



6020

اعداد	
الرقم الأكاديمي	أسماء الطلاب
2021203852	علي حسن الأنصاري (قائد الفريق)
2021204291	يزيد عبدالرحمن الأنصاري
2021204332	عبدالله فالح العصيمي
2021204210	منيرة حسن الأنصاري
2021204077	معن محمد الحازمي
2021204009	بشائر طلال الحويطي
2021204290	منال عبدالرحمن الأنصاري
2021204193	عبدالله حسن الأنصاري
2021204260	عبدالعزیز حسن الأنصاري
2021204259	نورة حسن الأنصاري

بإشراف/ د. وليد سليمان

الفصل الدراسي الثاني

1443هـ - 2022 م



فهرس المحتويات

1.....	المقدمة
2.....	الفصل الأول.....
3.....	1.1.1 الرؤية
3.....	1.1.2 الرسالة
3.....	1.1.3 الأهداف
4.....	1.1.4 مؤشرات القياس للأداء (Lead)
6.....	1.1.5 ميثاق المشروع
9.....	1.2.1 الهيكل التنظيمي
9.....	1.2.2 الأسس العلمية والعملية لوحدة تطوير العمليات
10.....	1.2.3 تحديد نموذج مكتب المشاريع الأنسب مع الأسباب
12.....	الفصل الثاني
13.....	2.1.1 نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع
19.....	2.1.2 نموذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع الأربع (البء - التخطيط - التنفيذ - الاغلاق)
20.....	2.2.1 تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم
25.....	2.2.2 شبكة القوة والاهتمام وشبكة التأثير والقوة
27.....	2.2.3 النماذج الشبكية مع أصحاب المصلحة
27.....	2.3.1 ثقافة المنظمة
27.....	2.3.2 قيم المنظمة
28.....	الفصل الثالث
29.....	3.1.1 سلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن ان تؤثر على المشروع

3.1.2	دراسة السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها	29
3.1.3	تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SOWT	30
3.2.1	سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية	30
3.2.2	الأثر المالي والاجتماعي والفني لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات	30
3.3.1	سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة	31
3.3.2	التواصل الشخصي والتواصل الفعال	32
3.3.3	اشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي	32
3.3.4	بناء مصفوفة الاتصال	34
3.3.5	سيناريوهات لنماذج خاطئة من التواصل	35
3.3.6	تطوير واعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين	35
37	الفصل الرابع	
4.1.1	نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع	38
4.1.2	أسباب التفضيل لذلك النموذج	38
4.1.3	مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع	38
4.2.1	نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية بالمشروع	39
4.3.1	الصراع والأزمات	39
4.3.2	سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع	39
4.3.3	الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية	40
4.3.4	تحليل الأسباب الجذرية	40
41	الفصل الخامس	
5.1.1	توزيع الموارد البشرية على المهام	42

44.....	5.1.2 أثر إجراء عملية Crashing وعملية Fast- tracking على الجدول الزمني
45.....	5.2.1 تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض
45.....	5.2.2 اعداد عدد 2 خطة للتفاوض
46.....	المراجع

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1	مؤشرات القياس	4
2	ميثاق المشروع	6
3	وحدة تطوير العمليات	9
4	نموذج الامتثال للتحقق	13
5	تطوير سجل المعنيين	20
6	التأثير والاهتمام	26
7	دراسة السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها	29
8	الأثر المالي والاجتماعي والفني	30
9	سجل المعنيين وأصحاب المصلحة	31
10	مصفوفة الاتصال	34
11	مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين	35
12	نموذج RACI	39
13	استراتيجيات الصراع	40
14	الوصف الوظيفي	42

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
9	الهيكل التنظيمي	1
9	DMAIC	2
19	نموذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع	3
26	مصفوفة القوة والتأثير	4
26	مصفوفة القوة والاهتمام	5
27	النماذج الشبكية مع أصحاب المصلحة	6
30	تحليل SWAT	7
33	نموذج روس للاتصال الشخصي	8
33	نموذج ديفيد يرلو للاتصال الشخصي	9
33	نموذج شانون و ويفر للاتصال الشخصي	10
34	نموذج كاتز للاتصال الشخصي	11
39	RACI	12
40	تحليل الأسباب الجذرية بطريقة اشكاوا	13
44	المسار الطبيعي للجدول الزمني	14
44	الجدول الزمني بعد عملية التسريع	15
45	الجدول الزمني بعد عملية التتبع السريع	16

مقدمة

يعتبر مجال الإعلام والإنتاج الفني أحد أهم الأنشطة التي تخدم كافة القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والتجارية والثقافية ويعتبر القوة الناعمة الهادئة صاحبة الأثر في التوجيه وتغيير الأفكار وغيرها بالإضافة لكونه مجال لا غنى عنه حيث أنه السوق والمحرك الرئيس لتوجهات القطاع الحكومي والخاص والقطاع الثالث لاسيما تلك المشاريع التي يكون الإعلام فيها هو الوسيلة المثلى لإبرازها تماشياً مع الأهداف والخطط المرسومة ، وصولاً لمرحلة حصاد الأرباح، ومن زاوية أخرى تنطلق المنشآت الإعلامية لتغطية الطلب تماشياً مع النمو الأكبر على مستوى العالم الذي حققته رؤية المملكة 2030، وبما يملكون من أدوات تقنية وخبرات فنية تنافسية بجودة عالية ، إلا أن المحتوى الركيك في قيمته وأصالته يحرف بوصلة التوجيه ، حيث أن المستهدف في الإعلام (الرسالة الاتصالية) ببيئات مختلفة وثقافات متنوعة وعادات اجتماعية أصيلة كونت فجوة في الرسالة الاتصالية منعت تحقيق الأهداف المرجوة من الإعلام بأغلب صوره الركيكة.

ومن هنا انبثقت الفكرة لإنشاء شركة إعلامية سعودية 100% متخصصة في صناعة المحتوى لتكون رائدة فيه حيث المحتوى البليغ، الأصيل والإبداعي، يُقدم لإنتاج المواد الإعلامية والإعلانية، نركز بذلك لغلق الفجوة بخدمة السوق المحلي والإقليمي ونطمح بتجاوز السوق العربي والوصول إلى العالمية مع الحفاظ على خصوصية كل مجتمع وعاداته وتقاليده، بمعايير مهنية ويساعدنا على ذلك فريق عمل احترافي مهني شغوف بالمبادرة.

يقود الشركة فريق عمل يمتلك كل الخبرات اللازمة في مختلف التخصصات حيث عمل وتواجد أعضاء الفريق المؤسس في السوق السعودي منذ سنوات وإضافة لشهادات أكاديمية ومهنية في إدارة المشاريع، ونسعى سويًا مع فريقنا لتوسيع خبراتنا مع الحفاظ على أخلاقيات العمل وأعلى معايير الجودة لصناعة شركتنا مع عملائنا لتكون تقّتهم فينا عاملاً مهماً للنجاح وبناء السمعة الجيدة وترك الأثر والبصمة التي لا تمحى..

ويرتكز مشروعنا على اقتناء المصادر الذكية الواعية لإنتاج محتوى ذكي وسهل الوصول إلى المستهدف الأول والأخير، وكان ذلك سبباً في اختيار الاسم "حُجَى" وإنشاء الهوية البصرية للمشروع.

الفصل الأول

الرمز	المحتويات	رقم الصفحة
الاستراتيجية		
1.1.1	الرؤية	3
1.1.2	الرسالة	3
1.1.3	الأهداف	3
1.1.4	مؤشرات القياس للأداء (Lead)	4
1.1.5	ميثاق المشروع	6
الحوكمة والهيكل والعمليات		
1.2.1	الهيكل التنظيمي	9
1.2.2	الأسس العلمية والعملية لوحدة تطوير العمليات	9
1.2.3	تحديد نموذج مكتب المشاريع الأنسب مع الأسباب	10

1.1.1 الرؤية:

أن نكون شركة إعلامية رائدة في مجال صناعة المحتوى وإثرائه لغوياً وثقافياً.

1.1.2 الرسالة:

حجى ملتزمون بصناعة محتوى إعلامي أصيل يلبي الحاجة إلى الإبداع.

1.1.3 الأهداف:

١. البراعة في صناعة وتحرير المحتوى الإعلامي الابداعي المتوافق مع قواعد اللغة الأصيلة بنسبة 100% خلال عام.
٢. تطوير 70% من الموارد البشرية للوصول إلى التميز العلمي والمعرفي خلال عام.
٣. تحقيق الريادة والتميز من خلال عقد 5 شراكات نوعية على الأقل خلال ثلاث أعوام.

1.1.4 مؤشرات القياس للأداء (Lead)

جدول رقم (1) مؤشرات القياس

المبادرات الاستراتيجية	دورة القياس			القيمة الحالية	وحدة القياس	نوعية القياس	مؤشر قياس الاداء	الهدف الاستراتيجي	الرمز	المنظور
	3	2	1							
- تفعيل التسويق الرقمي - تحسين خدمات ما بعد البيع - تنوع المنتجات والخدمات	90%	70%	50%	---	نسبة	نصف سنوي	متوسط رضى العملاء	رفع مستوى رضى العملاء	C1	أصحاب المصلحة
- تقديم الشركة لبعض المنتجات والخدمات بأسعار منافسة - إعداد دراسة جدوى للتوسع والانتشار في مناطق جديدة	زيادة عدد العملاء 10 % سنويًا			---	نسبة	سنوي	الوصول لمناطق جديدة	بناء علامة تجارية رائدة	C2	
- التحديث المستمر وتوفير البرامج والأجهزة والمعدات	صفر	25%	50%	75%	نسبة	ربع سنوي	عدد الخدمات الجديدة للعملاء التي لم يتم توفيرها	مواكبة تطور واحتياجات سوق العمل	B1	العمليات الداخلية
- تدوير الموظفين على أقسام الشركة - تنظيم ورش تدريبية لرفع الكفاءة	2	2	2	صفر	عدد	نصف سنوي	عدد مرات إجراء التقييم للعاملين بالشركة	رفع كفاءة التشغيل والعمليات الداخلية	B2	
- عمل عقود طويلة الأجل - المرونة في أوقات العمل	60%	40%	20%	0%	نسبة	سنوي	- قلة الدوران الوظيفي -استبيان الموظفين	رفع مستوى رضى الموظفين واندماجهم	A1	التعلم والنمو

A2	تطوير الأنظمة الإدارية والرقابية	عدد مرات مراجعة الأنظمة الإدارية والخطط الاستراتيجية والتنفيذية	سنوي	صفر	1	1	1	- متابعة الخطط والأهداف الاستراتيجية والتنفيذية لمراجعة ما تم تحقيقه - تواجد شخص مسؤول عن المتابعة والتقييم
C3	تعزيز المركز المالي	معدل العائد على الأصول	نسبة سنوي	---	زيادة المعدل بنسبة 3% سنويًا ويجب ألا تقل النسبة عن 25% في السنة الثالثة	-	زيادة خدمات الشركة	
المخطط المالي		هامش الربح الإجمالي	نسبة سنوي	---	زيادة بنسبة 2 % سنويًا	-	الدخول في أسواق جديدة - تدريب وتطوير موظفي التسويق والعلاقات العامة وخدمة العملاء	

المؤشر	أسلوب جمع القيم الفعلية للمؤشر
متوسط رضا العملاء	يرسل استبيان على هاتف العميل بعد إتمام كل عملية بيع أو إتمام خدمة من قبل الشركة
قياس متوسط رضا الموظفين	يتم توزيع استبيان على جميع الموظفين لتحديد مدى رضاهم تجاه عملهم وما هي مواطن القوة والضعف في بيئة العمل داخل الشركة
هامش الربح الإجمالي	القوائم المالية السنوية المعتمدة
معدل العائد على الأصول	القوائم المالية السنوية المعتمدة
معدل زوار الموقع الإلكتروني	Google analytics

1.1.5 ميثاق المشروع

جدول رقم (2) ميثاق المشروع

اسم المشروع	اسم مدير المشروع	تصنيف المشروع	اسم مالك المشروع	مدة المشروع	ميزانية المشروع	الجهة الممولة
حجى الاعلامية	أ. علي الانصاري	خدمي	عميل محتمل (ميديا ID)	سنة	000.000.000	العميل – بنوك
أهداف المشروع			رابط مع الأهداف الاستراتيجية			
تحقيق الرصانة الإعلامية في الرسالة الاتصالية لكافة شرائح المجتمع عبر الوسائل والمنصات الإعلامية.			- تقديم حلول للعميل لتوصيل رسالته وتحقيق هدفه.			
			- ضمان استدامة وتطوير الأعمال.			
			- إضفاء عائد مادي وثقافي للمنشأة.			
			- تحقيق شراكات نوعية متميزة			
تاريخ بداية الشروع		وصف المشروع		متطلبات المشروع		
2 Aug 2022		تقديم خدمات إعلامية تتمثل في صناعة وصياغة المحتوى الإبداعي الأصيل، وتحرير النصوص، والتدقيق اللغوي		السجلات والتراخيص النظامية –		
تاريخ النهاية المتوقع				الموارد البشرية (المهنيين)		
1 Aug 2023				الموارد التقنية – الموارد المالية		
المحددات			الافتراضات			
التغذية الراجعة حول الخدمة زيادة أعداد المبيعات			- الفئة المستهدفة: سيكون تفاعلهم مع المحتوى إيجابي			
			- التمويل: استلام الدفعات المجدولة حسب ما خطط له أساس لتنفيذ المشروع			
			- نطاق العمل: قد يتم تطويره خلال التنفيذ			

نطاق المشروع

خطة نشر لمدة 264 يوم في السنة

تغريدات نصية، محتوى تصميم، محتوى تصميم إنفو جرافيك، محتوى تصميم موشن جرافيك، محتوى تصميم مونتاج فيديو

صناعة المحتوى للتالي: التقارير، الموشن جرافيك، الفيديو، الإعلانات الدعائية، الأفلام الوثائقية

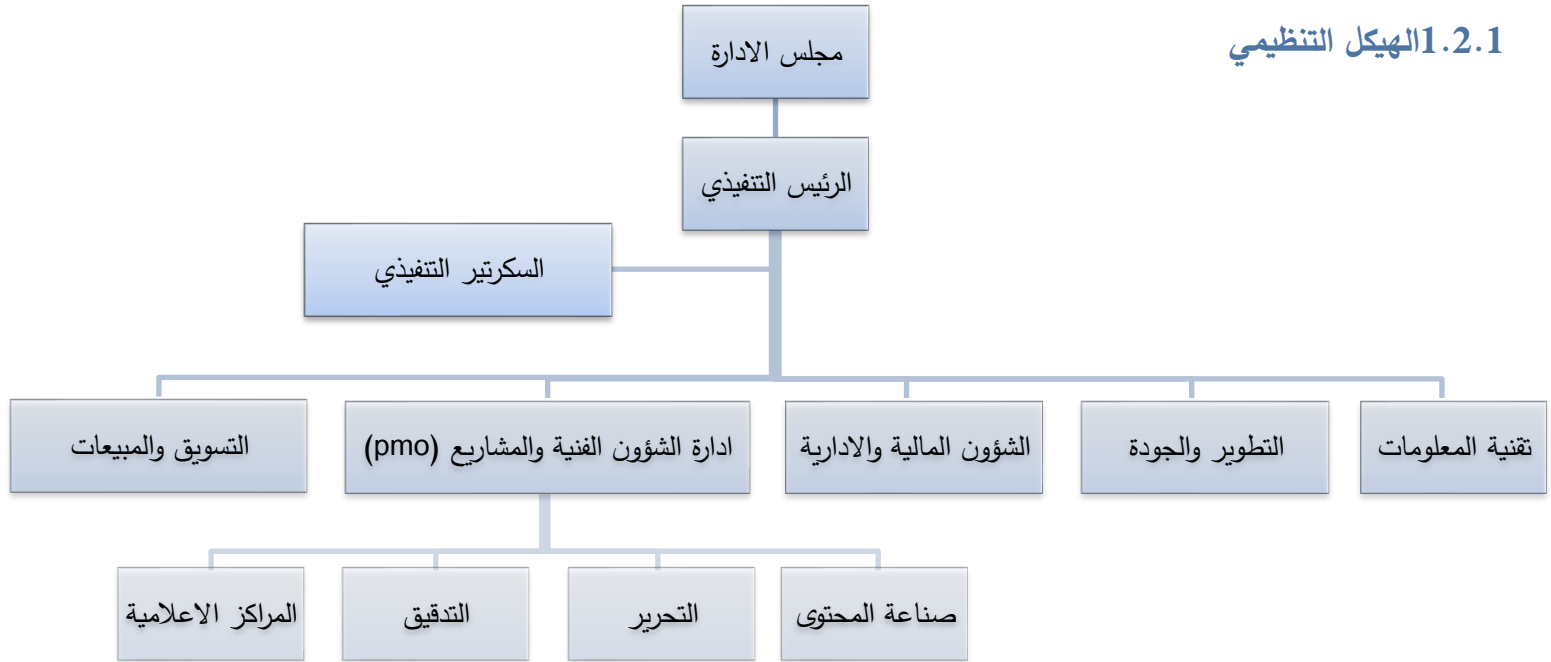
وصف المخاطر	الأثر	الاحتمالية
نقص المعرفة التقنية في القطاع	متوسط	متوسط
جودة الارتباط بالإنترنت	مرتفع	منخفض
عدم تقبل تكاليف الاستخدام	مرتفع	متوسط

معالم الإنجاز	الحالة	تاريخ الاستحقاق	تاريخ الاكمال
تطوير مفهوم المشروع	×	2 -8- 2022	00 -00- 2022
تحديد الأوقات المستهدفة للنشر	×	13 -8- 2022	00 -00- 2022
صياغة المحتوى	×	20 -8- 2022	00 -00- 2022
إعداد خطة النشر	×	20 -8- 2022	00 -00- 2022
البدء بالنشر	×	1 -9- 2022	00 -00- 2022
رصد التغذية الراجعة	×	5 -9- 2022	00 -00- 2022

الشركاء	الصفة	الأثر والأهمية	الشركاء	الصفة	الأثر والأهمية
شركة ميديا ID (محتمل)	عميل	مرتفع - مرتفع	الشركات الإعلامية	منافسون	مرتفع - متوسط
حُجَى	المنفذ	متوسط - مرتفع	الموردين	عملاء	مرتفع - مرتفع
وزارة الإعلام، وزارة الثقافة	جهات حكومية (رقابية)	مرتفع - مرتفع	الجمهور	مستهدف	منخفض - مرتفع

أعضاء الفريق الأساسيين					
الاسم					
الوظيفة	مدير المشروع	مدير الشؤون الفنية	مدير الشؤون المالية والادارية	مدير التطوير والجودة	مدير التقنية
الاسم					
الوظيفة	سكرتير	صانع محتوى	محرر	مدقق لغوي	المراكز الاعلامية
المخرجات					
محتوى نصي تغريدات عدد: 000 ، وسائل التواصل الإجتماعي : يحدد					
محتوى سيناريو فيديو عدد: 00 ، مدة الفيديو :00.00 ثانية					
محتوى وسائط متعددة عدد: 00، حجم الوسائط : 000 كيلوبايت					
محتوى موشن جرافيك عدد: 00، المدة : 00.00 ثانية					
محتوى منشور إعلاني (انفوجرافيك) عدد: 00، مساحة : 00.00 سم 2					
الموافقات والاعتماد					
الاسم	شركة حُجَى الإعلامية	شركة ميديا ID	علي الأنصاري		
الصفة	رئيس الشركة	العميل	مدير المشروع		
التوقيع					

1.2.1 الهيكل التنظيمي



شكل رقم (1) الهيكل التنظيمي

1.1.2 الأسس العلمية والعملية لوحدة تطوير العمليات (DMAIC)

يعمل فريق التطوير والجودة على نهج LEAN SIX SIGMA-DMAIC وهو اختصار لخطوات التحسين الخمس التي يشتمل عليها:

التحديد والقياس، والتحليل، والتحسين، والتحكم. جميع خطوات عملية DMAIC مطلوبة ويتم المتابعة دائماً بالترتيب المحدد.



شكل رقم (2) DMAIC

جدول رقم (3) وحدة تطوير العمليات

D التحديد	• تحديد مشكلة العمل والهدف والموارد المحتملة ونطاق المشروع والجدول الزمني للمشروع ونطاق التسليم. • تحديد احتياجات الإدارة من الموارد البشرية ومؤهلاتهم واحتياجاتهم
M القياس	• قياس المشكلة / الهدف. هذه خطوة لجمع البيانات، والغرض منها هو إنشاء خطوط أساس لأداء العملية. • قياس ومقارنة خطوط قياس الأداء من مرحلة القياس بمقياس الأداء في المشروع لتحديد ما إذا كان قد تم إجراء تحسين كبير بشكل موضوعي. • يقرر مدير التطوير والجودة ما يجب قياسه وكيفية قياسه.

• البيانات الجيدة هي في صميم عملية	
• تحديد عدد كبير من الأسباب الجذرية المحتملة (مدخلات العملية، (X) لمشكلة المشروع من خلال تحليل السبب الجذري (على سبيل المثال مخطط هيكل السمكة) • اختيار أهم 3-4 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	A التحليل
• التحسين باستخدام العصف الذهني أو تقنيات مشابهة • التركيز على الحلول الواضحة والبسيطة والسهلة. • يمكن أن يكون الغرض من هذه الخطوة أيضًا هو إيجاد حلول دون تنفيذها. • اختبار الحلول باستخدام دورة (PDCA) Plan-Do-Check-Act • استنادًا إلى نتائج PDCA ، حاول توقع أي مخاطر يمكن تجنبها مرتبطة بـ "التحسين" باستخدام وضع الفشل وتحليل التأثيرات (FMEA) • وضع خطة تنفيذ مفصلة • نشر التحسينات	I التحسين

• الحصول على الموافقة من المسؤول. • تضمين التغييرات وضمان الاستدامة. • التحكم والسيطرة هي المرحلة النهائية. • تحديد الفوائد وتوقعها • تشمل تقرير تحسين المسار إغلاق المشروع رسميًا. • مراقبة استقرار التحسينات على مر الزمن من خلال: 1. دليل على مواصلة رصد العملية. 2. 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.	C المراقبة والتحكم
---	--

1.2.3 تحديد نموذج مكتب المشاريع الأنسب مع الأسباب

مشروع حجي من المشاريع التي تتطلب النموذج الداعم لإدارة المشاريع **Supportive**

وتم اختيار هذا النوع للأسباب التالية:

- حاجة المنظمة لإعداد النماذج الإدارية وتطويرها.
- لوجود الخبرة الفنية والإدارية لدى أعضاء الإدارة العليا ورؤساء الأقسام.
- إمكانية تقديم الدعم الفني والإداري لموظفي المشروع والتدريب عند الحاجة.
- للتأكد من تطبيق معايير إدارة المشاريع وسياساتها وإجراءاتها.
- الرقابة على الامتثال لمعايير إدارة المشاريع وسياساتها وإجراءاتها، وقولها عن طريق فحص المشاريع.
- تنسيق الاتصال بين المشاريع وأصحاب المصلحة.

الفصل الثاني

الرمز	المحتويات	رقم الصفحة
الامتثال والمعايير واللوائح		
2.1.1	نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع	13
2.1.2	نموذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع الأربع (البداء - التخطيط - التنفيذ - الاغلاق)	19
السلطة والاهتمام		
2.2.1	تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم	20
2.2.2	شبكة القوة والاهتمام وشبكة التأثير والقوة	25
2.2.3	النماذج الشبكية مع أصحاب المصلحة	27
ثقافة المنظمة وقيمها		
2.3.1	ثقافة المنظمة	27
2.3.2	قيم المنظمة	27

2.2.1 نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع

جدول رقم (4) نموذج الامتثال للتحقق

المرحلة	المهمة	المسؤول	البداية	النهاية	مقبول	مرفوض	حالة الإجراء
البداية	اختيار أعضاء الفريق وعرض خبراتهم	منال	01-15	01-15	نعم		
	اختيار قائد الفريق	بالتصويت	01-15	01-15	نعم		
	عصف ذهني للمشاريع المحتملة والتصويت على ثلاث منها	منيرة	01-16	01-23	نعم		
	جدوى تطبيق الثلاث مشاريع وملائمتها للواقع وللفريق	منيرة	01-23	01-26	نعم		
	اختيار المشروع بالاتفاق		01-26	01-29	نعم		
التخطيط	اختيار اسم وشعار المشروع	نورة	01-26	01-29	نعم		
	صياغة الرؤية	بشاير	01-29	01-30	نعم		
	صياغة الرسالة	عبدالله فالح	01-29	01-30	نعم		
	تطوير وتحديد الاهداف بنموذج SMART	نورة	01-29	02-12	نعم		
	تطوير وتحديد مؤشرات القياس للأداء Lag & Lead	يزيد	01-29	02-12	نعم		إعادة تنفيذ المهمة بالطريقة الصحيحة

		نعم	02-12	01-29	معن	تطوير واعداد نموذج ميثاق المشروع	التنفيذ
		نعم	02-12	01-29	عبدالعزیز	تطوير هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع	
إعادة تنفيذ المهمة بالطريقة الصحيحة	نعم		02-12	01-29	منال	تحديد الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل	
		نعم	02-12	01-29	منيرة	تحديد نموذج مكتب المشاريع الأنسب مع تحديد السبب	
		نعم	02-22	02-12	عبدالعزیز	تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع	
		نعم	02-22	02-12	يزيد	تطوير نموذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع الأربع (البدء - التخطيط - التنفيذ والاعلاق)	
		نعم	02-22	02-12	نورة	تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم	
		نعم	02-22	02-12	عبدالله حسن	تطوير شبكة القوة والاهتمام وشبكة التأثير والقوة	
		نعم	02-22	02-12	بشاير	تحديد استخدام النماذج الشبكية مع أصحاب المصلحة	التنفيذ
		نعم	02-22	02-12	منيرة	تعريف لثقافة المنظمة	
		نعم	02-22	02-12	نورة	تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع	

		نعم	02-26	02-22	منيرة	سرد 3 عادات سلوكية شخصية يفعلها الطالب يمكن ان تؤثر على المشروع
		نعم	02-26	02-22	عبدالعزیز	دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها
		نعم	02-26	02-22	عبدالله	اجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SOWT
		نعم	02-26	02-22	نورة	تقديم 3 سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية
		نعم	02-26	02-22	يزيد	تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني ان وجد لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات
		نعم	02-26	02-22	منال	اعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة
		نعم	02-26	02-22	معن	تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال
		نعم	02-26	02-22	عبدالله حسن	تعريف اشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي
		نعم	02-26	02-22	معن	بناء مصفوفة الاتصال
		نعم	02-26	02-22	عبدالله فالح	عرض 3 سيناريوهات لنماذج خاطئة من التواصل
		نعم	02-26	02-22	بشاير	تطوير واعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين
		نعم	03-01	02-26	بشاير	وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع

التنفيذ

		نعم	03-01	02-26	منال	تحديد أسباب التفضيل لذلك النموذج	
		نعم	03-01	02-26	نورة	تقديم عدد 5 مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع	
		نعم	03-01	02-26	منيرة	تصميم نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية بالمشروع	
		نعم	03-01	02-26	عبدالله فالح	تعريف الصراع والأزمات	
		نعم	03-01	02-26	عبدالله حسن	تقديم 3 سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع	
تم طلب إعادة تنفيذ المهمة بالطريقة الصحيحة	نعم		03-01	02-26	معن	تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية	
		نعم	03-01	02-26	يزيد	عرض تحديد الأسباب الجذرية	التنفيذ
		نعم	03-03	03-01	منيرة	توزيع الموارد البشرية على المهام	
		نعم	03-03	03-01	بشاير	تحليل اثر اجراء Crashing وعملية Fast-tracking على الجدول الزمني وتمثيل الجدول بعد تنفيذ هذان الاجراءان	

		نعم	03-03	03-01	عبدالله فالح	تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض	
		نعم	03-03	03-01	معن	اعداد عدد 2 خطة التفاوض	
			03-19	03-12		تعريف مثلث القيود للمشروع.	
			03-19	03-12		اعداد قائمة عوامل نجاح المشروع	
			03-19	03-12		تطوير وتعريف هيكل تقسيم الاعمال WBS	
			03-19	03-12		تعريف مصفوفة تتبع المتطلبات matrix traceability requirement	
			03-19	03-12		تحديد أساليب جمع المتطلبات التي تم استخدامها بجمع المتطلبات	
			03-19	03-12		تطوير الهيكل الهرمي لأهداف المشروع	
			03-19	03-19		تطوير وتعريف وإعداد بيان النطاق	
			03-26	03-19		تطوير وتعريف وشرح مفاهيم زحف النطاق، وإعطاء مثال.	
			03-26	03-19		شرح إدارة تحليل المنتج.	
			03-26	03-19		تطوير قائمة المهام او الانشطة المضمنة تحت كل حزمة عمل في WBS	
			03-26	03-19		شرح العلاقات بين الانشطة	

			03-26	03-19	تطوير النموذج الشبكي diagram logical لأنشطة المشروع وتحديد المسار الحرج	
			03-26	03-19	إعداد نموذج جانث تشارت ونموذج العلامات الفارقة	
			03-26	03-19	شرح نموذج ديمغ للجودة	
			03-26	03-19	تطوير نموذج-SIPOC ونموذج Ishikawa لاحد مشاكل المخرجات للمشروع.	
			04-05	03-26	إعداد هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع بتوافق مع WBS	
			04-09	04-05	. Resource leveling and smoothing شرح مفهوم موازنة الموارد	
			04-09	04-05	تطوير اجراء عملية تنفيذ التوريدات واختيار المقاولين.	
			04-09	04-05	اعداد أجندة - وصيغة دعوة ومحضر افتراضي لاجتماع افتراضي	
			04-09	04-05	تحدي دورة قياس الاداء	
			04-09	04-05	تطوير نموذج طلب التغيير	
			04-16	04-09	تعريف المخاطر (التهديدات) والفرص وعرض أمثلة.	
			04-16	04-09	إعداد سجل المخاطر	
			04-16	04-09	تحليل المخاطر النوعي	

			04-16	04-09	تحديد استراتيجيات الرد على المخاطر	
			04-16	04-09	اعداد مصفوفة تقييم الارتباط بالمعنيين Prepare Stakeholder engagement assessment matrix.	

2.1.2 نموذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع الأربع (البداية - التخطيط - التنفيذ والاعلاق)



شكل رقم (3) نموذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع

2.2.1 تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم

جدول رقم (5) تطوير سجل المعنيين

الدور	التصنيف لأصحاب المصلحة	تحليل أصحاب المصلحة	الهدف الأساسي	المساهمة	أفضل طريقة للإدارة	بيانات التواصل	أفضل طريقة للتواصل
وزارة الإعلام	خارجي	تنفيذ	الاطلاع على التشريعات والأنظمة	الحصول على التشريعات والأنظمة	متابعة الأنظمة والتشريعات وتحديثاتها	0114068888 info@media.gov.sa	البريد الإلكتروني، الهاتف
هيئة الإعلام المرئي والمسموع	خارجي	تنفيذ	أخذ التراخيص للنشاط	إدارة الرخص	متابعة الأنظمة والتشريعات وتحديثاتها	920004242 contact.us@gcam.gov.sa	البريد الإلكتروني، الهاتف
هيئة الأدب والنشر والترجمة	خارجي	تنفيذ	مراعاة الأنظمة واللوائح	الحصول على التشريعات والأنظمة	متابعة الأنظمة والتشريعات وتحديثاتها	800 118 9999	الهاتف
الهيئة السعودية للملكية الفكرية	خارجي	تنفيذ	مراعاة الأنظمة واللوائح	الحصول على التشريعات والأنظمة	متابعة الأنظمة والتشريعات وتحديثاتها	920021421 saip@saip.gov.sa	البريد الإلكتروني، الهاتف
رئيس مجلس الإدارة	داخلي	تنفيذ	حوكمة اعمال الشركة والقيادة والدعم للإدارة التنفيذية	متابعة تنفيذ قرارات مجلس الادارة	متابعة توصيات مجلس الادارة	@hmedia.com	البريد الإلكتروني، الهاتف

الشركاء	داخلي	تنفيذ	المساهمة في قرارات مجلس الإدارة والدعم والتمويل	المشاركة في تنفيذ قرارات مجلس الإدارة	حضور اجتماعات مجلس الإدارة والتصويت على القرارات	@hmedia.com	البريد الإلكتروني، الهاتف
الممولين	داخلي	تنفيذ	الدعم المالي	توفير التمويل المالي	متابعة عمليات التمويل	05*****	البريد الإلكتروني، الهاتف
مدير الشركة	داخلي	تنفيذ	الإدارة التنفيذية للشركة	اصدار القرارات التنفيذية	متابعة القرارات التنفيذية	@hmedia.com	البريد الإلكتروني، الهاتف
مدير المشاريع	داخلي	تنفيذ	التأكد من سير المشروع على النحو المخطط له وضمن الوقت المحدد لكل مرحلة.	المتابعة اليومية لمجريات تنفيذ المشروع	تقارير دورية واتخاذ القرارات لضمان سير مراحل المشروع	@hmedia.com	البريد الإلكتروني، الهاتف
المدير المالي	داخلي	تنفيذ	الإدارة المالية	ادارة موارد الشركة المالية	متابعة الأنشطة المالية	fi@hmedia.com	البريد الإلكتروني

البريد الإلكتروني	it@hmedia.com	تنفيذ المتطلبات التقنية لإدارات الشركة ومنصاتها الإلكترونية	التميز تقنياً	امتة العمل وإدارة المواقع والمنصات الإلكترونية للمنشأة	تنفيذ	داخلي	مدير تقني
البريد الإلكتروني، الهاتف	05*****	التواصل عن طريق التسويق والمبيعات	استقطابهم كعملاء	استهدافهم كعملاء للحصول على المشاريع المختلفة	تنفيذ	خارجي	وسائل الاعلام
البريد الإلكتروني، الهاتف	05*****	التواصل عن طريق التسويق والمبيعات	استقطاب العملاء لبناء شراكات دائمة	صناعة شراكة دائمة مع العملاء	تنفيذ	داخلي	العملاء
البريد الإلكتروني، الهاتف	+966114569999 CS@momra.gov.sa	متابعة الأنظمة والتشريعات وتحديثاتها	الحصول على التشريعات والأنظمة	الالتزام بالأنظمة والتشريعات	رضا	خارجي	وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان
البريد الإلكتروني، الهاتف	0114925033 gov.sa.998@998	متابعة الأنظمة والتشريعات وتحديثاتها	الحصول على التشريعات والأنظمة	الالتزام بالأنظمة والتشريعات	رضا	خارجي	الدفاع المدني
البريد الإلكتروني، الهاتف	920000667 CS@mc.gov.sa	متابعة الأنظمة والتشريعات وتحديثاتها	الحصول على التشريعات والأنظمة	الالتزام بالأنظمة والتشريعات	رضا	خارجي	وزارة التجارة

البريد الإلكتروني، الهاتف	1910@zatca.gov.sa 966114208417+	متابعة الأنظمة والتشريعات وتحديثاتها	الحصول على التشريعات والأنظمة	الالتزام بالأنظمة والتشريعات	رضا	خارجي	هيئة الزكاة والضريبة والجمارك
الهاتف	+966112668999	متابعة الأنظمة والتشريعات وتحديثاتها	الحصول على التشريعات والأنظمة	الالتزام بالأنظمة والتشريعات	رضا	خارجي	التأمينات الاجتماعية
البريد الإلكتروني	info@hrsd.gov.sa	متابعة الأنظمة والتشريعات وتحديثاتها	الحصول على التشريعات والأنظمة	الالتزام بالأنظمة والتشريعات	رضا	خارجي	وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية
البريد الإلكتروني، الهاتف	05*****	التواصل عن طريق التسويق والمبيعات	استقطابهم كعملاء	استهداف القطاع كعملاء	اطلاع	خارجي	القطاع الخاص
البريد الإلكتروني، الهاتف	05*****	التواصل عن طريق التسويق والمبيعات	استقطابهم كعملاء	استهداف القطاع كعملاء	اطلاع	خارجي	القطاع الحكومي
البريد الإلكتروني، الهاتف	05*****	التواصل عن طريق التسويق والمبيعات	استقطابهم كعملاء	استهداف القطاع كعملاء	اطلاع	خارجي	القطاع الغير ربحي

المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني	خارجي	اطلاع	استهدافهم لاستقطاب المهنيين وتدريبهم والشراكات	استقطاب المهنيين وتدريبهم والشراكات	التواصل عن طريق التسويق والمبيعات	011-2896664	الهاتف
وزارة الثقافة	خارجي	مراقبة	الاطلاع على الأنظمة والتشريعات	الحصول على التشريعات والأنظمة	متابعة الأنظمة والتشريعات وتحديثاتها	009668001189999 info@moc.gov.sa	البريد الإلكتروني، الهاتف
هيئة الفنون	خارجي	مراقبة	الاطلاع على الأنظمة والتشريعات	الحصول على التشريعات والأنظمة	متابعة الأنظمة والتشريعات وتحديثاتها	8001189999	البريد الإلكتروني، الهاتف
وزارة التعليم	خارجي	مراقبة	التعليم الأكاديمي والتهيئة لسوق العمل	الطلاب وتدريبهم وتهيئتهم لسوق العمل	التواصل عن طريق التسويق والمبيعات	19996	البريد الإلكتروني، الهاتف
الموردين	خارجي	مراقبة	استهداف كموردين	استقطابهم كموردين	التواصل عن طريق التسويق والمبيعات	05*****	البريد الإلكتروني، الهاتف

2.2.2 شبكة القوة والاهتمام وشبكة التأثير والقوة

1- التنفيذ (تأثير مرتفع، اهتمام مرتفع)

- هؤلاء أصحاب المصلحة الرئيسيين، إذ أن لديهم تأثير كبير واهتمام كبير بالشركة ونتائج أعمالها.
- من الضروري الاهتمام بإدارة أصحاب المصلحة الواقعون في هذه المنطقة، وذلك لضمان بناء علاقات جيدة معهم، والحصول على دعمهم بشكل مستمر، كما يمكن إشراكهم في عمليات صنع القرار.
- أمثلة على أصحاب المصلحة، الوزارات والهيئات المشرفة والمرخصة للنشاط، الإدارة العليا، ورعاة المشروع

2- الرضا (تأثير مرتفع، اهتمام منخفض)

- أصحاب المصلحة الواقعون ضمن هذا النطاق هم مؤثرون للغاية، لكن ليس لديهم أي اهتمام تجاه الشركة أو المشروع ولا يرغبون بالمشاركة
- من الضروري التمسك بهم، وجعل مستوى الرضا مرتفع دائما لديهم، فهم من أهم الداعمين والمناصرين للشركة
- تعد وزارة التجارة، والتأمينات الاجتماعية من أبرز الأمثلة على أصحاب المصلحة هنا

3- الاطلاع / الاخبار (تأثير منخفض، اهتمام مرتفع)

- أصحاب المصلحة في هذا النطاق ليس لديهم القدرة الكبيرة على التأثير في أعمال الشركة لكن لديهم اهتمام كبير بنتائج أعمالها
- لابد من معرفة احتياجاتهم واطلاعهم على نتائج الأعمال، لضمان استمرارية دعمهم.
- يمكن الاستفادة من اهتماماتهم واستخدامها كمدخلات لضمان نجاح الأعمال
- المستخدمون النهائيون أعضاء المجتمع المحلي، شراكات التعليم والتدريب المهني من الأمثلة على أصحاب المصلحة

4- المراقبة (تأثير منخفض، اهتمام منخفض)

- أصحاب المصلحة هنا ليسوا مهتمين بالشركة وليس لهم أي تأثير فيها.
- يجب مراقبتهم من وقت لآخر، لضمان اطلاعهم على أعمال الشركة، ومشاركتهم بها، فمن الممكن أن تتغير اهتماماتهم.
- تعد خدمات الدعم التكميلية مثال على أصحاب المصلحة في هذه المنطقة

جدول رقم (6) التأثير والاهتمام

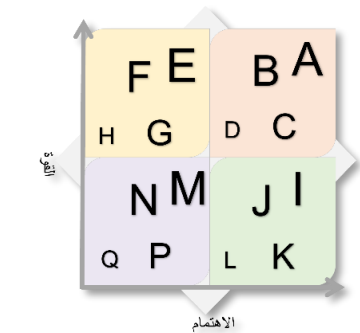
التنفيذ		الرضا	
أصحاب المصلحة هم:		أصحاب المصلحة هم:	
وزارة الإعلام	A	وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية	E
هيئة الإعلام المرئي والمسموع	B	التأمينات الاجتماعية	F
مجلس الإدارة - الشركاء	C	وزارة التجارة	G
مدير الشركة - مدير المشاريع	D	وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان	H
الاطلاع / الاخبار		المراقبة	
أصحاب المصلحة هم:		أصحاب المصلحة هم:	
القطاع الحكومي	I	وزارة الثقافة	M
القطاع الخاص	J	هيئة الفنون	N
القطاع الغير ربحي	K	وزارة التعليم	P
المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني	L	الموردين	Q

تأثير مرتفع

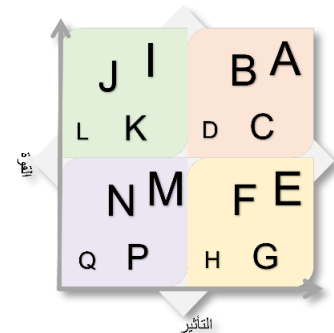
تأثير منخفض

اهتمام مرتفع

اهتمام منخفض

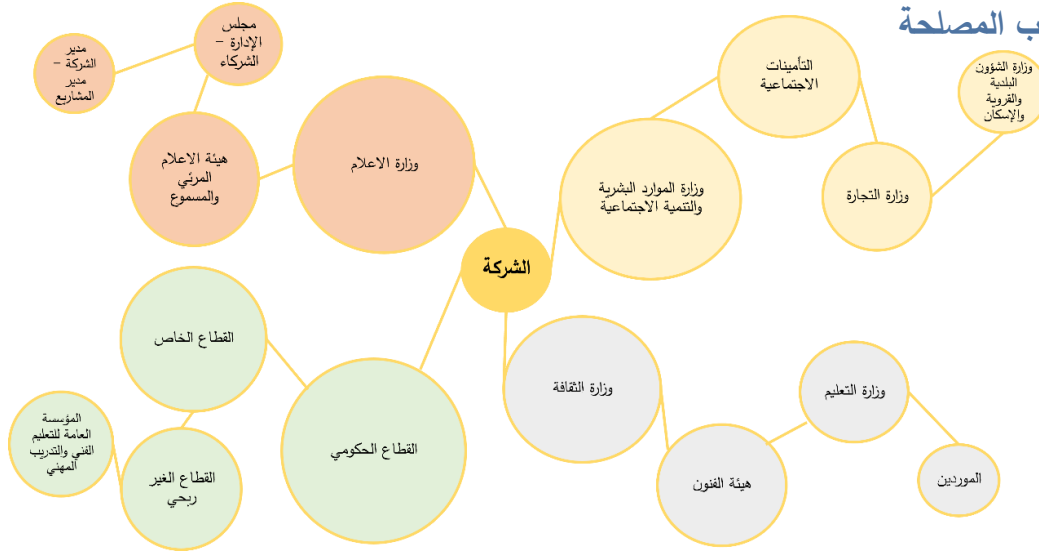


شكل رقم (5) مصفوفة القوة والاهتمام



شكل رقم (4) مصفوفة القوة والتأثير

2.2.3 النماذج الشبكية مع أصحاب المصلحة



شكل رقم (6) النماذج الشبكية مع أصحاب المصلحة

2.3.1 ثقافة المنظمة

يشكل الاعتزاز بالثقافة والتي تمثل اللغة أحد أهم مرتكزاته أهم عوامل ثقافة المنظمة لدينا حيث نسعى في حجب إلى تأصيل اللغة و البعد عن الابتذال من خلال استقطاب موظفين يمتلكون المهارات اللغوية والأفكار الإبداعية لصناعة المحتوى الأصيل في أبسط صوره، و من خلال التركيز على هذه الثقافة الأصيلة ونشرها بين موظفينا حتى تصبح سمة بارزة تميز منظماتنا و تسير بها بخطى ثابتة لتحقيق رؤيتنا ، في حجب نحن نؤمن بأهمية الجودة في تنفيذ الاعمال لأنها الطريق الوحيد لضمان ولاء عملائنا، و لا تقتصر استراتيجية حجب على اكتساب عملاء جدد فحسب بل تتعداها لتطوير العلاقة معهم إلى شراكات مستمرة

2.3.2 قيم المنظمة

الابداع: نشر ثقافة الابداع في كل ما نقدمه من خدمات وأعمال.

الأصالة: ننطلق من أصالة اللغة والفكرة ونعرضها بما يتناسب مع ايصالها بأبسط شكل.

تحمل المسؤولية: نهتم بسلوكنا الشخصي والمهني وتأثيرنا على المجتمع ونسعى لوضع بصمتنا الإيجابية.

الاحترام والالتزام: تكمن قوتنا في احترامنا للعمل والمجتمع الذي يقدم له العمل.

التميز والجودة: نهدف دائماً لتقديم عمل متميز ونطور موظفينا لتلبية الاحتياجات المتطورة لعملائنا.

العميل أولاً: نولي الأهمية القصوى لتلبية رغباتهم الحالية والمستقبلية.

المرونة: نعمل بفكر Ajail للوصول لنتائج مرضية في أقصر وقت.

الفصل الثالث

الرمز	المحتويات	رقم الصفحة
	نقد وإدارة الذات	
3.1.1	سلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن ان تؤثر على المشروع	29
3.1.2	دراسة السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها	29
3.1.3	تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SOWT	30
	النزاهة الشخصية والموثوقية	
3.2.1	سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية	30
3.2.2	الأثر المالي والاجتماعي والفني لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات	30
	الاتصالات الشخصية	
3.3.1	سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة	31
3.3.2	التواصل الشخصي والتواصل الفعال	32
3.3.3	اشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي	32
3.3.4	بناء مصفوفة الاتصال	34
3.3.5	سيناريوهات لنماذج خاطئة من التواصل	35
3.3.6	تطوير واعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين	35

3.1.1 سلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن ان تؤثر على المشروع

بعض العادات السلوكية التي يفعلها الطلاب يمكن أن تؤثر على المشروع:

١. عدم الالتزام بمواعيد الاجتماعات الدورية

٢. تأخير تسليم بعض المهام

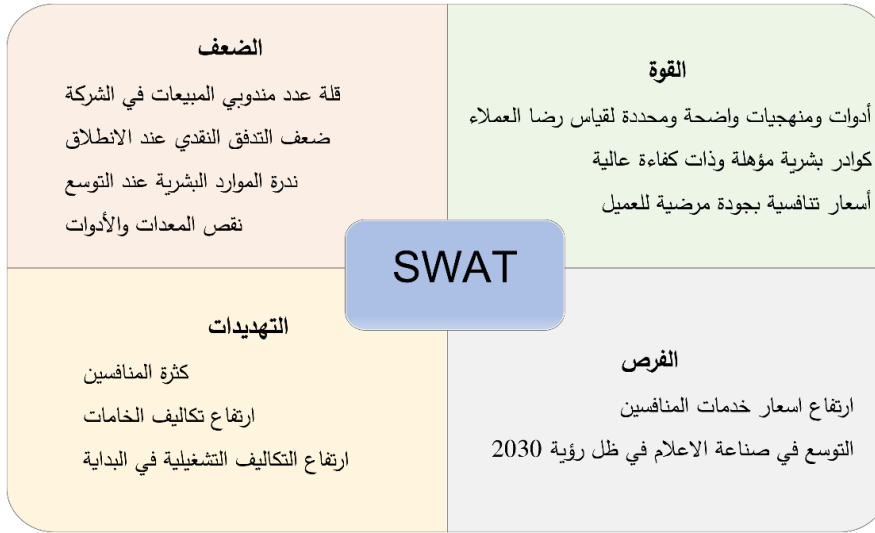
٣. عدم التحقق من صحة المهام المنفذة.

3.2.1 دراسة السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها

جدول رقم (7) دراسة السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص

السلوكيات	أسبابها	كيفية العلاج
١. عدم الالتزام بمواعيد الاجتماعات الدورية	اختلاف مواعيد عمل أعضاء الفريق عدم ادارة وتنظيم الوقت	تحديد مواعيد الاجتماعات خلال الاجازات الاسبوعية غالبا عمل تصويت مسبق لتحديد موعد الاجتماع المناسب عقد بعض الاجتماعات بحضور نصف أعضاء الفريق (ممثل لكل مهمة) توجيه أعضاء الفريق لتنظيم الوقت وتصنيف المهام حسب مصفوفة المهام (ايزنهاور)
٢. تأخير تسليم بعض المهام	تأخر تسليم المهام السابقة المرتبطة معها، أو عدم مناقشة أفراد المهام المترابطة	عمل اجتماعات مصغرة لمنفذي المهام المترابطة قبل بدء التنفيذ - تحديد مواعيد أولية ومواعيد نهائية.
٣. عدم التحقق من صحة المهام المنفذة.	عدم حضور المحاضرات المباشرة والاستفسار من الدكتور المشرف على المشروع.	الالتزام بحضور المناقشة المباشرة والمسجلة للدكتور المشرف على المشروع. البحث للمراجع والكتب العلمية، استشارة أعضاء الفريق ومراسلة مشرف المشروع.

3.1.3 تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SOWT



شكل رقم (7) تحليل سوات

1.2.3 سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية

- 1- تعارض المصالح.
- 2- عدم الشفافية.
- 3- التمييز

3.2.2 الأثر المالي والاجتماعي والفني ان وجد للسلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات

جدول رقم (8) الأثر المالي والاجتماعي والفني

التميز	عدم الشفافية	تعارض المصالح	الإجراءات الإدارية
عدم جدية الموظفين في العمل وبذلك يقلل من الإنتاجية	عدم وجود ثقته في المنشأة التي يعمل فيها الموظف بذلك يقلل من الإنتاجية	في حالة ظهور التعارض بالمصالح يمكن أن يقوض هذا الظهور نزاهة العملية فقد يبدو أننا غير موضوعيين	الأثر المالي
عدم الألفة والترابط بين الموظفين	يسبب التشكيك في المبادرات ويزيد دوران الموظفين	عدم الإفصاح عن العلاقة له اثر سلبي وكبير على الثقة بين الموظفين انفسهم وثقة العميل بهم	الأثر الاجتماعي
اختلاف في تناسق المشروع او جودته	خروج عدد كبير من الموظفين مما يتسبب بخساره ماله اكبر	يزيد من الوقت المستغرق من انجاز المشروع	الأثر الفني على المشروع

3.3.1 سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة

جدول رقم (9) سجل المعنيين وأصحاب المصلحة

الدور	التأثير	الاهتمام	تحليل أصحاب المصلحة
وزارة الإعلام	مرتفع	مرتفع	خارجي
هيئة الإعلام المرئي والمسموع	مرتفع	مرتفع	خارجي
هيئة الأدب والنشر والترجمة	مرتفع	مرتفع	خارجي
الهيئة السعودية للملكية الفكرية	مرتفع	مرتفع	خارجي
رئيس مجلس الإدارة	مرتفع	مرتفع	داخلي
الشركاء	مرتفع	مرتفع	داخلي
الممولين	مرتفع	مرتفع	داخلي
مدير الشركة	مرتفع	مرتفع	داخلي
مدير المشاريع	مرتفع	مرتفع	داخلي
المدير المالي	مرتفع	مرتفع	داخلي
مدير تقني	مرتفع	مرتفع	داخلي
وسائل الاعلام	مرتفع	مرتفع	خارجي
العملاء	مرتفع	مرتفع	داخلي
وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان	مرتفع	منخفض	خارجي
الدفاع المدني	مرتفع	منخفض	خارجي
وزارة التجارة	مرتفع	منخفض	خارجي
هيئة الزكاة والضريبة والجمارك	مرتفع	منخفض	خارجي
التأمينات الاجتماعية	مرتفع	منخفض	خارجي

خارجي	منخفض	مرتفع	وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية
خارجي	مرتفع	منخفض	القطاع الخاص
خارجي	مرتفع	منخفض	القطاع الحكومي
خارجي	مرتفع	منخفض	القطاع الغير ربحي
خارجي	مرتفع	منخفض	المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني
خارجي	منخفض	منخفض	وزارة الثقافة
خارجي	منخفض	منخفض	هيئة الفنون البصرية
خارجي	منخفض	منخفض	وزارة التعليم
خارجي	منخفض	منخفض	الموردين

3.3.2 التواصل الشخصي والتواصل الفعال

التواصل الشخصي: هي عبارة عن رسائل خاصة، أو إشعارات، أو اجتماعات فردية، أو مناقشات هاتفية تتم الإشارة فيها فقط إلى المراسلات الفردية ويتم استبعادها من قائمة المراجع، حيث لا يمكن للآخرين استرجاع البيانات.

التواصل الفعال: يتميز الاتصال الفعال بأنه هو القدرة على نقل البيانات إلى شخص آخر بشكل حقيقي وفعال مما يساعد مشرفو الأعمال الذين يتمتعون بقدرات لفظية وغير لفظية في العمل على تقسيم المهام بين أعضاء الفريق مما يساهم في تحسين مخرجات المشروع

3.3.3 اشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي

تتعدد أشكال الاتصال الشخصي، وتتعدد بتعدد المواقف الاتصالية الإنسانية وبتنوع العلاقات التي تربط الأفراد في البيئة الاجتماعية التي يعيشون فيها وتلك التي يحتكون بها، ويمكن حصر أشكال الاتصال الشخصي في المؤسسة كالآتي:

- **المقابلات الشخصية** الممهدة في إحدى الوظائف بالمؤسسة.
- **المقابلات الخاصة** بالتدريب والتنمية المهنية في العمل داخل المؤسسة.
- **مناقشة التقارير** أمام الرؤساء في العمل، أو في الاجتماعات.
- **معالجة المشكلات والنزاعات** الخاصة بالعاملين، والمؤسسة ككل.

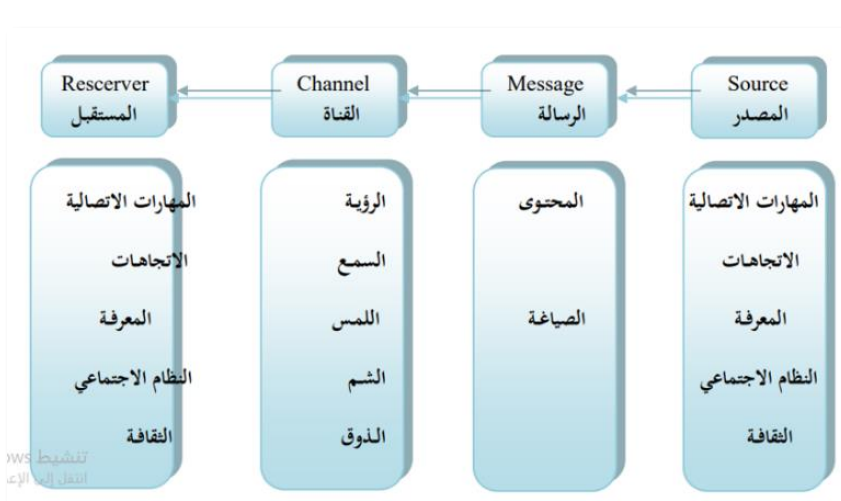
- تقديم الأفكار والاقتراحات للأخريين كالمشاركة في اتخاذ القرارات.

- المفاوضات والاستشارات الشفوية داخل المؤسسة.

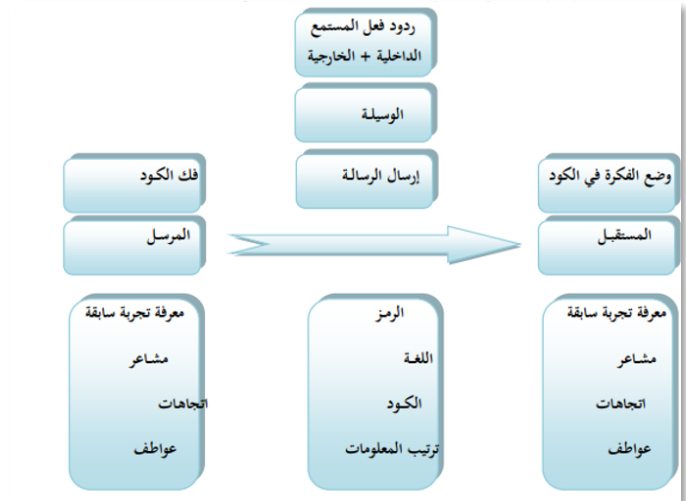
نماذج الاتصال الشخصي في المؤسسة:

كما تتعدد نماذج الاتصال الشخصي وتختلف باختلاف واضعيها من حيث الخلفية المعرفية، والتكوينية، ومن أبرز النماذج التي تشرح

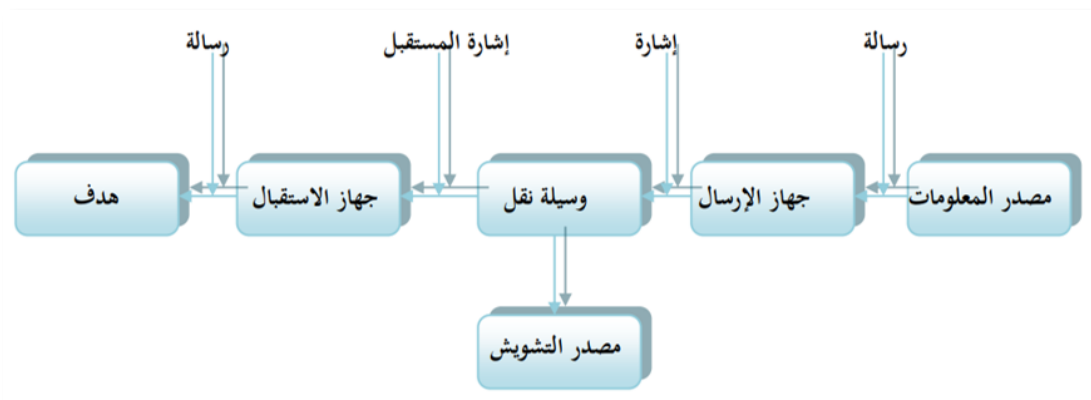
عملية الاتصال الشخصي ما يلي: نموذج روس، ونموذج ديفيد يرلو، ونموذج "شانون" و"ويفر"، ونموذج "كاتز".



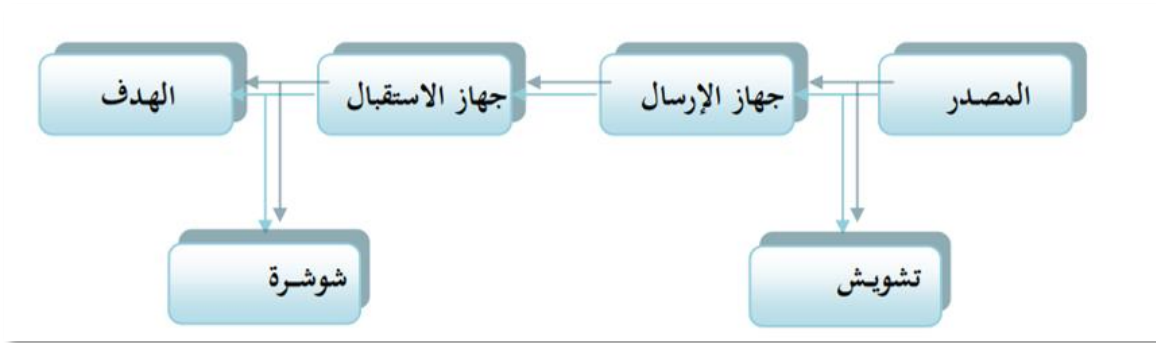
شكل رقم (9) نموذج ديفيد يرلو للاتصال الشخصي



شكل رقم (8) نموذج روس للاتصال الشخصي



شكل رقم (10) نموذج شانون و ويفر للاتصال الشخصي



شكل رقم (11) نموذج كاتز للاتصال الشخصي

3.3.4 بناء مصفوفة الاتصال

جدول رقم (10) مصفوفة الاتصال

نوع الاجتماع	الغرض	طريقة الحضور	الوقت المقترح	الحضور	الشخص المسؤول	التسليمات
الاجتماع الافتتاحي	تقديم عرض مبسط عما تم في المشروع	اجتماع هاتفي - حضوري	مرة واحدة	أصحاب المصلحة	مدير المشروع	جدول الاعمال
اجتماع فريق المشروع	مراجعة اعمال المشروع	اجتماع هاتفي - حضوري	يومي	فريق المشروع	مدير المشروع	جدول اعمال المشروع
اجتماع (فني - تقني)	مناقشة ومراجعة المهام التقنية والمالية (المشاكل والحلول)	اجتماع هاتفي - حضوري	عند الحاجة	فريق المشروع	المسؤول التقني	الحلول التقنية المقترحة
اجتماع خطة سير المشروع	تحديث حالة المشروع	اجتماع هاتفي - حضوري	أسبوعي	أصحاب المصلحة	مدير المشروع	عرضي تقديمي عن سير الاعمال في المشروع
اجتماع تقارير عن حالة المشروع	تقارير تفصيلية (تقنية - مالية)	البريد الالكتروني	أسبوعي	أصحاب المصلحة	مدير المشروع	تقرير تفصيلي

3.3.5 سيناريوهات لنماذج خاطئة من التواصل

- عدم تحديد التوقيت والطريقة المناسبة للجميع
- عدم تحديد المهام بطريقة صحيحة
- عدم وصول المعلومات لجميع المعنيين

3.3.6 تطوير واعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين

جدول رقم (11) مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين

أصحاب المصلحة	قيادي	داعم	حيادي	معارض	غير مدرك
وزارة الإعلام		C,D			
هيئة الإعلام المرئي والمسموع		D	C		
هيئة الأدب والنشر والترجمة		D	C		
الهيئة السعودية للملكية الفكرية		D	C		
رئيس مجلس الإدارة	C,D				
الشركاء	C,D				
الممولين		D	C		
مدير الشركة	C,D				
مدير المشاريع	C,D				
المدير المالي		C,D			
مدير تقني		C,D			
وسائل الاعلام		D			C

C			D		العملاء
C		D			وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان
C		D			الدفاع المدني
C		D			وزارة التجارة
C		D			هيئة الزكاة والضريبة والجمارك
C		D			التأمينات الاجتماعية
C		D			وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية
C			D		القطاع الخاص
C			D		القطاع الحكومي
C			D		القطاع غير ربحي
C			D		المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني
C		D			وزارة الثقافة
C		D			هيئة الفنون البصرية
C			D		وزارة التعليم
C		D			الموردين

الوضع الحالي لأصحاب المصلحة "C" - الوضع المخطط أن يصلوا له أصحاب المصلحة "D"

غير مدرك: غير مستوعب للمشروع

معارض: مدرك المشروع، ولكن هو ضد أي تغيير بالمشروع

حيادي: مدرك المشروع، ولكن هو متعادل ليس ضد أو مع التغييرات

داعم: مدرك المشروع وهو سند ومؤيد لمخرجات المشروع

قيادي: (افضل المعنيين) مدرك المشروع مؤيد للمخرجات ويسعى لنجاح المشروع

الفصل الرابع

الرمز	المحتويات	رقم الصفحة
القيادة		
4.1.1	نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع	38
4.1.2	أسباب التفضيل لذلك النموذج	38
4.1.3	مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع	38
العمل الجماعي		
4.2.1	نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية بالمشروع	39
الصراع والأزمات		
4.3.1	الصراع والأزمات	39
4.3.2	سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع	39
4.3.3	الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية	40
4.3.4	تحليل الأسباب الجذرية	40

4.1.1 نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع

القيادة التحويلية من أكثر الأساليب التي يتم تنفيذها تتمتع بالنزاهة، وأهدافها واضحة محددة، وتشجع على الخطوات الواضحة للتواصل والتعبير ويلهم هذا النوع من القادة فريقهم للعمل معًا نحو هدف مشترك ويجمع القادة التحويليون بين أفضل الممارسات وهم قادة موثوق بهم ويمكنهم تحفيز الآخرين يتطلب النمط التحويلي عددًا من المهارات المختلفة وينصب تركيزها الأساسي على إحداث التغيير في أنفسنا والآخرين والمجموعات والمنظمات ويركز القائد على وضع رؤية إيجابية للمستقبل.

4.1.2 أسباب التفضيل للنموذج

- أعضاء الفريق يشعرون بالهدف والاهتمام
- القادة يحفزون ويلهمون
- يحولون الأتباع لتحقيق نتائج غير عادية

4.1.3 مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع

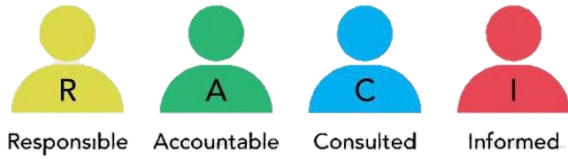
ادارة الهدف للموظف: هي عملية تقوم بوضع أهداف على الموظف تحقيقها يتم تطويرها والتقدم بها كل فترة، ومقابل تحقيق هذه الأهداف لا بد من تشجيع ونظام واضح للتطور في السلم الوظيفي

زرع روح الفريق: فالعمل بروح الفريق يعني تفاعلا وتقهما أكثر بين الموظفين، مما يقلل الاخطاء وحدة النقد بين الموظفين، كما انه يزيد من معدل سرعة التعلم في الفريق.

تعزيز الرقابة الذاتية: اجعل الموظفين يختارون المهام وكيف ينجزونها، فهذا يجعلهم يشعرون بالوحدة مع الشركة وينمي الاحساس بالمسؤولية لديهم.

التشجيع اللفظي: يشمل اظهار الاعجاب المنطقي في عمل الموظفين وكذلك المدح الذي يستحقونه اضافة الى تجنب النقد السلبي للغاية.

محاربة الروتين: المبدعين لا يتم اكتشافهم الا إذا اعطيتهم الحرية في التفكير والتنفيذ بشكل يضمن تحقيق أهداف الشركة , لذلك كان لابد من محاربة الروتين قبل انتشاره في روح الموظفين ومن أمثلة المحاربة ، وضع مسابقات بين الموظفين للأفكار المنتجة مثلا وغيرها حسب طبيعة العمل.



4.2.1 تصميم نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية بالمشروع

شكل رقم (12) RACI

جدول رقم (12) نموذج RACI

الإجراءات الإدارية	مدير الشؤون الفنية	صانع المحتوى	المحرر	المدقق
صناعة المحتوى	I	A	R	C
التدقيق اللغوي	I	A	C	R
مطابقة المحتوى للأهداف الإعلامية	A	R	I	C

4.3.1 تعريف الصراع والأزمات

الصراع هو حالة سببها تعارض حقيقي أو متخيل للاحتياجات والقيم والمصالح. يمكن أن يكون الصراع داخليا (في الشخص نفسه) أو خارجيا (بين اثنين أو أكثر من الافراد). يساعد الصراع كمفهوم على تفسير الكثير من جوانب الحياة الاجتماعية، مثل الاختلاف الاجتماعي وتعارض المصالح والحروب بين الأفراد والجماعات أو المنظمات وهو عامل طبيعي وحيوي في كل منظمه

4.3.2 سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع

- 1 صراع اختيار اسم المشروع اجتمع الفريق لاختيار اسم مناسب للمشروع كان البعض يرى اختيار اسم له علاقة بنوع المشروع والبعض أراد اختيار اسم رنان أو بلغة مختلفة وخلال الصراع تم البحث عن عدد من الأسماء والتصويت عليها
- 2- صراع اختيار الهيكل التنظيمي للمشروع تم تجهيز الهيكل التنظيمي في البداية بشكل تفصيلي وتشعبي يناسب الشركات كبيرة الحجم وعدد كادر وظيفي ضخم وبمناقشة الهيكل مع القائد ومناقشة أصحاب الخبرة من الفريق تم اختيار الهيكل المناسب
- 3- صراع اختيار اسم الصراع أو صياغة السيناريو بشكل مفصل قام احد أعضاء الفريق بمناقشة اختيار اسم السيناريو بدايةً واراد العضو الأول كتابة تفاصيل السيناريو كاملة وبالمناقشة مع أعضاء الفريق تم وضع الصراع القائم كأحد الصراعات القائمة في المشروع

4.3.3 الإستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وسبب الأفضلية

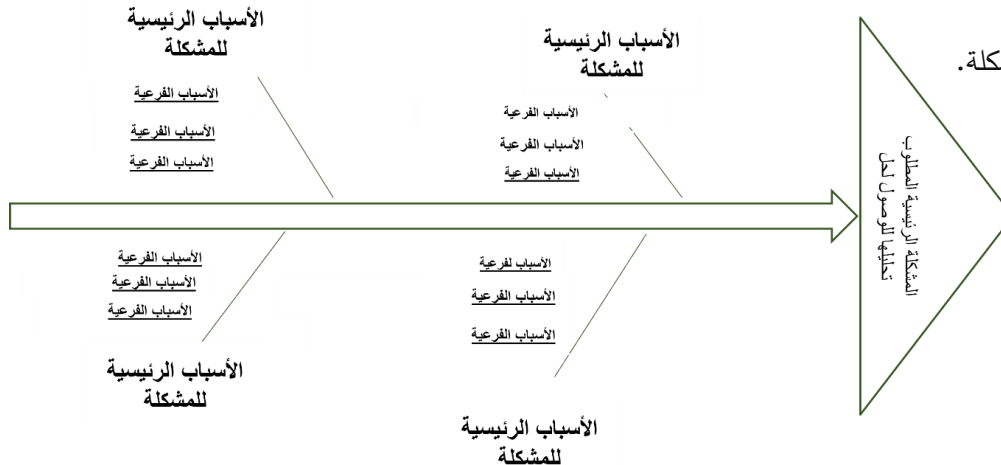
جدول رقم (13) استراتيجيات الصراع

الصراع	الاستراتيجية	السبب
اختيار اسم المشروع	التعاون	لوضع اليه يتم العمل بها طوال مدة المشروع (الاجتماع والتصويت)
اختيار الهيكل التنظيمي المناسب	التسوية	تتنازل الطرفين عن آرائهم للوصول لاختيار الهيكل المناسب
صياغة سيناريو الصراع بشكل مفصل	الاجبار من قبل قائد المشروع	للحفاظ على وقت إنجاز المهمة

4.3.4 تحليل الأسباب الجذرية

خطوات تحليل المشكلة

- مشاركة جميع فريق العمل في وضع وتحديد الأسباب الرئيسية للمشكلة.
- دراسة الأسباب الرئيسية وهنا يتم التساؤل ما الذي أدى لحدوث هذا السبب ثم تسجل الإجابات كأسباب فرعية.
- حذف العناصر غير المؤثرة او الأسباب التي يرى الفريق انها ليست متعلقة بشكل مباشر بالمشكلة وتبقى الأسباب التي يقتنع الفريق انها هي السبب الرئيسي لحدوث المشكلة.



- صياغة الحلول والبدائل لحل المشكلة.

الفصل الخامس

الرمز	المحتويات	رقم الصفحة
الحنكة		
5.1.1	توزيع الموارد البشرية على المهام	42
5.1.2	أثر إجراء عملية Crashing وعملية Fast-tracking على الجدول الزمني	44
التفاوض		
5.2.1	تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض	45
5.2.2	اعداد عدد 2 خطة للتفاوض	46

5.1.1 توزيع الموارد البشرية على المهام

جدول رقم (14) الوصف الوظيفي

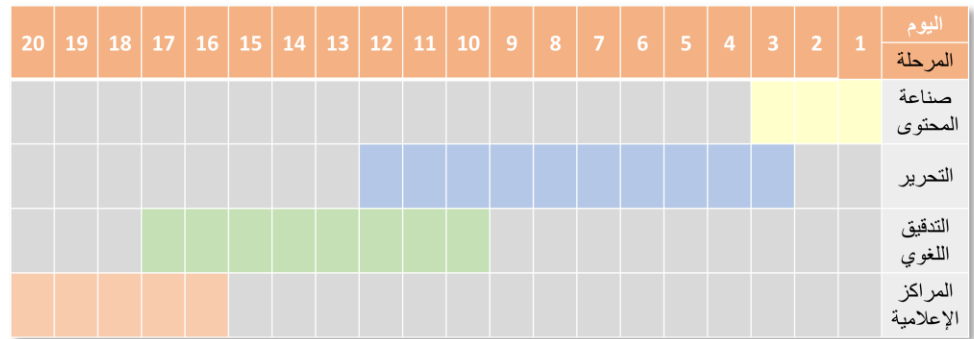
المستوى الوظيفي	المسمى الوظيفي	أبرز المهام
الإدارة العليا	رئيس مجلس الإدارة	• استدعاء الشركاء • تعيين الرئيس التنفيذي • وضع الرؤية والرسالة والأهداف
	الرئيس التنفيذي	• وضع السياسات والأهداف الاستراتيجية • تخطيط وإدارة الأنشطة المختلفة والتنسيق بين الإدارات • مراقبة ومتابعة أداء الإدارات المختلفة • توضيح السياسات الفنية والإدارية • مراجعة وتحليل التقارير الدورية المقدمة من الأقسام
الإدارة المتوسطة	مدير الشؤون الفنية والمشاريع	• وضع الخطط السنوية لإدارة المشاريع • تقديم الموازنات التقديرية للمشاريع • الإشراف على عمل التصاميم الفنية التنفيذية • تزويد رئيس مجلس الإدارة بتقارير دورية عن المشاريع • الإشراف على كافة المشاريع
	الشؤون المالية والإدارية	• إدارة الموارد البشرية • إعداد التقارير الدورية عن الأداء • إدارة الموارد المالية للمنظمة بالتنسيق مع الإدارات المعنية • توجيه موارد الشركاء نحو الأنشطة التي تحقق أفضل عائد • تحديد استراتيجيات وأهداف المنظمة المالية

• التأكد من مطابقة المشاريع للأهداف الاستراتيجية • مراجعة السياسات والاجراءات بالتنسيق مع الاقسام الاخرى • التأكد من تسليم المشاريع حسب ما هو مخطط له • تطوير سياسات واجراءات العمل • متابعة مؤشرات الأداء والتأكد من موافقتها للأهداف والمبادرات والمشاريع	مدير الجودة والتطوير	
• حصر الشركاء والتعرف على مدى استعدادهم لطرح المشاريع • وضع الخطط والبرامج لاستقطاب الشركاء • الاشراف على عمليات البحث عن مصادر التمويل	مدير التسويق والمبيعات	
• وضع بروتوكولات استخدام تكنولوجيا المعلومات • تقديم الدعم الفني أو التدريب على البرامج المستخدمة • تحديد متطلبات التطوير التقنية • متابعة كفاءة عمل الأجهزة وتحديثها • الاشراف على أداء مواقع التواصل الخاصة بالمنظمة	مسؤول تقنية المعلومات	
• الرد على المكالمات • كتابة التقارير والخطابات • جدولة مواعيد الرئيس التنفيذي • جدولة الاجتماعات الخاصة بالرئيس التنفيذي • كتابة الايميلات والرد عليها	السكرتير التنفيذي	الإدارة التشغيلية
• صناعة فكرة المحتوى المكتوب والمسموع والمرئي • ابتكار الطرق الإبداعية والحديثة للمحتوى	صانع محتوى	

• تحويل الأفكار إلى نصوص • تحرير المحتوى بشكل إعلامي يتناسب مع الوسائط المراد نشره من خلالها	محرر	
• تدقيق المحتوى بجميع أنواعه • التأكد من موافقته لقواعد اللغة الأصيلة • التأكد من المعنى في الرسالة الاتصالية المراد إيصالها لمستقبل الرسالة	مدقق لغوي	
• التحقق من مناسبة المحتوى للقناة المرسل من خلالها • التحقق ان القناة المرسل من خلالها المحتوى تتناسب مع الجمهور المستهدف • التحقق مطابقة المعايير الإعلامية في القناة المرسل من خلالها	المراكز الإعلامية	

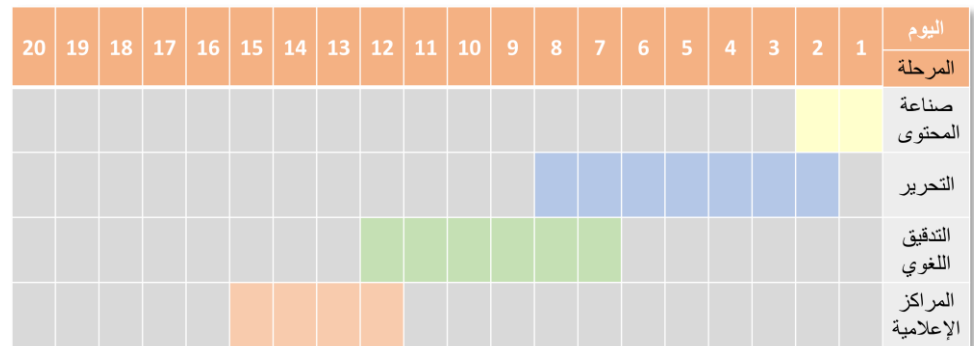
5.1.2 أثر إجراء عملية Crashing وعملية Fast-tracking على الجدول الزمني

- لا يوجد تكاليف اضافيه
- أوقات العمل 8 ساعات
- أيام العمل 5 أيام في الأسبوع
- التسليم حسب العقد (شهري)
- مدة الإنجاز 20 يوم عمل



شكل رقم (14) المسار الطبيعي للجدول الزمني

- تم تقليل مدة العمل وتسريع العمل بناء على طلب العميل مع تحمل تكاليف اضافيه
- أيام العمل 5 أيام في الأسبوع
- أوقات العمل 8 ساعات
- + 4 ساعات اضافيه
- التسليم حسب العقد (شهري)
- التسليم مع التسريع خلال 15 يوم عمل



شكل رقم (15) الجدول الزمني بعد عملية التسريع

عملية التسريع حال الانحراف عن الوقت الزمني أو رغبة العميل بتقصير فترات التسليم مع

الحفاظ على الجودة وبدون مخاطرة مؤقتاً

- أوقات العمل 8 ساعات
- أيام العمل 5 أيام في الأسبوع
- لا توجد تكاليف اضافيه
- التسليم حسب العقد دوري شهري
- التسليم مع التتبع السريع خلال 16 يوم عمل

اليوم	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
المرحلة																				
صناعة المحتوى																				
التحرير																				
التدقيق اللغوي																				
المراكز الإعلامية																				

شكل رقم (16) الجدول الزمني بعد عملية التتبع السريع

تم تقليل النطاق الزمني بناء على طلب العميل بدون تكلفة اضافيه مع تحمل المخاطر العالية

5.2.1 قواعد عامة لعملية التفاوض

- تشخيص القضية التفاوضية وتحديد لها (القضية محور التفاوض).
- تهيئة المناخ للتفاوض.
- قبول الأطراف المتنازعة للتفاوض.
- بدء عملية التفاوض.
- التوصل الى اتفاق.
- تقييم ومتابعة النتائج.

5.2.2 اعداد عدد 2 خطة التفاوض

التفاوض على تسليم الاعمال والدفعات

- تحديد وقت ومكان جيد للتفاوض تحديد مبلغ مناسب لتيسير العمل يناسب الطرفين وبذلك تم التوصل لتفاق نهائي لاستلام الدفعات
- منح خصم لعدد المبكر ميزه في العمل القادم إذا تم تسليم كامل المبلغ مقدما يتم عمل خصم 10 % على المهمة القادمة مع منح ضمان جودة عالية

- تسليم جزء مقدما من الدفعات قبل العمل ثم يتم تسليم الأجزاء المتبقية من الدفعات كامله قبل تسليم اخر جزء من العمل

التفاوض عند خروج أحد الطرفين من العمل

- تحديد وقت ومكان للتفاوض يناسب الأطراف المتنازعة في حال تم كسر أحد الطرفين العقد يتحمل تبعات او تكاليف العمل حتى وقت كسر العقد حسب نسبة الإنجاز
- التفاوض على مبلغ كسر العقد
- دفع أحد الطرفين مبلغ 10 % في حال تم وقوف العمل زائد تحمل تكاليف العمل حتي وقت توقفه

التفاوض مع العميل للتنوع في طلب الخدمات

- عمل كل خدمة مقابل دفعة من المستحقات المالية
- مقابل كل خدمة اضافية تأخذ خصم على الخدمة القادمة
- إذا تم اخذ أكثر من 3 خدمات تكون الخدمة اللاحقة مجاناً

المراجع

١. الثقافة التنظيمية والقيم الإدارية وصراع الحضارات، المجلة العربية للإدارة. مج 39، ع1- مارس (آذار) 2019 (الثقافة التنظيمية)
٢. الدليل الاسترشادي لقواعد اخلاقيات العمل (وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية)
٣. إدارة المشاريع المعاصرة للدكتور، موسى احمد خير الدين. دار وائل للنشر والتوزيع، 2011
4. Project Team Leadership and Communication by Samuel Malachowsky, 2018
5. Project management: The managerial process By Larson, E. W., & Gray, C. F.
6. Project Control: Integrating Cost and Schedule in Construction By: Wayne J. Del Pico, CPE