



فريق همّة
HEMMAH TEAM



جامعة الجميع الذكية
EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

مشروع المظلة الذكية

مجموعة الهمّة



فريق همّة
HEMMAH TEAM

أعضاء الفريق

- | | |
|-------------------|-------------------|
| 1. أماني مليباري | 5. شادي الشهري |
| 2. عبد الله الكاف | 6. عبد الملك مرزا |
| 3. مساعد الزهراني | 7. وعد البرقان |
| 4. مشاعل القحطاني | 8. وليد عطا الله |

قائد الفريق : علاء الأهدل

الفهرس

4	1الاستراتيجية
4	1.1 صياغة الرسالة
4	1.2 صياغة الرؤية
4	1.3 تطوير وتحديد الأهداف بنموذج SMART
4	1.4 تطوير وتحديد مؤشرات القياس للأداء LEAD أو LAG
5	1.5 تطوير وإعداد نموذج ميثاق المشروع
6	2الحوكمة والهيكل والعمليات
6	2.1 تحديد الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل
7	2.2 تحديد نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع مع تحديد السبب:
9	3الامتثال والمعايير واللوائح تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع
11	3.1 تطوير نموذج التحقق CHECK LIST لكل مرحلة من مراحل المشروع (بدء، تخطيط – تنفيذ – إغلاق)
13	4 السلطة والاهتمام
13	4.1 تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم.
14	4.2 تطوير شبكة (القوة/الاهتمام) وشبكة (التأثير/ القوة).
14	4.3 استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة.
15	5 ثقافة المنظمة وقيمها
15	5.1 تعريف لثقافة المنظمة
15	5.2 تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع
16	6 نقد وإدارة الذات
16	6.1 سرد "3" عادات سلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع
16	6.2 دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها
19	6.3 إجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT
20	7 النزاهة الشخصية والموثوقية
20	7.1 تقديم "3" سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية.
20	7.2 تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني أن وجد لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات.
21	8 الاتصالات الشخصية
21	8.1 إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة.
22	8.2 تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال
22	8.3 تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي
22	8.3.1 أشكال الاتصال:
26	8.4 بناء مصفوفة الاتصال
27	8.5 عرض 3 سيناريوهات لنماذج خاطئة من التواصل
27	8.6 تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين STAKEHOLDER ASSESSMENT MATRIX
28	9 القيادة
28	9.1 وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع

30	9.2 تحديد أسباب التفضيل لذلك النموذج
30	9.3 تقديم عدد "5" مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع
31	10 العمل الجماعي TEAMWORK
31	10.1 تصميم نموذج RACI لثلاث تداير إدارية للمشروع
32	11 الصراع والأزمات
32	11.1 تعريف الصراع والأزمات
32	11.2 تقديم 3 سناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع
32	11.3 تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية
34	11.4 عرض تحليل الأسباب الجذرية ROOT CAUSE ANALYSIS
38	12 الحنكة
38	12.1 توزيع الموارد البشرية على المهام
39	12.2 تحليل أثر إجراء عملية CRASHING وعملية FAST-TRACKING على الجدول الزمني وتمثيل الجدول بعد تنفيذ هذان الإجراءان.
41	13 التفاوض
41	13.1 تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض
41	13.2 إعداد عدد 2 خطة التفاوض
40	المرحلة الثانية من مشروع المظلة الذكية
41	14 تصميم المشروع
41	14.1 تعريف مثلث القيود للمشروع .TRIPLE CONSTRAINT
41	14.2 إعداد قائمة عوامل نجاح المشروع.
41	14.3 تطوير وتعريف هيكل تقسيم الأعمال WBS وإعداد دليل شرحه.
41	15 المتطلبات والأهداف
41	15.1 تعريف مصفوفة تتبع المتطلبات REQUIREMENT TRACEABILITY MATRIX
41	15.2 تحديد أساليب جمع المتطلبات التي تم استخدامها بجمع المتطلبات
41	15.3 تطوير الهيكل الهرمي لأهداف المشروع المتصل بالاستراتيجية.
41	16 النطاق
41	16.1 تطوير وتعريف وإعداد بيان النطاق (حدوده – وتحديد ما لا يشملها)
41	16.2 تطوير وتعريف وشرح مفاهيم: زحف النطاق، إعطاء مثال.
41	16.3 شرح إدارة تحليل المنتج PRODUCT ANALYSIS.
41	17 الوقت
41	17.1 شرح عمليات تحويل حزم العمل في WBS إلى أنشطة.
41	17.2 تطوير قائمة المهام أو الأنشطة المضمنة تحت كل حزمة عمل في WBS
41	17.3 شرح العلاقات بين الأنشطة
41	17.4 تطوير النموذج الشبكي LOGICAL DIAGRAM لأنشطة المشروع وتحديد المسار الحرج.
41	17.5 إعداد نموذج جانث تشارت ونموذج العلامات الفارقة.
41	18 الجودة
41	18.1 شرح نموذج ديمغ للجودة.

41	18.2 تطوير نموذج SIPOC - ونموذج ISHIKAWA لأحد مشاكل المخرجات للمشروع
42	19 المالية
42	19.1 إعداد هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع يتوافق مع WBS
42	19.2 حساب القيمة المكتسبة EARNED VALUE MANAGEMENT للمشروع بعد انقضاء 20% من مدته وبعد اكتمال 50% من مخرجاته، كل على حده
42	20 الموارد
42	20.1 شرح مفهوم موازنة الموارد RESOURCE LEVELING AND SMOOTHING
42	20.2 تدريب على توزيع موارد المشروع من معدات وأدوات
42	21 التوريدات
42	21.1 تطوير اجراء عملية تنفيذ التوريدات واختيار المقاولين
42	21.2 تطوير نموذج المقارنة بين الموردتين ونموذج المقارنة SCORING MODEL
42	22 التخطيط والتحكم
42	22.1 إعداد أجندة – وصيغة دعوة ومحضر افتراض ي لاجتماع افتراضي
42	22.2 تحدي دورة قياس الأداء وتقديم التقارير مع شرح السبب
42	22.3 تطوير نموذج طلب التغيير متضمنا (تحليل الأثر – تحليل البدائل – توصية)
42	23 المخاطر والفرص
42	23.1 (تعريف المخاطر) التهديدات (والفرص وعرض أمثلة
42	23.2 إعداد سجل المخاطر
42	23.3 تحليل المخاطر النوعي
42	23.4 تحديد استراتيجيات الرد على المخاطر
42	24 أصحاب المصلحة/ المعنيين
42	24.1 إعداد مصفوفة تقييم الارتباط بالمعنيين STAKEHOLDER ENGAGEMENT ASSESSMENT MATRIX
43	25 المراجع

1 الاستراتيجية

1.1 صياغة الرسالة

تصنيع حلول صديقة للبيئة لتحقيق الراحة والتكيف لعملائنا من خلال خبرات وتقنيات حديثة.

1.2 صياغة الرؤية

أن نكون الخيار الأول في تقديم الحلول البديلة للمظلات التقليدية للمساهمة في تقليل أثر الانبعاثات الضارة .

1.3 تطوير وتحديد الأهداف بنموذج SMART

- تأسيس 5 نقاط بيع في أنحاء المملكة خلال العام الجاري.
- تحقيق نسبة مبيعات 10% بحلول 2023.
- تحقيق نسبة أرباح 7% على أقل تقدير بحلول 2024.
- الوصول وإنشاء علاقات مع جميع الجهات الحكومية بحلول 2025.
- الاستجابة لتغطية طلبات العملاء من خلال دراسة حاجة السوق السعودي إلى عام 2025.

1.4 تطوير وتحديد مؤشرات القياس للأداء Lead أو Lag

المؤشرات الأساسية	المؤشرات المستقبلية Leading Indicator	المؤشرات المتأخرة Lagging Indicator
١ المبيعات	- عدد العقود الجديدة المتوقعة سنوياً. - قياس نسبة زيادة العملاء المتوقعة سنوياً. - تحليل وقياس الحصة السوقية المتوقعة.	- مؤشر العقود الحالية. - نسبة تحقيق المبيعات المحققة. - مؤشر عدد العملاء الحاليين.
٢ المالية	- هامش الربح الإجمالي والمتوقع صافي الأرباح (بعد الفوائد والضرائب والاستهلاك) - قيمة المصاريف المتوقعة سنوياً.	- مؤشر الربح الحالي. - قيمة المصاريف الحالية. - مؤشر المتأخرات المالية من العملاء.
٣ العناية بالعملاء	- زيادة نسبة رضا العملاء المتوقعة لهذا العام. - نسبة زيادة العملاء لهذا العام. - تحسين خدمات العملاء	- نسبة رضى العملاء. - عدد شكاوى العملاء. - سرعة الاستجابة للعملاء.
٤ المؤشرات التشغيلية	- المدة الزمنية المتوقعة للعمليات التشغيلية. - الكمية المتوقعة للإنتاج لهذا العام. - تحدد فترات الزمنية لحاجة السوق.	- رضا العملاء على الجودة. - قياس إنتاجية الموظفين.
٥ التسويق	- تحديد الفئة المستهدفة من العملاء. - قياس نسبة ترويج الشركة NPS	- حساب عدد العملاء من كل قناة تسويقية. - قياس مدى معرفة العملاء بالعلامة التجارية.

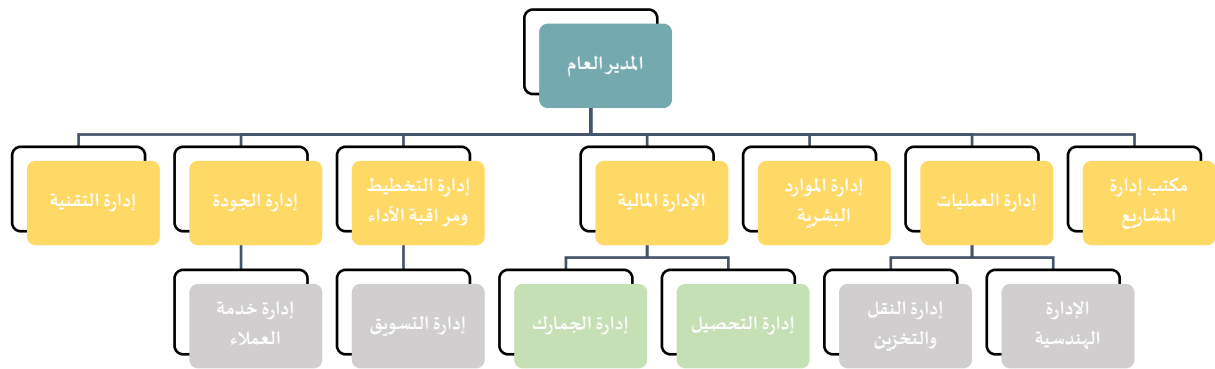
1.5 تطوير وإعداد نموذج ميثاق المشروع

ميثاق المشروع					
اسم المشروع	مشروع المظلات الذكية	تاريخ بداية المشروع	01-سبتمبر-2022	مدير المشروع	مساعد الزهراني
تكلفة المشروع	مليون ريال	تاريخ نهاية المشروع	01-سبتمبر-2023	راعي المشروع	علاء الأهدل
العوامل الرئيسية لنجاح المشروع					
1. الحصول على التمويل الكافي.					
2. دعم الإدارة العليا للمشروع في الحصول على التصاريح والعقود اللازمة.					
3. توفر الخبرة والإدارة الفعالة لأعضاء الفريق.					
4. مكاتب استشارية متخصصة.					
نطاق المشروع			أهداف المشروع		
المظلات الذكية الثابتة للأفراد وقطاع الأعمال المخولين في التصرف على المساحات محددة معرضة للشمس باستثناء المظلات الذكية اليدوية.			-صنع علامة تجارية سعودية تعتمد الطاقة النظيفة المستدامة للحفاظ على الطاقة الشمسية.		
داخل النطاق: توفير الخدمات في المدن الرئيسية.			-زيادة منافذ بيع في أنحاء مختلفة من المملكة.		
خارج النطاق: العملاء خارج المدن الرئيسية والمظلات العملاقة والمساحات المغلقة.			-تحقيق أعلى نسبة مبيعات.		
			-المشاركة مع وزارة الصحة في اليوم العالمي للتوعية بالمهق (الألبينو).		
المعوقات والقيود			المخرجات المتوقعة من المشروع		
- ارتفاع الأسعار للموردين.			مظلات ذكية بعلامة تجارية سعودية رائدة في تنمية المجتمع عبر البرامج التوعوية والتطوعية عبر استحداث فرص عمل وخفض نسب البطالة وزيادة وعي المجتمع في استخدام الطاقات النظيفة المستدامة، كذلك توفير المظلات بأسعار تنافسية ذات جودة عالية عبر مواقع البيع المختلفة أو الطلبات على الموقع الإلكتروني.		
- عدم توفر الخبرة المطلوبة لأعضاء الفريق.					
- التأخر في الحصول على التصاريح اللازمة للمشاركة والتغطية المطلوبة.					
- منتج جديد ويتطلب زيادة الوعي للمجتمع.					
- تأثير الاضطرابات الجوية والتي تعيق وصول أشعة الشمس وبالتالي انخفاض الأداء.					
جدول مراحل المشروع					
مراحل المشروع		التاريخ المتوقع لانتهاء المرحلة			
تدشين الموقع الإلكتروني		15-أكتوبر-2022			
التوقيع مع شركة تشغيل لدعم عمليات النقل		01-نوفمبر-2022			
استئجار المستودع الأول في منطقة جدة		15 نوفمبر 2022			
تركيب النموذج الأولي في مشروع سكني		20-فبراير-2023			
المشاركة في معرض الحارثي في جدة		1-إبريل-2023			
تجهيز وتركيب المظلات في موسم الحج		10-مايو-2023			
تغطية ومشاركة اليوم العالمي للتوعية مع وزارة الصحة لمرضى المهق (الألبينو)		13-يونيو-2023			
تركيب المظلات في مواقف مطار الملك عبد العزيز		20-أغسطس-2023			
فريق المشروع					
مدير التقنية	م. عبد الملك	مدير الخدمات اللوجستية	أ. أماني	مدير الجودة	أ. عبد الله
مدير التسويق	أ. وعد	مدير العلاقات العامة	د. شادي	مدير التشغيل	أ. مشاعل

مدير الموقع	م. وليد	مدير المالية	م. أحمد		
الموافقة وتوقيع المسؤولين عن ميثاق المشروع					
مدير المشروع	م. مساعد	راعي المشروع	م. علاء		

2 الحوكمة والهياكل والعمليات

تطوير هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع.



2.1 تحديد الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل

خصائص هيكل المصفوفة التنظيمي:

- الجانب العملي.
- لا مركزية في اتخاذ القرارات.
- خبرات متنوعة تركز على مشروع معين.
- التركيز على تحقيق خدمات فريدة من نوعها من خلال تخصصات فنية متوفرة في فرق العمل.
- وجود بيئة عمل وظروف سريعة التغير.
- مسؤولية واضحة عن النتائج والمخرجات.
- معالجة عدد كبير من المعلومات المعقدة.
- مشاركة في الموارد والفريق الفني.
- اختيار الأفراد وفقاً لحاجة المشروع.

الجانب العلمي والعملية:

- من الجانب العلمي: تم اختيار الهيكل التنظيمي نظراً لكونه ذو إيجابيات ملحوظة حيث تتناسب مع مشروعنا وسير الأعمال فيه، حيث يتميز في تفعيل رقابة فعالة على الموارد أو الأموال والحد من الهدر مع تحديد مسارات واضحة لكل إدارة.

- من الجانب العملي: وجود إدارة مشاريع خاصة وداعمة لجميع المشاريع.

الهيكل الوظيفي يجمع الموظفين حسب تخصصاتهم حيث يسمح للمتخصصين بأن يصبحوا خبراء بسهولة أكبر مما لو كانوا يعملون في وحدات متنوعة، يمكن أيضاً تحفيز الموظفين من خلال مسار وظيفي واضح إلى أعلى المخطط التنظيمي الخاص بتخصصاتهم، كذلك يعمل الهيكل التنظيمي بشكل جيد إذا كانت المنظمة تركز على منتج أو خدمة معينة، وجود إدارة المشاريع سوف يكون له دور في تعزيز ودعم المنشأة في الوصول إلى التسليمات حسب متطلبات المشاريع.

2.2 تحديد نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع مع تحديد السبب:

مكتب إدارة المشاريع PMO: هو كيان أو قسم داخل المؤسسة يتم توجيه كل ما يتعلق بعمل مشاريع وبرامج المؤسسة وإدارتها ضمن صلاحياته، ووظيفته تحسين أداء ونتائج إدارة المشاريع، ومساعدة مدراء المشاريع في تحقيق أهداف المشاريع بحيث يتم التعامل مع المشاريع المتنوعة والمختلفة على أنها محفظة (Portfolio) مشاريع تدار بشكل تكاملي. وقد صنف معهد إدارة المشاريع (PMI) مكتب إدارة المشاريع (PMO) إلى 3 أنواع:

- الداعم Supportive PMO (مستوى تحكم منخفض - low control): يقدم هذا النوع المكاتب الدعم على شكل تقديم الاستشارة عند الطلب ويقدم النماذج والمعلومات والدعم الفني والتدريب لفريق المشروع دون فرض سيطرة أو تحكم على المشاريع وأنشطتها.

- المسيطر Controlling PMO (مستوى تحكم متوسط - moderate control): يوفر هذا النوع من المكاتب إطار عمل موحد للمؤسسة، مما يستلزم التعديل والتحويل في المنهجيات المستخدمة وكذلك النماذج والطلبات. ويفرض مستوى متوسط من التحكم والسيطرة على المشاريع وأنشطتها.

- الموجه Directive PMO (مستوى تحكم مرتفع - high control): يتميز هذا النوع بمستوى تحكم كبير بالمشروع، بل وإدارتها بشكل كامل مع تقديم ما يلزم من دعم ومصادر، ويقوم المكتب فور تعاقد المؤسسة على المشروع بتحديد مدراء له. يتميز أيضاً هذا النوع بتقديم احترافية عالية في إدارة المشاريع، حيث يقوم كل مدير بكتابة تقارير دورية للمكتب مما يضمن مستوى عالي جداً من الاتساق في العمل على مستوى كل المشاريع.

ونظراً لما يعتمد عليه مشروعنا من تقنية عالية وحديثة لتنفيذه وتطلع لكل ما هو جديد في مجاله، فأهم ما يحتاجه فريق العمل هو تدريب مستمر ودعم متوسط التحكم لأنشطته وممارساته، مع وجود معايير ثابتة وموحدة لضمان جودة العمل وبناءً على ذلك وجدنا أن نموذج مكتب المشاريع المسيطر Controlling PMO هو الأنسب لإدارته.

3 الامتثال والمعايير واللوائح تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع

ID	المهمة	تاريخ التسليم	الحالة
عمليات البدء			
1.1	تطوير ميثاق المشروع	2022/09/01	مكتمل
1.2	تحديد المعنيين بالمشروع	2022/09/01	مكتمل
عمليات التخطيط			
2.1	خطة إدارة المشروع	2022/09/01	قيد التنفيذ
2.2	خطة إدارة النطاق	2022/09/01	قيد التنفيذ
2.3	تحديد النطاق	2022/09/01	قيد التنفيذ
2.4	هيكلية تجزئة العمل	2022/09/01	قيد التنفيذ
2.5	خطة الجدول الزمني	2022/09/01	قيد التنفيذ
2.6	تحديد تسلسل الأنشطة	2022/10/01	قيد التنفيذ
2.7	تقرير مدد الأنشطة	2022/10/01	قيد التنفيذ
2.8	خطة إدارة التكاليف	2022/10/01	قيد التنفيذ
2.9	تقدير التكاليف	2022/10/01	قيد التنفيذ
2.10	تحديد الموازنة	2022/10/01	قيد التنفيذ
2.11	خطة إدارة الجودة	2022/10/01	قيد التنفيذ
2.12	خطة إدارة الموارد	2022/10/01	قيد التنفيذ
2.13	خطة إدارة التواصل	2022/10/01	قيد التنفيذ
2.14	خطة إدارة المخاطر	2022/11/01	قيد التنفيذ
2.15	خطة الاستجابة للمخاطر	2022/11/01	قيد التنفيذ

2.16	إدارة المشتريات	2022/11/01	قيد الانتظار
2.17	خطة مشاركة المعنيين بالمشروع	2022/11/01	قيد الانتظار
عمليات التنفيذ			
3.1	إدارة أعمال المشروع	2022/11/01	قيد الانتظار
3.2	إدارة معرفة المشروع	2022/11/01	قيد الانتظار
3.3	إدارة الجودة	2022/11/01	قيد الانتظار
3.4	تطوير فريق المشروع	2022/11/01	قيد الانتظار
3.5	إدارة فريق المشروع	2022/11/01	قيد الانتظار
3.6	إدارة التواصل	2022/11/01	قيد الانتظار
3.7	إدارة المعنيين بالمشروع	2022/11/01	قيد الانتظار
عمليات المتابعة والتحكم			
4.1	المتابعة والتحكم في أعمال المشروع	2022/12/01	قيد الانتظار
4.2	التحقق من النطاق	2022/12/01	قيد الانتظار
4.3	التحكم بالجدول الزمني	2022/12/01	قيد الانتظار
4.4	ضبط التكاليف	2022/12/01	قيد الانتظار
4.5	التحكم بالموارد	2022/12/01	قيد الانتظار
4.6	متابعة المخاطر	2022/12/01	قيد الانتظار
4.7	مراقبة المشتريات	2022/12/01	قيد الانتظار
عمليات الإغلاق			
5.1	إغلاق المشروع	2023/09/01	قيد الانتظار

الحالة (قيد الانتظار/ قيد التنفيذ / مكتمل)

3.1 تطوير نموذج التحقق Check List لكل مرحلة من مراحل المشروع (بدء . تخطيط – تنفيذ – إغلاق)

عمليات البدء:

م	المهمة	لا	نعم	ملاحظات
1	تحديد وتطوير أهداف المشروع			
2	تحويل رسمي لمدير المشروع			
3	تصريح رسمي للمشروع			
4	تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين			
5	تحديد نطاق المشروع			
6	تطوير ميثاق المشروع			

عمليات التخطيط:

م	المهمة	لا	نعم	ملاحظات
1	تحديد وتطوير النطاق			
2	إدارة النطاق			
3	تطوير الجدول الزمني			
4	تحديد هيكل توزيع العمل			
5	تقدير المواد اللازمة لكل مرحلة			
6	تقدير التكاليف الكلية			
7	توزيع وتحديد التكلفة اللازمة لكل مرحلة			
8	اختيار وتحديد أفراد فريق المشروع			
9	وضع خطة إدارة عمليات التواصل الداخلية والخارجية			

10	وضع خطة إدارة المخاطر			
11	إدارة المشتريات			
12	تحديد المتطلبات اللازمة للوصول إلى مستوى الجودة المطلوبة			
13	وضع خطة لإشراك أصحاب المصلحة			

عمليات التنفيذ والمتابعة:

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

عمليات الإغلاق:

م	المهمة	لا	نعم	ملاحظات
1	أرشفة المستندات			
2	إنهاء العقود			
3	وثيقة الدروس المستفادة			

			إغلاق وتسليم المشروع	4
--	--	--	----------------------	---

4 السلطة والاهتمام

4.1 تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم.

أصحاب المصلحة في المشروع: أصحاب المصلحة هو فرد أو مجموعة أو منظمة تتأثر بنتيجة مشروع أو مشروع تجاري. أصحاب المصلحة في المشروع، كما يوجي الاسم، لديهم مصلحة في نجاح المشروع، ويمكن أن يكونوا داخليين أو خارجيين للمؤسسة التي ترعى المشروع.

هناك نوعان رئيسيان من أصحاب المصلحة في المشروع:

1. أصحاب المصلحة الداخليين: صاحب المصلحة الداخلي هو شخص ترتبط مصلحته في المشروع ارتباطاً مباشراً بكونه جزءاً من المنظمة التي تدير هذا المشروع. يريد أصحاب المصلحة الداخليين تحقيق أهداف العمل والأهداف الإستراتيجية للمشروع. مثل مديري المشروع، أعضاء الفريق، الرعاة أو المالكين.

2. أصحاب المصلحة الخارجيين: أصحاب المصلحة الخارجيين هم أولئك الذين لا يرتبطون مباشرة بالمنظمة، لكنهم مهمون للعمل أو يتأثرون بالمشروع إلى حد ما. مثل الموردين، الجهات الحكومية، العملاء، مقاول باطن وجهة الإفراض.

سجل أصحاب المصلحة Stakeholder Register:

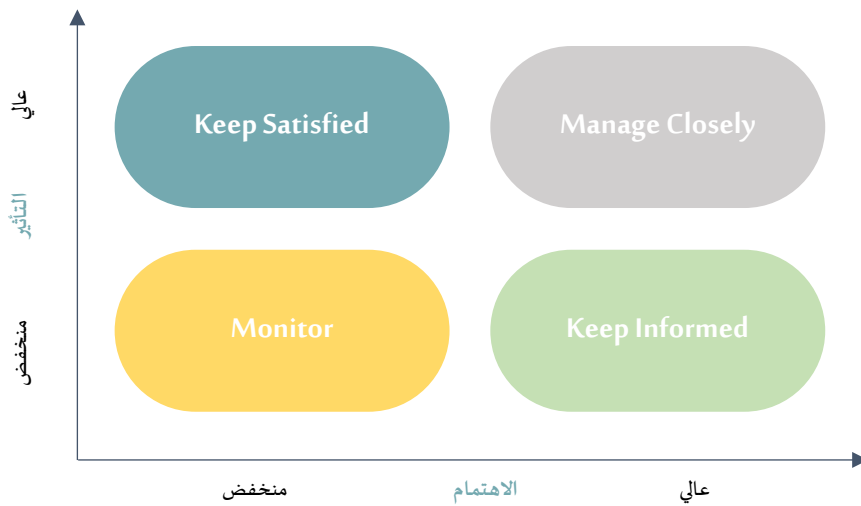
سجل أصحاب المصلحة هو مستند إدارة المشروع الذي يحدد ويقيم ويصنف أصحاب المصلحة في المشروع، وهو أيضاً وثيقة توفر المعلومات المستخدمة لتخطيط طرق مختلفة حول كيفية إشراك أصحاب المصلحة، كما يعد سجل أصحاب المصلحة أحد المستندات الأساسية المستخدمة (كمدخل) لإنشاء عمليات إدارة المشروع المختلفة.

الغرض من سجل أصحاب المصلحة:

توثيق المتأثرين بالمشروع وتأثيرهم على المشروع ومعرفة مستوى اهتمام أصحاب المصلحة لتحديد طرق التواصل المناسبة.

4.2 تطوير شبكة (القوة/الاهتمام) وشبكة (التأثير/ القوة).

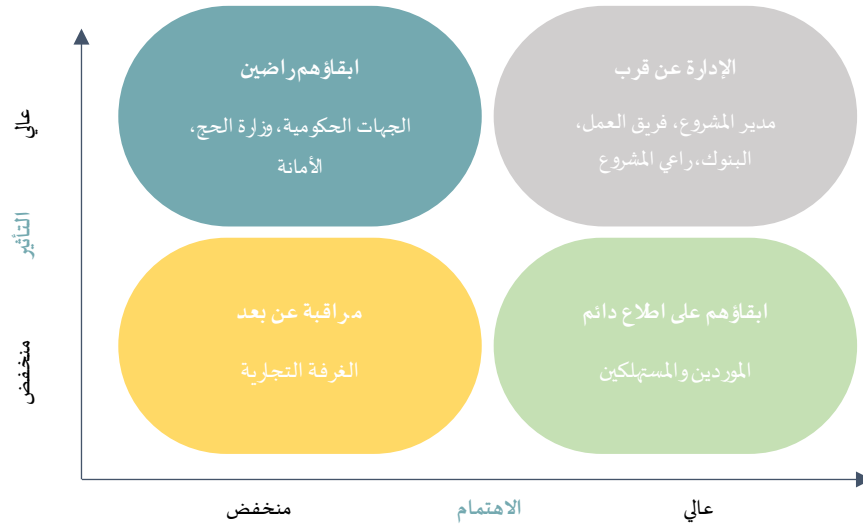
يتم تقسيم أصحاب المعنيين حسب درجة الاهمية والتأثير كما هو موضح بالجدول



4.3 استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة.

هنا تم تصنيف أصحاب المصلحة في مصفوفة الاهتمام / التأثير كما هو موضح في المصفوفة أدناه بحيث يتضمن:

- مستوى الاهتمام (مدى اهتمام صاحب العلاقة بالمشروع)
- تحديد مستوى التأثير (الدرجة التي يمكن لأصحاب المصلحة من خلالها دعم ومساندة ونجاح المشروع)



5 ثقافة المنظمة وقيمتها

5.1 تعريف لثقافة المنظمة

تقوم ثقافة منظمتنا على الريادة والابتكار والعمل الجاد والالتزام، بالإضافة إلى الكفاءة والتميز لتحقيق أفضل النتائج والمخرجات.

5.2 تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع

- العمل على تحقيق أعلى معايير الجودة الممكنة.
- تشجيع فريق العمل على الإبداع والابتكار للحصول على أكثر الأفكار الموائمة لتطورات التقنية الحديثة.
- التخطيط والاهتمام بالإنتاج ومواصلة تحسين الأداء والكفاءة
- العمل الجماعي وتوجيه التعاون
- الاعتماد على مبدأ المرونة في العمل
- تعزيز الأفكار وخلق بيئة عمل تنافسية للحصول على أفضل النتائج
- الاهتمام بمتطلبات العملاء وسوق العمل والتطوير المستمر.

- القدرة على التكيف مع كافة متطلبات بيئة العمل، مما يؤدي إلى الوصول للعديد من النتائج التي تتلاءم مع طبيعة الأفراد، والزملاء في محيط العمل المشترك.

6 نقد وإدارة الذات

6.1 سرد "3" عادات سلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع

1. عدم وجود الوعي الكافي والمعرفة عن المظلات بالطاقة الشمسية.
2. وجود الطلاب في دول ومناطق مختلفة مما يؤدي إلى اختلاف الأوقات.
3. صعوبة إدارة الوقت والمهام للطلاب

6.2 دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها

1. عدم وجود الوعي الكافي والمعرفة عن المظلات بالطاقة الشمسية
- أكبر تحد واجهته إدارة المعرفة في بداية ظهورها هو صعوبة قياسها، حتى إن بعضهم أنكر شيئاً اسمه إدارة المعرفة، منطلقاً من أن (ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته) والصعوبة في القياس من أننا نتعامل مع موجودات غير ملموسة، وهذا أوجد ثغرة بين النظرية والتطبيق في إدارة المعرفة.

الأسباب:

- عدم إدراك القراءة والبحث والمعرفة.
- مقاومة التغيير.
- عدم وجود الحوافز.
- صعوبة المصطلحات والمفردات.

الحلول المقترحة:

- التأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.
- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- التشجيع ومكافأة روح التعاون، وتعلم الفريق، والتأكيد عليهما بصورة دائمة.
- تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
- توضيح ومشاركة المعلومات بشكل مبسط.
- الاستعانة بذوي الخبرات في هذا المجال.

2. وجود الطلاب في دول ومناطق مختلفة مما يؤدي إلى اختلاف الأوقات

لا أحد ينكر أهمية امتلاك مهارات العمل الجماعي، نظرًا لكونها مفتاحًا أساسيًا للنجاح في أغلب مجالات الحياة والعمل. ومع ذلك فالعمل بروح الفريق هو تحدٍّ بحد ذاته. ويتطلب مجهودًا كبيرًا حتى يتحقق.

الأسباب:

- ضعف في وسائل الاتصال (الانترنت)
- وجود عوائق وقلة في الأدوات للتواصل بين الافراد
- نقص التدريب المناسب.

الحلول المقترحة:

- الاعتماد على التقنية السحابية في مشاركة الملفات.
- التعاون مع أعضاء الفريق والعمل بروح الفريق الواحد.
- الاستفادة من معارف الأعضاء ومهاراتهم.

3. صعوبة إدارة الوقت والمهام للطلاب

تحديد أولويات المهام هو من المهارات الهامة لتحقيق النجاح وبدون ضياع للوقت، وفي الحقيقة هذا سيمنعنا من إضاعة الوقت والاستفادة من كل ثانية فيه، تحديد الأولويات يساعدنا أيضًا على قضاء بعض الوقت في الأشياء القيّمة بدلاً من التركيز على المهام الصغيرة، نحن بحاجة إلى إعطاء الأولوية لجميع قرارات الحياة حتى نتمكن من التصرف بشكل أفضل.

الأسباب:

- الالتزام بالوظيفة والدراسة والحياة العائلية.
- التشتت وعدم التركيز على الأهداف الأساسية والفردية.
- الظروف القهرية.

الحلول المقترحة:

- عدم تأجيل الأعمال والأهداف وتحديد الأولويات.
- تدوين الملاحظات والمهام مع مواعيد التسليم.
- مراعاة ومساندة أعضاء الفريق والتعاون في ظل الظروف القهرية
- وجود خطة بديلة في حال تغيب أحد أعضاء الفريق.

6.3 إجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT

S القوة Strengths	W الضعف Weaknesses
- تقنية مميزة وفكرة محفوظة في الهيئة السعودية للملكية الفكرية. - سعر مناسب مقابل الجودة. - العمل حسب طلبات العملاء. - فريق عمل مبدع ومبتكر.	- قلة في الكفاءات والخبرات في هذا المجال. - ارتفاع تكلفة المواد الخام.
O الفرص Opportunities	T التحديات Threats
- المواسم الدينية والترفيهية. - الطيران والقطارات. - تعاون القطاعات الحكومية والهيئات للحلول الابتكارية. - التوجه الحديث إلى أنسنة المدن. - طبيعة المنطقة الجغرافية الحارة.	- انخفاض أسعار الكهرباء. - كثرة تصاريح الحكومية - الاستيراد والرسوم الجمركية والضرائب. - ارتفاع أسعار تصنيع ألواح الطاقة الشمسية والمعدات الأخرى.

7 النزاهة الشخصية والموثوقية

7.1 تقديم "3" سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية.

- تقديم منتجات رديئة الصنع ولها أثر على الصحة العامة.
- تضارب المصالح والحصول على مشاريع بالرشوة والمحسوبية.
- التوظيف بالواسطة والمحسوبية وليس بالكفاءة.

7.2 تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني أن وجد لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات.

السلوكيات الأخلاقية السلبية لها العديد من الآثار المالية والاجتماعية والفنية والقانونية ونذكرها حسب التسلسل السابق كالتالي:

- خسائر "مالية" بسبب عدم شراء المنتجات مرة أخرى في حال رفع قضايا للمطالبة بالتعويضات والشروط الجزائية من قبل مستهلكي المنتجات أو الجهات التي قامت بالتعاقد مع المنشأة.
- الفصل من الوظيفة والسجن والغرامة والسمعة السيئة في حالة ثبوت تضارب المصالح والرشوة.
- الشعور بالإحباط من قبل العاملين بالمشروع بسبب الوساطة والمحسوبيات لعدم تكافؤ الفرص والمساواة بين العاملين.

8 الاتصالات الشخصية

8.1 إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة.

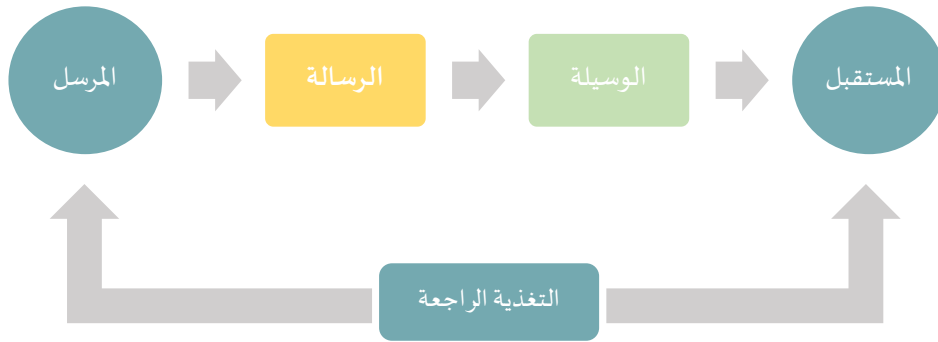
سجل المعنيين بالمشروع

الاسم	الدور الوظيفي	التصنيف داخلي/خارجي	المهام والمتطلبات	معلومات التواصل	طريقة التواصل
الإدارة	مدير المشروع	داخلي	مسؤول عن تنفيذ المشروع	0548345678	الاتصال/وجهاً لوجه
طاقم العمل	فريق المشروع	داخلي	مسؤول عن تنفيذ أنشطة المشروع	0126860239	الاتصال/وجهاً لوجه
المالك	راعي المشروع	داخلي	الداعم المالي والإداري	0581928888	الاتصال/وجهاً لوجه
وزارة الحج والعمرة	الجهات الحكومية	خارجي	التراخيص، والخدمات العامة	0125439999	الاتصال/وجهاً لوجه
البنوك	جهة الاقراض	خارجي	دعم مالي	920001000	الاتصال/وجهاً لوجه
شركة فرز المعادن الشركة الأهلية	الموردين	خارجي	تأمين المستلزمات	MS@Msst.com A.alkaf@Natrec.com	البريد الإلكتروني/ وجهاً لوجه
جهة حكومية	الغرفة التجارية	خارجي	تصديق الخطابات	callcenter@rdcci.org.sa	البريد الإلكتروني/ وجهاً لوجه
مستخدم نهائي	العميل	خارجي	متطلبات ورغبة المستخدم النهائي	0112416161	الاتصال/وجهاً لوجه

8.2 تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال

تعريف الاتصال الشخصي: أي تفاعل بين شخصين أو جهتين مختلفتين لأجل إيصال معلومات أو أفكار أو لتغيير المواقف وتحريك الجهات الأخرى تجاه تنفيذ حاجة ما.

تعريف الاتصال الفعال: هو عملية تبادل المعلومات بين طرفين أو أكثر، لكن التواصل الفعال يحدث عندما يتلقى الشخص المناسب المعلومة الصحيحة في الوقت المناسب من الشخص المناسب.



8.3 تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي

8.3.1 أشكال الاتصال:

يوجد عدة أشكال للاتصال، ومنها كما يلي:

1. الاتصالات الشخصية: تمثل الاتصالات الشخصية الاتصالات التي تتم بين شخصين أو أكثر، مثل

الاتصالات بين الموظفين في المنظمة أو أثناء تعاملهم مع العملاء داخل أو خارج المنظمة.

2. الاتصالات المكتوبة: تتمثل الاتصالات المكتوبة في الخطابات والمذكرات والرسائل والتقارير

والشكاوى والمقترحات ومحاضر الاجتماعات، وكل ما هو مكتوب ومدون في ورق.

3. الاتصالات غير اللفظية "لغة الجسد": تشمل الاتصالات غير اللفظية استخدام حركات وإشارات الجسد للتعبير عن الأفكار والمشاعر التي نريد إيصالها لمن نتحدث معه.
4. الاتصالات الإلكترونية: مع دخول عصر الإنترنت وتطور التكنولوجيا أصبح التواصل من خلال وسائل التواصل الاجتماعي وتطبيقات الهواتف الذكية من الطرق المفضلة والسريعة، وذلك لإيصال المعلومات في أي وقت وبأي شكل من الأشكال "نص، صور، فيديو، ملفات".
5. الاتصالات التنظيمية: بالإضافة إلى أشكال الاتصال السابقة، فإن هناك عدة أشكال من الاتصالات ذات الطبيعة التنظيمية والتي تتم داخل المنظمة أو الشركة.

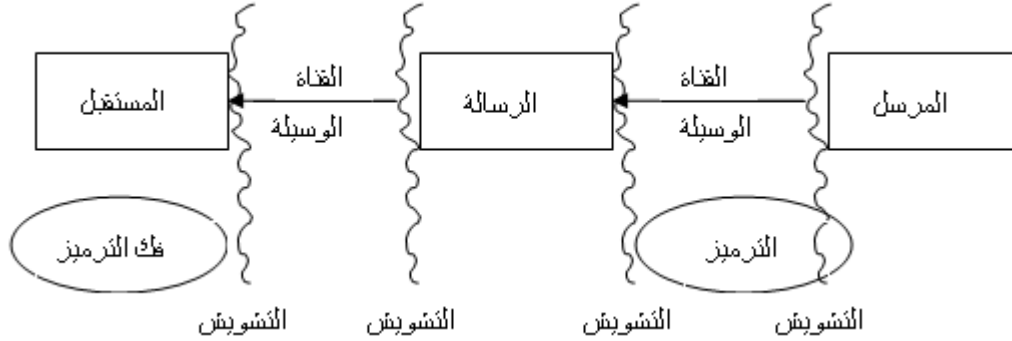
وتعتبر هذه الاتصالات مهمة لأداء الأعمال والمهام داخل المنظمة، والتي تتم بين المستويات التنظيمية المختلفة في الهيكل التنظيمي للشركة وبين الإدارات داخل كل مستوى تنظيمي، كما يمكن تقسيم هذه الاتصالات إلى اتصالات رسمية وغير رسمية.

8.3.2 نماذج التواصل:

ثلاثة نماذج رئيسة هي على النحو الآتي:

أ) النموذج الخطي أو أحادي الاتجاه (Linear Model) :

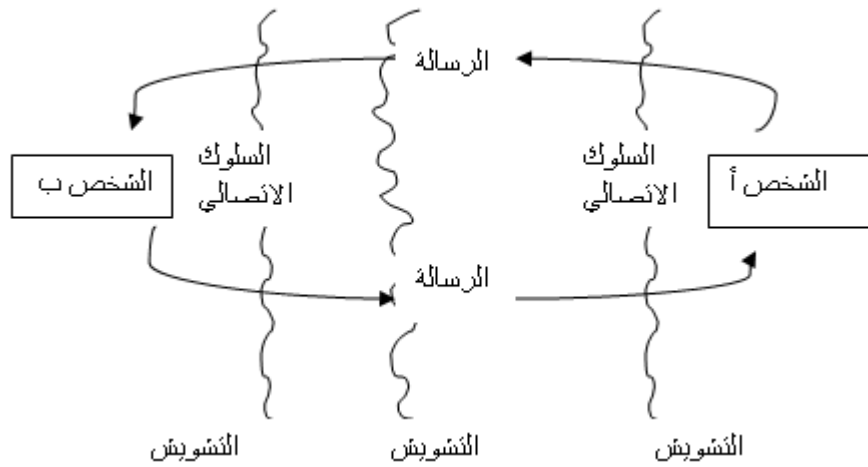
قبل قرابة ستين عاماً نظر الباحثون إلى الاتصال على أنه أمر يفعله شخص لشخص آخر. وهذا يشبه الاتصال إعطاء حقنة في الجسد: حيث يقوم المرسل بوضع أفكاره ومشاعره في رسالة، ثم يحقنها من خلال وسيلة معينة (حديث، رسم، كتابة ... إلخ) إلى مستقبل يقوم بنقل رموزها بطريقة تشبه ما أراده المرسل. وإذا ما قدر للرسالة أن تمضي من غير (تشويش) في خط واحد مستقيم فإنه قد كتب لها النجاح.



الاتصال أحادي الاتجاه

ب) النموذج التبادلي (أوثنائي الاتجاه) (Interactive {Dual} Model)

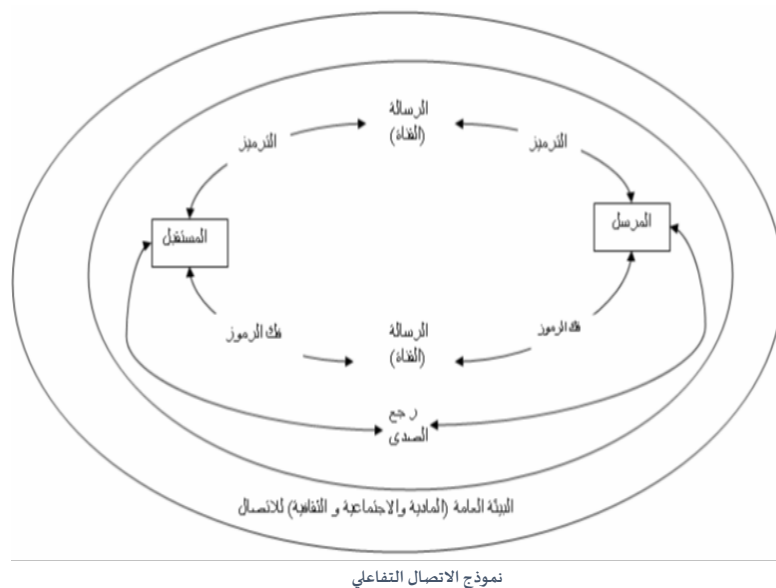
النموذج ذو الاتجاه الواحد لتفسير عملية الاتصال سهل الفهم إلا أنه لا يعكس العملية الاتصالية بدقة. فمن ناحية لا يمكن القول بأن الاتصال يسير في اتجاه واحد (من المرسل إلى المستقبل)؛ إذ يسهل علينا أن نرى أن معظم حالات الاتصال - خاصة في الاتصال بين شخصين أو مجموعة صغيرة من الناس - تسير في اتجاهين. لقد كان النموذج السابق (ذو الاتجاه الواحد) يتجاهل رجع الصدى ورد الفعل من المستقبل تجاه ما يستقبله من رسائل، ثم يقوم بإرسال رسائل، وهكذا يتحول من مستقبل إلى مرسل ثم إلى مستقبل في وقت قصير جداً، بل حتى في الوقت نفسه. يمكن لنا أن نتصور كيف يتفاعل شخص مع خبر عن زواج أحد أصدقائه، حيث يتفاعل المستقبل مع الخبر، وتظهر أسارير الفرح على وجهه حتى قبل إتمام الخبر، ثم يرسل رسالة لفظية مستفسراً عن وقت الزواج، فيأتيه الجواب سريعاً أنه كان ليلة البارحة، فيتحول الفرح إلى نوع من العتاب على عدم معرفته، وهكذا تتداخل الرسائل، ويصبح كل من الطرفين مرسلًا ومستقبلًا في آن واحد. بل حتى خلال استقبال الرسالة يقوم كل منا بتفسير الرسالة والتفكير بشأنها، وهذا ما يفسر اختلاف التفسيرات للرسالة الواحدة بين الناس.



نموذج الاتصال التبادلي (في اتجاهين)

ج) نموذج الاتصال التفاعلي (Interactive Model) :

نظراً لأن عملية الاتصال معقدة أكثر مما نتصور فإن كلاً من النموذجين السابقين (ذي الاتجاه الواحد وذي الاتجاهين) يقصّر عن التفسير الكامل لهذه العملية. فالاتصال يعتمد على البيئة التي يتم فيها سواء كانت بيئة مادية أو اجتماعية أو ثقافية. كما أنه يعتمد على العوامل النفسية والذاتية لكل من طرفي الاتصال.



8.3.3 قنوات التواصل

- البريد الإلكتروني: يبرز البريد الإلكتروني باعتباره الخيار الأكثر شيوعاً من بين قنوات الاتصال المكتوبة للشركات، وتمتلك ميزة وإمكانية الرجوع إليها لاحقاً.
- مؤتمرات الفيديو: يمكن للأشخاص الانضمام إلى الاجتماعات من جميع المواقع حول العالم، ويشاع استخدامها لإجراء مناقش الفرق التي يكون أعضاؤها في أماكن متباعدة.
- المكالمات الهاتفية: تعد طريقة رائعة للتواصل مع المشكلات العاجلة والحصول على إجابات بسرعة.
- الرسائل النصية القصيرة: تمتاز بعدم حاجتها إلى اتصال بالإنترنت لإرسال الرسائل واستلامها، ويمكن أيضاً الاحتفاظ بسجلات القصيرة والرجوع إليها للتأكد من مساءلة الجميع.

8.4 بناء مصفوفة الاتصال

الهدف والغرض	مقابلة/ الجمهور	الدورية تكرار التواصل	الوسيلة	الفئات المستهدفة
التراخيص والتعاون في تنفيذ المشروع	فريق المشروع	عند الحاجة	البريد الإلكتروني أو الهاتف أو وجهاً لوجه	القطاع الحكومي
استعراض التقارير مع كافة مدراء المشاريع.	فريق المشروع راعي المشروع / المعنيين	عند الحاجة	البريد الإلكتروني أو مكالمة جماعية أو اجتماع افتراضي (Zoom).	المالك
تقديم المشروع. مراجعة الأهداف والغايات.	فريق المشروع راعي المشروع / المعنيين	تاريخ بدء المشروع	شخصياً / وجهاً لوجه	الاجتماع الافتتاحي
مراجعة حالة المشروع عرض التقارير.	فريق المشروع	أسبوعياً	وجهاً لوجه أو مكالمة جماعية أو اجتماع افتراضي (Zoom)	اجتماعات فريق المشروع
مناقشة ومراجعة المشاكل الفنية والتصميم والحلول.	الفريق التقني	عند الحاجة	وجهاً لوجه أو مكالمة جماعية أو اجتماع افتراضي (Zoom)	اجتماعات التصميم الفني
تحديث حالة المشروع مراجعة التقارير الشهرية	فريق المشروع المعنيين	شهرياً	وجهاً لوجه أو مكالمة جماعية أو اجتماع افتراضي (Zoom)	الاجتماعات الشهرية الخاصة بحالة المشروع

8.5 عرض 3 سيناريوهات لنماذج خاطئة من التواصل

- مشكلة اللغة ومدلولاتها، حيث إن الكلمة قد يكون لها أكثر من معنى ومفهوم ومن هنا قد تكون عائق أمام عملية الاتصال حيث إن كل من المرسل والمستقبل يفهما بشكل مختلف (عندما يتم التواصل بين طرفين ويتم استخدام برامج الترجمة الحرفية والتي ستؤدي لتغيير المعنى المطلوب، استخدام الاختصارات مثل (ASAP, FYKA, FYI)
- المبالغة في الاتصال: وهي عكس حبس المعلومات أي الإفراط في نقل المعلومات (أن يتم إرسال التذكير بشكل متكرر مما يؤدي الى زعزعة العلاقة بين الطرفين وإزعاج المستقبل)
- الاختيار الخاطئ لوسيلة الاتصال: حيث تفشل عملية الاتصال بصفة كلية عندما يتم اختيار وسيلة اتصال غير ملائمة أو ضعيفة والتي تكون أفضل من غيرها من الوسائل في حالة كهذه فال اتصال المباشر والشخصي يتطلب استخدام وسيلة الاجتماعات أو لقاءات وجها لوجه حيث تكون التغذية العكسية فورية بينما الاتصال غير الشخصي يحتاج إلى وسائل أخرى مثل الإعلان أو التقارير (في حالات الطوارئ يتطلب التواصل وجهاً لوجه أو اتصال برقم الطوارئ او عن طريق التواصل المرئي)

8.6 تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين stakeholder assessment matrix

أصحاب المصلحة	لا يعلم	مقاوم	محايد	مساند	رائد
الإدارة			C		D
طاقم العمل			C		D
المالك			D		
وزارة الحج والعمرة	C		D		
البنوك		C	D		
الموردين	C			D	
الغرفة التجارية			C	D	
المستخدم النهائي	C		D		

الحرف (C) يشير المستوى الحالي من الدعم أو المساندة | الحرف (D) يشير المستوى المطلوب من الدعم أو المساندة

9 القيادة

9.1 وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع

مفهوم القيادة: القيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، فهي مسؤولية تجاه المجموعة المقادة لتحقيق النتائج المرسومة.

أو هي أنها عملية التأثير في نشاطات الجماعة بهدف تحقيق الأهداف، وتعتبر القيادة بوجه عام عن القيام بتلك الأعمال التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها.

وفي تعريف آخر هي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة نحو تحقيق أهداف مشتركة، بطريقة تضمن بها طاعتهم واحترامهم، ومنها يتم تعريف القائد على أنه الشخص الذي يستخدم قدراته وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله ليحقق أهدافهم المشتركة.

أنواع القيادة:

- القيادة الديكتاتورية: يتمتع القائد بالسلطة المطلقة، وإجبار الأفراد وتهددهم.
- القائد الأوتوقراطي (المتسلط): يقوم بالتفرد بعملية صنع القرار ووضع السياسات والخطط دون مشاركة المرؤوسين، وتتميز بالحزم الشديد وتحديد دقيق للواجبات الممنوحة لكل فرد، ويختلف القائد الديكتاتوري بأنه نشيط وفعال.
- القائد الديمقراطي: يتميز بأسلوب مشاركة العاملين في عملية صنع القرار والتخطيط ووضع السياسات.
- القيادة الأبوية: العلاقة المباشرة بين القائد والأفراد ومدى اهتمام القائد براحة ورفاهية الأفراد التابعين له، ويؤخذ على هذا النوع صعوبة التنمية واستقلال الجماعة واعتمادهم على أنفسهم.

- القيادة التحويلية: القيادة التحويلية كما يصفها بيرنز هي عملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما

الآخر للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية.

نموذج القيادة المفضل هو أسلوب القيادة التحويلية، وهو من أهم أساليب القيادة الحديثة وهذا الأسلوب يعتمد بأن

القائد ملهم للمرؤوسين من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة منها:

أهداف إلهامية:

- يلهم القادة التحويليون الآخرين ويحفزهم من خلال "توفير المعنى والتحدى لعمل أتباعهم.
- تثار روح الفريق بينما "يظهر الحماس والتفائل، كما يلهم القائد المتابعين لرؤية الحالة لمستقبلية
- الجدابة أثناء توصيل التوقعات وإظهار الالتزام بالأهداف والرؤية المشتركة.

أهداف التحفيز الفكري:

- يحفز القادة التحويليون جهود الفريق ليكونوا مبتكرين ومبدعين من خلال التشكيك في
- الافتراضات، وإعادة صياغة المشاكل، والتعامل مع المواقف القديمة بطرق جديدة.
- لا يتم انتقاد أخطاء المتابعين علانية ويتم تشجيع الإبداع علانية.
- يلتزم القادة التحويليون أفكار المتابعين وحلولها الإبداعية للمشكلات، وبالتالي إشراك المتابعين في
- حل المشكلات.

أهداف فردية:

- يعمل القادة كمرشدين لأتباعهم ويكافئهم على الإبداع والابتكار.
- يتم التعامل مع المتابعين بشكل مختلف حسب مواهبهم ومعارفهم.
- يدرك القائد المراعي ويظهر قبول اختلافات الأتباع من حيث الاحتياجات والرغبات. من خلال القيام بذلك،
- يعزز القائد التحويلي التواصل ثنائي الاتجاه من خلال الاستماع الفعال.
- التأثير الصافي للاعتبارات الفردية وسلوكيات القيادة التحويلية الأخرى هو تمكين المتابعين.

9.2 تحديد أسباب التفضيل لذلك النموذج

- القائد يلهم المرؤوسين للعمل معاً من أجل تحقيق الأهداف.
- هذا النوع من القيادة يتمتع بالنزاهة ويوضح للفريق الأهداف بوضوح تام ويحفزهم على التواصل الفعال والتعبير عن رأيهم.
- قيادة مهتمة أكثر بالتقدم والتنمية.
- وثقت العديد من الدراسات البحثية قوة القيادة التحويلية في إنشاء تطابق القيم والثقة.

9.3 تقديم عدد "5" مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع

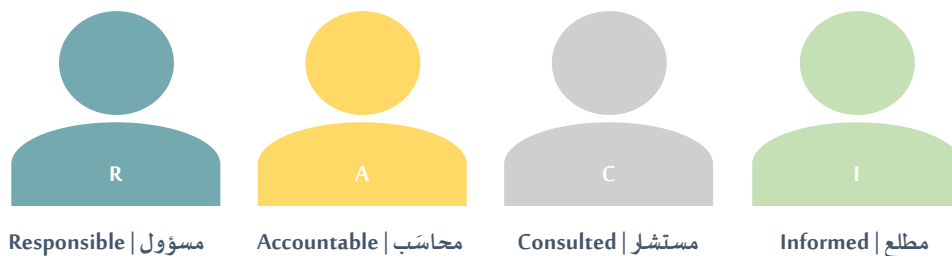
1. التقدير المالي لأصحاب الأداء العالي.
2. مكافآت مالية ومعنوية لأصحاب الأفكار الجديدة.
3. موظف الشهر المثالي.
4. نقل المعرفة والخبرة وذلك بتدوير الموظفين بين الإدارات.
5. حفل سنوي لتكريم الموظفين المميزين.

10 العمل الجماعي Teamwork

10.1 تصميم نموذج RACI لثلاث تداير إدارية للمشروع

مصفوفة RACI ببساطة عبارة عن قائمة بالأنشطة، ومعلومات عن دور كل فرد فيما يتعلق بهذه الأنشطة، وأمام كل

نشاط يعين اسم الشخص المختص بحسب دوره في العمود المخصص لهذا الدور.



المهام والأنشطة	مدير المشروع	إدارة التقنية/ رئيس التصميم	المدير المالي	العميل	مدير إدارة الأداء
مرحلة الدراسة Phase 1					
الإطار الاستراتيجي	A	I	R		C
المخاطر	A	C	C		R
تحديد متطلبات الأداء	A	C	I	C	R
فهم العميل ومتطلباته	A	R	I	I	C
التنفيذ والتسليم Phase 2					
إنشاء التصميم	A	R	I	C	C
متابعة تنفيذ العمل	A	C	I		R
الاختبارات الفنية	C	R			A
الموافقة على استلام المنتج	A	I	I	C	R

11 الصراع والأزمات

11.1 تعريف الصراع والأزمات

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

11.2 تقديم 3 سناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع

1. شكاوي العملاء من جودة المنتج.
2. تنافس بالمهام والمسؤوليات.
3. التفاوت في مدركات الأشياء واختلاف القدرات في الاتصال.

11.3 تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية

1- الدراسة الميدانية لأبعاد الصراع؛ والهدف من الدراسة الميدانية هو:

- تحديد العوامل المشتركة في الصراع.
- تحديد أسباب الاحتكاك.
- تحديد المدى الذي وصل إليه الموقف.
- تحديد الأطراف المؤيدة والمعارضة.

2- الدراسة التحليلية للصراع: وذلك بهدف إيجاد قاعدة للمعلومات للتعامل مع الصراع؛ ويتم ذلك كما يلي:

- التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب.

- التأكد من الأسباب.
- تحديد عدد العناصر المشتركة في الصراع، ونسبة تأثير كل منها.
- توقع الآثار الناتجة عن الصراع، وأثر الوقت على ذلك.
- تحديد الإمكانيات المتاحة بصورة مباشرة، والإمكانيات التي يمكن الحصول عليها في وقت مناسب لاستخدامها.

3- التخطيط للمواجهة والتعامل مع الصراع: ويتم ذلك التخطيط بالاستعداد للمواجهة عن طريق

الإجراءات التالية:

- تحديد مجموعة الإجراءات والقرارات الواجب اتخاذها، وترتيب هذه الإجراءات طبقاً لما يساعد على تقليل الاحتكاك ووقف التدهور.
- إعادة هيكلة الموارد البشرية والفنية المتاحة، وتحديد المسؤوليات بشكل دقيق.
- تحديد نوع المعلومات التي ستستخدم، وتوقيت صدورها.
- تنظيم عملية الاتصال داخل مجال الصراع بشكل أفضل.

4- المواجهة والتفاعل مع الصراع: ويتم ذلك بعد تحقيق الخطوات السابقة على الترتيب، حيث يتم في

هذه الخطوة:

- السيطرة على الموقف وتنفيذ القرارات التي تم تحديدها.
- توضيح المسار الصحيح لأطراف الصراع.
- الحديث عن الأهداف المشتركة لجميع الأطراف وكيفية تحقيقها.
- معالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الموقف.

11.4 عرض تحليل الأسباب الجذرية Root Cause Analysis

يعرف اختصاراً باسم (RCA) هو عملية البحث والتحليل للسبب الجذري الذي هو الطرف (أو مجموعة مترابطة من الظروف) الذي يسمح أو يتسبب في حدوث خلل ما في العملية وعندما يتم تصحيح هذا الطرف يتم منع بشكل دائم تكرار الخلل في المنتج.

يمكن إجراء تحليل السبب الجذري بمجموعة من المبادئ والتقنيات والمنهجيات التي يمكن الاستفادة منها جميعاً لتحديد الأسباب الجذرية لحدث أو اتجاه. إذا نظرنا إلى ما وراء السبب والنتيجة السطحية، يمكن لـ RCA تحليل السبب الجذري وإظهار أين أخفقت العمليات أو الأنظمة أو تسببت في حدوث مشكلة في المقام الأول.

الأهداف والفوائد

- الهدف الأول: تحليل السبب الجذري هو اكتشاف السبب الجذري لمشكلة أو حدث.
 - الهدف الثاني: فهم كيفية إصلاح أو التعويض أو التعلم من أي مشكلات أساسية داخل السبب الجذري.
 - الهدف الثالث: تطبيق ما نتعلمه من هذا التحليل لمنع حدوث المشاكل المستقبلية بشكل منهجي أو تكرار النجاحات.
- التحليل جيد فقط مثلما نفعل مع هذا التحليل، وبالتالي فإن الهدف الثالث من RCA مهم. يمكننا استخدام تحليل السبب الجذري RCA لتعديل أيضاً مشكلات النظام الأساسية بطريقة تمنع حدوث مشكلات في المستقبل.

المبادئ الأساسية

هناك بعض المبادئ الأساسية التي توجه تحليل السبب الجذري الفعال، والتي يجب أن يكون بعضها واضحاً بالفعل. لن يساعد ذلك فقط في جودة التحليل، بل سيساعد المحلل أيضاً على اكتساب الثقة والمشاركة من أصحاب المصلحة أو العملاء أو المرضى.

- ركز على تصحيح ومعالجة الأسباب الجذرية بدلاً من الأعراض فقط.

- لا تتجاهل أهمية علاج الأعراض للراحة قصيرة المدى.
- إدراك أنه يمكن أن يكون هناك أسباب جذرية متعددة وغالبًا ما تكون.
- ركز على كيف ولماذا حدث شيء ما، ولا تركز على من المسؤول.
- كن منهجيا وابحث عن دليل ملموس عن السبب لدعم ادعاءات السبب الجذري.

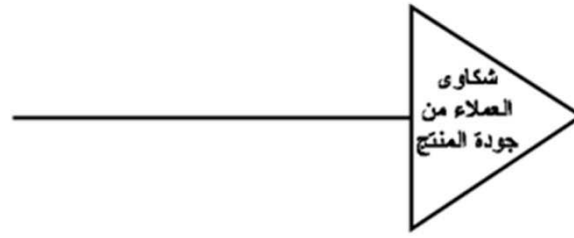
أمثلة للتحليل الجذري:

- تحليل المشاكل باستخدام مخطط هيكل السمكة (Fishbone Diagram) و (WHY 5)

مخطط السبب والتأثير هو أحد الوسائل الجيدة للوصول إلى أسباب مشكلة ما. ويمكن استخدام هذا المخطط في تحليل أي مشكلة بغض النظر عن طبيعتها بمعنى أننا يمكن أن نستخدمه لتحليل مشكلة شخصية أو مشكلة في صناعة السيارات أو مشكلة في لعبة كرة السلة. هذا المخطط يسمى بالإنجليزية Fishbone Diagram أو Cause and Effect Diagram. نستعرض هنا أسلوب استخدام هذا المخطط.

هذا المخطط يهدف إلى حصر جميع الأسباب التي قد تؤدي إلى المشكلة المراد حلها. فبدلاً من حصر تفكيرنا في الأسباب المعتادة فإن هذا المخطط يساعدنا على التفكير في كل الأسباب الممكنة وبالتالي الوصول إلى السبب أو الأسباب الحقيقية والتي قد تكون غير متوقعة. هذا المخطط يسهل أيضاً عرض المشكلة وتوضيح الأسلوب الذي اتبع في الوصول إلى الحل. من فوائده أيضاً أنه يجبر الجميع على التفكير في المشكلة بعمق بدل من التسرع في اقتراح الحلول. خطوات الاستخدام كالآتي:

أولاً: نرسم الجزء الأول من المخطط وندون وصف المشكلة المراد حلها في رأس السمكة. نحاول كتابة المشكلة بشكل دقيق ومختصر. نفترض أننا نتج شوكلاتة وأننا نعاني من كثرة الشكاوى من جودة المنتج



ثانياً: نجتهد في كتابة العناصر الأساسية المكونة أو المؤثرة على المنتج أو الخدمة مثل:

مشكلة إنتاجية: المعدات – بيئة العمل – الخامات – العمالة – القياسات.

مشكلة قلة عدد زوار مطعم: نوعية الطعام – جودة الطعام – العاملين – تصميم المطعم – الأدوات – مستوى الخدمة.

ثالثاً: نكتب كل الأشياء المؤثرة على كل سبب من الأسباب الرئيسية. نكتب كل ما هو مؤثر في هذا السبب أو العنصر ولا

تستبعد أو تقيم أي شيء في هذه المرحلة.

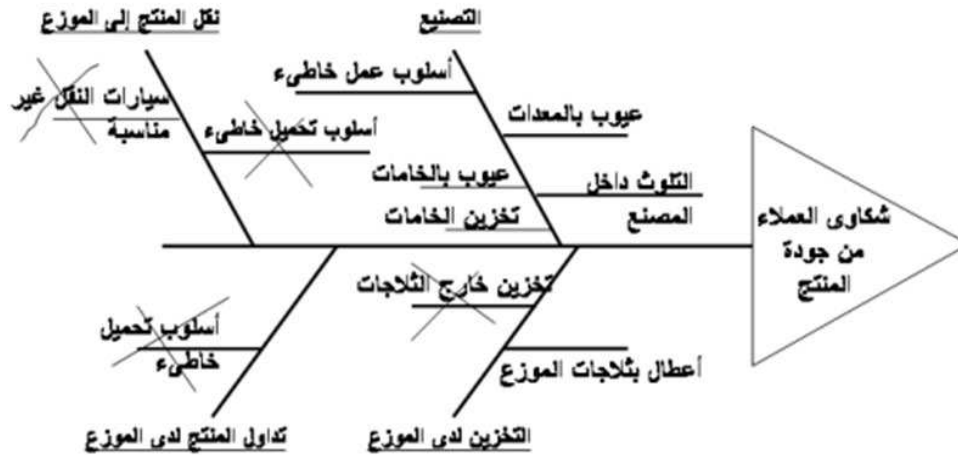


رابعاً: يتم تحليل كل الأسباب المدونة في المخطط. بعض الأسباب يمكن استبعادها نتيجة لوجود معلومات متاحة تؤكد

أن هذا السبب غير موجود لدينا. البعض الآخر قد يحتاج عمل فحوصات أو إجراءات للتأكد من كون هذا السبب حقيقي.

وبالتالي فسنتهي ببعض الأسباب المحتملة وبعد الفحص والقياسات نصل إلى سبب أو أسباب حقيقية.

1- بحث السبب الجذري لشكاوى العملاء من جودة المنتج بطريقة fish bone diagram



يمكن رسم هذا المخطط في اجتماع يحضره كل من له علاقة بالمشكلة المراد حلها وهذا هو الأسلوب الأفضل أو أن يقوم برسمه شخص واحد مسؤول عن حل هذه المشكلة. يسمى هذا المخطط بمخطط عظم السمكة أو هيكل السمكة أو مخطط إيشيكاوا. كما أن هذا الأسلوب سهل الاستخدام ويساعد على الوصول إلى الأسباب الحقيقية في وقت قصير، كذلك فإنه يفيد في تنظيم التفكير حيث إن كل الأسباب مدونة وما يتم استبعاده لا يتم الرجوع إليه مثلما يحدث في المناقشات الشفهية.

2- تحديد السبب الجذري للتفاوت في مدركات الأشياء واختلاف القدرات في الاتصال والتقارير بطريقة: 5 why



12 الحنكة

12.1 توزيع الموارد البشرية على المهام

المراحل	البدء	التخطيط					التنفيذ	المراقبة والتحكم	الإغلاق
الموارد البشرية	جمع البيانات	ميثاق المشروع	جميع المتطلبات	الابتكار والتصميم	W.B.S	إدارة المخاطر	تنفيذ المشاريع	قياس الأداء وتصحيح الإجراءات	تسليم المشروع وتسجيل الدروس المستفادة
مدير المشروع	*	*	*	*	*	*	*	*	*
مدير تقنية المعلومات			*	*	*	*		*	
فريق التخطيط			*						*
فريق تقنية المعلومات				*			*		*
المدير المالي	*					*		*	

12.2 تحليل أثر إجراء عملية Crashing وعملية Fast-tracking على الجدول الزمني وتمثيل الجدول بعد تنفيذ

هذان الإجراءان.

- تحليل عمليتي الضغط والتتابع السريع

دائماً في المشاريع الكبيرة يتم إنشاء العديد من المسارات التي تمثل سلسلة من الأنشطة والموارد من البداية حتى نهاية المشروع، المسار الحرج هو أطول مسار لإنجاز المشروع وله مخاطر على المشروع من خلال:

إذا كان تاريخ إكمال مشروع العميل يسبق انتهاء المسار الحرج فإن المشروع له تعويم سلبي تعطيل المشروع

- ضغط زمن المشروع 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 والاهتمام على المسار الحرج (Additional Resources) للمشروع بأقل تكلفة ممكنة وتقليل متطلبات المشروع أو نطاقه، وهذه العملية تتطلب زيادة في تكاليف المشروع من خلال إضافة الموارد.

- عملية التتابع السريع Fast tracking

المقصود بالتتابع السريع هو مصطلح يُستخدم لوصف التقنيات المستخدمة لتقصير الجدول الزمني للمشروع وفي وقت قياسي محدود، تنطوي على تنفيذ عدة مهام في المشروع في الوقت نفسه بدلاً من انتظار كل مهمة للبدء بالآخر والتي تليها، وذلك بهدف تقليص المدة الزمنية للمشروع بشرط إمكانية تزامن تنفيذ هذه المهام عملياً.

ولها تأثير سلبي على المشروع وهو:

- زيادة المخاطر على المشروع.
- التأثير على جودة المخرجات
- احتمالية تعطيل أو تعثر المشروع مما يسبب إعادة العمل من جديد.



فريق همّة
HEMMAH TEAM



جامعة الجميع الذكية
EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

المرحلة الثانية من مشروع المظلة الذكية

سوف يتم تسليم المرحلة الثانية في تاريخ 2022/08 بإذن الله تعالى

13 التفاوض

13.1 تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض

13.2 إعداد عدد 2 خطة التفاوض

14 تصميم المشروع

14.1 تعريف مثلث القيود للمشروع Triple constraint.

14.2 إعداد قائمة عوامل نجاح المشروع.

14.3 تطوير وتعريف هيكل تقسيم الأعمال WBS وإعداد دليل شرحه.

15 المتطلبات والأهداف

15.1 تعريف مصفوفة تتبع المتطلبات requirement traceability matrix.

15.2 تحديد أساليب جمع المتطلبات التي تم استخدامها بجمع المتطلبات

15.3 تطوير الهيكل الهرمي لأهداف المشروع المتصل بالاستراتيجية.

16 النطاق

16.1 تطوير وتعريف وإعداد بيان النطاق (حدوده – وتحديد ما لا يشمل)

16.2 تطوير وتعريف وشرح مفاهيم: زحف النطاق. وإعطاء مثال.

16.3 شرح إدارة تحليل المنتج Product analysis.

17 الوقت

17.1 شرح عمليات تحويل حزم العمل في WBS إلى أنشطة.

17.2 تطوير قائمة المهام أو الأنشطة المضمنة تحت كل حزمة عمل في WBS

17.3 شرح العلاقات بين الأنشطة

17.4 تطوير النموذج الشبكي logical diagram لأنشطة المشروع وتحديد المسار الحرج.

17.5 إعداد نموذج جانث تشارت ونموذج العلامات الفارقة.

18 الجودة

18.1 شرح نموذج ديمنج للجودة.

18.2 تطوير نموذج SIPOC - ونموذج Ishikawa لأحد مشاكل المخرجات للمشروع

19 المالية

- 19.1 إعداد هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع بتوافق مع WBS
- 19.2 حساب القيمة المكتسبة Earned value management للمشروع بعد انقضاء 20 % من مدته وبعد اكتمال 50 % من مخرجاته، كل على حده.

20 الموارد

- 20.1 شرح مفهوم موازنة الموارد Resource leveling and smoothing.
- 20.2 تدريب على توزيع موارد المشروع من معدات وأدوات.

21 التوريدات

- 21.1 تطوير اجراء عملية تنفيذ التوريدات واختيار المقاولين.
- 21.2 تطوير نموذج المقارنة بين الموردين ونموذج المقارنة scoring Model

22 التخطيط والتحكم

- 22.1 إعداد أجندة – وصيغة دعوة ومحضر افتراض ي لاجتماع افتراضي.
- 22.2 تحدي دورة قياس الأداء وتقديم التقارير مع شرح السبب.
- 22.3 تطوير نموذج طلب التغيير متضمنا (تحليل الأثر – تحليل البدائل – توصية)

23 المخاطر والفرص

- 23.1 (تعريف المخاطر) التهديدات (والفرص وعرض أمثلة.
- 23.2 إعداد سجل المخاطر.
- 23.3 تحليل المخاطر النوعي.
- 23.4 تحديد استراتيجيات الرد على المخاطر.

24 أصحاب المصلحة/المعنيين

- 24.1 إعداد مصفوفة تقييم الارتباط بالمعنيين Stakeholder engagement assessment matrix



فريق همّة
HEMMAH TEAM



جامعة الجميع الذكية
EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

25 المراجع

- المصدر بتصريف يسير (Adler, Ronald B. and Lawrence B. Rosenfeld and Neil Towne. Interplay: The Process of Interpersonal Communication. Sixth Edition. Harcourt Brace College Publishers. 1995, P. 9.
- المصدر بتصريف يسير: Adler, Ronald B. and Lawrence B. Rosenfeld and Neil Towne, Interplay: the Process of Interpersonal Communication. Harcourt Brace College Publishers. 1995, Sixth Edition. P. 11. وكذلك:
- Dimbleby, Richard and Graeme Burton. More Than Words: An Introduction to Communication. Routledge: New York, 1998. P. 34 .