

اسم المشروع

تطبيق الدليل السياحي الشامل

اعداد

عبدالعزيز الغنزي ٢٠٢١٢٠٦٤٩٥
صالح آل شيبان ٢٠٢١٢٠٦٢٧٣
إبراهيم الحميد ٢٠٢١٢٠٦٤٦٨
راشد شعت ٢٠٢١٢٠٦٢٣٤
سلمان المسعود ٢٠٢١٢٠٤٢٦٣
محمد الشمري ٢٠٢١٢٠٦٣٨٦
حسن الشمراني ٢٠٢١٢٠٦٤٣٢
حسين الزدجالي ٢٠٢١٢٠٦٤٢٤
يوسف احمد ٢٠٢١٢٠٦٢٨٨

بإشراف/ د. وليد سليمان

الفصل الدراسي الثالث

١٤٤٣هـ - ٢٠٢٢ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

المحتويات	رقم الصفحة
الاستراتيجية	5
الحوكمة والهيكل والعمليات	11
الامتثال والمعايير واللوائح	14
السلطة والاهتمام	18
ثقافة المنظمة وقيمها	23
نقد وإدارة الذات	24
النزاهة الشخصية والموثوقية	27
الاتصالات الشخصية العلاقات و الارتباط	28
القيادة	35
العمل الجماعي	36
الصراع والأزمات	37
المراجع	43

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١	ميثاق المشروع	٩
٢	نموذج امتثال للتحقق من استلام مخرجات المشروع	١٤
٣	نماذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع	١٥
٤	نماذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع	١٥
٥	نماذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع	١٦

٦	نماذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع	١٦
٧	نماذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع	١٧
٨	تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم	١٨
٩	تطوير شبكة (القوة والاهتمام) وشبكة (التأثير والقوة)	٢١
١٠	تطوير شبكة (القوة والاهتمام) وشبكة (التأثير والقوة)	٢٢
١١	دراسة السلوكيات السلبية وتحديد أسبابها وطرق التخلص منها	٢٤
١٢	التقييم المهني ذاتي باستخدام أداة SWOT	٢٥
١٣	إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة	٢٨
١٤	بناء مصفوفة الاتصال	٣٢
١٥	عرض ٣ سيناريوهات لنماذج اتصالات خاطئة من التواصل	٣٣
١٦	تطوير واعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين	٣٤
١٧	تصميم نموذج RACI لعدد ٣ اجراءات إدارية في المشروع	٣٦

قائمة الاشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
١	الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع	١١
٢	سجل أصحاب المصلحة	٢٣
٣	عرض تحليل الأسباب الجذرية	٤١

مقدمة

يتوفر الكثير من تطبيقات الهاتف الجوال التي جعلت من السياحة والسفر تجربة أكثر متعة وسهولة، توفر هذا التطبيقات خدمات متنوعة مثل الأدلة السياحية والخرائط والجولات الافتراضية والاستضافة المحلية ومراجعات وتقييمات السياحة والسفر، وفي هذا التطبيق سنقدم مشروعنا لتطبيق الدليل السياحي الشامل، ويعمل هذا التطبيق على تقديم طريقة استخراج الفيزا للسياح من الخارج ويقوم بعرض المدن التي تحتوي على معالم سياحية وفعاليات والخيارات المتاحة للسكن والمطاعم والمقاهي والمواصلات المتوفرة داخل المدينة او بين المدن والمسافات بين المدن وحالة الطقس في وقت زيارته السياحيه، ويتم تفعيل هذا الخيارات وتدعيمها بالصور والخرائط وروابط حجز الفعاليات والسكن والمواصلات مع امكانية توفر مرشد سياحي، سيساعدك هذا التطبيق على إنشاء خطة سفر مميزة، وتخطيط مسارات الرحلة بشكل تفصيلي. مع خرائط وأدلة سفر غنية بالمعلومات تساعدك على اختيار المعالم السياحية والمطاعم والمقاهي والفنادق المتاحة في المدينة، وسيعمل هذا التطبيق استكشاف الفعاليات والمناسبات والحفلات المحلية بالقرب منك بحسب الفئات في مختلف المدن المدرجة في التطبيق عن طريق تحديد الموقع الجغرافي وفئة الأنشطة وسيرشرح لك التطبيق قائمة مخصصة بالأحداث والمناسبات في الوقت الفعلي. يساعد التطبيق أيضاً على التخطيط لعطلة نهاية الأسبوع والعطلات الرسمية لنقضيه وقت ممتع.

الإستراتيجية

١. الرسالة

المُساهمة في تيسير السُبل والإجراءات السياحية المُختلفة، ورسم صورة ذهنية مُتكاملة للسائحين قُبيل اتخاذ قرار السفر، وتعزيز منهجيات المُقارنة بين الوجهات السياحية المُختلفة، وبما يضمن دعمهم بالمُعزّزات اللازمة وطرق تأمين اللوجستيات اللازمة، من خلال تسخير التكنولوجيا عبر تطبيق سيكون الرائد في هذا المجال..

٢. الرؤية

الريادة والتميز في تقديم كل ما يهم السائح وتلبية كافة الاحتياجات والتطلعات في الإرشاد السياحي وتطبيقاتها المختلفة، والمساهمة في تحقيق الرؤية الرائدة في المملكة التي تساهم في تحقيق طموحات وزارة السياحة في رؤية ٢٠٣٠.

٣. أهداف المشروع باستخدام نموذج الأهداف الذكية SMART:

اصطلاحاً هي مختصر لعدد من الكلمات التي تمثل المعايير التي تساعد في Gools S.M.A.R.T الأهداف الذكية أو تحديد أهداف المشروع بشكل منظم وفعال، وهي كالتالي:

١- انشاء دليل سياحي شامل لجميع الأماكن السياحية يقدم خدماته للسياح من داخل وخارج المملكة العربية السعودية من خلال التطبيق

- **محدد** : برمجة تطبيق دليل سياحي شامل للهواتف المحمولة
- **قابل للقياس** : (مؤشرات الاستحواذ / الإيرادات / الاستخدام / الإعجاب)
- **قابل للإنجاز** : الاستعانة بمبرجين محترفين وتخصصات أخرى
- **واقعي** : توافر الموارد المالية والبشرية اللازمة
- **الاطار الزمني** : ستة اشهر

٢- الوصول للخدمات والأماكن السياحية لجميع الزوار الراغبين بالمعرفة أكثر حول السياحة في المملكة العربية السعودية من خلال التطبيق

- **محدد** : تفعيل الخدمات الالكترونية وخدمات الارشاد السياحي
- **قابل للقياس** : تحديد النسبة المئوية للمستفيدين من الخدمات
- **قابل للإنجاز** : التعاقد مع جهات التشغيل
- **واقعي** : بناءً على رغبات واحتياجات العملاء
- **الاطار الزمني** : ثلاثة اشهر من اطلاق التطبيق

٣- ضم جميع الشركات والمؤسسات الحكومية والخاصة العاملة بالقطاع السياحي للتطبيق

- محدد : ضم الشركات والمؤسسات المستهدفة
- قابل للقياس : ٦٠ % من الشركات والمؤسسات
- قابل للإنجاز : الإعلان عن الفرص الاستثمارية
- واقعي : جذب الشركات والمؤسسات والتنسيق معها من قبل قسم المبيعات
- الاطار الزمني : ستة اشهر من اطلاق التطبيق

٤. مؤشرات قياس الأداء

مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs :

مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs باللغة الإنجليزية Key Performance Indicators ، وهي قيمة قابلة للقياس توضح مدى فعالية الشركة في إنجاز وتحقيق الأهداف الرئيسية للعمل.

تقوم المؤسسات باستخدام مؤشرات قياس الأداء الرئيسية KPIs على مستويات متعددة لتتبع مقاييس الأداء. وهناك عدة أنواع مؤشرات قياس أداء ومنها، مؤشرات قياس الأداء الرئيسية عالية المستوى، ومؤشرات أداء منخفضة المستوى، وهناك مؤشرات قياس أداء مرتبطة بالخطوة مثل التقدم تجاه تحقيق الرؤية.

قد تركز مؤشرات قياس الأداء الرئيسية عالية المستوى على الأداء الكلي للمؤسسة، في حين قد تركز المؤشرات المنخفضة المستوى على العمليات أو الموظفين في أقسام مثل المبيعات أو التسويق أو خدمة العملاء.

باختصار هي أداء قياس للأهداف ورموز القياس هي (قيمة مالية \$ - عدد # - نسبة مئوية %)

ويرتكز أدوات القياس على هذه الثلاثة رموز وتنقسم المؤشرات إلى مؤشرين رئيسيين:

- المؤشر السابق Leading Indicator (سبب Cause)

وهو الذي يسبق الحدث، لمعرفة ما إذا كنا نتبع الاتجاه الصحيح في العمل.

- المؤشر اللاحق Lagging Indicator (نتيجة Effect)

وهو الذي يتبع الحدث، وتكمن أهمية المؤشر اللاحق في قدرته على تأكيد حدوث نمط ما وتم العمل على المؤشرات السابقة بشكل صحيح.

١- المؤشر السابق Leading Indicator:

- معدل سرعة تنفيذ الأعمال %
- مؤشر الزيادة لزوار الدليل #
- مؤشر عدد تحميل التطبيق #
- عدد المستفيدين من التطبيق من السياح #
- معدل الطلب على الخدمات الموجودة #
- معدل الجهات المانحة للمشروع #
- معدل الربط بين الجهات المقدمة للخدمات السياحية مع منصة الدليل السياحي #
- معدل طلب المرشدين السياحيين لمنصة الدليل السياحي #
- نسبة رضا أصحاب المصلحة للتطبيق وكيفية عمله %
- معدل قبول التطبيق في أوساط الشركات والهيئات والمنظمات المتخصصة في مجال السياحة %

٢- المؤشر اللاحق Lagging Indicator:

- نسبة رضا العملاء #
- معدل أرباح التطبيق \$
- معدل الاستفسارات داخل التطبيق #
- معدل الطلب على الخدمات %
- نسبة العرض داخل المنصة %
- متوسط عدد المستخدمين النشطين داخل التطبيق #
- عدد تحميل الصور والفيديوهات ومشاركتها من التطبيق #
- ارتفاع أعداد زوار عارضي الخدمات السياحية داخل التطبيق #
- معدل المشاهدات للفيديوهات المرفقة داخل التطبيق #
- مبيعات المنتجات داخل التطبيق \$
- قياس معدل مستخدمين التطبيق كل شهر %
- قياس معدل التطور السياحي في المنشآت الفندقية والسياحية التي عرضت خدماتها داخل التطبيق %

٥. ميثاق المشروع:

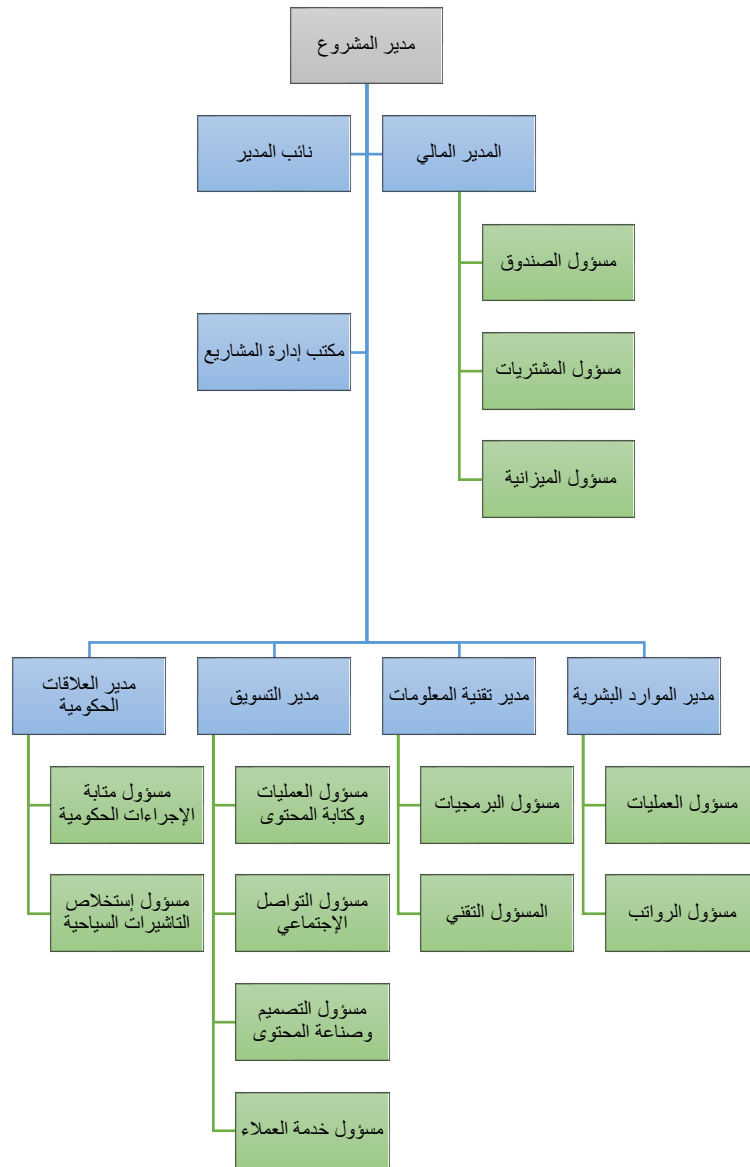
اسم المشروع	تطبيق الدليل السياحي الشامل	تاريخ البدا	٢٠٢٢-٨-١
مدير المشروع	عبدالعزیز العنزي	تاريخ الانتهاء	٢٠٢٣-١١-١
ميزانية المشروع	٥٠٠,٠٠٠ ريال سعودي (تشمل متطلبات المشروع الأساسية والعمالة)		
ملخص المشروع			
هذا المشروع هو وسيلة لدمج القطاع السياحي مع قطاع الخدمات الإلكترونية. تطبيق الدليل السياحي الشامل يقدم للمستخدمين طريقة استخراج الفيزا للسياح من الخارج ويوضح المدن التي تحتوي على معالم سياحية وفعاليات ويقدم خيارات السكن والمطاعم والمقاهي، والموصلات داخل المدينة او بين المدن والمسافات بين المدن والطقس في وقت زيارته السياحية. مع دعم هذه الخيارات بالصور والخرائط وروابط حجز الفعاليات وحجز السكن والمواصلات مع امكانية توفر مرشد سياحي.			
اهداف المشروع			
١. انشاء دليل سياحي شامل لجميع الأماكن السياحية يقدم خدماته للسياح من داخل وخارج المملكة العربية السعودية ٢. الوصول للخدمات والأماكن السياحية لجميع الزوار الراغبين بالمعرفة اكثر حول السياحة في المملكة العربية السعودية ٣. ضم جميع الشركات والمؤسسات الحكومية والخاصة العاملة بالقطاع السياحي			
المعالم الرئيسية للمشروع			
الوصف		تاريخه	
الاتفاق على ميثاق المشروع		٢٠٢٢-٨-١	
بدأ مرحلة التخطيط للمشروع		٢٠٢٢-٨-٣	
اجتماع انطلاق المشروع		٢٠٢٢-٨-١٥	
الاختبارات التجريبية		٢٠٢٢-٢-١٥	
إطلاق المشروع على منصات التواصل الاجتماعي		٢٠٢٣-١١-١	
المخاطر			

وجود منافسين مشابهين		عدم تقبل المجتمع لفكرة دمج التطور التكنولوجي مع السياحة	
الخوف من التجمعات بسبب كوارث طبيعية وصحية مثل الكورونا		الصعوبات الوظيفية والمجتمعية الواقعة على الفئة العاملة	
الاعتمادات والموافقات المطلوبة			
بيانات الجهة أو المؤسسة المهنية المسجل لديها مقدم الخدمة	موافقة وزارة التجارة والاستثمار	موافقة وزارة السياحة	موافقه وزارة التجارة والصناعة السعودية الخدمات الالكترونية
فريق العمل			
عبدالعزیز العنزي	مدير المشروع	جامعة الجميع الذكية	الراعي
١. يوسف محمد يعقوب ٢. محمد عبدالكريم الشمري ٣. راشد مصطفى شعت ٤. ابراهيم محمد الحميد ٥. سلمان حمود المسعود ٦. حسن علي الشمراني ٧. حسين علي الزدجالي			أعضاء فريق العمل

جدول ١

الحوكمة والهيكل والعمليات

٦. الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع



رسم توضيحي ١

٧. الأسس العملية والعلمية التي اعتمادها في تطوير الهيكل التنظيمي:

توزيع الأفراد بطرق شتي بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر بينها علاقات الأدوار و بين هؤلاء الأفراد ويتضمن هذا التعريف الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل وهي كالتالي :

١. تقسيم العمل والتخصص.

٢. توزيع الأعمال والمسؤوليات بين الأفراد.

٣. تحديد العلاقات لمن يتبع كل شخص، ومن الأشخاص الذين يتبعون له، وتحديد عدد المستويات التنظيمية " تطبيق نطاق الإشراف.

٤. تجميع الأفراد في أقسام والأقسام في دوائر والدوائر ووحدات أكبر وهكذا.

٥. تفويض السلطات وتصميم الإجراءات المراقبة و التقيد بذلك.

٦. تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال ومشاركة الأفراد في عملية صنع القرارات، وكذلك التفاعل والتعامل مع الجمهور وتقديم منتجات، وخدمات جديدة.

٧. توفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين.

٨. المنظمة تشتمل على رتب وتسلسل.

٩. أسس تكوين الوحدات والتنظيم.

٨- نموذج مكتب المشاريع المتبع:

اتبع هذا المشروع منهجية Agile (المنهجية الرشيقية) في إدارة المشروع، يتجه Agile نحو الشعبية المتزايدة يوماً بعد يوم باعتباره نهجاً أكثر مرونة ومدفوعاً بالتغيير في إدارة المشاريع، وخاصة المشاريع الرقمية. كما يوحي الاسم (المنهجية الرشيقية)، يضع Agile نفسه كنظام يفسح المجال لتحقيق تحول أسرع والقدرة الديناميكية على التكيف بسرعة مع التغييرات المطلوبة أو تصحيحات المسار. يميل نهج Agile إلى اتخاذ منظور أكثر تمحوراً حول الأشخاص، وتنفيذ مراحل قصيرة ومتكررة تسمى سباقات السرعة التي تعتمد على التعليقات المستمرة التي تعيد تشكيل مسار المشروع وتنقيحه باستمرار. أدى نجاح Agile في مجال تطوير البرمجيات إلى ارتفاعها السريع في اعتمادها في مجال التسويق. تشير فرق التسويق والإبداع المدفوعة بالرشاقة إلى أنها تحررهم من دورات التطوير اللانهائية التي تحدث غالباً مع منهجيات إدارة المهام التقليدية مع إعطاء دفعة لإبداعهم.

وتم اعتماد إدارة المكاتب الداعمة في المشروع 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.

هذا النوع من المكاتب مناسب للمؤسسات التي تتميز بنجاح في معظم مشاريعها وتحتاج فقط إلى أشبه ما يكون بمركز معلومات. يتميز هذا النوع بمستوى سيطرة وتحكم منخفض على المشاريع وفرقها، إضافة إلى وجود معايير موحدة يتم اتباعها في كافة المشاريع.

الامتثال والمعايير واللوائح

٩- نموذج امتثال للتحقق من استلام مخرجات المشروع

الهدف	الأنشطة	المخرجات المتوقعة	معيار النجاح
إنشاء تطبيق للهواتف المحمولة	الاستعانة بصمم وخبير تقني	الاتفاق مع شريك محتمل تقني أو منظمة مدفوع لها التكاليف لإنشاء التطبيق	الحصول على شريك تقني ومستثمر بنفس الوقت أو التعاقد مع شركة بحيث أن يكون المعيار هو أعلى جودة لعمل التطبيق وبأقل تكلفة إنشائية
معرفة النظام البرمجي الذي يناسب التطبيق	اختيار أفضل نظام برمجي عن طريق الاستعانة بمستشار تطوير برامج	الترسية على أفضل خيار من الخيارات المعروضة لكيفية عمل التطبيق والمنصة الرئيسية الحاضنة له	اختيار منصة العمل الخاصة بالتطبيق
إنشاء نموذج التطبيق وتصميم الصفحات	رسم نموذج أولي لكيفية شكل التطبيق وتصميم الصفحات للتنقل داخل التطبيق	نموذج ورقي مفصل كتابيا وتصميميا عن شكل التطبيق بالداخل وكيفية التنقل داخل التطبيق ورسم طريقة عمل التطبيق	إنشاء تصميم فريد من نوعه وأيضاً مبسط في عمله وواضح لأي مستخدم طريقة التنقل وكيفية الاستفادة من جميع الخدمات الموجودة في التطبيق
اختبار التطبيق قبل اعتماده	الاستعانة بخبير الأنظمة البرمجية لاختبار التطبيق	خلو التطبيق من أي مشاكل برمجية تعطل من عمل التطبيق وأيضاً التأكد من تطبيق التصميم المتفق عليه لشكل وعمل التطبيق	اعتماد التطبيق من الخبير البرمجي
نشر التطبيق	عرض وإتاحة التجربة لأصحاب المصلحة وأيضاً التأكد من خلوه من مشاكل فنية وتشغيلية	سماع الاقتراحات والتعديلات والموافقة النهائية لإطلاق التطبيق	نسبة رضا عالية من أصحاب المصلحة وأيضاً موافقة كاملة للمستشارين التقنيين والخبراء الفنيين
الإعلان عن التطبيق	إطلاق حملة إعلانية شاملة للتطبيق	خطة تسويقية ترويجية متكاملة الأطراف لطرح التطبيق عبر المنصات وأيضاً دعم أصحاب المصلحة للتطبيق	تجاوز التوقعات الموضوعة في الخطة التسويقية والوصول إلى أرقام مطابقة أو مرتفعة الموضوع في مؤشرات الأداء

جدول ٢

١٠- نماذج التحقق

أ- مرحلة تصميم المشروع وتشمل المهام التالية :

م	المهام	نعم	لا
١	جمع المعلومات		
٢	تحديد الحاجة المجتمعية التي سيلبيها المشروع		
٣	تحديد اهداف واغراض المشروع		
٤	وضع خطة مالية لميزانية المشروع		
٥	تحديد المخاطر والحلول الممكنة		
٦	تحديد الخيارات البديلة		
٧	كتابة تقرير بالمقترحات		
٨	توضيح جميع الحدود القانونية		
٩	الحصول على الموافقة للمرحلة القادمة		

جدول ٣

ب- مرحلة تخطيط المشروع وتشمل المهام التالية :

م	المهام	نعم	لا
١	تعيين أعضاء الفريق		
٢	وضع WBS للمشروع		
٣	عمل الأبحاث اللازمة		
٤	تطوير خطة المشروع		
٥	عرض الخطة على جميع الجهات المعنية		
٦	اعتماد نطاق المشروع من الإدارة العليا		
٧	الحصول على الموافقة للمتابعة		

جدول ٤

ج- مرحلة تنفيذ المشروع وتشمل المهام التالية :

م	المهام	نعم	لا
١	استخراج التصاريح اللازمة من جميع الجهات المعنية		
٢	تنظيم جميع المهام		
٣	التأكد من علم جميع أعضاء الفريق بما عليهم فعله		
٤	التواصل مع جميع الأعضاء وإطلاعهم بما تم إنجازه		
٥	الالتزام بموعد تسليم المهام والتأكد من اكمالهم لما يطلب منهم		
٦	شراء المواد والخدمات		
٧	تفعيل خطة استجابة للمخاطر		
٧	حل المشكلات		
٨	الحصول على الموافقة للمتابعة		

جدول ٥

د- مرحلة تقييم المشروع وتشمل المهام التالية :

م	المهام	نعم	لا
١	اجراء جميع الاختبارات اللازمة على التطبيق للتأكد من توافقه مع المتطلبات المحددة		
٢	تحديد الفرق بين النتائج الفعلية والنتائج المحددة		
٣	تحديد قوائم الملاحظات وتوجيه الجهات المنفذة لتعديل الملاحظات		
٤	الاستلام النهائي وفقاً للمعايير والمتطلبات المحددة		

جدول ٦

هـ - مرحلة إغلاق المشروع وتشمل المهام التالية :

م	المهام	نعم	لا
١	اكمال جميع الأنشطة قيد التنفيذ		
٢	كتابة التقرير		
٣	التأكد من رضى الممولين والمانحين		
٤	التخلص من الموارد المتبقية وإعادة توجيهها		
٥	إعادة تعيين فريق العمل		
٦	طرح المشروع للمشغلين والاعلان عن الفرص الاستثمارية		
٧	التعاقد مع جهات التشغيل		

جدول ٧

تسند مسؤولية إدارة المشروع الى شخص واحد (مدير المشروع) للإشراف على فريق العمل خلال تنفيذ المشروع ولابد من الاهتمام بإنهاء المشروع كاملاً الا بتحقيق الأهداف وحسب بمعنى انه لابد في نهاية المشروع من كتابة التقارير وإطلاع الفريق على النتائج وكذلك توثيق النتائج وكتابة الدروس المستفادة للمشاريع القادمة .

السلطة والاهتمام

١١- تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم

م.	الاسم	الدور	التصنيف	التوقعات	معلومات التواصل	طريقة التواصل
١.	وزارة السياحة	الجهة الحكومية الخاصة بالأمور السياحية	خارجي	- الموافقة على ترخيص التطبيق - توفير بيانات المدن السياحية	ص.ب ٦٦٦٨٠ الرياض ١١٥٨٦ المملكة العربية السعودية هاتف: ٠٠٩٦٦١١٨٨٠٨٨٥٥ فاكس: ٠٠٩٦٦١١٨٨٠٨٨٤٤ البريد الإلكتروني: info@mt.gov.sa	- المخاطبات الرسمية - البريد الإلكتروني - الهاتف - الفاكس
٢.	وزارة الخارجية	الجهة الحكومية الخاصة بإصدار التأشيرات.	خارجي	- توفير شروط تأشيرات السفر.	الرمز البريدي ١١٥٤٤ صندوق البريد ٥٥٩٣٧ هاتف: 00966114067777 فاكس: 00966114414588 البريد الإلكتروني: info@mofa.gov.sa	- المخاطبات الرسمية - البريد الإلكتروني - الهاتف - الفاكس
٣.	وزارة النقل والخدمات اللوجستية	الجهة الحكومية الخاصة بالمواصلات	خارجي	- توفير وسائل نقل حكومية - تحديد تكلفة المواصلات الحكومية أو الخاصة	هاتف: 00966118744444 البريد الإلكتروني:	- المخاطبات الرسمية

البريد الإلكتروني الهاتف	info@mot.gov.sa					
المخاطبات الرسمية البريد الإلكتروني الهاتف الفاكس	هاتف: ٠٠٩٦٦٩٢٠٠٠٠١٢٣ فاكس: ٠٠٩٦٦١١٢٤٣٩٨٦٩ البريد الإلكتروني: info@gea.gov.sa	الإفادة بـأماكن ومواعيد الفعاليات الترفيهية	خارجي	الجهة الحكومية الخاصة بالفعاليات	الهيئة العامة للترفيه	٤.
البريد الإلكتروني الهاتف وجه لوجه	الهواتف الشخصية للمستثمرين البريد الإلكتروني للمستثمرين	التمويل المالي للمشروع إدارة المشروع التوقيع على الوثائق الرسمية	داخلي	ممول مدير المشروع	المستثمرون	٥.
البريد الإلكتروني الهاتف	الهواتف الشخصية للشركاء البريد الإلكتروني للشركاء	التمويل المالي للمشروع	داخلي	ممول	الشركاء	٦.
البريد الإلكتروني الهاتف	الدعم الفني والتقني الخاص بالتطبيق	استخدام التطبيق	خارجي	زبون.	السياح	٧.
البريد الإلكتروني الهاتف	الدعم الفني والتقني الخاص بالتطبيق	توفير مسكن للسياح	خارجي	زبون.	أصحاب الفنادق	٨.
البريد الإلكتروني الهاتف	الدعم الفني والتقني الخاص بالتطبيق	توفير وجبات الطعام للسياح	خارجي	زبون.	أصحاب المطاعم والمقاهي	٩.
البريد الإلكتروني الهاتف	الدعم الفني والتقني الخاص بالتطبيق	توفير أماكن للاسترخاء والراحة والترفيه توفير جميع المتطلبات من طعام وشراب ومسكن	خارجي	زبون	أصحاب المنتجعات	١٠.
البريد الإلكتروني	الدعم الفني والتقني الخاص بالتطبيق	توفير مرافق إرشادي للسياح	داخلي	زبون	المرشدين السياحيين	١١.

- الهاتف						
- البريد الإلكتروني - الهاتف	الدعم الفني والتقني الخاص بالتطبيق	- توفير وسائل نقل للسياح	خارجي	زبون	شركات السفر والطيران	١٢.
- المخطبات الرسمية - البريد الإلكتروني - الهاتف	هاتف: ٠٠٩٦٦١٢٤٢٣٧٨٧٧ بريد الكتروني h.al-qahtani@ncm.gov.sa	- التوقعات المناخية في الفترة الحالية والمستقبلية للمدن السياحية	خارجي	الجهة الرسمية المتعلقة بأحوال الطقس	المركز الوطني للأرصاد	١٣.
- البريد الإلكتروني - الهاتف	هاتف الشركة وبريدها الإلكتروني	- تصميم التطبيق - برمجة التطبيق - الدعم الفني والتقني	خارجي	مقاول	شركة البرمجة	١٤.
- البريد الإلكتروني - الهاتف	هاتف الشركة وبريدها الإلكتروني	- تسويق ودعاية	خارجي	مقاول	شركة التسويق	١٥.

جدول ٨

١٢. تطوير شبكة (القوة والاهتمام) وشبكة (التأثير والقوة)

شبكة المشروع:

(تحليل سجل المعنيين) الهدف الأساسي تصنيف وترتيب المعنيين وأصحاب المصلحة، الذين تم تعريفهم أعلاه بناءً على سلطتهم أو تأثيرهم ، وكذلك بناءً على سلطتهم واهتمامهم (High – Low).

١ - مصفوفة السلطة/التأثير

م.	أصحاب المصلحة	السلطة	التأثير
١.	وزارة السياحة	H	H
٢.	وزارة الخارجية	H	L
٣.	وزارة النقل والخدمات اللوجستية	L	L
٤.	الهيئة العامة للترفيه	H	H
٥.	المستثمرون	H	H
٦.	الشركاء	H	H
٧.	السياح	H	H
٨.	أصحاب الفنادق	L	H
٩.	أصحاب المطاعم والمقاهي	L	H
١٠.	أصحاب المنتجعات	L	H
١١.	المرشدين السياحيين	L	L
١٢.	شركات السفر والطيران	L	H
١٣.	المركز الوطني للأرصاد	L	L
١٤.	شركة البرمجة	L	H
١٥.	شركة التسويق	L	H

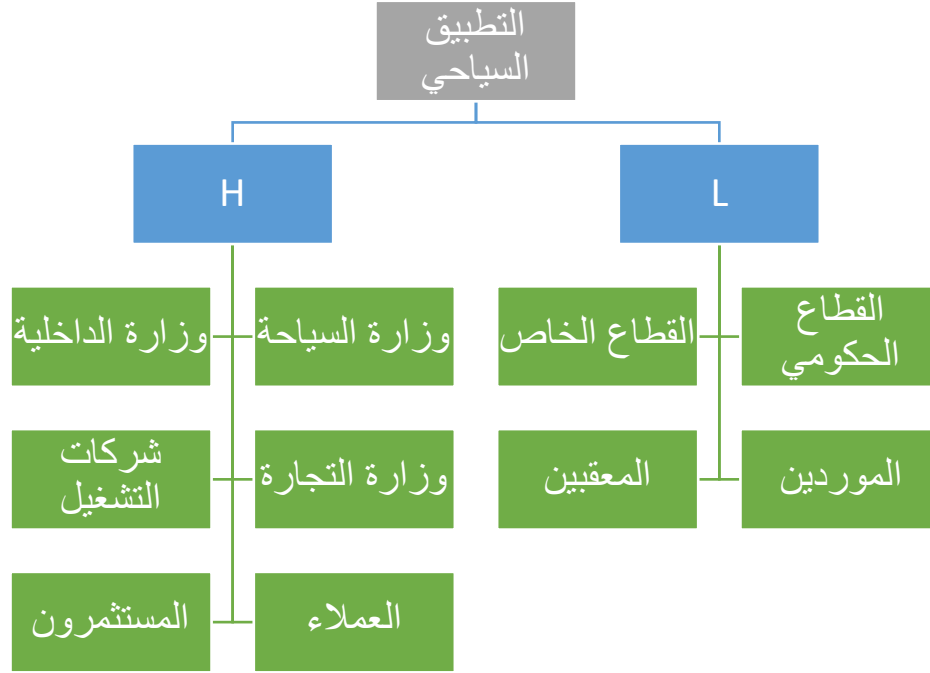
جدول ٩

٢- مصفوفة السلطة/الاهتمام

م.	أصحاب المصلحة	السلطة	الاهتمام
١.	وزارة السياحة	H	L
٢.	وزارة الخارجية	H	L
٣.	وزارة النقل والخدمات اللوجستية	H	L
٤.	الهيئة العامة للترفيه	H	H
٥.	المستثمرون	H	H
٦.	الشركاء	H	H
٧.	السياح	L	H
٨.	أصحاب الفنادق	L	L
٩.	أصحاب المطاعم والمقاهي	L	L
١٠.	أصحاب المنتجعات	L	L
١١.	المرشدين السياحيين	L	H
١٢.	شركات السفر والطيران	L	L
١٣.	المركز الوطني للأرصاد	L	L
١٤.	شركة البرمجة	L	H
١٥.	شركة التسويق	L	H

جدول ١٠

١٣. سجل أصحاب المصلحة



رسم توضيحي ٢

ثقافة المنظمة وقيمها

١٤. تعريف ثقافة المنظمة

يعتبر سلوك الأفراد في المنظمة وتوجهاتهم وأهدافهم السبب الرئيسي في نجاح هذه المنظمة واستمراريتها وهنا تبرز أهمية الثقافة التنظيمية التي تشكل القيم والمفاهيم التي يكتسبها أفراد المنظمة من منظماتهم والتي تؤثر بشكل كبير على سلوكهم وأهدافهم، فلكي تضمن المنظمة البقاء والنجاح يجب أن تولي اهتماماً كبيراً بالثقافة التنظيمية لأنها تولد انسجاماً بين أفراد المنظمة وتدفعهم إلى تحقيق أهدافها والاستجابة السريعة لأي تغيير وتطور أثناء سير العمل.

- لذا حرصنا ان تكون روح الفريق والمورث الثقافي هي ثقافة المنظمة حرصاً منا على ثقة وولاء الفريق داخلياً وولاء العملاء خارجياً.

١٥. تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن تبنيها خلال المشروع

- نجتهد دوماً لتطوير اعمالنا وتعظيم قدرات موظفينا الابداعية.
- نكتسب الاحترام من خلال التزامنا بالعدل والثقة والنزاهة في جميع علاقتنا.
- نفخر بعملنا ونجتهد دوماً لتحقيق نتائج متميزة.

١٦. سرد ثلاث سلوكيات من الممكن أن تأثر على المشروع

- ١- عدم العمل بروح الفريق
- ٢- عدم اختيار فريق عمل تتوافر فيه المهارات المطلوبة
- ٣- ضعف التواصل

١٧. دراسة السلوكيات السلبية وتحديد أسبابها وطرق التخلص منها

وصف السلوك	الأسباب	كيفية القضاء عليها
• عدم العمل بروح الفريق	• انعدام المساءلة • الافتقار الى الحافز	• الاشراف المباشر على أدائهم واستجوابهم بشأن أي اهمال قد يحدث

• منحهم الحافز للعمل • لتحقيق هدف مشترك • توضيح أهمية دور كل عضو في نجاح الفريق		
• الحصول على التدريب والأدوات اللازمة لإنجاز وظائفهم بشكل مناسب	• نقص التدريب • تعدد التخصصات	• عدم اختيار فريق عمل تتوافر فيه المهارات المطلوبة
• عقد اجتماعات دورية على الانترنت • رسائل البريد الالكتروني • المراسلات المباشرة • تحديد أوقات تناسب الجميع	• البعد الجغرافي • اختلاف التوقيت	• ضعف التواصل

جدول ١١

١٨. التقييم المهني ذاتي باستخدام أداة SWOT:

SWOT			
البيئة الداخلية		البيئة الخارجية	
S	W	O	T
نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	التحديات
فكرة مشروع جديدة غير موجودة بالسوق	تكلفة المشروع	سد الثغرة الموجودة بين العرض والطلب الموجود	إمكانية تواجد نفس الفكرة في جهة حكومية ولم يعلن عنها حتى الآن أو تسعى جهة حكومية لتنفيذها
طاقم لديه خبرة وتجربة سياحية	الاحتياج الدائم إلى جهات مشغلة أو كثرة الشركاء المحتملين	فرصة الحصول على استثمارات عالية	المنافسة في الأسعار المطروحة
اختلاف ثقافات فريق العمل وأماكنهم الجغرافية بحيث سهولة تغطية أغلب الأماكن السياحية المتفرقة حول المملكة	التباعد الجغرافي لفريق عمل المشروع وعليه سيؤثر نوعا ما أثناء البدء في تنفيذ المشروع	توجه المملكة العربية السعودية لتسهيل تقديم الخدمات على أن تطون إلكترونية	كثرة الجهات الحكومية والخاصة التي ستشارك في كيفية عمل وتشغيل التطبيق
		قلة المنافسين	عدم وجود تسعير معين لعرض المنتج في التطبيق
		تطبيق واحد يجمع معالم المملكة وأماكنها السياحية مما يسهل على السائح اختيار الوجهة السياحية المناسبة	كثرة أماكن إصدار التراخيص من الجهات الحكومية المختلفة (مثال: لابد الرجوع إلى كل منطقة إدارية: إمارة أو أمانة لإصدار التصاريح المطلوبة)

جدول ١٢

النزاهة الشخصية والموثوقية

١٩. تقديم ٣ سلوكيات تتعارض مع النزاهة والأخلاق

ان السلوكيات غير الأخلاقية في مكان العمل والتي تتعارض مع النزاهة تعتبر من الافعال التي تنتهك قوانين العمل، والسلوكيات في مكان العمل هي مجموعة ديناميكية من القيم التي تختلف باختلاف الأشخاص والأماكن أما أبرز السلوكيات غير الأخلاقية من مكان العمل فهي:

١- إساءة استخدام السلطة

إساءة استخدام السلطة هي خروج الموظف العام عن الحدود القانونية للوظيفة العامة، وينطوي ذلك على السلوك المخالف لما تقضي به القوانين واللوائح والأنظمة، وتقديم المصلحة الشخصية على المصلحة العامة و تكمن إساءة استخدام السلطة في العديد من المظاهر مثل أن يطلب منك القيام بشيء لا تشعر بالارتياح تجاهه كأن تتلاعب بالأرقام والتقارير.

٢- إساءة استخدام وقت العمل

يتضمن القيام بأعمال شخصية في وقت العمل وكذلك صرف الوقت على عمل آخر بدلاً من العمل في الشركة، أو قضاء الوقت خارج مكان العمل،

٣- التحرش والتنمر

هو كل أنواع السلطة والقوة التي تهدف لإلحاق الأذى النفسي والمعنوي بالشخص الآخر كاستخدام النظرات المزعجة، الألفاظ السيئة وغيرها من الأفعال التي تهدف لإلحاق الأذى بكل الأشخاص. حيث يحدث على أساس العرق أو الإعاقة أو الجنس أو العمر، وهذا السلوك لا يعد مجرد حالة من السلوك غير الأخلاقي، بل إنه يعد قضية قانونية أيضاً

٢٠. تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني لهذه السلوكيات على أعمال المشروع:

١- الأثر المالي

يكن التأثير المالي للسلوكيات السلبية التي تتعارض مع الاخلاق في زيادة تكلفة تنفيذ الاعمال وضعف الانتاجية وضعف ثقة الفرد او المستثمر في منتج الشركة, مما يؤدي إلى خسارة او انهيار الشركة

٢- الأثر الاجتماعي

اجتماعيا فان هذه السلوكيات السلبية تعتبر منفرة للتواصل بين الموظفين حيث انهاء العلاقات الاجتماعية تكون مبنية على المصالح الشخصية وليس على المصلحة العامة للشركة.

٣- الأثر الفني

قلة جودة العمل المنفذ احد اهم الاثار المترتبة من هذه السلوكيات وكذلك ضعف الإنتاج

٤- الأثر على العلاقات

الها تأثير سلبي على العلاقات والأمن الوظيفي ويضعف الإحساس بالانتماء والعطاء و المبادرة بين اعضاء الفريق مما يؤدي الى ظهور ثير من الخلافات و التوترات الغير صحية

الاتصالات الشخصية – العلاقات والارتباطات

٢١. إعداد سجل المعين بالمشروع وأصحاب المصلحة:

يساعد سجل أصحاب المصلحة بشكل واضح في وضع خطة الاتصال:

م.	أصحاب المصلحة
١.	وزارة السياحة
٢.	وزارة الخارجية
٣.	وزارة النقل والخدمات اللوجستية
٤.	الهيئة العامة للترفيه
٥.	المستثمرون
٦.	الشركاء
٧.	السياح

٨.	أصحاب الفنادق
٩.	أصحاب المطاعم والمقاهي
١٠.	أصحاب المنتجعات
١١.	المرشدين السياحيين
١٢.	شركات السفر والطيران
١٣.	المركز الوطني للأرصاد
١٤.	شركة البرمجة
١٥.	شركة التسويق

جدول ١٣

٢٢. تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال

الاتصال الشخصي:

مفهوم الاتصال الشخصي:

هو عملية تفاعل مستمرة ومباشرة بين القائم بالاتصال والمستقبل، يتم من خلالها تبادل المعلومات والآراء والاتجاهات بين طرفي الاتصال، مما يؤدي في النهاية إلى التأثير على المستقبل لتحقيق هدف ما.

خصائص الاتصال الشخصي:

يتميز الاتصال الشخصي بخصائص عديدة، ومن أهمها:

١- المرونة:

يتميز الاتصال الشخصي بوجود نسبة كبيرة من المرونة، حيث يتاح من خلال هذه المرونة تغيير الأسلوب، أو اتجاه المناقشة، من أجل الحصول على نسبة عالية من الإقناع.

٢- صدى الصوت:

يتميز الاتصال الشخصي بأن ارتداد الصدى فيه عاجل وفوري ومباشر ومحسوس، بحيث يساعد هذا التأثير المرتد على تحقيق التناغم بين المرسل والمستقبل خلال الاتصال.

عناصر الاتصال الشخصي

يوجد خمسة عناصر رئيسية للاتصال الشخصي ولا يتم الاتصال إلا بها وهي:

١- المرسل "Sender"

المرسل هو الشخص الذي يرسل الرسالة أو المعلومات وهو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال إلى الشخص المتلقي لها.

٢- الرسالة "Message"

الرسالة هي المعلومات أو المعاني المراد إرسالها للشخص المتلقي، للتعبير عما نريد إيصاله والتعبير عنه سواء كانت لفظية أو مكتوبة أو إيماءة أو حركة جسد مميزة تعبر عما نريد قوله.

٣- القناة "Channel"

القناة تمثل الوسيلة أو الأداة أو المنهج الذي تمر من خلال الرسالة للشخص المتلقي لها، وتتعدد القنوات بتعدد نوع الرسالة.

٤- المستقبل "Receiver"

المستقبل هو الشخص أو الجهة المتلقية للرسالة من المرسل، وقد يكون المستقبل شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص، مع ملاحظة أن كل طرف يلعب دورًا ثنائيًا كمرسل ومستقبل في نفس الوقت.

٥- التغذية الراجعة "Feedback"

وهي المعلومات المرتدة التي تمثل ردة فعل المستقبل بعد فهمه للرسالة وترجمته لمعانيها، فإن استجاب لها سيبعث برسالة أخرى ويأخذ هنا موقف المرسل، وتعود حلقة هذه الخطوات من جديد.

الاتصال الفعّال:

مفهوم الاتصال الفعّال: (متى يكون الاتصال فعّالاً؟)

الاتصال الفعّال هو عملية تبادل المعلومات بين طرفين أو أكثر، لكن التواصل يكون فعّالاً عندما يتلقى الشخص المناسب المعلومة الصحيحة في الوقت المناسب من الشخص المناسب، ليتحقق النتيجة المرجوة.

٢٣. تعريف اشكال ونماذج التواصل الشخصي

قيود الاتصال:

القيود التي تفرضها التشريعات أو اللوائح أو التكنولوجيا أو السياسية على محتوى الرسالة أو التوقيت أو وسيلة التوصيل تكنولوجيا الاتصالات: الأدوات والأنظمة والتطبيقات الحاسوبية المستخدمة في نشر المعلومات:

- البريد الإلكتروني (إيميل).
- تطبيق زووم الاجتماعات المرئية مع خاصية تسجيل الاجتماعات.
- نقطة تجمع المستندات ومركز المعلومات.
- الاتصالات الهاتفية المسجلة.

مهارات التواصل:

تلك التي يشيع استخدامها من قبل الإدارة:

- الاستماع الفعال.
- التساؤل لتعزيز التفاهم.
- التنقيف لزيادة معرفة فريق المشروع، مما يؤدي إلى زيادة الفعالية.
- تقصي الحقائق كوسيلة لتحديد تأكيد المعلومات.
- تحديد وإدارة التوقعات بشكل مستمر.
- استخدام الإقناع لاستنباط الإجراءات المطلوبة.

- استخدام حل النزاعات لمنع التأثير السلبي.
- استخدام التخليص والتلخيص وتحديد الخطوات اللاحقة لضمان الفهم الكافي للمعلومات.

أنواع الاتصال:

- رسمي.
- داخلي.
- خارجي.
- اجتماعات مغلقة.
- كتابي وشفوي.

نموذج الاتصال:

يتميل للجميع يوضح الطريقة التي سيتم بها تنفيذ اتصالات المشروع:

- المرسل.
- رسالة.
- الملتقي.
- تأكيد الاستلام.
- إعادة الرسالة للمرسل بتفاصيل الرسالة.

٢٤. بناء مصفوفة الاتصال

التواصل	نوع التواصل	الهدف	المقابلة	التكرار
الاجتماع الافتتاحي	وجه لوجه	تقديم المشروع مراجعة الأهداف والغايات	الشركاء	مرة واحدة

اجتماعات التصميم الفني والإبداعي	وجه لوجه أو مكالمة جماعية	مناقشة ومراجعة المشاكل الفنية والتصميم والحلول	فريق المشروع	حسب الاحتياج
اجتماعات فريق المشروع	وجه لوجه أو مكالمة جماعية	مراجعة حالة المشروع	فريق المشروع	اسبوعي
اجتماعات حالة المشروع الشهرية	وجه لوجه أو مكالمة جماعية	تحديث القيادة في حالة المشروع	مدير المشروع مع الشركاء	شهري
تقارير حالة المشروع	ايميل	تقرير مفصل عن حالة المشروع بما في ذلك التقدم والتكاليف والمشاكل	مدير المشروع مع الشركاء	شهري

جدول ١٤

٢٥. عرض ٣ سيناريوهات لنماذج اتصالات خاطئة من التواصل

النموذج الخاطئ	النموذج الصحيح
استخدام طرق تواصل غير رسمية مثال: الواتس اب للإعلان عن حالة مهمة بالمشروع لأحد أعضاء الإدارة.	استخدام طرق التواصل الرسمية مثال: البريد الإلكتروني مصحوب بإخطار تسلم للإعلان عن حالة مهمة بالمشروع لجميع المسؤولين والقائمين على المشروع.
عدم التخطيط للتواصل مع جميع أصحاب المصلحة.	التخطيط للتواصل مع جميع أصحاب المصلحة بشكل دوري وإيجاد معايير

للتواصل ضمن منظومة المشروع وبما يناسب احتياجات المشروع.	
سؤال العاملين بالمشروع عن ملاحظاتهم بعمل وتشغيل المشروع. ومناقشتهم في كيفية تطوير المشروع والاطاء عن طريق عمل اجتماعات دورية وغير دورية (حسب الحاجة).	عدم سؤال العاملين بالمشروع عن ملاحظاتهم بعمل وتشغيل المشروع. المعلومات التي يريدونها

جدول ١٥

٢٦. تطوير واعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين

صاحب المصلحة	لا يعلم	مقاوم	محايد	مساند	رائد
وزارة السياحة	C		D		
وزارة الخارجية	C		D		
وزارة النقل والخدمات اللوجستية	C			D	
هيئة الترفيه	C			D	
المستثمرون			C		D
الشركاء			C		D
السياح				C	
أصحاب الفنادق		C		D	
أصحاب المطاعم والمقاهي		C		D	
أصحاب المنتجعات		C		D	
المرشدين السياحيين				C	D
شركات السفر والطيران		C			D

		D		C	المركز الوطني للأرصاد
D			C		شركة البرمجة
D				C	شركة التسويق

الحرف "C" يشير إلى المستوى الحالي من الدعم أو المساندة.

الحرف "D" يشير إلى المستوى المطلوب من الدعم أو المساندة.

هدف مدير المشروع هو نقل أصحاب المصلحة من الحالة "C" إلى الحالة "D".

جدول ١٦

القيادة

٢٧. وصف وتعريف نموذج القيادة المفضل لقيادة المشروع

Democratic Leadership (أسلوب القيادة الديمقراطية)

في هذا النموذج من أساليب القيادة يعتمد القائد بشكل كبير على مهارات ومعرفة أعضاء الفريق ومساهماتهم واشراكهم في اتخاذ القرار وتفويض السلطة لهم على الرغم من تحمل القائد للمسؤولية النهائية مع الاعتماد على أسلوب الارشاد والتوجيه .

٢٨. تحديد أسباب التفضيل لذلك النموذج

- اتخاذ قرارات جماعية
- عمل عالي الجودة

- السماح للأعضاء بإبداء الرأي
- انشاء مكان عمل تعاوني

٢٩. تقديم خمس مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع:

خمس مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع:

- أظهر الامتنان وقدم الشكر والمكافآت
- تحسين بيئة العمل
- عرض برامج التحدي للموظفين
- خصص وقتاً للراحة والمتعة
- برامج التدريب والترويج

العمل الجماعي

٣٠. تصميم نموذج RACI لعدد ثلاثة اجراءات إدارية في المشروع

R مسؤول:

A محاسب:

C يستشار:

I : يبلغ

الإجراءات	المدير التنفيذي	مدير المشروع	المسؤول العام	مسؤول الموارد البشرية
الموافقة على خطة المشروع	R	A	C	I
جميع المتطلبات	I	C	C	I
الخدمات المقدمة	I	C	A	C

جدول ١٧

الصراع والأزمات

٣١. تعريف الصراعات والأزمات في المشاريع

الصراع:

الصراع هو التصادم أو التضارب الذي يحصل عندما يتعارض سلوك الموجه نحو تحقيق الهدف لمجموعة ما مع سلوك مجموعة أخرى.

أو هو تفاعل غير ودي (خصام) يحصل عندما يحاول أحد الأطراف منع أو إعاقة وصول طرف آخر إلى أهدافه.

الصراع في المشاريع له نقطتين أساسيتين

أولاً أن المشاريع هي منظمات وحتى لو كانت منظمات مؤقتة وامتلكت خصائص تميزها عن المنظمات الوظيفية، إلا أنها منظمات تحمل بعض خصائص المنظمات الوظيفية.

ثانياً أن المشاريع باعتبارها منظمات تختلف عن المنظمات الوظيفية التقليدية وخاصة في محدداتها في الوقت والتكلفة والمواصفات، فهي تختلف في مستوى وطبيعة وعمق الصراع عن المنظمات الوظيفية.

أسباب الصراع في المشروع

١- أن معظم الصراعات لها جذور في حالة عدم التأكد من حدوث الشيء مستقبلاً.

٢- أن شدة التعقيد في بيئة عمل المشروع ناتجة عن وجود مدخلات من أشخاص.

الازمة:

يمكن اعتبار الأزمة مشروعًا مكثفًا وعالي الخطورة يجب إدارته للحصول على النتائج المرجوة. في حالة حدوث أزمة ، تكون النتيجة المرجوة هي تقليل الضرر. يمكن ويجب تطبيق مبادئ الإدارة الفعالة للمشروع في إدارة الأزمات. أثناء اتباع عملية تفكير جون من خلال نموذج التحكم في الأزمات ، ستم الإشارة أيضًا إلى نموذج إدارة المشروع. أسباب الأزمات:

١. سوء فهم.
٢. سوء تقدير.
٣. سوء إدارة.
٤. تعارض المصالح والاهداف.
٥. الأخطاء البشرية.
٦. الإشاعات.
٧. اليأس.
٨. الرغبة في الابتزاز.
٩. انعدام الثقة.
- ١٠-الأزمات المتعددة.

٣٢. تقديم ثلاثة سناريوهات للصراعات ممن أن تحدث داخل المشروع:

- ١- إضافة الأمسيات الغنائية ضمن برامج الفعاليات الخاص بالسياح، ورفض إضافتها من قبل بعض موظفي المشروع لمبادئ وقيم دينية.
- ٢- زيادة التكلفة التسويقية عن المخطط لها بسبب استخدام وسائل جديدة لم تكن مخطط لها، وهذا ما يرفضه مدير المشروع.
- ٣- رفض الشركة المختصة ببرمجة للتطبيق إضافة بعض التعديلات على التطبيق النهائي بدواعي التكلفة المالية، بينما التعديلات والإضافات تزيد من كفاءة التطبيق في وجه نظر فريق المشروع.

٣٣. تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية

❖ الاستراتيجيات المثلى مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية

هناك نوعان من الاستراتيجيات:

استراتيجيات تقليدية: أي أنها تم استخدامها عبر الدهور وأثبتت نجاحات كبيرة، ولقد تعودت المنظمات والدول على استخدامها. استراتيجياته حديثه: وهي ظهرت بسبب طبيعة التطورات العصرية، وتم اكتشاف بعضها كنتيجة للتطور والبحث العلمي.

أولاً: الاستراتيجيات التقليدية:

- ١- الإنكار: وهي تشير إلى رفض الاعتراف بوجود خلل أو أزمة.
- ٢- الإخماد: وهو يشير إلى صدام عنيف وعلمي وصريح مع قوى الأزمة.
- ٣- الكبت: هو تحرك عنيف وسريع وسري ضد قوى الأزمة بهدف تدمير وإخماد العناصر الأساسية المحركة للأزمة وهي استراتيجية تشير إلى أن المنظمة المستخدمة لها مستبدة ومتسلطة مثل الحال في الاستراتيجيتين السابقتين.
- ٤- العزل: وتشير إلى قيام المنظمة بإبعاد قوى الأزمة عن الموقف الأزموي.
- ٥- التنفيس: وهي تشير إلى تهدئة الأزمة من خلال إيجاد فتحات جانبية في الأزمة للتنفيس من الضغط والتوتر والصراع الموجود داخل الأزمة ومنعها من الانفجار.
- ٦- البخس: هنا تقوم المنظمة بالاعتراف بالأزمة ولكنها تقلل من شأنها وأنها "زوبعة في فئان"، وأن الأمر بسيط وتحت السيطرة، وأن الأمر غير هام وغير مقلق وسيتم التعامل مع أسباب الأزمة بالأساليب المناسبة لظروف الأزمة وأسبابها ومحركها.
- ٧- التفريع: هي مواجهة حادة وعنيفة مع محركي الأزمة ومؤيديها، وذلك بغرض التعرف على مدى صعوبة المحركين والمؤيدين.
- ٨- اللجنة: حيث يتم تشكيل لجنة تدرس الأزمة على وعد بالحل.

ثانياً: الاستراتيجيات الحديثة:

أدى التطور في العلوم الإدارية والاقتصادية والعسكرية والاستخبارية والاجتماعية إلى مزيد من الاستراتيجيات الحديثة والعصرية الخاصة بمواجهة الأزمات والمشاكل والكوارث.

- ١- فريق العمل: إذا كانت الأزمة متشعبة الجوانب (الإنتاجية، والتسويقية، والبشرية، والمالية، والسياسية، والقانونية)، فلا بد من وجود أشخاص متخصصين في كل جانب من هذه الجوانب، وكل يدلي بدوله في محاولة حل الأزمة. وعند مواجهة المشكلة المتشعبة تطرح على هؤلاء المتخصصين ويقدم كل واحد منهم تصوره العلمي لمواجهة الجزء الخاص به، حيث لا يترك شيء للاجتهاد وللصدفة.

٢- المشاركة الديمقراطية: يتم استخدام هذه الطريقة حينما يكون طابع الازمة يغلب عليه الجانب البشري، وفي بيئة تفضل الحرية السياسية والاقتصادية.

٣- التفتيت: وهي تشير إلى تجزئة الأزمة إلى مجموعة من الأزمات الأصغر والأقل حجماً والأهون شكلاً والأبسط حلاً. فحينما تكون هناك أزمة كبيرة تهدد كيان المنظمة، كإضراب كافة العاملين بإحدى الشركات، فإنه يمكن تجزئة المشكلة من خلال التعرف على الأطراف المسببة والمؤيدة للأزمة، والتعرف على مطالبهم، ثم التعامل مع كل طرف على حدة. وفي حالة الإضراب يمكن التعامل مع صغار العاملين بمفردهم وبمعزل عن مجموعة أخرى كالموظفين وكالعاملات وكالمشرفين، فكل طرف له احتياجاته ومطالبه عن باقي الأطراف، ويمكن علاج مشكلة الإضراب العام ببدء مناقشة كل مجموعة على حدة. وهنا أمكن تفتيت الأزمة إلى أزمات صغيرة يمكن التعامل معها.

٤- الاحتواء: تعتمد هذه الطريقة على التفاهم مع محركي الأزمة ومناقشتهم والتفاوض معهم بشكل يستغرق الوقت، ويفوت الفرصة على أي جهة خارجية ترغب في تدمير المنظمة وتهديد كيانها والتعامل مع نقابات العمال يمثل أفضل مثال لاستراتيجية الاحتواء. حيث تعتمد على محاصرة الأزمة وحصرها في المحركين الظاهرين وامتصاص غضبهم والاستماع إلى مطالبهم. وتتم عملية الاحتواء بالمراحل التالية:

- تحديد قيادات الأزمة.
- الاجتماع بهم والإنصات لهم.
- مطالبتهم بتوحيد رغباتهم وحصرها في أهم الأمور.
- البدء في التفاوض للوصول إلى حلول وسط.
- بهذا الأسلوب تضيع الفرصة على أي محركين خارجيين من استغلال الأزمات العمالية في تفويض أركان المنظمة.

وعليه يمكن التعامل مع سناريوهات الصراع الثلاثة كالتالي:

- السناريو الأول: إضافة الأمسيات الغنائية ضمن برامج الفعاليات الخاص بالسياح، ورفض إضافتها من قبل بعض موظفي المشروع لمبادئ وقيم دينية.

يمكن استخدام استراتيجية الاحتواء على التفاهم مع الموظفين الراضين ومناقشتهم حول أسباب الرفض والتناقص معهم حيث تعتمد على محاصرة الأزمة وحصرها في الأمور المرفوضة وامتصاص غضبهم والاستماع إلى مطالبهم

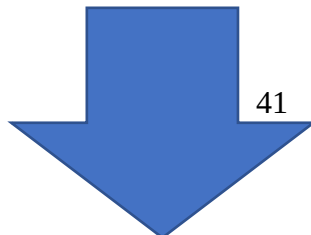
- السيناريو الثاني: زيادة التكلفة التسويقية عن المخطط لها بسبب استخدام وسائل جديدة لم تكن مخطط لها، وهذا ما يرفضه مدير المشروع.
- يمكن استخدام استراتيجية فريق العمل حيث ان هذه الازمة متشعبة الجوانب (الإنتاجية، والتسويقية، والبشرية، والمالية، والسياسية، والقانونية)، فلا بد من وجود أشخاص متخصصين في كل جانب من هذه الجوانب، ووضع الحلول المناسبة لتخفيض التكلفة التسويقية
- السيناريو الثالث: رفض الشركة المختصة ببرمجة للتطبيق إضافة بعض التعديلات على التطبيق النهائي بدواعي التكلفة المالية، بينما التعديلات والإضافات تزيد من كفاءة التطبيق في وجه نظر فريق المشروع.
- يمكن استخدام استراتيجية فريق العمل حيث ان هذه الازمة بها عدة جوانب تقنية ومالية فلا بد من وجود أشخاص متخصصين في كل جانب للتفاوض مع الشركة المتخصصة.

٣٤. عرض تحليل الأسباب الجذرية root case analysis:

تحليل الاسباب الجذرية:

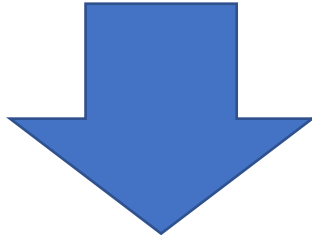
الأسباب:

- اختلاف العقليات و آراء الأشخاص بين الادارة والموظفين.
- استخدام وسائل جديدة لم تكن مخطط لها.
- الصراع بين فريق المشروع والبيئة الخارجية.



النتيجة:

- كثرة النزاعات في بيئة المشروع بين الإدارات والموظفين.
- هدر عالي للمال.
- تأخر إنجاز المشروع.



الحل:

- إيجاد حل يرضي جميع الأطراف.
- رسم خطة واضحة بتفاصيل دقيقة لتجنب النزاعات بالمستقبل.
- وضع مذكرة تفاهم تلزم الأطراف دون تراجع

رسم توضيحي ٣

References

- PROJECT MANAGEMENT A Managerial Approach. Jack R. Meredith / Samuel J. Mantel, Jr
- Fundamentals of Risk Management
Understanding, evaluating and implementing effective risk management
Paul Hopkin
- Project management: The managerial process By Larson, E. W., & Gray, C. F.
- Project Control: Integrating Cost and Schedule in Construction By: Wayne J. Del Pico, CPE
- Principles of Project Finance By:E.R. Yescombe