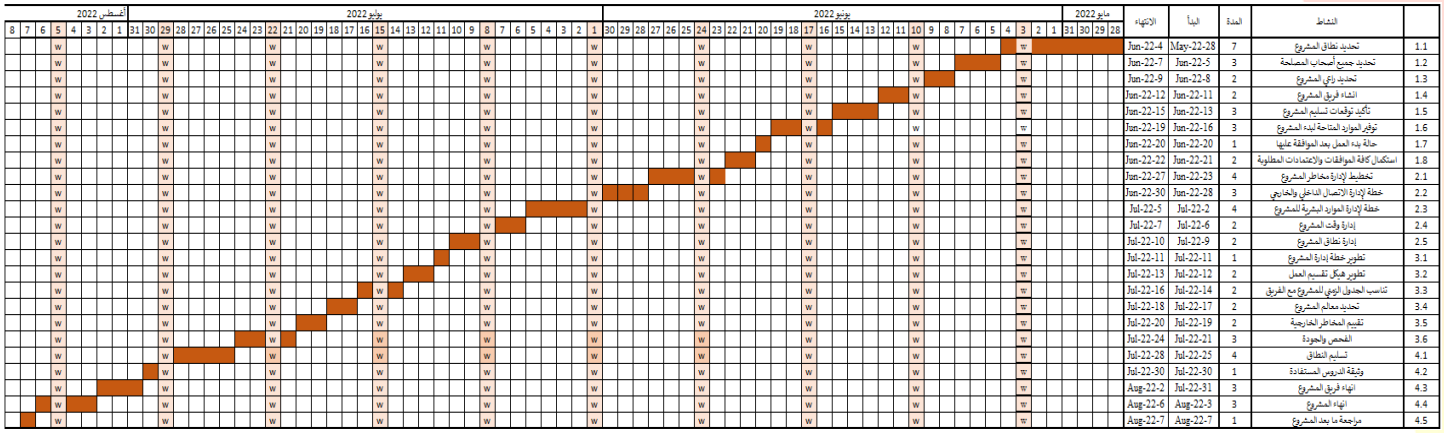
هي إحدى الطرق المستخدمة لضغط الجدول الزمني للمشروع (Schedule Compression). يتم من خلالها إعادة جدولة الأنشطة المختلفة في المشروع بحيث يتم تنفيذها بشكل متزامن وذلك بهدف الانتهاء من تنفيذ المشروع في وقت أقل من الوقت المُقرر بدون التأثير على نطاق المشروع (Project Scope)، مع الأخذ بعين الاعتبار أن هذه الطريقة قد تزيد من مخاطر المشروع.

كما أنه لا يمكن استخدامها إلا مع الأنشطة التي يمكن أن تتداخل، ولا يمكن استخدامها مع الأنشطة التي تؤثر على تاريخ انتهاء المشروع بشكل مباشر كأنشطة المسار الحرج (Critical Path Activities)، أو الأنشطة التي تعتمد على بعضها البعض بشكل مباشر، كالأنشطة التي لا يمكن أن تبدأ إلا عند انتهاء نشاط آخر (Finish to Start)، ففي هذه الحالة لا يمكن بدأ النشاطين بشكل متوازي أو متزامن وذلك لاعتماد أحدهما على مخرجات الآخر ليبدأ.

- **Crashing**

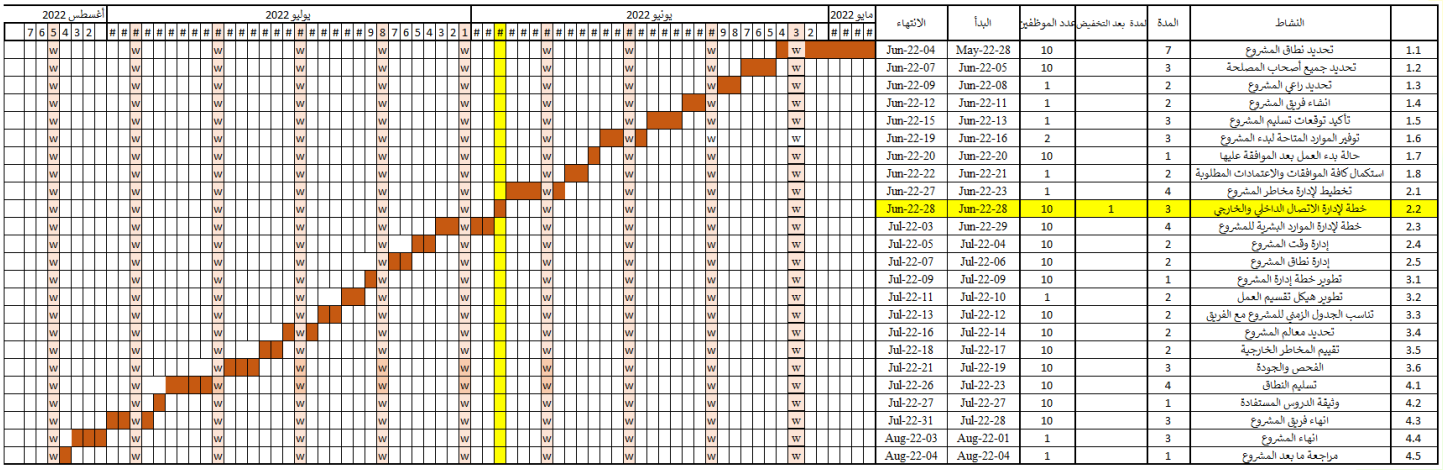
هي تقنية لتقليص المدة الإجمالية للجدول الزمني للمشروع أو تقصير مدته، وذلك من خلال تسريع عمليات وأنشطة المشروع، الأمر الذي يتطلب إضافة موارد إضافية (Additional Resources) للمشروع بأقل تكلفة ممكنة وتقليل متطلبات المشروع أو نطاقه.

وتحدث عملية تقليص مدة المشروع عادةً بعد إجراء تحليل دقيق وشامل لجميع البدائل الممكنة للتقليل من مدة المشروع، ومراجعة المسار الحرج (Critical Path) ومعرفة الأنشطة التي يمكن إكمالها في وقت أقل من خلال إضافة موارد إضافية بأقل تكلفة ممكنة.



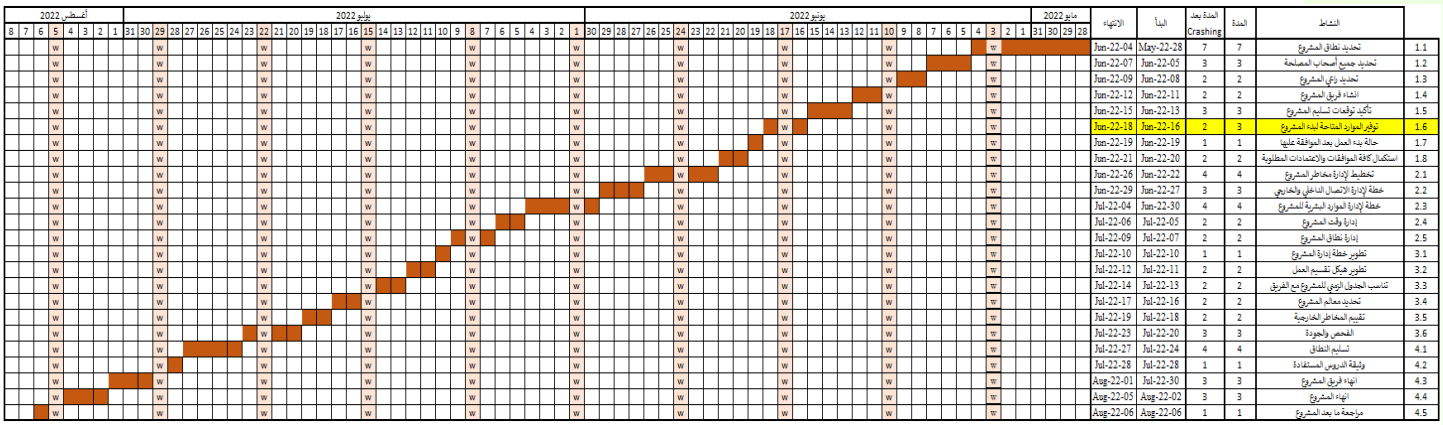
	النشاط	المدة	البدأ	الانتهاء
1.1	تحديد نطاق المشروع	7	May-22-28	Jun-22-4
1.2	تحديد جميع أصحاب المصلحة	3	Jun-22-5	Jun-22-7
1.3	تحديد راعي المشروع	2	Jun-22-8	Jun-22-9
1.4	انشاء فريق المشروع	2	Jun-22-11	Jun-22-12
1.5	تأكيد توقعات تسليم المشروع	3	Jun-22-13	Jun-22-15
1.6	توفير الموارد المتاحة لبدء المشروع	3	Jun-22-16	Jun-22-19
1.7	حالة بدء العمل بعد الموافقة عليها	1	Jun-22-20	Jun-22-20
1.8	استكمال كافة الموافقات والاعتمادات المطلوبة	2	Jun-22-21	Jun-22-22
2.1	تخطيط لإدارة مخاطر المشروع	4	Jun-22-23	Jun-22-27
2.2	خطة لإدارة الاتصال الداخلي والخارجي	3	Jun-22-28	Jun-22-30
2.3	خطة لإدارة الموارد البشرية للمشروع	4	Jul-22-2	Jul-22-5
2.4	إدارة وقت المشروع	2	Jul-22-6	Jul-22-7
2.5	إدارة نطاق المشروع	2	Jul-22-9	Jul-22-10
3.1	تطوير خطة إدارة المشروع	1	Jul-22-11	Jul-22-11
3.2	تطوير هيكل تقسيم العمل	2	Jul-22-12	Jul-22-13
3.3	تناسب الجدول الزمني للمشروع مع الفريق	2	Jul-22-14	Jul-22-16
3.4	تحديد معالم المشروع	2	Jul-22-17	Jul-22-18
3.5	تقييم المخاطر الخارجية	2	Jul-22-19	Jul-22-20
3.6	الفحص والجودة	3	Jul-22-21	Jul-22-24
4.1	تسليم النطاق	4	Jul-22-25	Jul-22-28
4.2	وثيقة الدروس المستفادة	1	Jul-22-30	Jul-22-30
4.3	انهاء فريق المشروع	3	Jul-22-31	Aug-22-2
4.4	انهاء المشروع	3	Aug-22-3	Aug-22-6
4.5	مراجعة ما بعد المشروع	1	Aug-22-7	Aug-22-7

جدول (٢٢) الجدول الزمني



	النشاط	المدة	المدة بعد التخفيض	عدد الموظفين	البدأ	الانتهاء
1.1	تحديد نطاق المشروع	7		10	May-22-28	Jun-22-04
1.2	تحديد جميع أصحاب المصلحة	3		10	Jun-22-05	Jun-22-07
1.3	تحديد راعي المشروع	2		1	Jun-22-08	Jun-22-09
1.4	انشاء فريق المشروع	2		1	Jun-22-11	Jun-22-12
1.5	تأكيد توقعات تسليم المشروع	3		1	Jun-22-13	Jun-22-15
1.6	توفير الموارد المتاحة لبدء المشروع	3		2	Jun-22-16	Jun-22-19
1.7	حالة بدء العمل بعد الموافقة عليها	1		10	Jun-22-20	Jun-22-20
1.8	استكمال كافة الموافقات والاعتمادات المطلوبة	2		1	Jun-22-21	Jun-22-22
2.1	تخطيط لإدارة مخاطر المشروع	4		1	Jun-22-23	Jun-22-27
2.2	خطة لإدارة الاتصال الداخلي والخارجي	3	1	10	Jun-22-28	Jun-22-28
2.3	خطة لإدارة الموارد البشرية للمشروع	4		10	Jun-22-29	Jul-22-03
2.4	إدارة وقت المشروع	2		10	Jul-22-04	Jul-22-05
2.5	إدارة نطاق المشروع	2		10	Jul-22-06	Jul-22-07
3.1	تطوير خطة إدارة المشروع	1		10	Jul-22-09	Jul-22-09
3.2	تطوير هيكل تقسيم العمل	2		1	Jul-22-10	Jul-22-11
3.3	تناسب الجدول الزمني للمشروع مع الفريق	2		10	Jul-22-12	Jul-22-13
3.4	تحديد معالم المشروع	2		10	Jul-22-14	Jul-22-16
3.5	تقييم المخاطر الخارجية	2		10	Jul-22-17	Jul-22-18
3.6	الفحص والجودة	3		10	Jul-22-19	Jul-22-21
4.1	تسليم النطاق	4		10	Jul-22-23	Jul-22-26
4.2	وثيقة الدروس المستفادة	1		10	Jul-22-27	Jul-22-27
4.3	انهاء فريق المشروع	3		10	Jul-22-28	Jul-22-31
4.4	انهاء المشروع	3		1	Aug-22-01	Aug-22-03
4.5	مراجعة ما بعد المشروع	1		1	Aug-22-04	Aug-22-04

جدول (٢٣) *Fast tracking*



	النشاط	المدة	المدة بعد Crashing	البدأ	الانتهاء
1.1	تحديد نطاق المشروع	7	7	May-22-28	Jun-22-04
1.2	تحديد جميع أصحاب المصلحة	3	3	Jun-22-05	Jun-22-07
1.3	تحديد راعي المشروع	2	2	Jun-22-08	Jun-22-09
1.4	انشاء فريق المشروع	2	2	Jun-22-11	Jun-22-12
1.5	تأكيد توقعات تسليم المشروع	3	3	Jun-22-13	Jun-22-15
1.6	توفير الموارد المتاحة لبدء المشروع	3	2	Jun-22-16	Jun-22-18
1.7	حالة بدء العمل بعد الموافقة عليها	1	1	Jun-22-19	Jun-22-19
1.8	استكمال كافة الموافقات والاعتمادات المطلوبة	2	2	Jun-22-20	Jun-22-21
2.1	تخطيط لإدارة مخاطر المشروع	4	4	Jun-22-22	Jun-22-26
2.2	خطة لإدارة الاتصال الداخلي والخارجي	3	3	Jun-22-27	Jun-22-29
2.3	خطة لإدارة الموارد البشرية للمشروع	4	4	Jun-22-30	Jul-22-04
2.4	إدارة وقت المشروع	2	2	Jul-22-05	Jul-22-06
2.5	إدارة نطاق المشروع	2	2	Jul-22-07	Jul-22-09
3.1	تطوير خطة إدارة المشروع	1	1	Jul-22-10	Jul-22-10
3.2	تطوير هيكل تقسيم العمل	2	2	Jul-22-11	Jul-22-12
3.3	تناسب الجدول الزمني للمشروع مع الفريق	2	2	Jul-22-13	Jul-22-14
3.4	تحديد معالم المشروع	2	2	Jul-22-16	Jul-22-17
3.5	تقييم المخاطر الخارجية	2	2	Jul-22-18	Jul-22-19
3.6	الفحص والجودة	3	3	Jul-22-20	Jul-22-23
4.1	تسليم النطاق	4	4	Jul-22-24	Jul-22-27
4.2	وثيقة الدروس المستفادة	1	1	Jul-22-28	Jul-22-28
4.3	انهاء فريق المشروع	3	3	Jul-22-30	Aug-22-01
4.4	انهاء المشروع	3	3	Aug-22-02	Aug-22-05
4.5	مراجعة ما بعد المشروع	1	1	Aug-22-06	Aug-22-06

جدول (٢٤) *Crashing*

التفاوض:

٥,٢,١ وضع قواعد عامة لعملية التفاوض

من القواعد الهامة عند عملية التفاوض:

- الاستماع الجيد وترك الطرف الآخر يتحدث و يستفيض في حديثه دون مقاطعة تحاشيا لخلق جو من الجدل والتوتر.
- التفاوض الناجح يتطلب استعدادا وتحضيرا مسبقا وعلينا أن نحدد النتيجة المرجوة والحد الأدنى الذي سنوافق عليه والاهم ان تكون المفاوضة متسمة بالثقة والموقف الإيجابي لإيجاد حلا مقبولا للطرفين.
- يجب أن نلتزم دائما بأدبيات التخاطب في انتقاء الكلمات المناسبة واللطيفة تعزز المفاوضات المربحة للطرفين وتنتج مكاسب متبادلة بشكل إيجابي .
- التركيز على المصالح وليس المواقف من أجل حسن سير عملية التفاوض والتوصل الى أرضية مشتركة بين الطرفين فإنها إطار العملية والاتفاق فيما بعد.

٥,٢,٢ إعداد خطتين للتفاوض

البنود	الخطة ١	الخطة ٢
وصف عام لموضوع التفاوض	التفاوض على قبول المشروع مع الهيئة السعودية للغذاء والدواء.	• التفاوض مع وزارة التجارة • على إخراج ترخيص للمؤسسة • الرقابة على وضع الكود على المنتجات الغذائية بعد اعتماد الهيئة السعودية للغذاء والدواء
أهداف التفاوض	• قبول الفكرة والمشروع • إجبار شركات الأغذية على وضع الكود على كافة المنتجات الغذائية	• استخراج الترخيص • قيام فرق التجارة بالرقابة على شركات الأغذية.
النتيجة المتوقعة من التفاوض والأكثر قبولا	قبول المشروع	• استخراج الترخيص • قيام الفرق الرقابية بالرقابة على المنتجات الغذائية بعد اعتماد الهيئة السعودية للغذاء والدواء للفكرة.
النتيجة المتوقعة من التفاوض والأقل قبولا	اشتراط الهيئة السعودية للغذاء والدواء على المؤسسة بتعديل بعض التصنيفات للأغذية.	وضع بعض الاشتراطات التي قد تؤخر انطلاق المشروع.
الاتفاق المحتمل	قبول المشروع بعد استيفاء كافة البنود والشروط المتعلقة بالهيئة السعودية للغذاء والدواء	• استخراج الترخيص وبدء عمل المؤسسة • القيام بالدور الرقابي بعد الاعتماد النهائي

الأدوار والمسؤوليات	• رئيس مجلس الإدارة: اتخاذ القرار • مدير المشروع: التفاوض بشأن الاشتراطات وتصنيف المواد الغذائية. • مدير الجودة: المشاركة بالتفاوض بشأن الاشتراطات وتصنيف المواد الغذائية.	• رئيس مجلس الإدارة: اتخاذ القرار • مدير المشروع: التفاوض بشأن الاشتراطات للمؤسسة الخاصة بوزارة التجارة • الشؤون المالية: تسديد الرسوم المالية للسجل وباقي الرسوم التشغيلية.

جدول (٢٥) إعداد خطتين للتفاوض

الأسبوع السابع

تصميم المشروع:

٦,١,١ تحديد القيد الثلاثي للمشروع

مثلث المشروع أو المثلث الذهبي للمشروع كما يطلق علية المثلث الحديدي لأنه تحتوي على ثلاثة قيود رئيسية يجب على كل مدير مشروع التركيز عليها , لذلك يمكن القول أن القيد الثلاثي قد يكون المفهوم الوحيد الأكثر أهمية في تاريخ إدارة المشروع. عند استخدامه مع برنامج فعال لإدارة المشروع ، يمكن أن يمنحك القدرة على دفع مشروعك إلى النجاح وتحقيق الجودة المطلوبة للمشروع. ويتكون هذا القيد الثلاثي من الوقت والتكلفة والنطاق.

- **الوقت** : الإطار الزمني للمشروع ويشمل مواعيد البدء والانتهاء لكل نشاط أو مهمة .
- **التكلفة** : القيود المالية للمشروع ، والمعروفة أيضًا باسم ميزانية المشروع وتسمى الموارد لآنها قد تكون مال أو موارد بشرية أو معدات.
- **النطاق** : المهام والأنشطة المطلوبة لتحقيق أهداف المشروع .

شكل (٨) مثلث المشروع

على مدير المشروع معرفة أن أي تغير في أحد جوانب المثلث سيوثر على الزاوية الأخرى فيجب الاهتمام بجميع جوانب المثلث لتحقيق الجدودة ويمكن التحكم في القيد الثلاثي من خلال موازنة هذه القيود الثلاثة من خلال المقايضات خلال زيادة أو تقليل تكلفة المشروع أو وقته ونطاقه لإبقائه في الموعد المحدد وتحت الميزانية المحددة.

وفي هذا المشروع تم تحديد التكلفة الكلية بمقدار ٧٥ الف ريال بالإضافة لفريق المشروع (كافة الوظائف المدرجة في الهيكل التنظيمي) وتحديد الوقت الكلي للمشروع ٧٢ يوم .

وتحديد النطاق بعدة مهام تتضمن :

- تحديد أنواع المنتجات و تصنيفها التي سوف يتم تنفيذها من قبل الهيئة العامة للغذاء
- يتم تقديم التوعية للمستهلك عن جودة الأغذية المقدمة له بالتصاميم الواضحة والبسيطة التي تصنف أنواع الأغذية الصحية وغير صحية.
- نشر التوصيات للهيئة العامة للغذاء الدواء على الأغذية واعتماد معايير الجودة في الغذاء.

٦,١,٢ إعداد قائمة بعوامل نجاح المشروع

١ خبرة مدير المشروع واحترافية فريق عمل المشروع

الخبرة هي أحد العوامل الرئيسية للنجاح في المشروع كلما زادت خبرة مدير المشروع، زادت احتمالية قدرته على التغلب على تحديات المشروع اليومية وفهم نظريات ومنهجيات وطرق إدارة المشاريع.

٢ منهجية إدارة المشاريع

من أهم العوامل اختيار منهجية مناسبة لإدارة المشروع و يجب أن تكون العمليات والإجراءات واضحة وموثوقة وفعالة خلال اتباع منهجية وتقنيات إطار العمل الذي اخترته.

٣ التخطيط السليم

يجب استثمار الوقت والموارد الكافية خلال مرحلة التخطيط وجمع المتطلبات اللازمة.

٤ الالتزام بأفضل الممارسات

إدارة المشروع في حد ذاته تشكل تحدياً باستخدام أفضل الممارسات حيثما أمكن ذلكوالاستفادة من تجارب النجاحات السابقة والقيام بتكييف الاستراتيجيات المثبتة مع حالتك الفردية مما يمكّنك هذا من تركيز مواردك على العناصر المميزة والتي ستحدث فرقًا.

٥ المراقبة والتحكم

تحقق من تقدمك وقيم النتائج بانتظام لفهم ما إذا كان المشروع على المسار الصحيح، حدد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI)، واستخدم التقارير. سوف تتعرف في وقت مبكر عندما تسير الأمور بشكل جانبي ويمكن أن تتخذ إجراءات مضادة قبل حدوث ضرر أكبر.

٦ **استخدم برنامجًا احترافيًا لإدارة المشاريع**

تؤثر جودة الأدوات التي اخترتها تأثيرًا مباشرًا على جودة إدارتك والبرنامج الجيد يوفر أفضل نظرة عامة ممكنة لجميع مؤشرات الأداء الرئيسية، ويعرض البيانات المهمة على جميع الأجهزة الضرورية بشكل موثوق. يعزز البرنامج التعاون الجماعي الآمن والسهل.

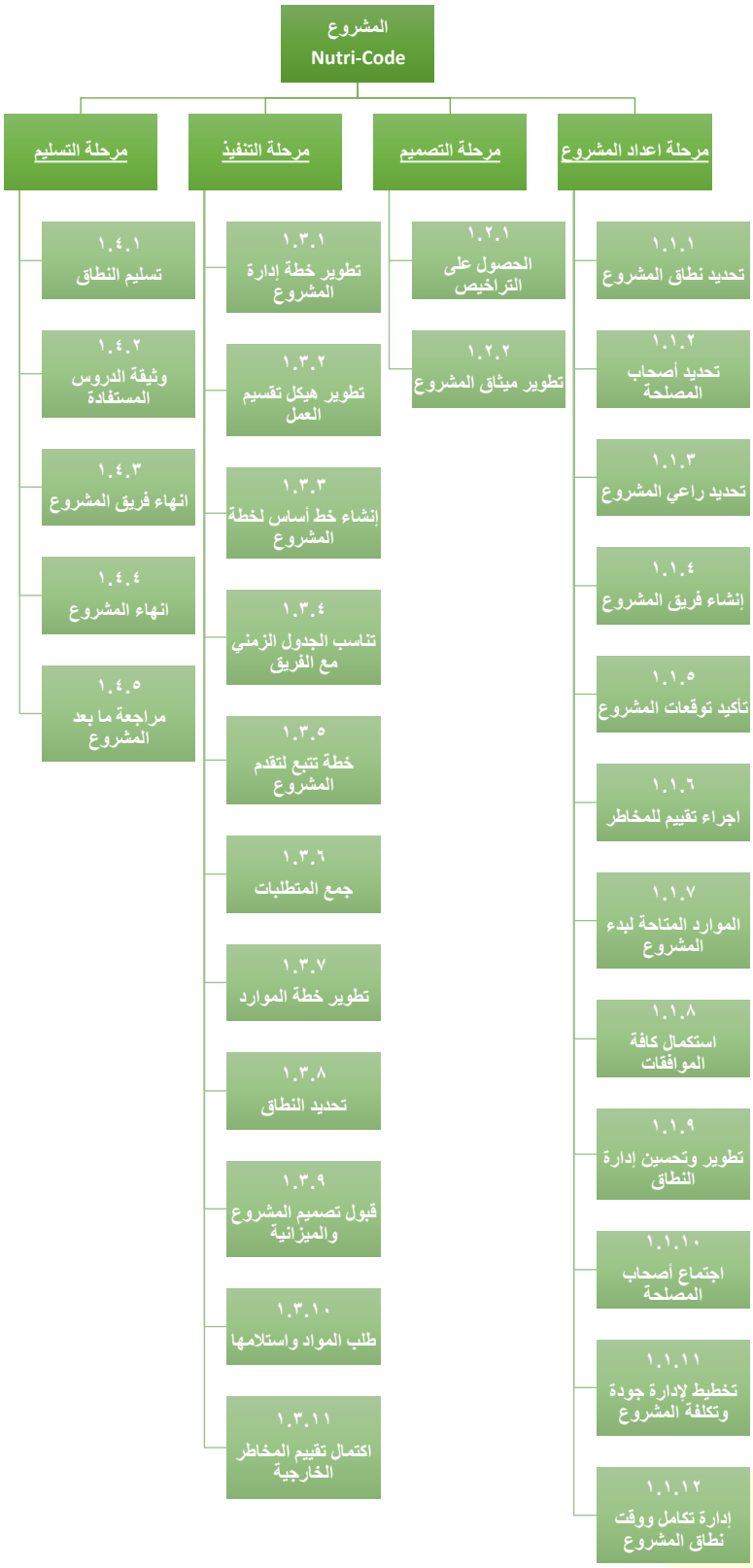
٧ **التواصل الفعال**

من خلال التواصل الفعال والجيد بين أعضاء الفريق، يمكن منع العديد من التطورات غير المرغوب فيها في المشاريع.

٨ **العمل مع الأشخاص الملتزمين**

أن يكون طاقم المشروع الأساسي، والموارد المتخصصة، والمصنعون، وجميع أصحاب المصلحة جزءًا من ديناميكية الفريق. يجب أن يلتزم جميع المعنيين بالمجموعة، وأن يسعوا جاهدين لتحقيق النجاح الشامل.

٦,١,٣ تطوير وتحديد هيكل تنظيم العمل



شكل (٩) هيكل تنظيم العمل

المتطلبات والأهداف

٦,٢,١ تحديد مصفوفة تتبع المتطلبات

هي أداة تستخدم في ادارة المشاريع لتتبع توافق النتائج النهائية بالمتطلبات الأساسية ، تعد مصفوفة تتبع المتطلبات في بداية المشروع وتستخدم في كافة المراحل بما يضمن بقاء المشروع ضمن إطار المتطلبات المرجوة منه . وتتطلب عملية إعداد مصفوفة تتبع المتطلبات تحديد المطلب بوضوح ودقة، ثم تحديد عناصر يتم إدخالها لمتابعة الحالة، المعلومات الخاصة بالمطالب خلال تنفيذ المشروع.

مصفوفة تتبع المتطلبات اسم المشروع: **Nutri-Code**								
الترميز	**اسم المتطلب / وصف**	**طلب اعتمد من قبل**	**نطاق التسليم**	**رقم النطاق رقم مميز**	**وصف العمل**	**مسؤولية العمل**	**فحص العمل**	**الوضع الحالي**
١,١,١	تحديد نطاق المشروع							
١,١,٢	تحديد أصحاب المصلحة							
١,١,٣	تحديد راعي المشروع							
١,١,٤	إنشاء فريق المشروع							
١,١,٥	تأكيد توقعات المشروع							
١,١,٦	اجراء تقييم للمخاطر							
١,١,٧	الموارد المتاحة لبدء المشروع							
١,١,٨	استكمال كافة الموافقات							
١,١,٩	تطوير وتحسين إدارة النطاق							
١,١,١٠	اجتماع أصحاب المصلحة							
١,١,١١	تخطيط لإدارة جودة وتكلفة المشروع							
١,١,١٢	إدارة تكامل ووقت نطاق المشروع							
١,٢,١	الحصول على التراخيص							
١,٢,٢	تطوير ميثاق المشروع							
١,٣,١	تطوير خطة إدارة المشروع							
١,٣,٢	تطوير هيكل تقسيم العمل							

١,٣,٣	إنشاء خط أساس لخطة المشروع							
١,٣,٤	تناسب الجدول الزمني مع الفريق							
١,٣,٥	خطة تتبع لتقدم المشروع							
١,٣,٦	جمع المتطلبات							
١,٣,٧	تطوير خطة الموارد							
١,٣,٨	تحديد النطاق							
١,٣,٩	قبول تصميم المشروع والميزانية							
١,٣,١٠	طلب المواد واستلامها							
١,٣,١١	اكتمال تقييم المخاطر الخارجية							
١,٤,١	تسليم النطاق							
١,٤,٢	وثيقة الدروس المستفادة							
١,٤,٣	انهاء فريق المشروع							
١,٤,٤	انهاء المشروع							
١,٤,٥	مراجعة ما بعد المشروع							

جدول (٢٦) مصفوفة تتبع الطلبات

٦,٢,٢ تحديد أساليب جمع المتطلبات

- ورش عمل
- استبيانات
- خطة عمل المشروع
- مقابلات شخصية
- مقالات صحفية
- بحوث تعليمية
- العصف الذهني ومشاركة الأفكار
- الملاحظات ميدانية
- التحليل الهرمي
- أساليب التصويب

ولكل طريقة من اختيار وتحديد المتطلبات السلبية والايجابية ،لا توجد طريقة محددة أفضل من أخرى. وقد تعتمد أكثر من طريقة لجمع بعض المتطلبات وبشكل عام، تحليل المتطلبات والتدقيق فيها يتطلب خبرة عالية في هذا المجال.

٦,٢,٣ تطوير الهيكل الهرمي لأهداف المشروع

أهداف استراتيجية	أهداف تنفيذية	أهداف تشغيلية
توعية نسبة ٧٥% من المجتمع على اختيار النظام الغذائي الجيد خلال ٣ أعوام	تحسين من نسبة المستهلكين الذين لا يهتمون بقراء ة المنتج بمعدل ١٣ % سنويا	التسويق للمنتجات.
تعريف المستهلك بنسبة الأغذية الصحية والغير صحية بفرز ٨٠٠ منتج خلال عام	البدء في دراسة المنتجات.	عمل جدولة للمنتجات التي تم فرزها.
المساهمة بتقليل نسبة الإصابة بالأمراض ذات العلاقة بالتغذية بنسبة ٢٠% خلال ٣ أعوام	التوعية بخطورة الأمراض المرتبطة بالتغذية السيئه.	تحضير حملات توعوية .
زيادة استهلاك الأغذية ذات الجودة العالية بنسبة ٨٠%	التوعية في استخدام الكود والتحفيز لذلك.	وضع الكود الغذائي على المنتجات.
رفع نسبة التنمية الاقتصادية بالحفاظ على ثقة المستهلك في المنتجات الغذائية	التوعية الغذائية بكمية استهلاك السعرات الحرارية ذات الجودة	تحديد السعرات الحرارية لكل منتج مع كود الجودة الغذائية

جدول (٢٧) تطوير الهيكل الهرمي للأهداف

الأسبوع الثامن

النطاق

٧,١,١ تطوير وتحديد وإعداد بيان النطاق

تعريف النطاق: هو مجموعة الحدود التي تحدد نطاق المشروع. يصف النطاق ما سيتم تسليمه للعميل نتيجة لمبادرة المشروع يتيح فهم النطاق لمدير المشروع وفريق المشروع فهم ما يقع داخل او خارج حدود المشروع.

معلومات المشروع	
عنوان المشروع	تصنيف درجة الجودة الغذائية المقدمة للعميل Nutri-Code
الوقت	٧٢ يوم
تكلفة المشروع	٧٥,٠٠٠ ريال
موارد المشروع	تكاليف الاجتماعات – رسوم التراخيص و التسجيل – الاجهزة و الادوات – الطباعة و التجهيزات
مبررات المشروع	وجد أن المؤشر الغذائي مرتبط في الاتجاه المتوقع (سلبيا) فيما يتعلق باستهلاك الفرد للفواكه والخضروات والبقوليات والأسماك، و (ايجابياً) مع استهلاك الوجبات الخفيفة السكرية والمالحة والمشروبات الغازية.
نطاق المشروع	• نشر التوصيات للهيئة العامة للغذاء و الدواء على الأغذية واعتماد معايير الجودة في التغذية والاستدامة في المشتريات العامة من مراكز التسوق • تقديم التوعية للمستهلك عن جودة الأغذية المقدمة له بالتصاميم الواضحة والبسيطة التي تصنف أنواع الأغذية الصحية والغير صحية بالألوان تتدرج من اللون الأخضر الى اللون الأحمر الذي سيتم تنفيذها من قبلنا • تحديد أنواع المنتجات وتصنيفها التي سوف يتم تنفيذها من قبل الهيئة العامة للغذاء والدواء
اهداف المشروع	• توعية نسبة ٧٥ % من المجتمع على اختيار النظام الغذائي الجيد خلال ٣ أعوام • تعريف المستهلك بنسبة الأغذية الصحية والغير صحية بفرز ٨٠٠ منتج خلال عام • المساهمة بتقليل نسبة الإصابة بالأمراض ذات العلاقة بالتغذية بنسبة ٢٠ % خلال ٣ أعوام • زيادة استهلاك الأغذية ذات الجودة العالية بنسبة ٨٠% • رفع نسبة التنمية الاقتصادية بالحفاظ على ثقة المستهلك في المنتجات الغذائية
مراحل المشروع الرئيسية	
مرحلة اعداد المشروع	تجديد متطلبات المشروع – توقيع الاتفاقية
مرحلة التصميم	تحديد المنتجات – اعداد التصميم
مرحلة التنفيذ	دراسة المنتجات – تنفيذ التصاميم على المنتجات – التجهيزات التقنية
مرحلة التسليم	تسليم المشروع الى هيئة الغذاء و الدواء

مؤشرات قياس الاداء		
الهدف	**المؤشر السابق**	**المؤشر اللاحق**
تعزيز نمط الحياة لدى افراد المجتمع		
زيادة نسبة المستهلكين وتوعية ٧٥٪ من المجتمع على اختيار نظام غذائي صحي وجيد خلال مده زمنيه ثلاث سنوات	٥٥٪ من المستهلكين لا يهتمون بقراءة معلومات المنتج	تقليل نسبة المستهلكين الذين لا يهتمون بقراءة معلومات المنتج الى ١٥٪ خلال الفترة الزمنية الموضحة ١٣٪ لكل سنه
المساهمة في تقليل نسبة الاصابة بالأمراض ذات العلاقة بالتغذية بنسبة ٢٠٪ خلال فتره زمنيه ثلاث سنوات	• ٧٥٪ من المستهلكين يعانون من السمنة وزيادة في الوزن • ٢٥٪ من المستهلكين فوق سن ٣٠ يعانون من مرض السكري	إنقاص نسبة زيادة الوزن والسمنة دون٢٠٪ خلال فترة زمنية ٣ سنوات ١٨٪ لكل سنه
رفع معدل المنتجات ذات الجودة العالية		
تعريف المستهلك بنسبة الاغذية الصحية من غير الصحية ونسعى لفرز ٨٠٠ نتج خلال عام رفع نسبة التنمية الاقتصادية بالحفاظ على ثقة المستهلك بالمنتجات	• ١٢٪ من المستهلكين يهتمون القيمة الغذائية للمنتج • ٣٪ يهتمون بالسعرات الحرارية فقط. • ٢,٣٪ يهتمون إذا كان المنتج يحتوي على عناصر مسببة للحساسية	• زيادة النسبة الى ٥٠٪ خلال فترة زمنية ٣سنوات بمعدل ١٢٪ لكل سنه • الغاء فكرة الاهتمام بالسعرات الحرارية فقط وانما الاهتمام بجودة المنتج ايضا.
بناء فريق مؤهل وفعال	لا يوجد	مؤسسة غير ربحية تسهم في مراقبة وتصنيف السلع والمنتجات

متطلبات الجودة
• اعداد كافة إجراءات العمل التنظيمية وسياساتها المطلوبة في مختلف العمليات على المنتجات الغذائية . • اعداد معايير لمتطلبات المنتجات التي يتم استيرادها. • اعداد قوائم بمتطلبات العمل لكل وظيفة ووضع معايير التميز الوظيفي. • تحديد المواصفات والمقاييس والشروط المطلوبة سواء للمبنى أو المنتجات أو الموظفين أو التجهيزات • وضع مؤشرات الأداء ومستهدفاتها • وضع آليات محددة وواضحة للشكاوي

عوامل نجاح المشروع
إمكانية المجتمع أن يقرروا لصالحهم ما هو النظام الغذائي المتوازن وكيفية أن يكون لديهم إطار يُمكنهم ويُساعدهم في الحفاظ على نمط حياة صحي بمفردهم بغض النظر عن مستوى قافتهم أو وضعهم الاجتماعي والاقتصادي أو أعمارهم

المخاطر		
الوصف	**المستوى**	**الاستجابة**
عدم موافقة هيئة الغذاء والدواء	متوسط	وضع خطة بديلة
عدم جدوى الجهود التوعوية	منخفضة	وضع حملات توعوية للمستهلكين
تجاوز التكاليف المخططة	منخفض	زيادة راس المال
تأخر شركات الأغذية في الالتزام	متوسط	توعية أصحاب المصلحة بأهمية تصنيف المنتجات

الافتراضيات
• سيوفي المشروع بكافة جودة الطعام المقدم. • المشروع يلبي حاجات المستهلكين الذين يرغبون معرفة بجودة الطعام المقدم.

القيود
• الميزانية محددة. • الوقت المخصص لإنجاز المشروع محدود.

التسليمات النهائية للمشروع
• هي مخرجات يحتاجها العملاء وأصحاب المصلحة من أجل تقييم التقدم أو الانتهاء من المشروع. • العقود الموقعة. • تقارير المصاريف النهائية. • تقارير المشروع التي توضح كيفية سير العمل مقابل تقديرات خطة المشروع.

جدول (٢٨) النطاق

٧,٢,١ تطوير وتحديد وشرح زحف النطاق

تسيب النطاق أو تمدد النطاق أو زحف النطاق (يسمى أيضا تسيب المتطلبات) في إدارة المشاريع يشير إلى التغيرات أو النمو المستمر أو الغير المنضبط في نطاق المشروع. يمكن أن يحدث لاحد الأسباب التالية:

- عدم تحديد نطاق المشروع بدقة.
- غموض في تحديد مسؤوليات كل طرف مساهم في انجاز المشروع.
- اعتماد فريق العمل على نظام اتصال غير فعال.
- عدم تمتع مدير المشروع بالكفاءة اللازمة.

أمثلة على زحف النطاق:

- عدم وضوح المتطلبات في نطاق المشروع يؤدي إلى زحف النطاق من أمثلتها :
- عدم نشر التوصيات للهيئة العامة للغذاء و الدواء على الأغذية وعدم اعتماد معايير الجودة في التغذية والاستدامة في المشتريات العامة من مراكز التسوق.
- عدم تقديم التوعية للمستهلك عن جودة الأغذية المقدمة له بالتصاميم الواضحة و تصنيف أنواع الأغذية الصحية والغير صحية بالألوان و تتدرج من اللون الأخضر الى اللون الأحمر.
- عدم تحديد أنواع المنتجات وتصنيفها التي سوف يتم تنفيذها من قبل الهيئة العامة للغذاء والدواء.

٧,٣,١ شرح إدارة وتحليل المنتج

ما المقصود بعملية تطوير المنتج؟

الهدف من عملية تطوير المنتج هي تلبية طلبات المستهلكين وكسب رضاهم بتقديم وتحسين استخدام الكود على أتم وجه ممكن وضمان توفير المعلومات الادق التي يحتويها المنتج.

ما هي أهمية تطوير المنتج؟

تطوير المنتج مهم لضمان كسب ثقة المستهلك وتحفيزه على استمرارية استخدام الكود لنضمن تقديم جودة وضمان قيمة المنتج واستدامته ويعتمد هذا بتطوير المنتج وتحسين آلية استخراجه وتضمين المنتج بأدق المعلومات التي تقود إلى نشر الوعي المجتمعي في الجانب الغذائي.

ما هو عمل فريق تطوير المنتج ومن يدير عملية تطوير المنتج؟

- **المرحلة الاولى:** التواصل الفعال مع والجهات الرسمية ذات العلاقة وعمل استطلاعات حول المنتج.
- **المرحلة الثانية:** هي تحديد أولويات المقترحات المتضمنة في الاستطلاعات وتحليلها بالتعاون مع ما يخدم المستهلكين والجهات الرسمية ذات العلاقة.

- **المرحلة الثالثة:** تضمين الكود لتفاصيل ومعلومات أكبر وتطوير مفهوم "الكود" والتقنيات المرتبطة به بما يتناسب الوقت. إن مديرو المنتج مسؤول عن توجيه نجاح المنتج ووضع الاستراتيجية وبناء خارطة وهياكل المنتج بشكل صحيح وواضح ورسم طريق مستقبلي الي انتاج الكود وتطويره وتفعيل استخدام الكود بين أفراد المجتمع بشكل يتناسب مع التكنولوجيا وبقية المعطيات في المجتمع. وكذلك هو دور مديري المنتج بإرشاد فريق العمل في تطوير المنتج ومواكبة الأفكار الإبداعية.

كيف سيتم تنفيذ هذه الأمور؟

- متابعة اخبار التجارب المماثلة في الدول المجاورة من خلال رفع معدل أهمية الجودة والتركيز عليها وهذا شرط أساسي.
- نبحث باستمرار عن أشياء وتجارب جديدة للمنتج.
- تصور المنتج من خلال بذل جهود الفريق وابتكار كيف يمكن للمنتج ان يخدم احتياجاته .

تطوير منتج جديد (NPD):

تطوير المنتج الجديد هو عملية نقل المنتج الي السوق المحلي, ويمكن أن يتم تطوير المنتج عن طريق الاتي:

- توليد الأفكار.
- تبادل الأفكار مع المستهلكين .
- فحص الفكرة.
- تحليل الأفكار وتحديد أولوياتها.
- اختبار المفاهيم.
- حول فكرة إلى مفهوم محدد.
- تصميم المنتج الفني وتطويره.
- تصميم وتطوير المنتج واستخدام الكود.

الوقت

٧,٢,١ تطوير قائمة الوظائف أو الأنشطة المدرجة في كل حزمة عمل في WBS

تحتوي القائمة على أنشطة المشروع وتوضح المسؤول عن كل نشاط ومدته وتاريخ البدء والانتهاء وبالإضافة إلى التكلفة وبما أن جل الأنشطة في المشروع ستكون من تنفيذ فريق المشروع وهو فريق تطوعي فسيكون تكلفتها تساوي صفر.

م	وصف النشاط	المسؤولية	المدة	البدء	الانتهاء	التكلفة
١,١	تحديد نطاق المشروع	أعضاء الفريق	٧	٢٨/٥/٢٢	٤/٦/٢٢	٠
١,٢	تحديد جميع أصحاب المصلحة	أعضاء الفريق	٣	٥/٦/٢٢	٧/٦/٢٢	٠
١,٣	تحديد راعي المشروع	مالك المشروع	٢	٨/٦/٢٢	٩/٦/٢٢	٠
١,٤	انشاء فريق المشروع	مدير المشروع	٢	١١/٦/٢٢	١٢/٦/٢٢	٠
١,٥	تأكيد توقعات تسليم المشروع	مدير المشروع	٣	١٣/٦/٢٢	١٥/٦/٢٢	٠
١,٦	توفير الموارد المتاحة لبدء المشروع	المالية - المشتريات	٣	١٦/٦/٢٢	١٩/٦/٢٢	٤٠٠٠٠
١,٧	حالة بدء العمل بعد الموافقة عليها	أعضاء الفريق	١	٢٠/٦/٢٢	٢٠/٦/٢٢	٠
١,٨	استكمال كافة الموافقات والاعتمادات المطلوبة	مدير المشروع	٢	٢١/٦/٢٢	٢٢/٦/٢٢	٣٥٠٠٠
٢,١	تخطيط إدارة مخاطر المشروع	مدير المشروع	٤	٢٣/٦/٢٢	٢٧/٦/٢٢	٠
٢,٢	خطة لإدارة الاتصال الداخلي والخارجي	أعضاء الفريق	٣	٢٨/٦/٢٢	٣٠/٦/٢٢	٠
٢,٣	خطة لإدارة الموارد البشرية للمشروع	أعضاء الفريق	٤	٢/٧/٢٢	٥/٧/٢٢	٠
٢,٤	إدارة وقت المشروع	أعضاء الفريق	٢	٦/٧/٢٢	٧/٧/٢٢	٠
٢,٥	إدارة نطاق المشروع	أعضاء الفريق	٢	٩/٧/٢٢	١٠/٧/٢٢	٠
٣,١	تطوير خطة إدارة المشروع	أعضاء الفريق	١	١١/٧/٢٢	١١/٧/٢٢	٠
٣,٢	تطوير هيكل تقسيم العمل	مدير المشروع	٢	١٢/٧/٢٢	١٣/٧/٢٢	٠
٣,٣	تناسب الجدول الزمني للمشروع مع الفريق	أعضاء الفريق	٢	١٤/٧/٢٢	١٦/٧/٢٢	٠
٣,٤	تحديد معالم المشروع	أعضاء الفريق	٢	١٧/٧/٢٢	١٨/٧/٢٢	٠
٣,٥	تقييم المخاطر الخارجية	أعضاء الفريق	٢	١٩/٧/٢٢	٢٠/٧/٢٢	٠
٣,٦	الفحص والجودة	أعضاء الفريق	٣	٢١/٧/٢٢	٢٤/٧/٢٢	٠
٤,١	تسليم النطاق	أعضاء الفريق	٤	٢٥/٧/٢٢	٢٨/٧/٢٢	٠
٤,٢	وثيقة الدروس المستفادة	أعضاء الفريق	١	٣٠/٧/٢٢	٣٠/٧/٢٢	٠
٤,٣	انهاء فريق المشروع	أعضاء الفريق	٣	٣١/٧/٢٢	٢/٨/٢٢	٠
٤,٤	انهاء المشروع	مدير المشروع	٣	٣/٨/٢٢	٦/٨/٢٢	٠
٤,٥	مراجعة ما بعد المشروع	مدير المشروع	١	٧/٨/٢٢	٧/٨/٢٢	٠

جدول (٢٩) الوظائف أو الأنشطة المدرجة في كل حزمة عمل

٧,٢,٢ توضيح العلاقات بين الأنشطة

يوضح الجدول ادناه الانشطة التي تم تنفيذها بشكل متعاقب بعد اكمال النشاط السابق وتحديد الفترة الزمنية لكل نشاط.

النشاط	وصف النشاط	النشاط السابق	المدة
A	تحديد نطاق المشروع	البداية	٧ ايام
B	تحديد جميع أصحاب المصلحة ، تحديد راعي المشروع، انشاء فريق المشروع	A	٧ ايام
C	تأكيد توقعات تسليم المشروع، توفير الموارد المتاحة لبدء المشروع	B	٦ ايام
D	حالة بدء العمل بعد الموافقة عليها ، استكمال كافة الموافقات والاعتمادات المطلوبة	C	٣ ايام
E	تخطيط لإدارة مخاطر المشروع، تقييم المخاطر الخارجية	D	٦ يوم
F	خطة لإدارة الاتصال الداخلي والخارجي	D	٣ يوم
G	خطة لإدارة الموارد البشرية للمشروع	D	٤ يوم
H	إدارة وقت المشروع، إدارة نطاق المشروع، تناسب الجدول الزمني للمشروع مع الفريق	D	٦ يوم
I	تطوير خطة إدارة المشروع	H	١ ايام
J	تطوير هيكل تقسيم العمل، تحديد معالم المشروع	H,I,F,E	٤ ايام
K	الفحص والجودة	J	٣ يوم
L	تسليم النطاق، وثيقة الدروس المستفادة، انهاء فريق المشروع	K	٨ ايام
M	انهاء المشروع	L	٣ ايام
N	مراجعة ما بعد المشروع	M	١ ايام

جدول (٣٠) العلاقات بين الأنشطة

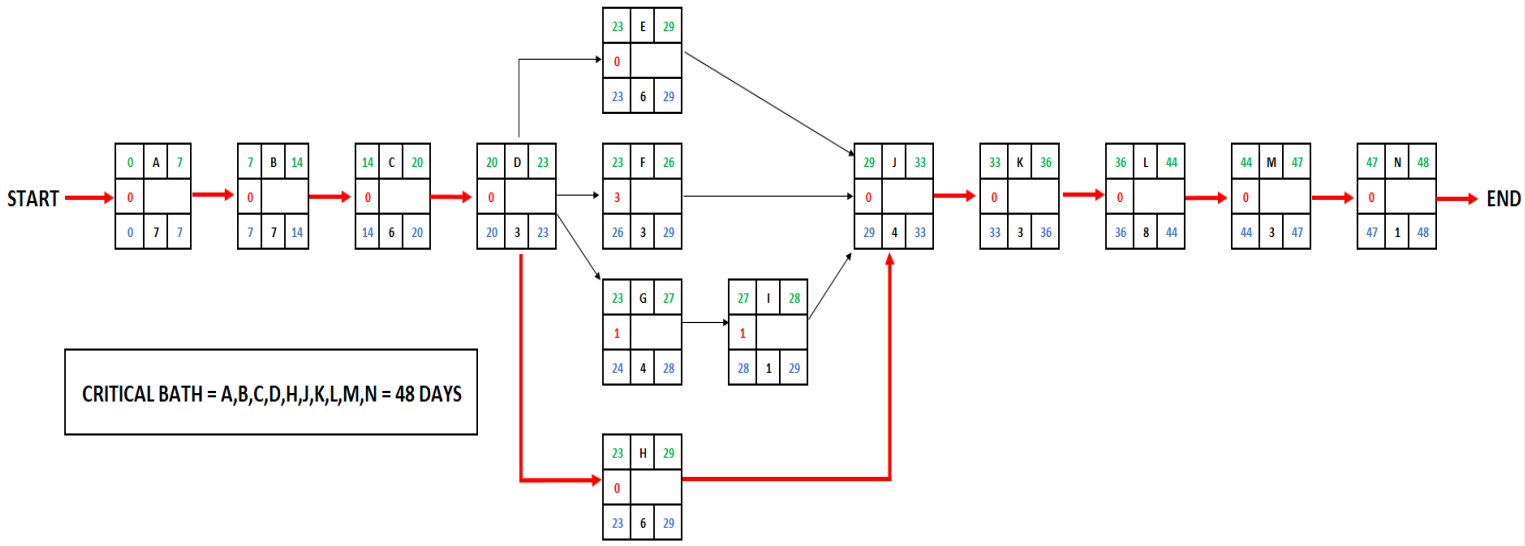
٧,٢,٣ وضع الرسم التخطيطي المنطقي لأنشطة المشروع وتحديد المسار الحرج

المسار الحرج هو أطول سلسة من الأنشطة والأحداث التي يجب إكمالها للمشروع من البداية الى مرحلة الانتهاء ويصف هذا المسار أطول وقت يستغرقه فريق المشروع للتنفيذ ويكون المسار الحرج هو كما موضح في الشكل التالي:

EF = ES + Duration
LS = LF - Duration
SL = LS - ES or
SL = LF - EF

ES	ID	EF
SL	Description	
LS	Dur	LF

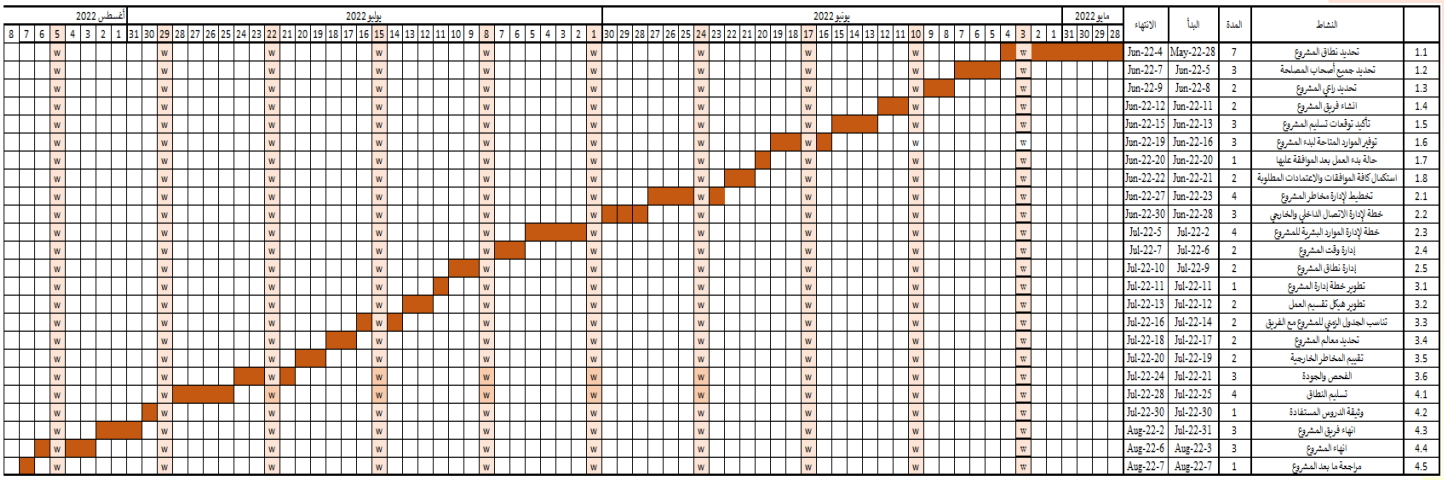
PRED	DURIATION	ACTIVITY
START	7	A
A	7	B
B	6	C
C	3	D
D	6	E
D	3	F
D	4	G
D	6	H
G	1	I
E,F,I,H	4	J
J	3	K
K	8	L
L	3	M
M	1	N



شكل (١٠) الرسم التخطيطي لأنشطة المشروع وتحديد المسار الحرج

٧,٢,٤ إعداد مخطط جانت

	النشاط	المدة	البدأ	الانتهاء
1.1	تحديد نطاق المشروع	7	May-22-28	Jun-22-4
1.2	تحديد جميع أصحاب المصلحة	3	Jun-22-5	Jun-22-7
1.3	تحديد راعي المشروع	2	Jun-22-8	Jun-22-9
1.4	انشاء فريق المشروع	2	Jun-22-11	Jun-22-12
1.5	تأكيد توقعات تسليم المشروع	3	Jun-22-13	Jun-22-15
1.6	توفير الموارد المتاحة لبدء المشروع	3	Jun-22-16	Jun-22-19
1.7	حالة بدء العمل بعد الموافقة عليها	1	Jun-22-20	Jun-22-20
1.8	استكمال كافة الموافقات والاعتمادات المطلوبة	2	Jun-22-21	Jun-22-22
2.1	تخطيط لإدارة مخاطر المشروع	4	Jun-22-23	Jun-22-27
2.2	خطة لإدارة الاتصال الداخلي والخارجي	3	Jun-22-28	Jun-22-30
2.3	خطة لإدارة الموارد البشرية للمشروع	4	Jul-22-2	Jul-22-5
2.4	إدارة وقت المشروع	2	Jul-22-6	Jul-22-7
2.5	إدارة نطاق المشروع	2	Jul-22-9	Jul-22-10
3.1	تطوير خطة إدارة المشروع	1	Jul-22-11	Jul-22-11
3.2	تطوير هيكل تقسيم العمل	2	Jul-22-12	Jul-22-13
3.3	تناسب الجدول الزمني للمشروع مع الفريق	2	Jul-22-14	Jul-22-16
3.4	تحديد معالم المشروع	2	Jul-22-17	Jul-22-18
3.5	تقييم المخاطر الخارجية	2	Jul-22-19	Jul-22-20
3.6	الفحص والجودة	3	Jul-22-21	Jul-22-24
4.1	تسليم النطاق	4	Jul-22-25	Jul-22-28
4.2	وثيقة الدروس المستفادة	1	Jul-22-30	Jul-22-30
4.3	انهاء فريق المشروع	3	Jul-22-31	Aug-22-2
4.4	انهاء المشروع	3	Aug-22-3	Aug-22-6
4.5	مراجعة ما بعد المشروع	1	Aug-22-7	Aug-22-7



جدول (٣١) مخطط جانت

الجودة

٧,٣,١ توضيح نموذج ديمينج للجودة

عجلة الجودة أو عجلة ديمنج أو ما تُسمى أيضاً باسم عجلة **PDCA**، تتألف أربع مراحل وهي (خطط - اعمل - افحص - نفذ)، والتي تستخدم لتحسين العمليات والخدمات والمنتجات بطريقة منظمة و ممنهجة في عمليات التحسين المستمر.

- **مرحلة التخطيط:**

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل في المشروع ونحتاج إلى تحديد وفهم المشكلة من خلال أثر جودة المنتجات الغذائية السيئة أو المنخفضة على الإنسان وتسببها في الكثير من الأمراض علية ، أو الفرصة التي نرغب في الاستفادة منها من خلال إنشاء قاعدة بيانات من خلال فزر المنتجات وتحديد حل للمشكلة من خلال تصنيف المنتجات حسب درجة جودة المنتج الغذائي .

- **مرحلة التنفيذ:**

بمجرد تحديد الحل المحتمل ، نبدأ بختيار المنتجات المستهدفة فرزها حسب درجة جودتها .

- **مرحلة التحقق:**

في هذه المرحلة ، سنتقوم بتحليل النتائج مقابل التوقعات التي تم تحديدها في مرحلة التخطيط لتقييم ما إذا كانت الفكرة قد نجحت أم لا. إذا لم تنجح ننتقل إلى الخطوة التالية وهي مرحلة التصحيح . من خلال تعديل بعض المستهدفات أو تصنيف المنتجات.

- **مرحلة التصحيح:**

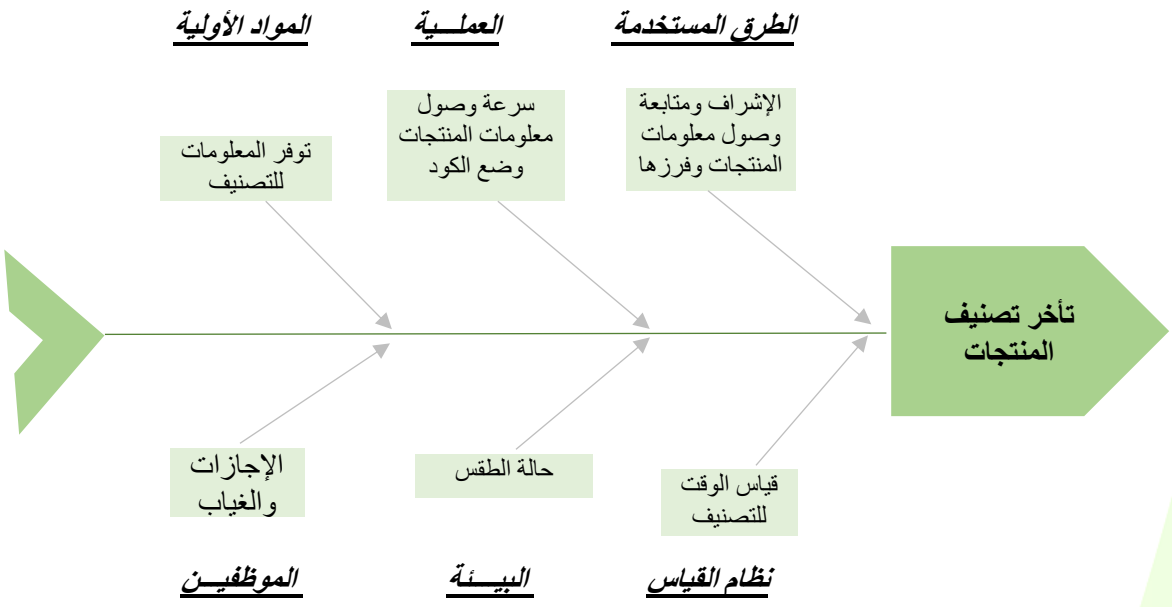
في هذه المرحلة يتم فيها تنفذ فيه الحل. وبما أن دورة ديمنج (خطط - نفذ - تحقق - صحح) هي حلقة وليست عملية ذات بداية ونهاية. فسيتم تصحيح المستهدفات باستمرار.

شكل (١١)عجلة Deming للجودة

٧,٣,٢ تطوير نموذج Ishikawa و SIPOC لاحد مشاكل مخرجات المشروع

الموردين	المدخلات	العملية	المخرجات	العملاء
بائعي الأجهزة	معلومات مكونات المنتجات الغذائية	فرز وتصنيف المنتجات الغذائية	منتجات مصنفة	المجتمع

جدول (٣٢) تطوير نموذج SIPOC



شكل (١٢) تطوير نموذج Ishikawa

الأسبوع التاسع

المالية

٨,١,١ إنشاء هيكل توزيع التكلفة ، ورصيد المشروع بواسطة WBS

تم إعداد ميزانية المشروع طبقا للمهام والأنشطة في هيكل تقسيم الإعمال:

ترميز هيكل تقسيم التكاليف	هيكل تقسيم التكاليف	التكلفة التقديرية
	مشروع (Nutri-Code) مؤسسة غير ربحية تقدم خدمة مجتمعية عبر فرز وتصنيف درجة جودة الغذاء للمواد الغذائية الجاهزة	٧٥٠٠٠
١,١	مرحلة البدء والتخطيط	
١,٦	توفير الموارد المتاحة لبدء المشروع	٤٠٠٠٠
١,٨	استكمال كافة الموافقات والاعتمادات المطلوبة	٣٥٠٠٠
	مرحلة التنفيذ	٠
	مرحلة التسليم	٠

جدول (٣٣) هيكل توزيع التكلفة للمشروع

- **EV = Completion rate × Estimated budget**

  EV = ٢٠٪ × ٧٥,٠٠٠ = ١٥,٠٠٠

  EV = ٥٠٪ × ٧٥,٠٠٠ = ٣٧,٥٠٠

  Actual cost (AC)

  (٢٠٪) =١٥,٠٠٠

  (٥٠٪) = ٣٥,٠٠٠

- **Schedule variance (SV)**

  SV = EV – PV

  (٢٠٪) = ١٥,٠٠٠ – ١٥,٠٠٠ = ٠

  (٥٠٪) = ٣٧,٥٠٠ – ٣٧,٥٠٠ = ٠

- **Schedule performance index (SPI)**

  SPI= EV ÷ PV

  (٢٠٪) = ١٥,٠٠٠ ÷ ١٥,٠٠٠ = ١

  (٥٠٪) = ٣٧,٥٠٠ ÷ ٣٧,٥٠٠ = ١

- **Cost Variance (CV)**

  CV = EV – AC

  (٢٠٪) = ١٥,٠٠٠ – ١٥,٠٠٠ = ٠

  (٥٠٪) = ٣٧,٥٠٠ – ٣٧,٥٠٠ = ٠

إجمالي رأس المال للمشروع:

تم تقسيم إجمالي رأس المال بين أعضاء الفريق بالتساوي لكل من المساهمة في (راس المال – الملكية – الأرباح) وهي كالتالي:

الشركاء	نسبة المساهمة	مبلغ المساهمة	نسبة الملكية	نسبة الأرباح
طه قاري	١٠%	٧٥٠٠	١٠%	٠
مالك العصيمي	١٠%	٧٥٠٠	١٠%	٠
أحمد البعيجي	١٠%	٧٥٠٠	١٠%	٠
خالد الزهراني	١٠%	٧٥٠٠	١٠%	٠
ضيف الله العتيبي	١٠%	٧٥٠٠	١٠%	٠
فاطمة باحمدان	١٠%	٧٥٠٠	١٠%	٠
أسماء أفهيدة	١٠%	٧٥٠٠	١٠%	٠
لينا عليوه	١٠%	٧٥٠٠	١٠%	٠
غفران الجحدلي	١٠%	٧٥٠٠	١٠%	٠
عهد القحطاني	١٠%	٧٥٠٠	١٠%	٠

جدول (٣٤) إجمالي رأس المال للمشروع

الأسبوع العاشر

الموارد

٩,١,١ شرح مفهوم موائمة الموارد

تسوية الموارد هي تقنية في إدارة المشاريع تتضمن حل التجميع الكلي أو تضارب الجدولة لضمان إكمال المشروع بالموارد المتاحة، تشمل الموارد الوقت أو المواد أو الأدوات اللازمة لإكمال المشروع.

الغرض من تسوية الموارد هو تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة أثناء العمل ضمن قيود وقت المشروع وتكلفته ونطاقه ويمكن أن يمثل ضبط مستوى الموارد تحديا لأنه يتطلب موازنة الطلب على الموارد

- إذا كان الهدف هو الحفاظ على الموعد النهائي للمشروع الحالي فقد يلزم توفير المزيد من الموارد
- إذا كان الهدف هو تشغيل المشروع بالموارد المتاحة حاليا، فقد يتم تمديد الموعد للمشروع

تجانس الموارد يستخدم عندما تكون قيود الوقت هي العامل الأكبر الذي يعوق الإنتاج، انهاء المشروع في الوقت المحدد مع تجنب فترات الذروة والانخفاضات في الطلب على الموارد.

من أسباب الاستفادة من تسوية الموارد

تحسين الموارد الخاصة بالمشروع: يتيح ضبط مستوى الموارد تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتوفرة ويساعد على تقييم المشاريع التي يجب أن تتلقى موارد إضافية.

لتقليل العجز: يمنع ضبط مستوى الموارد التأخيرات الكبيرة في المشروع، وبالتالي تقليل الخسائر في التكاليف والعمالة وتتيح هذه التقنية إدارة الطلب على الموارد دون تجاوز قدرة المشروع الحالية ومواردها المالية.

لمنع الحمل الزائد: يؤدي تجميع الموارد بشكل عام إلى تراكم العمل ا لأعضاء الفريق، والذي يمكن أن يكون مربك تمنع تسوية الموارد عن طريق حل مشكلات التحميل الكلي وتعديل المواعيد النهائية لضمان عدم وجود الكثير من التأخيرات لدى أعضاء الفريق.

لضمان جودة مخرجات المشروع: يتيح لك التسوية إدارة كل من الموارد وتوقعات العميل من خلال الحفاظ على نفس مستوى الجودة لمخرجات المشروع بشكل عام، يمكن أن يكون ضبط مستوى الموارد أسلوبا مفيدا لحل مشكلات الميزانية، وتخصيص الموارد بشكل زائد، وتأخيرات المشروع.

ومن الاستراتيجيات المعمول بها في تسوية الموارد (طريقة المسار الحرج , التتبع السريع , التحطم , طريقة السلسة الحرجة) كمثال للتتبع السريع هناك أوقات يتوجب فيها التسليم في الموعد النهائي أو قبلة لتلبية متطلبات العميل نستخدم هذه الاستراتيجية لتشغيل مهام متوازية متعددة لتسريع المشروع.

لا يمكن أن تعمل تقنية ضغط الجدول إلا إذا كان من الممكن تداخل الأنشطة مع بعضها البعض إلى حد معين. ويمكن أن تكون الأنشطة ذات التبعيات متداخلة ويمكن أن تحدث الأنشطة بدون تبعيات بشكل متواز فمثلا (في طلب الموارد والتعاون مع الموردين) عندما يبدا فريق الجودة والفحص في البدء في عملية الفحص لجودة الطعام باستخدام الأدوات ليتم انجاز العمل في الوقت المحدد وفقا للميزانية ولكن هناك احتمال اكبر لإعادة العمل .

النصائح والأدوات التي يمكن استخدامها:

استخدام مخططات جانت: هو مخطط شريطي يصور جدول المشروع ويمكن أن يكون مثاليا لتحديد المسار الحرج وتخطيطه. يمكنك بسهولة الحصول على نظرة عامة عالية المستوى حول تبعيات المهام وتواريخ البدء والانتهاء ومدة المشروع

الاستعانة ببرامج إدارة المشروع: تأتي بعض البرامج مع خوارزميات تسوية الموارد التي يمكن أن تساعد في حل تعارضات التحميل الزائد ويوفر رؤية أكبر لجداول أعضاء الفريق، مما سيساعد في منع تضارب المواعيد والحجز المزدوج في وقت مبكر.

رسم مخططات الشبكة: يتم عرضه على شكل مخطط مع تسلسل المربعات والسهام لتصوير التسلسل الزمني للمهام. يمكن استخدامه لتخطيط الجدول الزمني وكذلك لتتبع تقدم المشروع. عندما تقوم بتوصيل سلسلة المربعات، كل منها يمثل مهمة مع مدتها، ستتمكن من تحديد المسارات غير الحرجة والحرجة.

استخدام المشاريع السابقة كمرجع: احتفظ بأرشيف لخطط المشاريع السابقة والجداول الزمنية بحيث يمكنك الرجوع إليها عند القيام بمشروع مماثل للتوصل الى خطة مشروع أكثر دقة يمنحك النظر إلى المشاريع السابقة فكرة أفضل عن مقدار المساحة المتاحة لإعطاء كل مهمة وتقريب الموارد المطلوبة حتى تتمكن من قياس توفر الموارد قبل بدء المشروع.

القيام بعمل تقديرات واقعية للاحتياجات من الموارد: تتمتع جهود تسوية الموارد بفرصة أفضل للنجاح إذا حددت بوضوح نطاق المشروع مقدما وقمت بتقديرات واقعية الاحتياجات الموارد.

المشتريات

٩,٢,١ شرح تطوير عملية تنفيذ التوريدات واختيار المقاول

عملية المشتريات:

تشتمل العمليات اللازمة لشراء أو جلب المنتجات أو الخدمات أو النتائج اللازمة من خارج فريق العمل، وتشمل إدارة مشتريات المشروع عمليات الإدارة والتحكم المطلوبة لوضع وإدارة الاتفاقيات مثل العقود أو أوامر الشراء أو الشراء المباشر .

ويجب تتكون العملية من:

- وضع خطة إدارة المشتريات - عملية توثيق قرارات الشراء في المشروع، وتحديد الأسلوب، وتحديد البائعين المحتملين.
- إجراء المشتريات - عملية الحصول على عروض البائعين، واختيار أحد البائعين، وإبرام العقد.
- التحكم في المشتريات - هي عملية إدارة علاقات المشتريات، ومتابعة تنفيذ العقد وادخال التغييرات والتصحيحات حسب الحاجة.

يتعين تحديد الأدوار والمسؤوليات المرتبطة بالمشتريات مبكرا في عملية وضع خطة إدارة المشتريات، وعلى مدير المشروع التأكد من امتلاك فريق المشروع للخبرة في المشتريات على المستوى المطلوب للمشروع. ويمكن أن يشمل المشاركين في عملية المشتريات العاملين من إدارة الشراء أو المشتريات وأيضا العاملين من الإدارة القانونية في مؤسسة المشتري، ويجب توثيق هذه المسؤوليات في خطة إدارة المشتريات.

وقد تكون الخطوات التقليدية كالآتي:

- إعداد بيان العمل الخاص بالمشتريات أو الشروط المرجعية
- إعداد تقدير تكلفة عام لتحديد الميزانية.
- الإعلان عن الفرصة.
- وضع قائمة قصيرة بالبائعين المؤهلين.
- إعداد وثائق العطاء وإصدارها.
- إعداد البائعين للعروض وتقديمها.
- إجراء تقييم فني للعروض يتضمن الجودة.
- إجراء تقييم لتكلفة العروض
- إعداد تقييم نهائي للجودة والتكلفة لاختيار العرض الفائز
- الانتهاء من المفاوضات وتوقيع العقد بين المشتري والبائع

قد تؤثر المتطلبات الخاصة بالجدول الزمني للمشروع بصورة كبيرة على الاستراتيجية خلال عملية وضع خطة إدارة المشتريات. وقد تؤثر كذلك القرارات المتخذة في وضع خطة إدارة المشتريات على الجدول الزمني للمشروع ويتم دمجها مع عملية وضع الجدول الزمني وعملية تقدير موارد الأنشطة وقرارات التصنيع أم الشراء.

وفي مشروع (**Nutri-Code**) الموارد او المواد التي نحتاج توفيرها لبدء العمل عبارة عن عدد ١٠ من الأجهزة الحاسوبية لكتابه والبحث عن المنتجات الغذائية واجراء المراسلات والاجتماعات بين أعضاء الفريق وسيتم شرائها عن طريق الشراء المباشر بعد الحصول على عدة تسعيرات من عدد من الشركات حسب المواصفات والجودة المناسبة واجراء التقييم للعروض والشراء بعد ذلك.

اختيار المقاول (البائع او شركة المنتج) :

بعد اختيار المقاول أو البائع من أصعب جوانب إدارة المشروع. للتأكد من كفاءة الأداء والعمل وفق المطلوب دون أي تأثير سلبي على المشروع وهناك عدة طرق لاختيار المقاول أو المورد أو البائع:

١ أقل تكلفة باستخدام السعر كمعيار يجب أن يقتصر على الحالات التي يكون فيها المواصفات محددة ومفهومة جيدا بالنسبة للبائع لتوثيقها في عروض التسعيرات.

٢ المواصفات: يمكن اختيار نوع المشتريات على أساس مواصفات أو جودة التكنولوجيا في التصنيع بالنسبة للشركة المصنعة فقط ، دون أي اعتبار للتكلفة، كما يمكن أن يكون المعيار لذلك خبرات فريق المشروع من الاستخدامات السابقة.

٣ على أساس الجودة والتكلفة : في هذه الطريقة ، ينظر إلى السعر على قدم المساواة مع المعايير الأخرى المستندة إلى المواصفات وتم مقارنتها بالسعر. تستخدم هذه الطريقة عندما تكون التكلفة عاملاً رئيسيا ولكن الجودة مهمة أيضا.

٤ على أساس الجودة : في هذه الطريقة ، يطلب من البائعين تقديم عدة عروض للأسعار مع ذكر كامل المواصفات ويتم المقارنة بينهم بناء على الجودة.

التخطيط والتحكم

٩,٣,١ إعداد جدول الأعمال - دعوة ومحضر افتراضي لاجتماع افتراضي

خطة عمل مشروع (Nutri-Code)			
تاريخ الاجتماع: ٢٠٢٢/٥/٢٨ الساعه ١:٣٠ مساءاً | موقع الاجتماع افتراضي (**Google Meets**)			
تم الاستدعاء بواسطة	طه قاري (القائد)	**الحضور**	
نوع الاجتماع	مناقشة مستجدات المشروع	طه قاري	فاطمة باحمدان
المنسق	مالك العصيمي	مالك العصيمي	غفران الجحدلي
مدوّن الملاحظات	لينا عليوة	ضيف الله العتيبي	اسماء أفهيدة
ضابط الوقت	مالك العصيمي	خالد الزهراني	عهد القحطاني
		احمد البعيجي	لينا عليوة
أجندة الإجتماع		**الشخص المسؤول**	**الزمن**
الإفتتاح		طه قاري	١٥ دقيقة
مهام المشروع		مالك العصيمي	٢٠ دقيقة
تطوير وتحديد مؤشرات القياس للأداء		خالد الزهراني	٢٥ دقيقة
تطوير هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع		غفران الجحدلي	٢٥ دقيقة
عرض ميثاق ونطاق المشروع		طه قاري	٣٠ دقيقة
المناقشة		الحضور	٣٠ دقيقة
قرارات وتوصيات الاجتماع		الانتهاء من مهام الاسبوع القادم	
الإغلاق		التواصل بين الأعضاء في حال الاستفسارات موعد الاجتماع القادم ٢٠٢٢/٦/٤	

جدول (٣٥) جدول الأعمال - دعوة وسجل افتراضي لاجتماع افتراضي

٩,٣,٢ تحديد قياس الأداء

تحديد قياس الأداء:

تكمن أهمية مؤشرات قياس الأداء في التقدم للوصول إلى أهداف المشروع الرئيسية، وتجنب الوقوع في المشاكل.

أهمية مؤشرات ومتابعة قياس الأداء:

- تعزيز نمط الحياة لدى أفراد المجتمع.
- رفع مستوى المنتجات ذات الجودة العالية.
- تقييم أداء العمليات بشكل مستمر.
- التأكد من فعالية الخطة وفعالية الأهداف وإلهام الموضوع.
- التأكد من تحقق المعدلات المستهدفة مثل معدل الرضا / الجودة / الإنتاجية.
- تحسين وتطوير كافة العمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- وضع أنظمة للمساءلة لكافة العاملين على كافة المستويات.
- الجدية في التعامل مع التحذيرات والمؤشرات وتابعة كافة الخطوات.

أهداف المشروع:

- زيادة نسبة المستهلكين وتوعية ٧٥٪ من المجتمع على اختيار نظام غذائي صحي وجيد خلال مده زمنيه ثلاث سنوات.
- المساهمة في تقليل نسبة الاصابة بالأمراض ذات العلاقة بالتغذية بنسبة ٢٠٪ خلال فتره زمنيه ثلاث سنوات.
- تعريف المستهلك بنسبة الاغذية الصحية من غير الصحية ونسعى لفرز ٨٠٠ منتج خلال عام رفع نسبة التنمية الاقتصادية بالحفاظ على ثقة المستهلك بالمنتجات

مؤشرات قياس الأداء الرئيسة لنمط حياة أفراد المجتمع

- **تحديد الأهداف**: توعية نسبة ٧٥٪ من المجتمع على اختيار النظام الغذائي مع تقليل نسبة الامراض ذات العلاقة بالتغذية الجيد خلال ٣ أعوام.
- **قياس الاهداف:** ٥٥% من المستهلكين للأغذية لا يهتمون بقراءة معلومات المنتجات الغذائية مما يؤدي الى الزيادة في السمنة والامراض المزمنة .
- **تحقيق الاهداف:** زيادة فيه نسبة الاهتمام بقراءة جودة المنتجات الغذائية الى ٧٠% من المجتمع لأنقاص معدلات نسبة السمنة و الامراض المزمنة الى ما دون ٢٠ % خلال فترة زمنية ٣ سنوات.

مؤشرات قياس الأداء الرئيسة للجودة الغذائية

- **تحديد الأهداف**: تعزيز نسبة وجود الأغذية الصحية للمستهلك بفرز ٨٠٠ منتج خلال عام و زيادة اعدد افراد المتجمع في استهلاك الأغذية ذات الجودة العالية بنسبة ٨٠٪ وذلك لرفع نسبة التنمية الاقتصادية بالحفاظ على ثقة المستهلك في المنتجات الغذائية من خلال بناء فريق مؤهل وفعال .
- **قياس الاهداف:** ١٢% من المجتمع فقط من يهتم بالقيمة الغذائية للمنتج و ٣% من يهتم بالسعرات الحرارية للأغذية .
- **تحقيق الاهداف:** رفع معدل المنتجات ذات الجودة العالية زيادة الى ٥٠٪ خلال فترة زمنية ٣ سنوات، مع الغاء فكرة الاهتمام بالسعرات الحرارية فقط وانما الاهتمام بجودة المنتج ايضاً.

مؤشرات قياس الأداء KPIs:

- **المؤشرات التشغيلية:** تقيس فاعلية العمليات في المشروع حيث تتضمن قياس السرعة لوعي المجتمع.
- **مؤشر توعية المستهلك:** مؤشرات خاصة لنشر وعي المجتمع من خلال مسح كود الجودة والتفاعل من خلال عدد مرات مسح الكود لضمان وصول المعرفة بالمنتج المقدم له.
- **مؤشرات الجودة**: تطبيق أعلى معايير الجودة في كافة المنتجات الغذائية المقدمة.

العنصر المطلوب قياسه	نوع مؤشر القياس	طريقة قياس الأداء
وعي المجتمع	مؤشر الوعي	يرسل استبيان بعد مسح كود الجودة.
إدارة التشغيل (التحسين والابتكار)	الفرز والتدقيق	عمل تدقيق نصف سنوي لتحديد مواطن القوة والضعف في بيئة العمل.
الجودة	البحث والتطوير	متابعة أراء المجتمع حول تطوير كود الجودة والبحث المستمر عن تغيير المنتجات في السوق.

جدول (٣٦) تحديد قياس الأداء

المسمى الوظيفي	الاسم
مدير المشروع	مالك العصيمي
مدير مكتب المشروع	أسماء افهيدة
المدير المالي	خالد الزهراني
المالكين والمستهدفين	هيئة الغذاء والدواء

جدول (٣٧) أصحاب المصلحة الرئيسيين

جامعة الجميع الذكية
EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

٩,٣,٣ تطوير نموذج طلب التغيير

اسم المشروع	Nutri-Code	إعداد	مدير المشروع
التاريخ	٢٠٢٢/٥/٢٨	الرقم	١
معلومات الطلب			
مجال التغيير: ( ) نظام العمل ( ) البرنامج (✓)الجودة ( ) الميزانية			
هل هذا التغيير نتيجة إجراء إدارة المخاطر: ( ) نعم ( ) لا (✓) معرض للخطر			
وصف التغيير المقترح	زيادة نسبة وعي المجتمع في مدى صحة وسلامة المنتجات		
شرح التغيير	إجراء ارشادات و مشورات إلكترونية تهدف إلى زيادة تثقيف المستهلكين و في مدى صحة وسلامة الغذاء على جسم الانسان		
أثر عدم إجراء التغيير المقترح	إفراط السمنة والتسمم الغذائي وقلة الوعي		
العضو المسند له:	غفران الجحدلي	**تاريخ المراجعة الأولية**	٢٠٢٢/٨/٠٢
تقييم الأثر			
التأثير على الأساس	وعي و تثقيف المستهلك		
مواصفات المنتج	كود تعريفي بالمنتجات ومنشورات تجارية		
يتطلب تحليل التكلفة والتأثير على الجدول الزمني ؟	نعم	لا	
هل يلزم إعادة العمل ؟ يرجى الوصف	لا يلزم		
التأثير على التكلفة	نعم		
التأثير على الجدول الزمني	نعم		
التأثير على الموارد	لا يلزم		
المخاطر المرتبطة بتنفيذ التغيير	لا يوجد		
المخاطر المرتبطة بعدم تنفيذ التغيير	عدم استهلاك المنتج حسب الهدف المطلوب		
التأثير على قيمة الأعمال	لا يوجد		
التأثير على المشاريع التابعة	لا يوجد		
نتائج المراجعة النهائية	زيادة الوعي في المجتمع لمدى جودة الغذاء		

نتائج تقييم الأثر		
تعريف المتطلبات المحددة	مصمم اعلانات	مؤثر اجتماعي
متطلبات الموارد	**أيام العمل**	**التكلفة**
مؤثر اجتماعي	٢	١٥٠٠
مصمم اعلانات	٣	١٠٠٠
المجموع	٢٥٠٠	
التوصية النهائية		
الابداع في تصميم الإعلانات الارشادين حتى نتمكن في كسب اهتمام المستهلك و الأصرار من قِبل المؤثرين لكسب ثقتهم ايضاً وإدراج العديد من المعلومات القيمة عبر الكود التعريفي		
الإعتماد		
الإسم	**التوقيع**	**التاريخ**
رئيس مجلس الإدارة	طه قاري	٢٠٢٢-٨-٢٩
مدير المشروع	مالك العصيمي	٢٠٢٢-٨-٢٩

جدول (٣٨) نموذج طلب تغيير

الأسبوع الحادي عشر

المخاطر والفرص

١٠,١,١ تحديد المخاطر (التهديدات) والفرص وإعطاء أمثلة

هو حدث او ظرف غير مؤكد الحدوث وإذا حدث له تأثير إيجابيي او سلبي على هدف واحد او أكثر من المشروع، وحاله الشك او عدم اليقين يجب ان تكون محل اهتمام فليس كل حاله شك او عدم يقين تكون خطر طالما لا تؤثر على المشروع. وبذلك عدم اليقين في جزء من المشروع مثل النطاق، الجدول الزمني، التكلفة، الجودة، او جزء اخر فهذا يعرضنا للدخول مباشره بمنطقة الخطر.

الخطر الذي له تأثير سلبي يسمى تهديد مثل احتمال اندلاع حريق بالمكاتب والخطر الذي له تأثير إيجابيي يسمى فرصة مثل انخفاض الرسوم والمواد الأولية او الاعفاء من التكلفة المضافة.

التصنيف	الخطر	النوع (فرصة/تهديد)
المخاطر السياسية	قبول الكود من وكيل خارجي	تهديد
	الدعم الحكومي وتطبيق الاشتراطات	فرصة
المخاطر التقنية	اصدار أنظمة أكثر حداثة	تهديد
	التغييرات المستمرة لمكونات المنتج	تهديد
	الغش وتقليد كود الجودة الغذائي	تهديد
	ظهور منتجات جديدة	تهديد
	تطوير وتحديث أنظمة المعلومات	فرصة
	تطوير معايير الجودة والتدقيق	فرصة
	ابتكار خطوط جديدة واضافة مميزات للمشروع	فرصة
	تعديلات بتصميم الكود للمنتج الغذائي	فرصة
المخاطر الصحية	امراض السمنة وزيادة الوزن	تهديد
	سرعة التغيير ومواكبة المتطلبات لمجتمع صحي	فرصة
المخاطر الاجتماعية	رفع الوعي للمجتمع	فرصة
مخاطر الموارد البشرية	انسحاب أحد أعضاء الفريق	تهديد
	عدم الاهتمام للوثائق التعاقدية	تهديد
مخاطر التشغيل	ضعف في الاتصالات (داخليا أو خارجيا)	تهديد
	اكتمال التقديرات عدم دقة أو عدم المشروع المختلفة لأجزاء الزمنية	تهديد

جدول (٣٩) تحديد المخاطر (التهديدات والفرص)

١٠,١,٢ إعداد سجل المخاطر

م	الخطر	احتمال حدوثة	تأثير الخطر	شدة الخطر	مالك الخطر	معالجة المخاطر ومنع حدوثها
			المخاطر السياسية			
١.١	قبول الكود من وكيل خارجي	منخفض	عالي	عالي	مدير المشروع	تقيم الطلب والموافقة علية
١.٢	الدعم الحكومي وتطبيق الاشتراطات	متوسط	عالي	عالي	المالية و الجودة	• توسيع النطاق للمشروع • التدقيق الأولي على كافة الاشتراطات المطلوبة
			المخاطر التقنية			
٢.١	اصدار أنظمة أكثر حداثة	متوسط	متوسط	عالي	تقنية المعلومات	المتابعة الدورية لأحدث التقنيات
٢.٢	التغييرات المستمرة لمكونات المنتج	مرتفع	عالي	عالي	التشغيل و الجودة	إعداد قاعدة بيانات للمنتجات مع وضع ملحوظات للمنتجات ومدى تغير مكوناتها
٢.٣	الغش وتقليد كود الجودة الغذائي	متوسط	عالي	عالي	تقنية المعلومات	ضمان حقوق الفكرة للكود الغذائي
٢.٤	ظهور منتجات جديدة	مرتفع	عالي	متوسط	التشغيل	العمل على زيادة عملية الفرز للمنتجات
٢.٥	تطوير وتحديث أنظمة المعلومات	متوسط	متوسط	ضعيف	تقنية المعلومات	متابعة أحدث التقنيات واستغلالها لصالح المشروع
٢.٦	تطوير معايير الجودة والتدقيق	منخفض	متوسط	ضعيف	الجودة	• التقييم الدوري لسير العمل • استحداث مؤشرات وإجراءات للجودة والتدقيق لمواكبة التطوير
٢.٧	ابتكار خطوط جديدة واضافة مميزات للمشروع	منخفض	عالي	متوسط	الجودة و التشغيل	البحث المستمر عن أفضل الإضافات وتقبلها
٢.٨	تعديلات بتصميم الكود للمنتج الغذائي	منخفض	عالي	عالي	الجودة و التشغيل	العمل على اعتمادها وتقبلها في مرحلة البدء

المخاطر الصحية						
٣.١	امراض السمنة وزيادة الوزن	مرتفع	عالي	عالي	مدير المشروع	الإرشاد عبر وسائل التواصل الاجتماعي
٣.٢	سرعة التغيير ومواكبة المتطلبات لمجتمع صحي	مرتفع	متوسط	متوسط	مدير المشروع	مواكبة الخطر لمجتمع أفضل
المخاطر الاجتماعية						
٤.١	رفع الوعي للمجتمع	متوسط	عالي	عالي	مدير المشروع	الإرشاد عبر وسائل التواصل الاجتماعي
مخاطر الموارد البشرية						
٥.١	انسحاب أحد أعضاء الفريق	متوسط	متوسط	متوسط	رئيس مجلس الإدارة	وضع شروط جزائية في العقود
٥,٢	عدم الاهتمام للوثائق التعاقدية	منخفض	عالي	عالي	مدير المشروع و رئيس مجلس الإدارة	الإنذار من رئيس مجلس الإدارة لباقي الشركاء في المؤسسة
مخاطر تشغيلية						
٦,١	ضعف في الاتصالات (داخليا أو خارجيا)	ضعيف	متوسط	متوسط	مدير المشروع	• تقيم جودة وسائل الاتصال ومدى فاعليتها • مراجعة وتحديث مصفوفة الإتصال
٦,٢	عدم دقة أو عدم اكتمال التقديرات المختلفة الزمنية لأجزاء المشروع.	متوسط	متوسط	ضعيف	مدير المشروع	• مراجعة تقدم المشروع مع الجدول الزمني. • مراجعة التعديلات اللازمة في الجدول الزمني

جدول(٤٠) سجل المخاطر

١٠,١,٣ التحليل النوعي للمخاطر

يُستخدم التحليل النوعي للمخاطر لتقييم احتمالية حدوثها وتأثيرها المحتمل إنها تمكن مديري المشاريع من تحديد أولويات المخاطر وأصحابها يتم تنفيذ العملية في بداية المشروع وكل تكرار في ملف رشيق أو دورة الحياة الهجينة

نقاط الضعف والقوه للمشروع :

الميزة الرئيسية للتحليل النوعي للمخاطر هي أنه من خلال تصنيف المخاطر، فإنه يسمح لمدراء المشاريع بالتركيز على المخاطر ذات الأولوية العالية، مما يضع الأساس لمزيد من التحليل الكمي للمخاطر.

تصنيف الاحتمالية	قيمة مقياس الاحتمال	قيمة مؤشر الترتيب				
مؤكد تقريبا	٥	٥	١٠	٢٠	٤٠	٨٠
محتمل	٤	٤	٨	١٦	٣٢	٦٤
ممكن	٣	٣	٦	١٢	٢٤	٤٨
من غير المرجح	٢	٢	٤	٨	١٦	٣٢
نادر	١	١	٢	٤	٨	١٦

قيمة مقياس التأثير	١	٢	٤	٨	١٦
تصنيف التأثير	غير مؤثر	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جداً

جدول (٤١) التحليل النوعي للمخاطر

١٠,١,٤ تحديد استراتيجيات الاستجابة للمخاطر

	الخطر	التأثير	الاستراتيجية	الإجراء المتخذ	مالك الخطر
١	التغيرات المستمرة لمكونات المنتج	متوسط تعطيل عملية التصنيف ويؤدي الى تأخير وضع الكود الصحيح	تخفيف الخطر	بيان أنظمة التصنيف والجودة المطلوبة لموردين المنتجات اعداد قاعدة بيانات للمنتجات ومدى تغير مكوناتها.	مدير المشروع
٢	الغش وتقليد كود الجودة الغذائي	عالي تردد المجتمع لتقبل الكود وعدم مصداقيته	تجنب الخطر	وضع استراتيجية قانونية مدروسة توضح العواقب والإجراءات النظامية لمواجهة هذه الأفعال وضع ضمان الحقوق الفكرية للكود الغذائي.	تقنية المعلومات
٣	سرعة التغيير ومواكبة المتطلبات لمجتمع صحي	متوسط تأثر في أنظمة قياس الجودة والتصنيف	قبول الخطر	التحقق المستمر من الجودة وإجراءات التصنيف المناسبة للمتطلبات وتحديثها سنويا.	مدير المشروع
٤	انسحاب أحد أعضاء الفريق من المشروع	عالي يعطل سير العمل مما يتسبب في تأخر الجدول الزمني	تجنب الخطر	بيان الشروط الجزائية في عقد العمل وتوضيح الالتزامات والمهام الواجب تنفيذها.	رئيس مجلس الإدارة

جدول (٤٢) استراتيجيات الاستجابة للمخاطر

أصحاب المصلحة

١٠,٢,١ إعداد مصفوفة تقييم مشاركة أصحاب المصلحة

أصحاب المصلحة	لا يعلم	مقاوم	محايد	مساند	رائد
رئيس مجلس الادارة				C	D
مدير المشروع				C	D
فريق المشروع				D - C	
الموظفين				D - C	
المجتمع	C			D	
شركات الاغذية		C	D		
وزارة التجارة			C	D	
الهيئة العامه للغذاء والدواء		C		D	

جدول (٤٣) مصفوفة تقييم مشاركة أصحاب المصلحة

C يشير الى المستوى الحالي من الدعم والمساندة

D يشير الى المستوى المطلوب من الدعم او المساندة

* هدف مدير المشروع هو نقل أصحاب المصلحة من الحالة C الى الحالة D

التوصيات

يتزايد عدد مرضى السمنة وزيادة الوزن في المملكة العربية السعودية بشكل بنسبة ٣٥%.

إن تخفيض و تقليل السمنة والوزن الزائد لهما أهمية كبيرة على الصحة العامه للمجتمع.

و لذلك ، نوصي بتطبيق برنامج توعوي عن جودة المواد الغذائية للوقاية من السمنة على مستوى المجتمع. (جدول ١)

الخاتمة

تظهر البيانات في المملكة العربية السعودية ما يقارب ثلاثة أرباع الإناث و ما يقرب من ثلثي الذكور إما يعانون من السمنة أو زيادة الوزن.

فإن الجزء الأكبر من المجتمع السعودي يقع في مدى السمنة المعروف بأحد العوامل الخطرة لمجموعة متنوعة من الأمراض المزمنة ، و مع إعتماد أسلوب حياة مع نشاط بدني أقل و عادات غذائية غير صحية تعتبر من الأسباب المؤدية لزيادة الوزن وانتشار السمنة.

لذلك نوصي بحملة شرسة ضد السمنة تعزز ممارسة الرياضة و اختيار عادات غذائية صحية بدءاً من الفئات العمرية الأصغر. (جدول ٢)

المراجع

١ مصيقر ، عبد الرحمن عبيد .(٢٠١١م) المرجع الشامل في صحة وسلامة الغذاء، الدار العربية للعلوم ناشرون.

٢ معهد إدارة المشاريع .(٢٠١٣م) الدليل المعرفي لإدارة المشاريع، الناشر معهد إدارة المشاريع.

٣ الشهراني ، سعيد . (٢٠١٧م ١٩ مارس) ، ٦٠ ٪ - ٨٠٪ من الأمراض بالمملكة مرتبطة بالغذاء. صحيفة الوطن.

٤ روبسون ، ديفيد .(٢٠١٩م ١٢ نوفمبر) ما أسباب تقاعسنا عن إنجاز أعمالنا في الموعد المحدد؟ . بي بي سي نيوز.

٥ الغذاء والدواء ، (٢٠١٨م ٢٠ يونيو) ٥٥٪ من المستهلكين في السعودية لا ينظرون إلى معلومات المنتج الغذائي. صحيفة الجزيرة.

٦ العنزي، سالم (التاريخ). عوامل نجاح المشروع , ١٠ اسباب واساسيات في نجاح اي المشروع. صحيفة مكة.

٧ فتيحة , صاهد (٢٠١٨) أثر استراتيجية تدريسه قائمة على نموذج ديميج للجودة على الأداء التدريسي . جامعة محمد لمين دباغي.

٨ FastCapital Team (٢٠٢٠, ١٨ March) You will never be late, there are ١٥ tips to help you punctualize. FastCapital.

٩ Indeed Editorial Team (٢٠٢٠, ٢٢ May) ٣٥ Examples of Motivation in the Workplace . Indeed Editorial.

١٠ ESU. Project leadership.

١١ Jason Westland (٢٠٢٢, ١٧ Jan) The Triple Constraint in Project Management: Time, Scope & Cost Project Management.

١٢ Obesity in KSA, Alnozha et al. Saudi Med J ٢٠٠٥; Vol. ٢٦.

المرفقات

جدول ١

Table 1 - Prevalence of overweight and obesity categorized by gender.

Factors	Male %	Female %	Total %	p-value
Overweight (BMI=25.1- 29.9 kg/m²)				<0.0001
Crude prevalence	42.4	31.8	**36.9**	
95% CI	(41.3 - 43.5)	(30.8 - 32.8)	**(36.2 - 37.6)**	
Adjusted by age groups*	42.3	31.8	**36.6**	
Obese (BMI ≥30 kg/m²)				<0.0001
Crude Prevalence	26.4	44.0	**35.6**	
95% CI	(25.5 - 27.3)	(43.0 - 45.0)	**(34.9 - 36.3)**	
Adjusted by age group*	26.3	43.6	**35.5**	
Mean body mass index (BMI)	27.49 ± 5.01	29.64 ± 6.23	**28.61 ± 5.78**	<0.0001

*The population of respective age groups of census report of year 2000 was used for age adjustment. CI - confidence interval

جدول ٢

Table 2 - Prevalence of normal weight, overweight and obesity for demographic factors of gender, age, residence and regions.

Factors	N	Not overweight nor obese ≤25 kg/m²	Overweight 25.1 – 29.9 kg/m²	Obese ≥ 30 kg/m²	*p*-value
Gender/age (years)					
Male					<0.0001
30-39	2136	33.2	41.6	25.2	
40 – 49	2170	25.7	44.0	30.3	
50 – 59	1962	29.7	42.5	27.8	
60 – 70	1947	36.3	41.6	22.1	
Total	**8215**	**31.1**	**42.4**	**26.4**	
Female					<0.0001
30 – 39	3775	28.1	31.7	40.2	
40 – 49	2717	18.7	31.1	50.2	
50 – 59	1522	22.3	31.8	45.9	
60 – 70	994	27.0	34.0	39.0	
Total	**9008**	**24.2**	**31.8**	**44.0**	
Residence					<0.0001
Urban	11723	23.4	36.9	39.7	
Rural	5500	36.1	36.9	27.0	
Region					<0.0001
Central	3995	23.6	36.4	40.0	
Northern	1536	26.2	36.8	37.0	
Southern	3590	31.8	38.3	29.9	
Western	5462	30.6	36.7	32.7	
Eastern	2640	21.9	35.9	42.2	
Total	**17223**	**27.5**	**36.9**	**35.6**	

اسم عضو الفريق رباعي باللغة العربية	البريد الإلكتروني
طه محمود عباس قاري	taha.qari@gmail.com
لينا خالد حسن عليوة	liina.khalied@gmail.com
فاطمه عمر حمدان باحمدان	bahamdan.fatmah@gmail.com
مالك نشاي خريص العصيمي	engmalik93@gmail.com
احمد طالب مرزوق البعيجي	albaiji.ahmed@gmail.com
أسماء يوسف علي أفهيدة	asma.y.efhidah@gmail.com
ضيف الله عبدالله ضيف الله العتيبي	da.9@outlook.com
عهد مناحي محمد القحطاني	dodi.ahad@gmail.com
غفران ساعد جبر الجحدلي	ghofranalj@gmail.com
خالد عمر ذياب الزهراني	zahranikot@gmail.com

الاسبوع الثاني 28/5	الاسبوع الثالث 4/6	الاسبوع الرابع 11/6	الاسبوع الخامس 18/6	الاسبوع السادس 25/6
تم	تم	تم	تم	تم
تم	تم	تم	تم	تم
تم	تم	تم	تم	تم
تم	تم	تم	تم	تم
تم	تم	تم	تم	تم
تم	تم	تم	تم	تم
تم	تم	تم	تم	تم
تم	تم	تم	تم	تم
تم	تم	تم	تم	تم
تم	تم	تم	تم	تم

الاسبوع السابع 2/7	الاسبوع الثامن 16/7	الاسبوع التاسع 23/7	الأسبوع العاشر 30/7	الاسبوع الحادي عشر 6/8
تم	تم	تم	تم	تم
تم	تم	تم	تم	تم
تم	تم	تم	تم	تم
تم	تم	تم	تم	تم
تم	تم	تم	تم	تم
تم	تم	تم	تم	تم
تم	تم	تم	تم	تم
تم	تم	تم	تم	تم
تم	تم	تم	تم	تم
تم	تم	تم	تم	تم