



رقم المجموعة (2021206314)

إعداد

الرقم الجامعي	اسم الطالب
2021206314	مشعل بن العنزي
2021206418	عبدالله محمد الزيري
2021206299	محمد حميد المطيري
2021206439	حسين محمد العلي
2021201814	عبدالرحمن علي كعبي
2021206239	سلطانہ مرعي العمري
2021206568	منال مساعد الدرويش
2021201352	محمد عايض الشهراني
2021206476	محمد بن بدر المحمد

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



فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
3	الفهرس
4	قائمة الجداول
4	قائمة الأشكال
5	المقدمة
6	1. الاستراتيجية
10	2. الحوكمة والهيكل والعمليات
13	3. الامتثال والمعايير واللوائح
15	4. السلطة والاهتمام.
18	5. ثقافة المنظمة وقيمها
20	6. نقد وإدارة الذات.
22	7. النزاهة الشخصية والموثوقية
23	8. الاتصالات الشخصية
23	9. العلاقة والارتباط
29	10. القيادة
31	11. العمل الجماعي
31	12. الصراع والأزمات

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
06	القيم	A01
06	الأهداف SMART	A02
07	مؤشرات القياس	A03
09 - 08	ميثاق المشروع	A04
11	تحديد نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع	A05
13	نموذج الامتثال	A06
15	سجل المعنيين وتشكيل المجموعات	A07
17	النماذج الشبكية لسجل أصحاب المصل	A08
21	تحليل SWAT	A09
23	سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة	A10
26 - 25	مصفوفة التواصل مع المعنيين	A11
26	سيناريوات لنماذج خاطئة من التواصل	A12
28	مصفوفة تحديد الارتباط بالمعنيين	A13
29	تحليل نمط القيادة	A14
31	تصميم RACI لعدد للإجراءات الإدارية في المشروع	A15
32	ثلاثة سيناريوات للصراع في المشروع	A16
32	تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية	A17
33	نموذج تحليل الصراع الأول	A18
33	نموذج تحليل الصراع الثاني	A19
34	نموذج تحليل الصراع الثالث	A20

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
10	الهيكل التنظيمي	B01
13	أنواع مكاتب إدارة المشاريع	B02
14	نموذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع	B03
16	شبكة القوة/الاهتمام، وشبكة التأثير/ القوة الشكل	B04
17	النماذج الشبكية المنطقية لسجل أصحاب المصلحة	B05
29	مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين	B06
34	تعريف عظمة السمكة شكل رقم	B07

المقدمة

تعيش المملكة العربية السعودية بكل كيان تحتويه من أجهزة وقطاعات عامة وخاصة سواء كانت ربحية وغير ربحية نهضة شاملة من اللحظة التي أطلقت فيها رؤية المملكة الطموحة 2030، وفي ظل هذه الرؤية الاستثنائية والأهداف الضخمة التي وضعتها المملكة، برزت تحديات كبيرة بحجم الأهداف المأمول تحقيقها، ومن أبرز التحديات التي تواجه هذه الرؤية هي التعامل مع عاملين أساسيين وهما التعامل مع المناخ، ويعد من العوامل الأكثر تأثيراً على الرؤية وبرامجها مجتمعة، أما العامل الآخر كفاءة الانفاق والحد من الهدر.

ومن أشكال الهدر الذي تسعى الرؤية للتعامل معه بآلية جديدة على مستوى البلاد هو زيادة الغطاء النباتي والحفاظ على البيئة والتعامل مع هدر مخلفات الطعام، حيث يقدر الهدر السنوي للطعام بكمية تتجاوز (13) مليون طن سنوياً، تبلغ قيمة هذه الملايين من الأطنان حوالي (50) مليار ريال لكل عام. ما استعرضناه من أرقام تعتبر تحديات حقيقية بالإضافة لتحديات المناخ، ولكن من وجهة نظر فريقنا قد تكون بطبيعتها فرصة متاحة للاقتناص من منظور إداري واقتصادي بحت، ويمكن وصفها بأنها فرصة استثمارية لا تقدر بثمن بناء على ما جمعناه وحللناه من واقع الأسواق المحلية ومن خلال مشروعنا في هذه الدراسة، مع الأخذ بالاعتبار حجم الدعم الذي يحظى به القطاع الزراعي في المملكة وما يتزامن معه من انطلاق العديد من المبادرات الوطنية التي تسعى لتوسيع الغطاء النباتي وتقنين المخلفات وآليات التعامل معها.

إن مشروع السماد الذهبي ليس لدراسة آلية إنشاء مشروع استثماري للأسمدة وحسب، بل هو ذا فائدة ممتدة لما هو أبعد من ذلك، فنحن نعمل على تقديم صورة متكاملة لإنشاء مشروع استثماري صناعي يتعامل مع الأرقام الضخمة للمهدر من الطعام وهو قطاع مدعوم في أصله لكونه يساهم في تحقيق الأهداف الوطنية لزراعة ملايين الأشجار والنباتات للعقود القادمة، وحقيقة إنشاء هذه المنظومة الاستثمارية قابل للتحقيق بنفس دقة المعلومات التي نقدمها لكم في هذا المشروع.

1. الخطة الاستراتيجية**الرؤية:**

نحن في Golden Compost نسعى لأن نكون الأول في المملكة العربية السعودية والرائد عالميا في مجال تصنيع السماد العضوي ولتحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 لبيئة خضراء بلا هدر

الرسالة:

نسعى في Golden compost أن نصنع ونساهم لخلق بيئة خضراء آمنة بلا هدر عن طريق تدوير ناتج بقايا الطعام وتحويله إلى سماد عضوي ليساهم في بناء البنية التحتية والاحتياج الكامل لدعم الغطاء النباتي ونسعى أيضا في أن تكون الخدمات تدار عن طريق التقنية الحديثة.

القيم: جدول (A01)

العمل بروح الفريق الواحد	الشفافية والوضوح	الحرص على تنمية المجتمع	التطوير المستمر
الإتقان	المبادرة	الإبداع في الطرح	حسن التواصل

الأهداف SMART: (جدول A02)

#	الأهداف	محدد S	قابل للقياس M	يمكن تحقيقه A	مرتبط بالرؤية R	له زمن محدد T
1	تدوير الأطعمة المهجرة واستثمارها لإنتاج أسمدة بمعدل 3.5 طن للساعة.	Y	Y	Y	Y	Y
2	إقامة منشأة لتصنيع وإنتاج الأسمدة العضوية	Y	Y	Y	Y	Y
3	التوعية البيئية لإدارة النفايات، وتطوير الثقافة المجتمعية لذلك.	Y	Y	Y	Y	Y
4	تحقيق معايير جودة الحياة ضمن برنامج الرؤية 2030.	Y	Y	Y	Y	Y
5	تحقيق استدامة للخدمات وسير الإنتاج.	Y	Y	Y	Y	Y
6	إنشاء تطبيق ذكي خاص لرصد بقايا الطعام المهدر.	Y	Y	Y	Y	Y

تطوير وتحديد مؤشرات قياس الأداء:

هي مجموعة من المؤشرات والقيم النوعية والرقمية التي من خلالها يمكن تقييم أداء كل ما يحدث سواء في المؤسسة ككل أو تقييم أداء الموظفين والأقسام أو الخطة أو تقييم الأهداف والمهام ودورها التأكد من أنك مازلت في مسارك الصحيح، والمؤشرات توفر نقاط قياس رئيسة نستطيع من خلالها متابعة وتقييم الأداء بالمقارنة بين النقاط المطلوبة والجهد الفعلي الذي تم بذله: المصدر [هنا](#).

مؤشرات القياس جدول رقم (A03)

#	خارطة الطريق	الخريطة الإستراتيجية	المؤشرات السابقة	المؤشرات اللاحقة
1	تطبيق الاشتراطات والضوابط الحكومية	الالتزام الكلي مع مواكبة المتغيرات	جلب المواد الأولية وفرزها	مطابقة المواد للشروط والمواصفات المنصوص عليها في اللائحة التنفيذية لقانون الأسمدة والمحسّنات الزراعية
			الحصول على تصريح طرح المنتج من الجهات المعنية	تهيئة البدء في التشغيل
2	إستراتيجية سلسلة الامداد	رصد النطاق المستهدف لعملية التوزيع والتخزين	النجاح في إنشاء شراكات تسهل عملية جمع المواد الخام	الإنتاج الفعلي للمنتج
			القدرة على جمع ما يعادل 50 طن من الطعام المهدر في الشهر	تحديد حجم الموارد المستهدفة من عدد الأحياء
3	مرحلة تشغيل المشروع	تحديد العمليات التي يتم إجراؤها في كل مرحلة	تحديد نقطة البدء بنسبة معينة بعد عمليات الفلترة والفرز	الترحيل الى خط الإنتاج
4	كفاءة وجودة القدرة التشغيلية	تنظيم الخطة التشغيلية على المدى المتوسط	الاختبار التجريبي بحسب الجودة المطلوبة	القدرة على تشغيل المصنع بمعدل 300 يوم في السنة
			التأكد من كافة الآلات للقدرة المطلوبة	القدرة على انتاج 8400 طن من الأسمدة العضوية في السنة

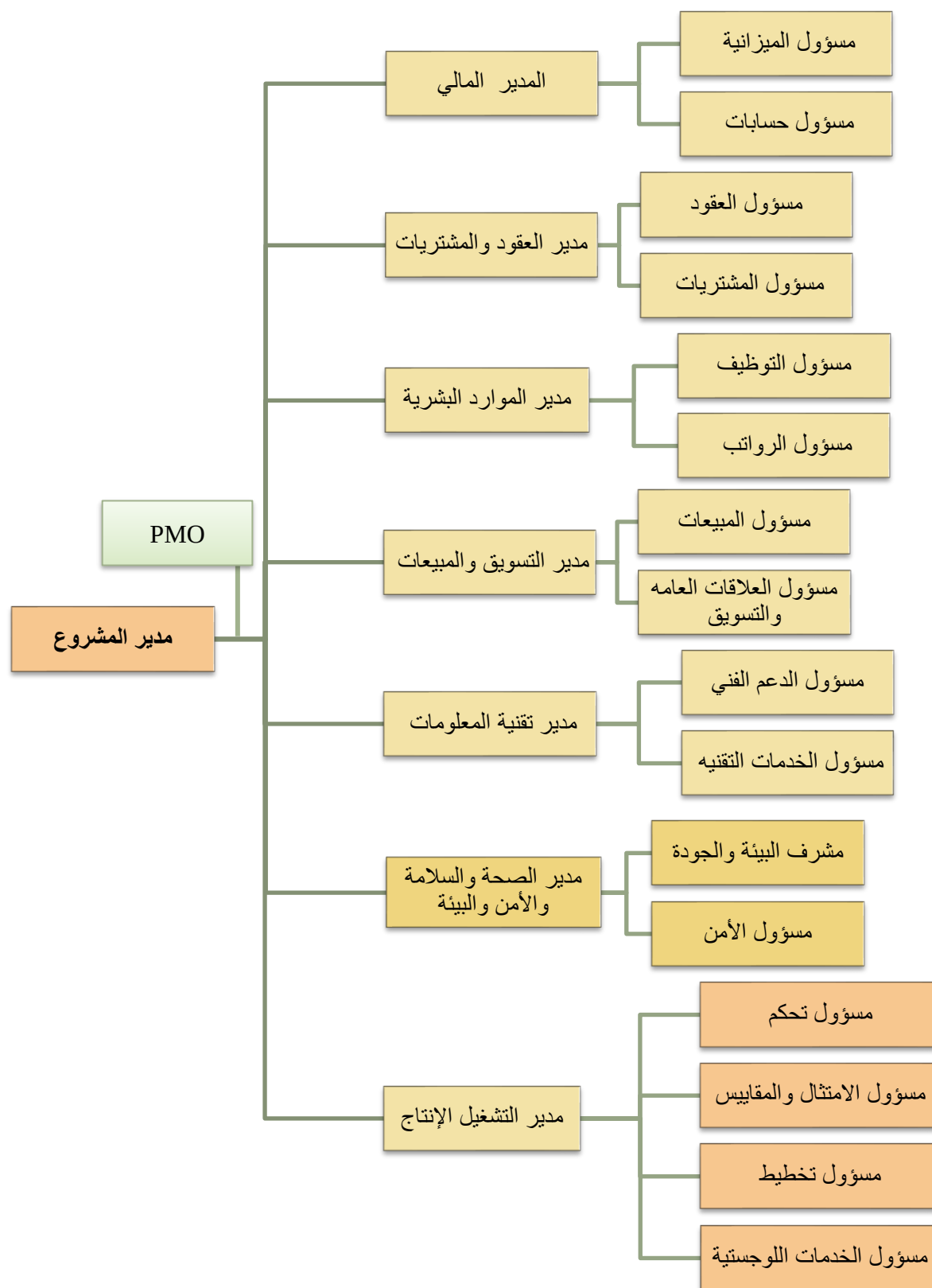
ميثاق المشروع جدول رقم (A04)

Golden- Compost			اسم المشروع
28 th of May 24	تاريخ الانتهاء	28 th of May 22	تاريخ البدء
			الميزانية
			مدير المشروع
استثمار الهدر الغذائي وتحويله إلى أسمدة ذات جودة عالية تساهم بتحقيق تطلعات رؤية المملكة العربية السعودية (2030) في مبادرة السعودية الخضراء.			وصف المشروع
• تدوير الأطعمة المهجرة واستثمارها لإنتاج أسمدة بمعدل 3.5 طن للساعة، • إقامة منشأة لتصنيع وإنتاج الأسمدة. • التوعية البيئية لإدارة النفايات، وتطوير الثقافة المجتمعية لذلك. • تحقيق معايير جودة الحياة ضمن برنامج الرؤية 2030 • تحقيق استدامة للخدمات وسير الإنتاج. • إنشاء تطبيق ذكي خاص لرصد بقايا الطعام المهدر.			أهداف المشروع
الانتهاء من بناء المنشأة بتاريخ May 2024. القدرة على جمع 30 طن من الأطعمة المهجرة في اليوم. القدرة على تحويل إنتاج ما يعادل 8,400 طن من الأسمدة الزراعية لكل سنة. إنشاء الشراكات الممكنة لبيع الأسمدة الزراعية المنتجة والوصول لحصة سوقية تقدر ب 10% من حجم الأسمدة الزراعية بعام 2030.			معياري نجاح المشروع
المشاركون والمسؤوليات			
الدور	المهمة	الاسم	#
قائد الفريق	مدير المشروع	مشعل العنزي	1
أعضاء الفريق	مشرف البيئة والجودة	حسين العلي	2
	مدير تحكم	محمد المطيري	3
	المدير المالي والإداري	محمد المحمد	4
	مدير العلاقات العامة والتسويق	سلطانة العمري	5
	مدير الصحة والسلامة والأمن والبيئة	عبدالرحمن كعبي	6
	مسؤول الامتثال والمقاييس	محمد الشهراني	7
	مدير الإنتاج	عبدالله الزيري	8
	مدير تقنية المعلومات	منال الدرويش	9

تواريخ والمعالم المهمة			
المعلم	التاريخ		
الانتهاء من وضع إستراتيجيات المشروع	2022-06-11		
الانتهاء من الحوكمة والهياكل والعمليات	2022-06-25		
الانتهاء من تصميم المشروع	2022-07-09		
الانتهاء من جدولة المشروع	2022-07-14		
الانتهاء من تحليل مخاطر المشروع	2022-08-09		
إكمال دراسة الجدوى	2022-08-21		
المخاطر الرئيسية			
#	الخطورة		
1	عقد شراكات مع أصحاب المصلحة لبيع المنتج النهائي (السماذ الطبيعي).		
2	عقد شراكات مع أصحاب المصلحة لإنشاء المنشأة الممكنة لتحويل الطعام المهدر لسماذ طبيعي.		
3	عقد شراكات مع أصحاب المصلحة لتجميع الطعام المهدر في المركز الرئيسي لتحويلها لسماذ طبيعي.		
4	تجاوز المدة المقررة في جدول أعمال المادة دون إكمال المشروع.		
الموافقات			
#	الاسم	التوقيع	التاريخ
	د. وليد سليمان		
	مشعل العنزي		
ملاحظات		الأرقام المكتوبة أعلاه قيد التعديل حتى الانتهاء من دراسة الجدوى	

2. الحوكمة والهياكل والعمليات:

الهيكل التنظيمي: الشكل رقم (B01)



تحديد الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل:

هيكل المنتجات

الشركات ذات خطوط الإنتاج المتنوعة في كثير من الأحيان تعتمد على المنتج أو الخدمة، على سبيل المثال شركة جنرال إلكتريك، قامت ببناء ستة أقسام خاصة بالمنتجات مدعومة بستة أقسام خدمة مركزية 1- الطاقة 2- رأس المال 3- حلول الأعمال والمنزل 4- الرعاية الصحية 5- الطيران 6- النقل، وتعمل أقسام المنتجات بشكل جيد حيث تكون المنتجات أكثر تقنية وتتطلب معرفة أكثر تخصصاً.

يتم دعم أقسام المنتجات هذه من خلال الخدمات المركزية، والتي تشمل: العلاقات العامة، وتطوير الأعمال، والبحوث القانونية، والعالمية، والموارد البشرية، والتمويل.

هذا النوع من الهياكل مثالي للمؤسسات التي لديها منتجات متعددة، ويمكن أن يساعد في تقصير دورات تطوير المنتج، رغم إن ما يعيبها هو أنه قد يكون من الصعب توسيع نطاقها، عيب آخر هو أن المنظمة قد ينتهي بها الأمر مع موارد مكررة حيث تسعى الأقسام المختلفة إلى الاستقلالية.

[المصدر هنا](#)

تحديد نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع جدول رقم (A05):

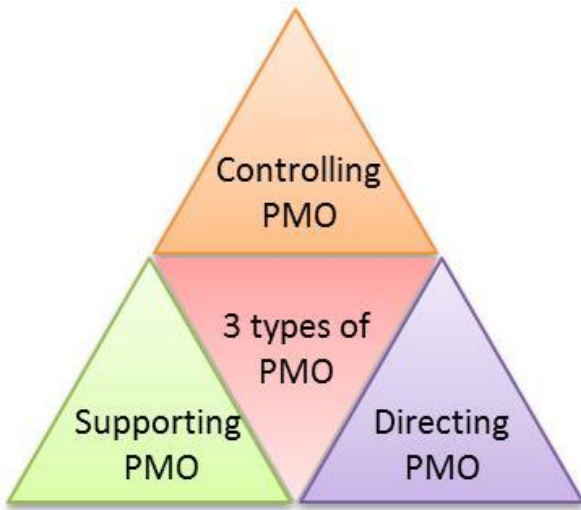
سبب اختيار نوع المكتب على هيئة مكتب توجيهي (Directive POM)	
أسباب الاختيار	مكتب مدير المشاريع التوجيهي
● مراقبة المشروع: إعادة تدوير الأغذية لتسهيل إنتاج السماد العضوي. ● كتابة تقارير دورية للمحافظة على سير عمل المشروع بشكل صحيح. ● توفير ودعم المواد اللازمة.	تميز هذا النوع بمستوى كبير من السيطرة على المشاريع وحتى إدارتها بشكل كامل، مع توفير الدعم والموارد اللازمة، بمجرد أن تتعاقد المؤسسة على المشروع، يحدد المكتب المديرين له، كما يتميز هذا النوع بتوفير احترافية عالية في إدارة المشاريع، حيث يقوم كل مدير بكتابة تقارير دورية للمكتب، مما يضمن مستوى عال جداً من الاتساق في العمل على مستوى جميع المشاريع. هذا النوع مناسب جداً للمؤسسات الكبيرة التي تحتاج إلى دعم فني في العديد من الأماكن المتنوعة.

مكتب إدارة المشاريع التوجيهي:

كما يشير الاسم، فإن هذا النوع من مكاتب إدارة المشاريع لديه سلطة توجيه المشاريع، كما إن لديها درجة عالية جدا من السيطرة أو السيطرة الكاملة على المشروع من خلال توفير الموارد والدعم لإدارة المشروع، يتم تعيين مديري المشاريع إلى المشروع من قبل، وتقديم التقارير إلى هذا النوع من مكتب إدارة المشاريع. يساعد مكتب إدارة المشاريع التوجيهي في تحقيق مستوى عال من الاتساق عبر المشاريع بسبب السلطة الواحدة وهيكل التقارير، وهو الأنسب للمؤسسات التي لديها مصفوفة قوية أو متوقعة بحسب الهيكل التنظيمي الذي تم اختياره للمشروع. المصدر [هنا](#)

خصائص هذا النوع:

- تتم إدارة المشاريع مباشرة من قبل مكتب إدارة المشاريع.
- يتم تعيين مديري المشاريع من قبلها وتقديم التقارير إليها.
- هي مسؤولة عن نتائج تلك المشاريع.
- لديها مستوى عال أو السيطرة الكاملة على المشاريع.



أنواع مكاتب المشاريع الشكل (B02)

آلية عمل مكتب إدارة المشاريع للمشروع:

في سبيل تحقيق أفضل أداء فقد تم اختيار آلية عمل مكتب المشاريع ليعمل وفق آلية التسليم (Delivering) المعروف أيضا باسم "مكتب إدارة المشاريع تسليم المشاريع" - النوع الأكثر شيوعا في مكاتب إدارة المشاريع. يقدر 40% من أساس عمل معظم مكاتب إدارة المشاريع على آلية تسليم المشاريع، وهي ما تكون عادة المكلّفة بالتخطيط والتحكم في التنفيذ التكتيكي للمشاريع وفقا لتوقعات الأعمال، ويتم تشجيع مديري المشاريع على إدارة مشاريعهم، واتخاذ القرارات بشكل استباقي وتصعيد المشاكل، والهدف أيضا هو بناء عمليات وتقنيات قابلة للتكرار من شأنها أن تعمل على بناء ثقافة تركز على النتائج.

3. الامتثال والمعايير واللوائح:
نموذج الامتثال: الجدول رقم (A06)

الإطار الزمني Timeframe	الهدف Goal	الأنشطة Activities	النتيجة (النتائج) المتوقعة Expected Outcomes	مقياس (مقاييس) النجاح Measures of Success
ثلاث شهور	تدوير الأطعمة المهجرة واستثمارها لإنتاج أسمدة بمعدل 3.5 طن للساعة	عمل دراسة ميدانية شاملة للمتطلبات الأولية للمشروع ومصادرها	طاقة استيعابية 8400 طن للسنة	تحقيق 60% من الطاقة الاستيعابية خلال السنة الأولى و 80% في السنة الثانية
		وضع آليات جمع المواد الأولية لتشغيل المشروع	حصر المواد الخام ومنتجات الأسمدة الناتجة عنها	التعاقد مع (5) مصادر لتوريد المواد اللازمة
		وضع آلية سلاسل الإمداد	تحديد مرافق التخزين والتوزيع	تحقيق قدرة تخزينية للمنتجات بنسبة 50% من الناتج
مدة لا تتجاوز ال 18 شهر	إقامة منشأة لتصنيع وإنتاج الأسمدة	1. تحديد موقع ومرافق المنشأة. 2. التعاقد مع شركة مقاولات. 3. التعاقد مع مورد أجهزة وآليات.	إنجاز مصنع متكامل	استكمال أعمال بناء المصنع والتركيب خلال 18 شهر
24 شهر	التوعية البيئية لإدارة النفايات وتطوير الثقافة المجتمعية لذلك	إطلاق حملة توعوية للاستفادة من فائض الأطعمة متزامنا مع بدء تنفيذ المشروع	رفع مستوى الوعي المجتمعي في استثمار النفايات الإسهام في توفير المواد الخام لتشغيل المصنع	زيادة عدد الأحياء الأربعة في مدينة الرياض الملتزمة بعملية فرز بمعدل سنوي وقدره 100% نهاية عام 2025م للحصول على مواد خام للتدوير بمعدل 50 طن شهريا

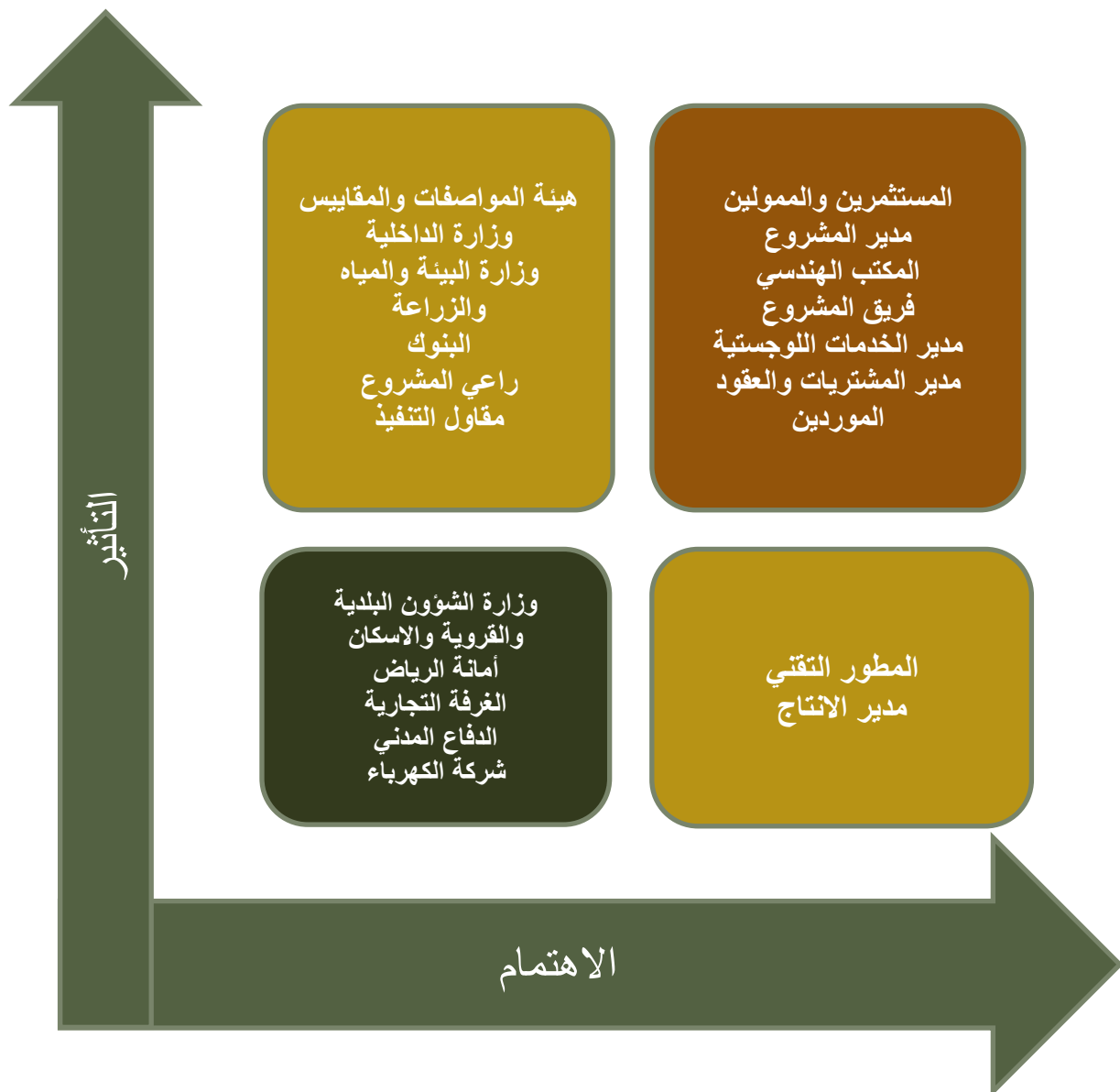
نموذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع شكل رقم (B03)

مراحل المشروع	مخرجات المرحلة
البداية	• صياغة الرؤية والرسالة وبيان أهداف المشروع. • تطوير وتحديد مؤشرات الأداء Lead & Lag. • الانتهاء من الهياكل التنظيمية والحوكمة والامتثال. • الانتهاء من ميثاق المشروع. • الانتهاء من سجل المعنيين بالمشروع. (الجهات ذات العلاقة) • الانتهاء من دراسة الجدوى
التخطيط	• تطوير خطة إدارة المشروع. • جمع متطلبات المشروع. • تحديد نطاق المشروع. • تطوير هيكل جدولة المشروع WBS. • بيان أنشطة المشروع وترتيبها بتسلسل منطقي وتقدير مدة كل نشاط وتطوير جدول المشروع بناء على ذلك. • تحديد الموارد المراد استخدامها في كل نشاط وتقدير تكلفتها. • تحديد ميزانية المشروع. • تحديد مؤشرات قياس جودة المشروع. • تحديد مخاطر المشروع وآلية إدارتها. • وضع خطة لإدارة المشتريات. • وضع خطة لإدارة المعنيين بالمشروع. (الجهات ذات العلاقة) • وضع خطة لإدارة التواصل.
التنفيذ	• إدارة ومراقبة سير المشروع وتطوير فريق العمل بناء على ذلك. • الحصول على الموارد المراد استخدامها وتوزيعها أنشطة المشروع. • إدارة طرق التواصل مع المعنيين بالمشروع. • قياس المخاطر وإدارتها. • قياس وإدارة جودة المشروع. • إدارة المعنيين بالمشروع. • مراقبة متغيرات سير أنشطة المشروع وإدارتها بناء على ذلك.
المراقبة	• التحكم بنطاق المشروع. • التحكم بجودة مخرجات أنشطة المشروع. • مراقبة جدول وموارد المشروع وإدارتها. • مراقبة طرق التواصل وتعديلها بناء على متغيرات المشروع. • التحكم بالمشتريات. • مراقبة المعنيين بالمشروع.
الإغلاق	• اختبار خط الإنتاج. • توثيق الدروس المستفادة. • تسليم مخرجات المشروع للإدارة المشغلة. • إغلاق المشروع.

سجل المعنيين وتشكيل المجموعات جدول رقم (A07)

المهمة	الجهات المعنية	#	المجموعة		
التراخيص	وزارة الشؤون البلدية والقروية والاسكان	1	الجهات الخارجية	إدارة	
	هيئة المواصفات والمقاييس	2			
	وزارة الداخلية	3			
	وزارة البيئة والمياه والزراعة	4			
	أمانه منطقة الرياض	5			
	الغرفة التجارية	6			
	الدفاع المدني	7			
الحصول على الخدمات	شركه الكهرباء	8	الخدمات		
	شركه الاتصالات	9			
تمويل	البنوك	10	التمويل		
	المستثمرين	11			
	الممولين	12			
إدارة مدير المشروع وحل المشاكل المستعصية عليه	راعي المشروع	13	فريق المشروع	فريق	
إدارة المشروع	مدير المشروع	14			
تخطيط المشروع	المكتب الهندسي	15			
تنفيذ المشروع	مقاول التنفيذ	16			
تنفيذ المشروع	فريق المشروع	17			
تطبيق الاشتراطات والمواصفات	مدير الصحة والسلامة والجودة	18			
توفير المواد والمعدات وإبرام العقود	مدير المشتريات والعقود	19			
ضمان الخدمات اللوجستية	مدير الخدمات اللوجستية	20			
تحديد المنتجات ومواصفاتها	مدير الانتاج	21			
توريد المعدات اللازمة لإكمال المشروع	الموردين	22			
تطوير تقنيات المشروع التقنية	المطور التقني	23			
التسويق	شركه التسويق	24			

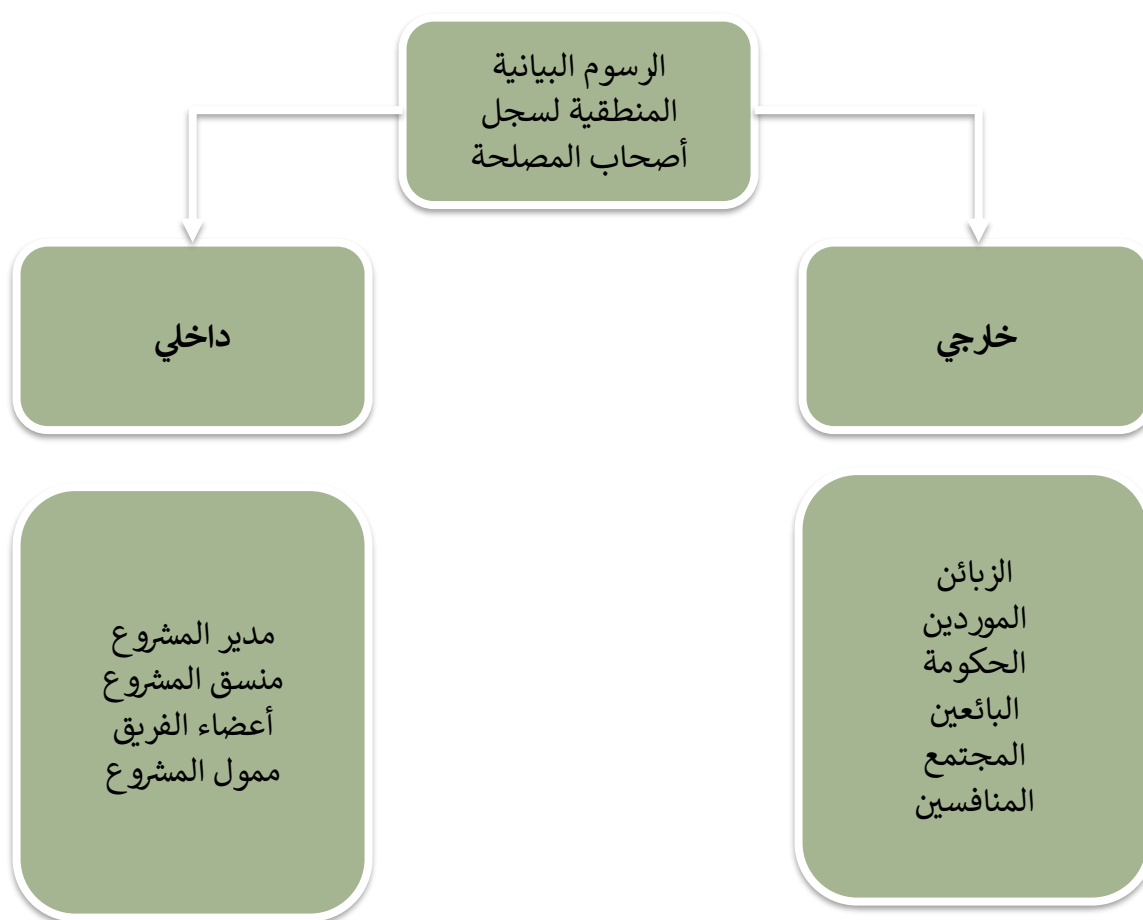
شبكة القوة/الاهتمام، وشبكة التأثير/ القوة الشكل رقم (B04)



النماذج الشبكية لسجل أصحاب المصلحة جدول رقم (A08)

الخارجية	الداخلية	
الزبائن الموردين الحكومة البائعين المجتمع المنافسين	مدير المشروع منسق المشروع أعضاء الفريق ممول المشروع	الرسوم البيانية المنطقية لسجل أصحاب المصلحة

النماذج الشبكية المنطقية لسجل أصحاب المصلحة الشكل رقم (B05)



5. ثقافة المنظمة وقيمها:

مقترح بيئة العمل الداخلية لجولدن كومبوست:

يرتكز ما نقوم به على قيمنا الثقافية والمجتمعية وأن المجتمعات التي نعمل فيها هي أساس نجاحنا، حيث إن مشروعنا قائم على الالتزام وتعاون الأطراف غير الرسمية في الحد من الهدر والاستفادة من الموارد المتاحة والمساهمة الوطنية لتحقيق الحياد الصفري والرغبة الحقيقية في التغيير للوصول إلى معايير بيئية عالية وهذا هو المحفز الحقيقي للاستمرارية، وبما أن مشروعنا حديث عهد في بلادنا فإن ذلك يستوجب علينا تحفيز الابتكار لمواجهة التحديات المجتمعية والتنظيمية وجعلها حافز لنا.

مقترحات لبيئات عمل قابلة للتبني في المشروع:

المقترح الأول: ثقافة سابك:

في (سابك)، يستند نجاحنا إلى ثقافة النزاهة. تعزز ثقافة النزاهة الجودة والابتكار، كما تحافظ على معايير عالية للبيئة والصحة، والسلامة، والتوظيف العادل والاستدامة، النزاهة هي في صميم كل ما نقوم به. المصدر [هنا](#). يمكننا الاستفادة من بيئة شركة سابك في تعزيز النزاهة والابتكار، حيث إن مشروعنا يعتمد بشكل كبير على الالتزام بالمعايير وتعزيز روح الابتكار في آن واحد، حيث أن المشروع غير رائج في بلادنا ويحتاج منا بذل جهد كبير في مواجهة التحديات وعدم الاستسلام لها، كم أن البحث عن حلول مبتكرة لهذه التحديات أمر ضروري.

المقترح الثاني: ثقافة أبل:

لدى شركة Apple Inc. ثقافة تنظيمية للابتكار الإبداعي، تركز الميزات الثقافية للشركة على الحفاظ على مستوى عال من الابتكار الذي ينطوي على الإبداع والعقلية التي تتحدى الاتفاقيات والمعايير. المصدر: [هنا](#). يمكننا الاستفادة من بيئة شركة أبل كونها تبحث عن طرق وسبل للتعامل مع التنظيمات والقوانين، حيث أن مشروعنا حديث العهد في القوانين والتنظيمات، ويتعلق بمدى تعاون الأطراف غير الرسمية في عملية جمع المواد الأساسية، لهذا فإن التعامل مع القوانين والتنظيمات ذو أثر كبير جدا في الوصول للهدف المنشود.

المقترح الثالث: أرامكو:

يرتكز كل ما نقوم به على قيمنا المؤسسية: المواطنة والسلامة، والمساءلة، والتميز، والنزاهة، من خلال وضع معايير عالية نقدم قيمة ليس فقط لشركتنا، ولكن لعملائنا وشركائنا والمجتمعات التي نعمل فيها، تنشيط الناس والأفكار، التميز، المساءلة، المواطنة، السلامة، النزاهة. المصدر [هنا](#).

يمكننا الاستفادة من بيئة شركة أرامكو بأنها وضعت عوامل المواطنة أحد أهم الركائز لهويتها، ونحن وضعنا نصب أعيننا أن نتعامل مع التحديات التي قد يخطر المواطن فيها من عملية جمع المواد الأولية للمشروع.

المقترح الرابع: بي ام دبليو:

نحن نؤمن بدعم ثقافة تقدمية تسمح لجميع شركائنا بالشعور بأنهم في المنزل، والتمتع بفرص متساوية، والنمو معنا، لهذا السبب تركز ثقافتنا على 5 قيم أساسية وهي التقدير، المسؤولية، الشفافية، الثقة، الانفتاح، والتي تحدد نغمة كيفية عملنا معا ومعاملة بعضنا البعض لتمكيننا جميعا - وتعزيز روح الفريق الفريدة. المصدر [هنا](#).

ويمكننا الاستفادة من بيئة شركة بي إم دبليو بأنها تضع القائمين على الصناعة بأنهم أساس النجاح، والأخلاقيات التي تنتج عن التزامهم وتواصلهم واحترامهم لبعضهم البعض هو المحفز الحقيقي للإبداع.

المقترح الخامس: ثقافة هواوي:

“ثقافة عالمية حقيقية”

في جميع أنحاء أوروبا، ينظر إلى Huawei في بعض الأحيان على أنها شركة صينية نموذجية. صحيح أن المقر الرئيسي لشركة Huawei يقع في شننشن، وهي مدينة حديثة مجاورة لهونغ كونغ. ولكن من الصحيح أيضا أن هواوي تعمل في 170 دولة عبر جميع القارات، وأنها تبنت طوال تاريخها الديناميكي المشورة والتوجيه من جميع أنحاء العالم. من خلال ثقافتها المؤسسية التشاركية، تشكل مدخلات الموظفين من جميع الجنسيات Huawei يوميا! المصدر [هنا](#).

ويمكننا الاستفادة من بيئة شركة هواوي بأنها شركة تحتوي جميع جنسيات العالم لإنتاج أكثر المبتكرات التقنية في عالم الصناعات الذكية، ونحن في مشروعنا علينا أن نحوي كل من يعمل معنا ونتجه لأن نكون على درجة انسجام عالية وبطريق يمكن تقديمها كنموذج للعالم.

6. نقد وإدارة الذات:

ثلاث عادات سلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع:

غياب النزاهة:

عدم النزاهة تعتبر من المخاوف الأساسية المجتمعية خاصة في المشاريع، عدم النزاهة في المشاريع يعتبر التحدي الأقوى وهو خطر حقيقي يهدد مصلحة أي توجه سواء في المشاريع أو غيرها لأن غياب النزاهة يهدد بشكل مباشر ضمان وسير المشروع ووصوله إلى بر الأمان .

عدم المسؤولية:

ان غياب المسؤولية في المشاريع له أثر بالغ جداً في انتشار الفوضى وفي زيادة فرص حدوث الفساد وضياع المشروع وخسارة الوقت والموارد واستنزاف الاموال ونتائج غير مرغوب بها، ومثال على ذلك نقص في النتائج في عديد من الاشغال

عدم الشفافية

في المشاريع لابد أن تكون واضح جداً خاصة في القرارات والإجراءات، غياب الشفافية سيحدث مكاناً خصباً ومناخاً جيداً لفشل المشروع وهي من أبرز العناصر التي يجب تجنبها في المشاريع لأن غياب الشفافية من المفاهيم التي تحرف المشروع عن المسار الصحيح بسبب تكون الغموض وعدم الوضوح.

دراسة السلوكيات:

عدم النزاهة بالمشروع:

الفساد سلوك يمارسه صاحب منصب أو وظيفة عامة أو ما في حكمها مستغلا به سلطته الممنوحة له بموجب موقعة الوظيفي الذي ينتخب أو يعني فيه شخص ويتمتع بموجبه بصلاحيات ممنوحة له باتخاذ قرار في إدارة شأن عام لتحقيق مصلحة خاصة على حساب المصلحة العامة ولا تقتصر المصلحة الخاصة على المنفعة الذاتية للشخص نفسه وإنما تمتد الى منفعة جامعته التي ينتمي إليها من عرق أو دين أو لون أو جنس أو انتماء سياسي أو مناطقي، والفساد ظاهرة سياسية واجتماعية قديمة، ارتبط وجودها بنشوء السلطات والدول وتعدى انتشارها الحدود والحوافز أسبابها:

- ضعف قيم النزاهة
- غياب مبادئ الشفافية
- غياب نظم المساءلة في المجتمع التي يمكن من ممارسة الرقابة الفعالة.
- ضعف أو جهل المواطن لحقوقه أو خوفه من السلطات.
- عوامل نفسية.

للفساد تكلفه اجتماعيه واقتصادية وسياسية باهظة حيث يعمل على إعاقة عملية التنمية وتحقيق دور مجال دولة القانون والمؤسسات وحائلا لازدهار الشعوب لذلك فإن الوقاية منه ضرورة ومصلحة عامة شاملة ولا يكون علاجه إلا بفرض سلطه قانونيه صارمه وسن الأنظمة ومتابعة تنظيمها وتنفيذها مع تقييم الأداء بشكل منتظم ودوري.

تحليل SWAT جدول رقم (A09)

Golden Compost - SWOT Analysis			
مكامن القوة S		مكامن الضعف W	العوامل الداخلية
مصدر لا متناهي من المواد الخام "الطعام المهدر"		ينقصنا سلسلة إمداد قوية تساهم في جمع الطعام المهدر وبيع السماد المنتج النهائي بأقل التكاليف	
مساهمة المشروع في تقليل هدر الطعام		نحتاج إلى إستراتيجية تسويق قوية تسهل طريقنا للمساهمين	
توفر الشركات الممكنة لإنشاء لخط الإنتاج بالمواصفات المطلوبة		قلة الوعي المجتمعي ستساهم في زيادة التكاليف في عملية فصل الطعام عن المواد البلاستيكية	
الاتفاق مع الشركات الممكنة لتوفير التعليم المتطلب للكوادر العاملة		النسبة المئوية التي يحتوي عليها المنتج حسب حجم النيتروجين (الرمز الكيميائي N) والفوسفور (P) والبوتاسيوم (K). في السماد الطبيعي لا تزيد عن ال 14% بينما في السماد الكيميائي قد تصل ل 60%	
		لا يركز رأس المال الاستثماري المحلي على إدارة الطعام المهدر	
الفرص O		المخاطر T	المؤثرات الخارجية
زيادة الطلب على السماد الطبيعي في السنوات القادمة سيتضاعف نظرا لوجود مشاريع عملاقة تعنى بهذا المجال مثل مشروع الرياض الخضراء		يعمل كبار بائعي الأسمدة الكيماوية على إسكات تقدم صغار منتجي الكومبوست من خلال تقديم هوامش مغرية لتجار الجملة حتى يتمكنوا من بيع الأسمدة الكيماوية فقط	
زيادة الوعي المجتمعي في إدارة الطعام المهدر		أغلبية المزارعين يفضلوا استخدام السماد الكيميائي عن السماد العضوية نظرا لرخص قيمته السوقية	
تعتبر إدارة النفايات الغذائية من الأجندة الوطنية الهامة التي تدرسها الحكومة		عدم توفر شركة متخصصة في نقل النفايات العضوية	
عدم وجود منافسين يستخدمون نفس الطريقة وينتجون منتجات نهائية مماثلة في السوق "اثنان حاليًا"		المنافسة القوية مع المنافسين المنتجين للسماد الكيميائي	
نطاق واسع على المستوى الوطني والدولي.			
يتم إلقاء الاف الأطنان من النفايات العضوية القابلة للتحلل في المدن مما يؤدي إلى مشاكل يصعب التخلص منها يمكن تحويل هذه النفايات إلى سماد قيم باستخدامها المواد الخام			

العوامل
الداخليةالمؤثرات
الخارجية

7. النزاهة الشخصية والموثوقية:

سلوكيات تتعارض مع النزاهة والأخلاقيات:

1. عدم تحري الصدق.
2. عدم المسؤولية.
3. إفشاء الأسرار.

تحليل التأثير المالي والاجتماعي والفني:

مما يؤثر على المشروع وأنشطته وعلاقاته، سواء على الجوانب الفنية أو التجارية أو الاجتماعية:

أولاً: أساس كل الأخلاقيات هي الصدق: والتحلي بأخلاق الصدق غالباً ما يكون الأساس لأي علاقة، ومن ثم فإن الصدق سيكون العامل الأكبر في التأثير على القرارات التي سيتم اتخاذها داخل المنظومة واتجاه العاملين فيها.

ثانياً: تحمل المسؤولية يساهم في تحقيق أهداف المشروع وغاياته وتطلعاته لضمان حصول المشروع على أهدافه المنشودة، وإن صانع القرار الذي يمتلك سلطة توجيه المشروع عليه أن يعي البعد في التأثير لكل قرارته، وما يترتب على هذه القرارات من تكاليف وخسائر وعوائد وازدهار، فكل قرار له تأثير بالغ الخطورة على المشروع، ولهذا فإن القرار الذي يتم اتخاذه بالمشورة والخبرة والاستشارة دائماً ما يكون القرار الذي يضع الجميع في نفس ميزان تحمل المسؤولية، وكل فرد يعمل في المشروع ولو لم يكن صانعاً للقرار فإن عليه تحمل مسؤولية مهامه ومسؤولياته، فأي تقصير سيغير من النتائج المرجوة وسيكون لهذا التقصير آثار على المدى القصير أو الطويل.

ثالثاً: إفشاء الأسرار: إن عدم الالتزام بأسرار العمل والسرية يعتبر مخالفة صريحة لقيمة النزاهة في المشروع ويجب على أصحاب العمل الحفاظ على سرية بعض المعلومات، حيث إن القوانين تدعم الحفاظ على الخصوصية وأسرار النجاح، وإفشاء الأسرار يلحق بالضرر أطراف عدة، فمن المؤكد من أن الحفاظ على أسرار العمل والعلاء سيوثق العلاقات ويغرس الثقة ويمكن أن تكون محفزاً للمزيد من الأعمال المشتركة.

الأخلاق هي مفهوم يستخدم عادة للإشارة إلى أخلاقيات الفرد أو المنظمة، إذا تم تطبيقها بشكل جيد، يمكن أن تصبح الأخلاق مبدأ يحسن عمليات صنع القرار وما يتخذه الفرد من إجراءات وحتى التعاملات التي تتم بين الفريق الواحد وحتى العملاء الخارجيين، وبالإمكان التعبير عن الأخلاقيات ومعاييرها أثناء ممارستها داخل المنظمة من خلال تحديد:

- الطريقة التي يجب أن يتصرف بها الشخص.
- السلوكيات الصحيحة والمقبولة، دون غموض.
- الضوابط والمحددات التي توضح معالم الأخلاقيات لكل مؤسسة.
- الموانئ الأخلاقية.

ورغم ذلك، فإن الأخلاقيات لا يمكن وضعها في معيار محدد للسلوك، بل الأخلاق ترتبط بالتفكير المترابط مع السلوكيات وتساعد على تحديد المسار الصحيح وكيف يجب أن يتصرف الناس.

8. الاتصالات الشخصية – 9. العلاقة والارتباط:**سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة (A10):**

#	الجهات المعنية	الفئة	التأثير H/L	الاهتمام H/L	المهمة	المخاوف
1	وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان	خارجي	L	L	التراخيص	عدم إصدار التصاريح المطلوبة
2	هيئة المواصفات والمقاييس	خارجي	H	L	التراخيص	عدم إصدار التصاريح المطلوبة
3	وزارة الداخلية	خارجي	H	L	التراخيص	عدم إصدار التصاريح المطلوبة
4	وزارة البيئة والمياه والزراعة	خارجي	H	L	التراخيص	عدم إصدار التصاريح المطلوبة
5	أمانة الرياض	خارجي	L	L	التراخيص	عدم إصدار التصاريح المطلوبة
6	الغرفة التجارية	خارجي	L	L	التراخيص	عدم إصدار التصاريح المطلوبة
7	الدفاع المدني	خارجي	L	L	التراخيص	عدم إصدار التصاريح المطلوبة
8	شركة الكهرباء	خارجي	L	L	الحصول على الخدمات	لا مخاوف
9	شركة الاتصالات	خارجي	L	L	الحصول على الخدمات	لا مخاوف
10	البنوك	خارجي	H	L	الحصول على القرض الاستثماري	عدم الحصول على القرض الاستثماري
11	المستثمرين	داخلي	H	H	التمويل	عدم تمويل المشروع
12	الممولين	داخلي	H	H	التمويل	عدم تمويل المشروع
13	راعي المشروع	داخلي	H	H	إدارة مدير المشروع وحل المشاكل المستعصية عليه	التدخل في مهام مدير المشروع
14	مدير المشروع	داخلي	H	H	إدارة المشروع	عدم القدرة على إنهاء المشروع في الوقت المطلوب والميزانية المحددة والجودة المطلوبة
15	المكتب الهندسي	داخلي	H	H	تخطيط المشروع	أخطاء في جدول المشروع والتصاميم الهندسية
16	مقاول التنفيذ	داخلي	H	L	تنفيذ المشروع	عدم الحصول على الموارد الكافية لبناء المشروع في الوقت الزمني المحدد
17	فريق المشروع	داخلي	H	H	تنفيذ المشروع	قلة الخبرة في إدارة المشروع
18	مدير الصحة والسلامة والجودة	داخلي	H	H	تطبيق الاشتراطات والمواصفات	سوء جودة المصنع
19	مدير المشتريات والعقود	داخلي	H	H	توفير المواد والمعدات وإبرام العقود	زيادة التكلفة
20	مدير الخدمات اللوجستية	داخلي	H	H	ضمان الخدمات اللوجستية	تأخير المشروع عن الموعد المحدد
21	مدير الإنتاج	داخلي	L	H	تحديد المنتجات ومواصفاتها	عدم القدرة على تشغيل المصنع
22	الموردين	داخلي	H	H	توريد المعدات اللازمة للإكمال المشروع	تأخير المشروع عن الموعد المحدد
23	المطور التقني	داخلي	L	H	تطوير تقنيات المشروع التقنية	استخدام تقنيات ذات تكلفة عالية
24	شركة التسويق	خارجي	L	H	التسويق	عدم القدرة على تسويق المشروع بالشكل المطلوب

تعريف الاتصال الشخصي والتواصل الفعال:

يُقرّ علماء الاجتماع أنّ الإنسان اجتماعي بطبعه، خلُق وهو لا يقوى على العيش دون جماعةٍ وبيئةٍ، يحتاجهم ويحتاجونه، وهو في هذه البيئة له حقوقٌ وحاجاتٌ وعليه واجباتٌ، وتتطلب الحياة منه في جميع حالاتها التفاعل والتواصل مع من حوله، ومن هنا برزت أهمية الاتصال بين الناس بمختلف علاقاتهم مع بعضهم؛ بين الزوج وزوجته، والوالدين وأطفالهم، بين المدير وموظفيه، الموظفين وزملائهم، وغير ذلك، وهي طريقة للتعبير عن المشاعر والحاجات والخواطر، كما برزت المشاكل الناتجة عن سوء الاتصال على جميع المستويات. المصدر [هنا](#)

أشكال الاتصال الفعّال يستخدمُ الناسُ غالباً ثلاثة أنماطٍ من وسائل الاتصال، وهي: الوسائل المكتوبة: كالكتب المطبوعة والصحف والمطويات. الوسائل السمعية: كالراديو، والتسجيلات الصوتية. الوسائل البصرية: كالرسوم التوضيحية والصور الفوتوغرافية، والصور الثابتة والمتحركة، وقد تشترك الوسائل السمعية والبصرية في إيصال رسالة واحدة؛ كالأفلام السينمائية والمسلسلات والبرامج التلفزيونية.

تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي:

ليس خافياً على أحدٍ مقدار أهمية لغة الجسد في دعم الاتصال الفعّال؛ كونها تُساعد الإنسان على التعبير عن نفسه، ولغة الجسد هي كلّ الحركات التي يقوم بها الإنسان أثناء حديثه واستماعه ابتداءً من رأسه حتى أخمص قدميه بوعي أو بدون وعي، وتشمل كلّ ما يفعله الجسد من إيماءات وأوضاعٍ وأصواتٍ وحركات تُعبّر عن الوضع النفسي والمزاجي للإنسان، ويُعاني الكثير من مشاكل في تواصلهم مع الآخرين حولهم بشكلٍ فعالٍ؛ لعدم معرفتهم المعرفة الصحيحة بلغة الجسد، ومن الأمثلة التي توضّح جهل المُرسل بلغة الجسد مما يُسبب عدم وصول محتوى الرسالة بشكلٍ جيّد للمستقبل؛ ذلك المُحاضر الذي يبقى على مستوى الإيقاع الصوتي ذاته طيلة المحاضرة، والثبات في مكانه دون أن يتفاعل مع من حوله، وإذا تم الالتفات للحضور سيُرى منهم من ينام أو من يتلملل ويتحدّث مع من يجاوره، ومن يعبثُ بجهازه النّقال، وعكس ذلك صحيح أيضاً، فمن يتحدّث طول الجلسة بحماسٍ وانفعالٍ زائدين يلقى الملل والتّعاس والانشغال ذاته من المتلقين، ولذا على المُرسل الإمام بأساسيات لغة الجسد مهما كان بارعاً وعارفاً بمحتوى الرسالة التي يُقدّمها لكي يكون اتّصاله فعّالاً. المصدر [هنا](#)

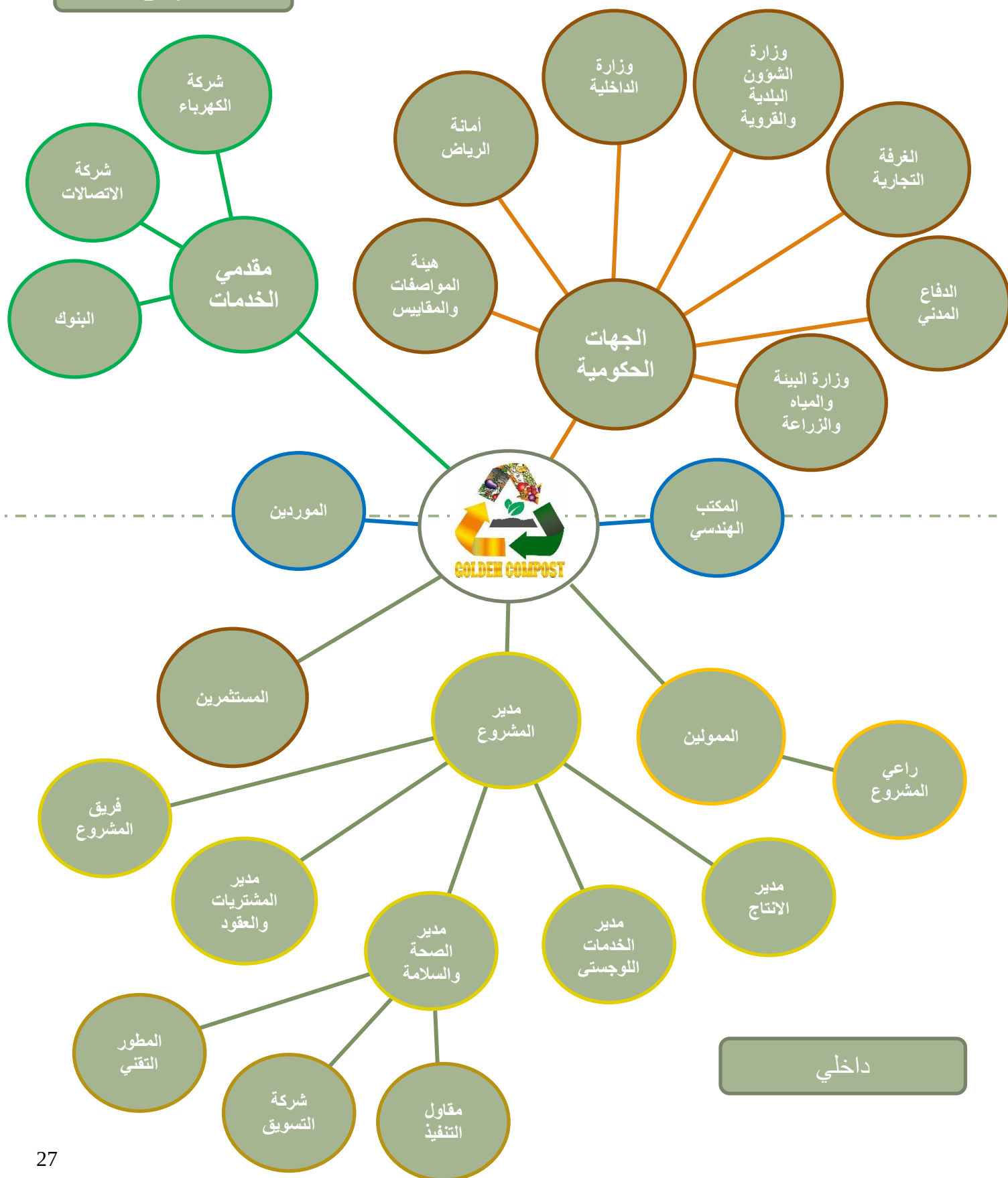
مصفوفة الاتصال: جدول رقم (A11)

#	الجهات المعنية	وسيلة التواصل	التكرار	مرحلة المشروع	أسباب التواصل
1	وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان	وجها لوجه	مرتين	بدء المشروع + إغلاق المشروع	الحصول على التراخيص
2	هيئة المواصفات والمقاييس	وجها لوجه + الرسائل البريدية	سنوي	بدء المشروع + إغلاق المشروع	تقارير المواصفات والمقاييس
3	وزارة الداخلية	وجها لوجه	مرتين	بدء المشروع + إغلاق المشروع	الحصول على التراخيص
4	وزارة البيئة والمياه والزراعة	وجها لوجه + الرسائل البريدية	سنوي	بدء المشروع + مرحلة مراقبة المشروع والتحكم فيه + إغلاق المشروع	تقارير المواصفات والمقاييس
5	أمانة الرياض	وجها لوجه	مرتين	بدء المشروع + إغلاق المشروع	الحصول على التراخيص
6	الغرفة التجارية	وجها لوجه	مرتين	بدء المشروع + إغلاق المشروع	الحصول على التراخيص
7	الدفاع المدني	وجها لوجه	مرتين	بدء المشروع + إغلاق المشروع	الحصول على التراخيص
8	شركة الكهرباء	وجها لوجه	مرتين	بدء المشروع + إغلاق المشروع	الحصول على الخدمات
9	شركة الاتصالات	وجها لوجه	مرتين	بدء المشروع + إغلاق المشروع	الحصول على الخدمات
10	البنوك	وجها لوجه	مرتين	بدء المشروع	الحصول على القرض الاستثماري
11	المستثمرين	وجها لوجه + الرسائل البريدية	شهري	كل مراحل المشروع	التقرير المرحلي الشهري للمشروع
12	الممولين	وجها لوجه + الرسائل البريدية	شهري	كل مراحل المشروع	التقرير المرحلي الشهري للمشروع
13	راعي المشروع	وجها لوجه + الرسائل البريدية	شهري	كل مراحل المشروع	التقرير المرحلي الشهري للمشروع
14	مدير المشروع	وجها لوجه + الرسائل البريدية	أسبوعي	كل مراحل المشروع	التقرير المرحلي الأسبوعي للمشروع
15	المكتب الهندسي	وجها لوجه + الرسائل البريدية	أسبوعي	كل مراحل المشروع	التقرير المرحلي الأسبوعي للمشروع

#	الجهات المعنية	وسيلة التواصل	التكرار	مرحلة المشروع	أسباب التواصل
16	مقاول التنفيذ	وجها لوجه + الرسائل البريدية	يومي	كل مراحل المشروع	التقرير المرحلي اليومي للمشروع
17	مدير الصحة والسلامة والجودة	وجها لوجه + الرسائل البريدية	أسبوعي	كل مراحل المشروع	التقرير المرحلي الأسبوعي للمشروع
18	مدير المشتريات والعقود	وجها لوجه + الرسائل البريدية	أسبوعي	كل مراحل المشروع	التقرير المرحلي الأسبوعي للمشروع
19	مدير الخدمات اللوجستية	وجها لوجه + الرسائل البريدية	أسبوعي	كل مراحل المشروع	التقرير المرحلي الأسبوعي للمشروع
20	مدير الإنتاج	وجها لوجه + الرسائل البريدية	أسبوعي	كل مراحل المشروع	التقرير المرحلي الأسبوعي للمشروع
21	الموردين	وجها لوجه + الرسائل البريدية	أسبوعي	كل مراحل المشروع	التقرير المرحلي الأسبوعي للمشروع
22	فريق المشروع	وجها لوجه + الرسائل البريدية	يومي	كل مراحل المشروع	التقرير المرحلي اليومي للمشروع
23	المطور التقني	وجها لوجه + الرسائل البريدية	شهري	كل مراحل المشروع	التقرير المرحلي الشهري للمشروع
24	شركة التسويق	وجها لوجه + الرسائل البريدية	شهري	كل مراحل المشروع	التقرير المرحلي الشهري للمشروع

سيناريوات لنماذج خاطئة من التواصل جدول رقم (A12)

#	السيناريو	النتيجة
1	البدء بتنفيذ المشروع قبل الاطلاع على اشتراطات الجهات المعنية والحصول على التراخيص اللازمة منها	تأخر المشروع نتيجة عدم الحصول على التراخيص اللازمة للبدء بتنفيذ المشروع
2	عدم استشارة مدير الإنتاج وهيئة المواصفات والمقاييس في مرحلة تخطيط المشروع	تأخر المشروع وزيادة التكلفة الناجمة عن التعديلات المتوجب عملها لرفع جودة المصنع والحصول على التراخيص اللازمة
3	عدم استشارة مدير الخدمات اللوجيستية في مرحلة تخطيط المشروع	تأخر المشروع وزيادة التكلفة نتيجة لتأخر موارد المشروع



مصفوفة تحديد مسؤوليات المعنيين جدول رقم (A13)

الجهات المعنية	مرحلة بدء المشروع	مرحلة تخطيط المشروع	مرحلة البدء بتنفيذ المشروع	مرحلة مراقبة المشروع والتحكم فيه	مرحلة إغلاق المشروع
وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان	منفذ				يكون على إطلاع
هيئة المواصفات والمقاييس	منفذ	يستشار		يستشار	يستشار
وزارة الداخلية	منفذ				يكون على إطلاع
وزارة البيئة والمياه والزراعة	منفذ	يستشار		يستشار	يستشار
أمانة الرياض	منفذ				يكون على إطلاع
الغرفة التجارية	منفذ				يكون على إطلاع
الدفاع المدني	منفذ	يستشار			يستشار
شركة الكهرباء	منفذ				يكون على إطلاع
شركة الاتصالات	منفذ				يكون على إطلاع
البنوك	منفذ				
المستثمرين	منفذ	يكون على إطلاع	يكون على إطلاع	يستشار	يكون على إطلاع
الممولين	منفذ	يكون على إطلاع	يكون على إطلاع	يستشار	يكون على إطلاع
راعي المشروع	يستشار	يستشار	يستشار	يستشار	يستشار
مدير المشروع	مسؤول	مسؤول	مسؤول	مسؤول	مسؤول
المكتب الهندسي	منفذ	منفذ	يستشار	يستشار	يستشار
مقاول التنفيذ		منفذ	منفذ	منفذ	منفذ
مدير الصحة والسلامة والجودة	يكون على إطلاع	يكون على إطلاع	منفذ	منفذ	يستشار
مدير المشتريات والعقود	يستشار	منفذ	منفذ	يستشار	يكون على إطلاع
مدير الخدمات اللوجستية	يستشار	يستشار	منفذ	يكون على إطلاع	يكون على إطلاع
مدير الإنتاج	منفذ	يستشار	يكون على إطلاع	يستشار	منفذ
الموردين		يستشار	منفذ		
فريق المشروع	منفذ	منفذ	منفذ	منفذ	منفذ
المطور التقني	يستشار	يستشار	منفذ	يستشار	منفذ
شركة التسويق	يستشار	يستشار	منفذ		منفذ

10. القيادة:**وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع:**

يمكن أن يكون للقائد العديد من الألقاب، فيمكنه أن يكون مديراً، أو مشرفاً، أو رئيساً، أو مديراً تنفيذياً، أو خبيراً، أو فورمان، أو مراقب، والقدرة على تحفيز وإثارة اهتمام مجموعة من الأفراد، وإطلاق طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكلّ فعالية وحماس، كما يُمكن تعريف القيادة بأنها القدرة التي يَتميّز بها القائد عن غيره بتوجيهه للآخرين بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وشحذ هممهم، وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة، القيادة لا تتعلق بالألقاب أو المناصب أو المخططات الانسيابية، يتعلق الأمر بحياة تؤثر على حياة المصدر: (جون سي ماكسويل)

تحليل نمط القيادة جدول رقم (A14)

#	أسلوب القيادة	أبرز السمات	تركيز القيادة	الإيجابية	السلبية
1	الديمقراطية عكس الاولتوقراطية	يشارك المرؤوسون في اتخاذ القرارات تتركز هذه القيادة على مساهمات المرؤوسين	يعتمد أسلوب سلطته على المجموعة التي تم إرشادها وتقدير مشاعرهم	العمل العالي على الجودة والسماح للمتابع بقول أي قرار وإنشاء مكان عمل تعاوني	يعتمد القائد على مستوى معرفة الاتباع، يقضي القائد الكثير من الوقت في الاستماع
2	المتناغمة يأتي الناس أولاً	يعزز العاطفية والإيجابية وتناغم مكان العمل وبناء الفريق	حل النزاعات وخلق روابط شخصية بين الموظفين ومديريهم للبناء	انه جيد للفرق التي تحتاج إلى رفع معنويات	يمكن إساءة استخدامها ويمكن أن يصبح أسلوب الانتماء المفرط هو المرض الذي يجب إرضاءه
3	التدريبية القائد المدرب هو المعلم العظيم	القائد المدرب يعمل بشكل كبير في تحديد النتائج أو الأداء التي تتطلب التحسين	أساس هذا النوع من القيادة، يتم مساعدة المتابعين على تحسين مهاراتهم	قائد مثل هذا يخلق مكان عمل إيجابي للغاية	النتائج تستغرق وقتاً لتحقيقها
4	التحويلية المتبصر	من أكثر الأساليب التي يتم تنفيذها وتتمتع بالانزاهة وأهدافاً واضحة محددة وتشجع على الخطوات الواضحة للتواصل والتعبير	ينصب تركيزها الأساسي على إحداث التغيير في أنفسنا والآخرين والمجموعات والمنظمات	يحفز ويدعم أعضاء الفريق وغالباً ما يتضمن تقدير أو مكافآت وهو جيد للفرق التي تعرضت للفشل مؤخراً	يمكن أن يصبح غير واقعي ومفرط في التفاؤل
5	الاولتوقراطية الاستبدادي	تتمحور حول الرئيس القائد يحمل كل السلطة والمسؤولية	يتخذ القادة القرارات بأنفسهم دون استشارة المرؤوسين. يتوصلون إلى القرارات ويبلغونها إلى المرؤوسين ويتوقعون التنفيذ الفوري	يمكن لقادة مثل هؤلاء تحقيق النتائج بسرعة، جيد لحالات الطوارئ والازمات	زعيم قوي ومهيمن يمكن ان يتسبب في معنويات محبطة إذا لم تعتاد الفرق عليها

نمط قيادة المشروع:

تم اختيار القائد بسبب توافق أعضاء المجموعة عليه وذلك لما يتحلى به من سمات القيادة المتطورة. تتمتع قيادة المشروع بين نمطين وهي القيادة المتبصرة والديموقراطية، يسمح قائد الفريق في مشاركة المرؤوسين والاستماع لوجهات نظرهم ومناقشتها وإعطاء الصلاحية في المهام الموكلة إليهم كما أنه يساهم في خلق بيئة عمل متعاونة ولتحقيق أهداف المنظمة، وتشجيع على خطوات واضحة للتواصل والتعبير وتحقيق أفضل نتائج للمنظمة.

مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع:

اختلف العلماء في تعريف الحوافز شكلياً، إلا أنهم اتفقوا في مضمونها، فعرفوا الحوافز بأنها (مثيرات تُحرّك السلوك الإنساني، وتُساعد على توجيهه نحو الأداء المطلوب، عندما تكون هذه الحوافز مهمةً بالنسبة للفرد)، وقيل: إنها ما يُقدّم للفرد من مُقابل ماديّ أو معنويّ؛ كتعويضٍ عن أدائه المتميّز. الحوافز مهمةٌ لمختلف فئات المجتمع من أفراد، ومُدرّبين، ومُؤسّسات، فتحفيز العاملين وتحميسهم من أهمّ عوامل النجاح والاستمرار في العمل مما ينعكس على المنظمة في الارتقاء والتميز مثال على ذلك شركة أرامكو وسابك.

خمس مقترحات لطرق التحفيز:

1- تم تكليف فريق بمهمة من قبل القائد لجمع المعلومات اللازمة لمشروع السماد الذهبي في مدة لا تتجاوز (72) ساعة وقد أنجزت المهمة في خلال (53) ساعة، فقرر القائد تحفيز هذه الفرقة بصرف مكافئة لهم وحثهم بالاستمرار على هذا النهج.

2- فريق قسم الحوكمة يعاني من تأخر في الحصول على تراخيص لمزاولة العمل وذلك بسبب تهاون بعض الافراد للوصول في الوقت المناسب إلى مركز التراخيص بسبب الازدحام، وقد أخبروا القائد عن هذه المشكلة فاستخدم التحفيز بمنحهم إجازة يوم واحد في حالة انجاز المهمة للحصول على همة أكبر لتجاوز هذه العقبات وقد نجح هذا الأسلوب.

3- لدينا اجتماعات دورية وأحد الأعضاء لم يتفاعل مع باقي المجموعة، فاستخدم قائد الفريق التحفيز المعنوي حيث شجعه على المضي قدماً وكان هذا التحفيز فعالاً.

4- حصل لدينا تأخير في وقت تسليم المشروع وكان الكل محبط، وعندما تحدث القائد مع فريق المشروع وحفزهم أن ينجزوا المهام في الزمن المحدد كان يكرر دائماً: أنتم أبطال، أنتم قادة، وسيتم صرف مكافئات مجزية وترقيات لكل من يسهم في إتمام المهام في الوقت المحدد.

5- من بداية المشروع وكان القائد يحفزنا بطرق مختلفة مثل الاتصال الدائم وإرسال الشكر والتقدير لكل الجهود المبذولة على جميع قنوات التواصل الاجتماعية والمكافآت والدعم المتواصل في حالة الإخفاق وكانت توجيهاته مليئة بالطاقة الإيجابية مما يجعل التحفيز مستمر في مشروعنا.

11. العمل الجماعي:**تصميم RACI لعدد للإجراءات الإدارية في المشروع جدول رقم (A15)**

عبارة عن قائمة بالأنشطة ومعلومات عن دور كل فرد فيما يتعلق بهذه الأنشطة ببساطة مصفوفة وأمام كل نشاط يعين اسم الشخص المختص بحسب دوره في العمود المخصص لهذا الدور وهو نموذج للمسؤولية يجعل تكاليف المشروع واضحة وعند أدنى مستوى.

R: Responsible, A: Accountable, C: Consulted, I: Informed.

قائمة المهام	راعي المشروع	مدير المشروع	فريق المشروع	المستشار	المكتب الهندسي	المطور التقني
تطوير التطبيق الذكي	I	A	I	C	I	R
تحديد تقييم المخاطر	I	A	R	C	I	I
تطوير خطة الاتصال	I	A	R	I	I	I
إدارة المعنيين	I	A	R	I	I	I
التصاميم الهندسية	I	A	I	C	R	I
إدارة ومراقبة سير المشروع	I	A	R	C	I	I
توزيع القوى العاملة	I	A	I	C	I	I

12. الصراع والأزمات:

تعتبر القدرة على إدارة الصراع من الكفاءات القيادية الأساسية ويمكن أن تساعد فرق المشروع على النمو والتقدم، ومع ذلك فإن إدارة الصراع هي واحدة من أصعب المهارات اللينة التي يمكن لأي شخص إتقانها وتطويرها.

فهم الصراع:

- النزاع أمر طبيعي وصحي (إذا تم إدارته بشكل مناسب).
- ينشأ الصراع من الاختلافات.
- يمكن للنزاع إما أن يحفز التقدم والنمو والإنتاجية أو يعرقه.

ثلاثة سيناريوهات للصراع في المشروع جدول رقم (A16)

#	سيناريوهات الصراع في المشروع	نتيجة حل الصراع
1	حدث الصراع بين قسم الإنتاج والتوريد لآلة لا تفي بالمواصفات المطلوبة. قسم الإنتاج يريد إرجاعها والتوريد يرفض بسبب التكلفة ستكون أعلى	بيع الآلة في السوق المحلي وطلب جديد يوافق المواصفات المطلوبة
2	التحق عضو جديد في المشروع مما أدى الى صراع بين قسم التسويق وقسم الإنتاج على الموارد	تم توجيه العضو الجديد إلى قسم التسويق للمصلحة العامة للمنظمة والنظر بعين الاعتبار في طلب قسم الإنتاج
3	في المرحلة التشغيل ظهر صراع بين أحد أعضاء الفريق على عدم تنفيذ المهام الموكلة له وتغيب المتكرر وتراكم المهام على عضو واحد	اتخاذ اجراء صارم في تسريح العضو المهمل بعد الاطلاع على سجله

تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية (A17)

#	نتيجة حل الصراع	استراتيجية حل الصراع	أنواع قرارة الصراع
1	بيع الآلة في السوق المحلي وطلب جديد يوافق المواصفات المطلوبة	التركيز مستقبلا على عدم التسرع في اختيار السلع الحديثة وعمل دورات للموظفين بتقنيات الحديثة تجنباً لتكرار الصراع ورفع مستوى جودة التدقيق	ربح - ربح
2	تم توجيه العضو الجديد الى قسم التسويق للمصلحة العامة للمنظمة والنظر بعين الاعتبار في طلب قسم الإنتاج	ادخال نظام مستقبلي على التعاقد مع شركات المساندة بنظام أجير وسد ثغرات الإجازات الاضطرارية تجنباً لتكرار الصراع ورفع مستوى جودة الالتزام في الوقت المحدد	ربح - خسارة
3	اخذا اجراء صارم في تسريح العضو المهمل بعد الاطلاع على سجله	العمل على الاطلاع على كل مجريات الموظفين من قبل مسول المجموعة دون التأخير ليتم معالجة الامر بشكل سريع واجابي تجنبنا لتكرار ورفع مستوى جودة المراقبة	خسارة - ربح

عرض تحليل الأسباب الجذرية:

تُسمى أيضاً مصفوفة كبنر - تريغو (Kepner–Tregoe Analysis) هي إحدى الطرق المميّزة والفعّالة في التحليل واتخاذ القرارات، فهي عبارة عن منهجية منظّمة تقوم على جمع المعلومات وتحديد أهميتها وتقييمها لاستخدامها بعد ذلك في حل المشاكل واتخاذ القرارات وتحليل المخاطر المُحتملة، كما أنها تساعد صانع القرار على زيادة مهارات التفكير النقدي لديه من خلال تطبيق مجموعة من الخطوات لاتخاذ القرار المناسب الذي يترتب عليه أقل خسارة ممكنة، بحيث يقوم صانع القرار بتقييم الوضع الحالي ومن ثم تحليل المشكلة يليها تحديد البدائل واختيار الحل المناسب وتحليله، وأخيراً القيام بتحليل المشاكل المتوقّعة التي قد تنتج عند تنفيذ القرار الذي تم اختياره.

نموذج تحليل الصراع الأول جدول رقم (A18)

الصراع الأول	
سؤال	جواب
1- لماذا هذه المشكلة؟	قسم الإنتاج. الجهاز لا يعمل بالطاقة المطلوبة الحد الأقصى لهذا الجهاز هو سبع ساعات والمطلوب 8 ساعات
2- لماذا تم طلب هذا الجهاز بخلاف المواصفات؟	قسم التوريد. تم ارسال الطلب بنفس المواصفات بدون ذكر الساعات المطلوبة؟
3- لماذا لم تذكر الساعات المطلوبة؟	قسم التوريد: تم تزودنا بالأجهزة الحديثة دون النظر الى الساعات المطلوبة.
4- لماذا لم يتم التدقيق في الساعات المطلوبة؟	قسم التوريد: الموظف المسؤول في مراجعة الطالبات تحمس لظهور الأجهزة الحديثة ظنن منه انها ستفيد المنظمة.
5- لماذا لم يتم فحص باقي المواصفات الكاملة؟	قسم التوريد: تم النظر لكونها حديثة دون الرجوع الى باقي التفاصيل طنا منه أنها نفس الساعات.

نموذج تحليل الصراع الأول جدول رقم (A19)

الصراع الثاني	
سؤال	جواب
1- لماذا حصل هذا الاختلاف؟	قسم الإنتاج: لدينا نقص في الايدي العاملة.
2- لماذا لديكم نقص في الايد العاملة؟	قسم الإنتاج: الموظف المسؤول عن تشغيل الاله في إجازة مرضية.
3- لماذا قسم التسويق يصير عليّة؟	قسم التسويق: لدينا مناطق جديدة المفروض ان يتم تغطيتها في هذا الأسبوع والعدد لا يكفي.
4- لماذا طالّت الاجازة المرضية للموظف.	قسم الإنتاج: تمت المسالة وقد أرسل تقرير طبي يفيد انه يحتاج الى أكثر من 33 يوم لتعافي.
5- من الذي يأخذ مكان هذا الموظف في الفترة المرضية؟	قسم الإنتاج: توزيع المهمة على مجموعة في ساعات إضافية.

نموذج تحليل الصراع الثالث جدول رقم (A20)

الصراع الثالث	
سؤال	جواب
لماذا حصلت هذه المشكلة في قسم التشغيل؟	قسم التشغيل: عدم تنفيذ المهام الموكلة له لأسباب مختلفة.
لماذا لم يوجه له تنبيه؟	قسم التشغيل: تم توجيه تنبيه إنذارات على فترات مختلفة دون اكتراث.
لماذا لم يستجب؟	قسم التشغيل: الموظف يستغل بعض زملائه لإنجاز المهام.
لماذا زملاؤه يساعدونه؟	قسم التشغيل: الموظف يعمل على استدراجهم عاطفيا.
لماذا لم يتم الإخبار عن هذا الموظف في وقت مبكر؟	قسم التشغيل: الموظف يدعي أن لديه ظروف خارجة عن إرادته.

تعريف عظمة السمكة شكل رقم (B07)

تخطيط "مخطط هيكل السمكة (Fishbone analysis) والذي يسمى أيضا مخطط المسبب والأثر ومخطط إيشيكاوا، هي أداة لتحليل مشكلة ما عن طريق تحديد الأسباب المحتملة بغرض إيجاد مجموعة من الحلول التكاملية للمشكلة، وهي عبارة عن تقنية تخطيطية من خبير مراقبة الجودة الإحصائي الياباني كارو إيشيكاوا بجامعة طوكيو والتي يمكن أن تستخدم في تمييز وترتيب أسباب حدوث واقعة أو مشكلة أو نتيجة، كما ويصور العلاقة المرتبة بشكل تخطيطي بين الأسباب طبقا لمستواها من الأهمية أو التفصيل وكنتيجة معطاة.

