

المنصة الرقمية لإدارة المشاريع الاحترافية



(5150)

رقم المجموعة

إعداد		
الرقم الأكاديمي	الاسم	م
2021200060	هزاع فيصل الشريف	1
2021200918	ماجد علي محمد بن هلال	2
2021203845	عبدالله ابراهيم البارقي	3
2021201813	محمد عبدالعزيز السلوم	4
2021200477	رجا فريد العراقي	5
2021201900	اسعد عبدالاله ياقتي	6
2021201744	علي آدم يونس	7
2021200686	سميره عبدالله الثبيتي	8
2021201401	تسنيم محمد منير بركات	9
2021201951	فاطمة سليمان القطري	10

بإشراف/ د. وليد صديق
الفصل الدراسي الثاني
1442هـ - 2021 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

1.	الاستراتيجية.....	9
1.1	المقدمة.....	10
1.2	الرؤية.....	10
1.3	الرسالة.....	10
1.4	الأهداف.....	10
1.5	مؤشرات الأداء.....	11
1.6	ميثاق المشروع.....	15
2.	الحوكمة والهيكل العلمية.....	17
2.1	هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع.....	18
2.2	الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل.....	18
2.3	نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع.....	19
3.	الامتثال والمعايير واللوائح.....	20
3.1	نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع... 21	
3.2	نموذج التحقق CHECK LIST لكل مرحلة من مراحل المشروع (بدء وتخطيط – تنفيذ – إغلاق).....	21
4.	السلطة والاهتمام.....	23
4.1	سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم.....	24
4.2	شبكة القوة/الاهتمام(وشبكة)التأثير/ القوة).....	26
4.3	النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة.....	27
5.	ثقافة المنظمة وقيمتها.....	28
5.1	تعريف الثقافة للمنظمة.....	29
5.2	تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع.....	29

6. نقد وإدارة الذات 30.

- 6.1 ثلاث عادات سلوكيات شخصية يفعلها العميل يمكن أن تؤثر على المشروع..... 31
- 6.2 دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها..... 31
- 6.3 اجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT..... 32

7. النزاهة الشخصية والموثوقية 33.

- 7.1 ثلاث سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية..... 34
- 7.2 تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني أن وجد لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات... .. 34

8. الاتصالات الشخصية العلاقات والارتباط 35.

- 8.1 سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة..... 36
- 8.2 تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال 37
- 8.3 مصفوفة الاتصال..... 38
- 8.4 ثلاث سيناريوات لنماذج خاطئة من التواصل..... 39
- 8.5 مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين STAKEHOLDER ASSESSMENT 40

9. القيادة 41.

- 9.1 وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع..... 42
- 9.2 أسباب التفضيل لذلك النموذج..... 42
- 9.3 خمس مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع..... 43

10. العمل الجماعي 44.

- 10.1 نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية بالمشروع..... 45

11. الصراع والازمات 46.

- 11.1 تعريف الصراع والأزمات... .. 47
- 11.2 (3) سناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع..... 47
- 11.3 تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية..... 48
- 11.4 تحليل الأسباب الجذرية ROOT CAUSE ANALYSIS..... 49

12. الحنكة 50.

- 12.1 توزيع الموارد البشرية على المهام..... 51

12.2	تحليل أثر إجراء عملية CRASHING وعملية FAST-TRACKING على الجدول الزمني وتمثيل الجدول بعد تنفيذ هذان الإجراءان.....	51
13	التفاوض.....	52
13.1	تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض... ..	53
13.2	خطة التفاوض.....	53
13.3	خطة تفاوض مشتريات:	54
13.4	خطة تفاوض استقطاب المستشارين المؤهلين:	55
14	تصميم المشروع.....	56
14.1	تعريف مثلث القيود TRIPLE CONSTRAINT.....	57
14.2	قائمة عوامل نجاح المشروع.....	57
14.5	تطوير وتعريف هيكل تقسيم الأعمال WBS وإعداد دليل شرحه.....	59
15	المتطلبات والأهداف.....	60
15.1	تعريف مصفوفة تتبع المتطلبات REQUIREMENT TRACEABILITY MATRIX	61
15.2	أساليب جمع المتطلبات التي تم استخدامها بجمع المتطلبات.....	61
15.3	الهيكل الهرمي لأهداف المشروع المتصل بالاستراتيجية.....	62
16	النطاق.....	63
16.1	تطوير وتعريف وإعداد بيان النطاق (حدود - وتحديد مالا يشملها).....	64
16.2	تطوير وتعريف وشرح مفاهيم : زحف النطاق وإعطاء مثال.....	65
16.3	شرح وإعداد تحليل المنتج PRODUCT ANALYSIS	66
16.4	شرح عمليات تحويل حزم العمل في WBS الى أنشطة.....	68
17	الوقت.....	69
17.1	تطوير قائمة المهام والأنشطة المضمنة تحت كل حزمة عمل في WBS	70
17.2	شرح العلاقات بين الأنشطة.....	73
17.3	تطوير النموذج الشبكي LOGICAL DIAGRAM لأنشطة المشروع وتحديد المسار الحرج.....	74
17.3.1	النموذج الشبكي.....	74
17.3.2	المسار الحرج.....	75
17.4	نموذج جانيت تشارت ونموذج العلامات الفارقة.....	75
18	الجودة.....	76

18.1	شرح نموذج ديمينغ للجودة.	77
18.2	تطوير نموذج SIPOC ونموذج LSHIKAWA لأحد مشاكل المخرجات للمشروع.	78
19	المالية.	79
19.1	هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع بتوافق مع WBS.	80
19.2	حساب القيمة المكتسبة EARNED VALUE MANAGEMENT للمشروع بعد انقضاء ٢٠٪ من مدته وبعد اكتمال ٥٠٪ من مخرجاته كل على حده.	85
19.2.1	حساب القيمة المكتسبة EARNED VALUE MANAGEMENT للمشروع بعد انقضاء ٢٠٪ من مدته.	86
19.2.2	حساب القيمة المكتسبة EARNED VALUE MANAGEMENT للمشروع بعد اكتمال ٥٠٪ من مخرجاته.	86
20	الموارد.	87
20.1	شرح مفهوم موائمة الموارد RESOURCE LEVELING SMOOTHING.	88
20.2	تدريب على توزيع موارد المشروع من معدات وأدوات.	89
21	التوريدات.	93
21.1	تطوير وإجراء عملية تنفيذ التوريدات واختيار المقاولين.	94
21.2	تطوير نموذج المقارنة بين الموردين ونموذج المقارنة SCORING MODEL.	95
22	التخطيط والتحكم.	97
22.1	اعداد أجندة - وصيغة دعوة ومحضر افتراضي لاجتماع افتراضي.	98
22.2	تحديد دورة قياس الأداء وتقديم التقارير مع شرح السبب . 100	
22.3	تطوير نموذج طلب التغيير متضمنا (تحليل الأثر - تحليل البدائل - توصية).	101
23	المخاطر والفرص.	104
23.1	تعريف المخاطر (التهديدات) والفرص وعرض أمثلة....	105
23.1.1	مخاطر تنظيمية.	105
23.1.2	المخاطر المالية.	105
23.2	إعداد سجل المخاطر / تحليل المخاطر النوعي. / تحديد استراتيجيات الرد على المخاطر....	106
24	أصحاب المصلحة المعنيين.	110
24.1	إعداد مصفوفة تقييم الارتباط بالمعنيين.	111
25	التوصيات.	112

26. الخلاصة.....113

27. المراجع.....114

28. الملحقات.....116

فهرس الأشكال

- رسم توضيحي 1 هكيل تنظيمي لفرق و وحدات عمل المشروع.....18
- رسم توضيحي 2 نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع.....19
- رسم توضيحي 3 شبكة القوة والاهتمام وشبكة التأثير والقوة.....26
- رسم توضيحي 4 النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة.....27
- رسم توضيحي 5 تحليل الأسباب الجذرية.....49
- رسم توضيحي 6 الهيكل الهرمي لأهداف المشروع.....62
- رسم توضيحي 7 النموذج الشبكي.....74
- رسم توضيحي 8 نموذج LSHIKAWA.....78
- رسم توضيحي 9 هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع.....80

فهرس الجداول

- جدول 1 مؤشرات الأداء.....11
- جدول 2 ميثاق المشروع.....15
- جدول 3 نموذج التحقق Check List.....21
- جدول 4 سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم.....25
- جدول 5 دراسة السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها.....31
- جدول 6 SWOT.....32
- جدول 7 تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني للسلوكيات.....34
- جدول 8 سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة.....36
- جدول 9 مصفوفة الاتصال.....38
- جدول 10 مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين.....40

45	جدول 11 نموذج RACI
51	جدول 12 توزيع الموارد البشرية على المهام
51	جدول 13 تحليل أثر إجراء عملية Crashing وعملية Fast-tracking
54	جدول 14 خطة التفاوض
59	جدول 15 هيكل تقسيم الأعمال WBS ودليل شرحة
70	جدول 16 قائمة المهام والأنشطة المضمنة تحت كل حزمة عمل
73	جدول 17 شرح العلاقات بين الأنشطة
78	جدول 18 تطوير نموذج SIPOC
92	توزيع موارد المشروع من معدات وأدوات 19 جدول توزيع
108	جدول 20 مصفوفة المخاطر
111	جدول 21 مصفوفة تقييم الارتباط بالمعنيين

1 . الاستراتيجية

1.1 المقدمة.

تعرف إدارة المشاريع Project Management على انها عملية لتنظيم وإدارة الموارد المتاحة في المشاريع، من الموارد البشرية أو الموارد المادية، بطريقة يمكن من خلالها إنجاز المشروع بنجاح في ظل مراعاة عوامل الجودة والوقت والتكلفة المتاحة، كما ان أهداف المشاريع متشابهة في كل المشاريع، حيث إنها متنوعة ومتعددة لكل مشروع حسب ميزانيته وطبيعته، إلا أن أهداف إدارة المشاريع العامة هي: زيادة الانتاجية . تقليل التكاليف . الحد من المصاريف . إنهاء المشروع في الوقت المحدد المتفق عليه . إنجاز المشروع حسب الميزانية المقررة . تنفيذ جميع المتطلبات مثل: ضمان الجودة . إرضاء جميع أطراف المشروع من العميل إلى فريق المشروع . لذا فان الاهتمام بمراحل تنفيذ المشروع والتي تعرف على أنها مجموعة من الأنشطة التي توظف مجموعة متنوعة من الموارد؛ مثل: الموارد المادية أو البشرية وموارد الطاقة والاتصالات والمخاطر بهدف تحقيق أهداف معينة، ويمر أي مشروع بعدة مراحل عند تنفيذه؛ . يعتبر إتمام إنجاز المشروع بالتكاليف والوقت المحدد من أول التحديات التي تواجه أي مدير مشروع، بالإضافة إلى تحقيق الوضع الأمثل والأنسب للمشروع، وهو من أكبر التحديات وأكثرها طموحاً، حيث يقصد بالوضع الأمثل والأنسب هو القدرة على تخصيص المدخلات المطلوبة بهدف تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.

ومنها انطلقت فكرة انشاء منصة رقمية تتبنى منهجية لإدارة المشاريع باحترافية لضمان تنفيذ المشروع والتأكد من الاغلاق لكل مرحلة والاستفادة من المشروع، منصة إدارة المشاريع الاحترافية تتيح لكل مدير مشروع او مالك ان يضمن خضوع مشروعه لجميع المراحل المعتمدة في منهجية إدارة المشاريع و باحترافية وموثوقية عالية باستخدامات التقنيات الحديثة و لضمان تحقيق انسيابية الأعمال لتسهيل إجراءات إدارة المشروع بدون أخطاء او اجتهادات بشرية.

1.2 الرؤية.

أن تكون المنصة الرقمية الرائدة لإدارة المشاريع الاحترافية في الوطن العربي.

1.3 الرسالة.

تقديم خدمات إدارة المشاريع بطرق ميسرة من خلال منصة رقمية بمنهجية احترافية باستخدام أفضل الممارسات العالمية من حيث سهولة الوصول للعميل في أي مكان وزمان

1.4 الأهداف.

- بناء منصة رقمية خلال عام
- استضافة ٥٠ مشروع من الشركات الناشئة والمتوسطة خلال العام الأول
- توسيع قاعدة العملاء تدريجياً لتشمل المملكة و الخليج و الوطن العربي
- عقد سبع شراكات استراتيجية خلال عام

1.5 مؤشرات الأداء.

جدول 1 مؤشرات الأداء

مؤشر الأداء الرئيسي		% Project budget variance	% تباين تكلفة المشروع
تعريف المؤشر	يقيس الانحراف بين تكلفة المشروع الفعلية والمخطط لها عند الانتهاء.	الغرض منه	لبيان الانضباط المالي في تخطيط وتنفيذ المشاريع.
الصيغة الرياضية لحساب المؤشر	(أ/ب)* ١٠٠	المقاييس الثانوية	أ = \$ التكلفة الفعلية للمشروع عند الانتهاء ب = \$ التكلفة المخططة للمشروع
نوع الصيغة الرياضية	نسبة مئوية	الاتجاه الجيد للمؤشر	ضمن النطاق
القيمة المستهدفة (Target)			
اخضر: < ١٠%	اصفر: (١٠-١٥%)	احمر: > ١٥%	

مؤشر الأداء الرئيسي		% Overdue project tasks	% مهام المشروع المتأخرة
تعريف المؤشر	يقيس النسبة المئوية للمهام التي لم تكتمل بحلول الوقت المتوقع من إجمالي عدد مهام المشروع الحالية.	الغرض منه	للتبعية تقدم المشروع حيث أن عددًا كبيرًا من مهام المشروع المتأخرة يمكن أن يبطئ التقدم ويعرض المشروع للخطر.
الصيغة الرياضية لحساب المؤشر	(أ/ب)* ١٠٠	المقاييس الثانوية	أ = # المهام المتأخرة ب = # المهام الحالية
نوع الصيغة الرياضية	نسبة مئوية	الاتجاه الجيد للمؤشر	الانخفاض
القيمة المستهدفة (Target)			
اخضر: < ١٠%	اصفر: (١٠-٣٠%)	احمر: > ٣٠%	

# Cost Performance Index (CPI)		مؤشر الأداء الرئيسي	
# مؤشر أداء التكلفة			
تعريف المؤشر	يقيس القيمة الرقمية التي تصف الأداء العام من حيث التكلفة للمشروع.	الغرض منه	لبيان كفاءة إدارة عمل المشروع وموارد الميزانية.
الصيغة الرياضية لحساب المؤشر	أ/ب	المقاييس الثانوية	أ = \$ التكلفة المرصودة للأعمال (BCWS) ب = \$ التكلفة الفعلية للأعمال المنجزة (ACWP)
نوع الصيغة الرياضية	رقم مؤشر	الاتجاه الجيد للمؤشر	ضمن النطاق
القيمة المستهدفة (Target)			
اخضر: < ١٪	اصفر: ١ - ٠,٨	احمر: > ٠,٧	

%Project milestones missed		مؤشر الأداء الرئيسي	
% معالم المشروع المتأخرة			
تعريف المؤشر	يقيس النسبة المئوية للمعالم التي لم يتم الوصول إليها أثناء المشروع من إجمالي عدد معالم المشروع.	الغرض منه	لتقييم التزام المشروع بجدول المعالم الرئيسية
الصيغة الرياضية لحساب المؤشر	(أ/ب)* ١٠٠	المقاييس الثانوية	أ = # المعالم الرئيسية المتأخرة ب = # مجموع المعالم الرئيسية للمشروع
نوع الصيغة الرياضية	نسبة مئوية	الاتجاه الجيد للمؤشر	الانخفاض
القيمة المستهدفة (Target)			
اخضر: < ١٠٪	اصفر: (١٠-٣٠٪)	احمر: < ٣٠٪	

% Project schedule variance		مؤشر الأداء الرئيسي	
% تباين جدول المشروع			
لتتبع الانضباط التشغيلي في تنسيق وتنفيذ المشروع وفقًا للجدول الزمني المخطط له.	الغرض منه	يقيس التباين من حيث الجدول الزمني مع ايضاح النسبة المئوية للعمل الذي لم يكتمل بعد وفقًا لجدول المشروع.	تعريف المؤشر
أ = # المدة لفعالية للمشروع عند الانتهاء بالأيام ب = # المدة المخططة للمشروع بالأيام	المقاييس الثانوية	$100 * ((ب/أ) - 1)$	الصيغة الرياضية لحساب المؤشر
ضمن النطاق	الاتجاه الجيد للمؤشر	نسبة مئوية	نوع الصيغة الرياضية
القيمة المستهدفة (Target)			
احمر: $< 15\%$	اصفر: $(10-15\%)$	اخضر: $< 10\%$	

# Number of hosted companies per month		مؤشر الأداء الرئيسي	
% عدد الشركات المستضافة في الشهر			
لتتبع عدد الشركات المخطط لاستضافتها وفقًا للجدول الزمني المخطط له.	الغرض منه	يقيس عدد الشركات التي تم استضافتها من المنشآت الصغيرة والمتوسطة خلال شهر	تعريف المؤشر
أ = # عدد الشركات المستضافة خلال شهر	المقاييس الثانوية	أ	الصيغة الرياضية لحساب المؤشر
الارتفاع	الاتجاه الجيد للمؤشر	عدد	نوع الصيغة الرياضية
القيمة المستهدفة (Target)			
احمر: > 6	اصفر: $6-7$	اخضر: < 8	

% الشراكات المتأخرة	% Rate of Partnerships delay	مؤشر الأداء الرئيسي	
للتبّع تقدم عملية الشراكات حيث أن عددًا كبيرًا من تأخر تنفيذ الشراكات يمكن أن يبطئ التقدم ويعرض المشروع للخطر.	الغرض منه	يقيس النسبة المئوية للشراكات التي لم تكتمل بحلول الوقت المتوقع من إجمالي عدد الشراكات المتوقعة.	تعريف المؤشر
أ = # الشراكات غير المكتملة ب = # الشراكات المكتملة المتوقعة		المقاييس الثانوية	الصيغة الرياضية لحساب المؤشر (أ/ب)* ١٠٠
الانخفاض	الاتجاه الجيد للمؤشر	نسبة مئوية	نوع الصيغة الرياضية
القيمة المستهدفة (Target)			
احمر: < ٣٠%	اصفر: (٣٠%-١٠)	اخضر: < ١٠%	

1.6 ميثاق المشروع.

هو وثيقة تعطي الإذن الرسمي ببدا المشروع وتعطي مدير المشروع أيضا الصلاحية بالبدا في استخدام موارد المشروع (السوداني، 2016)

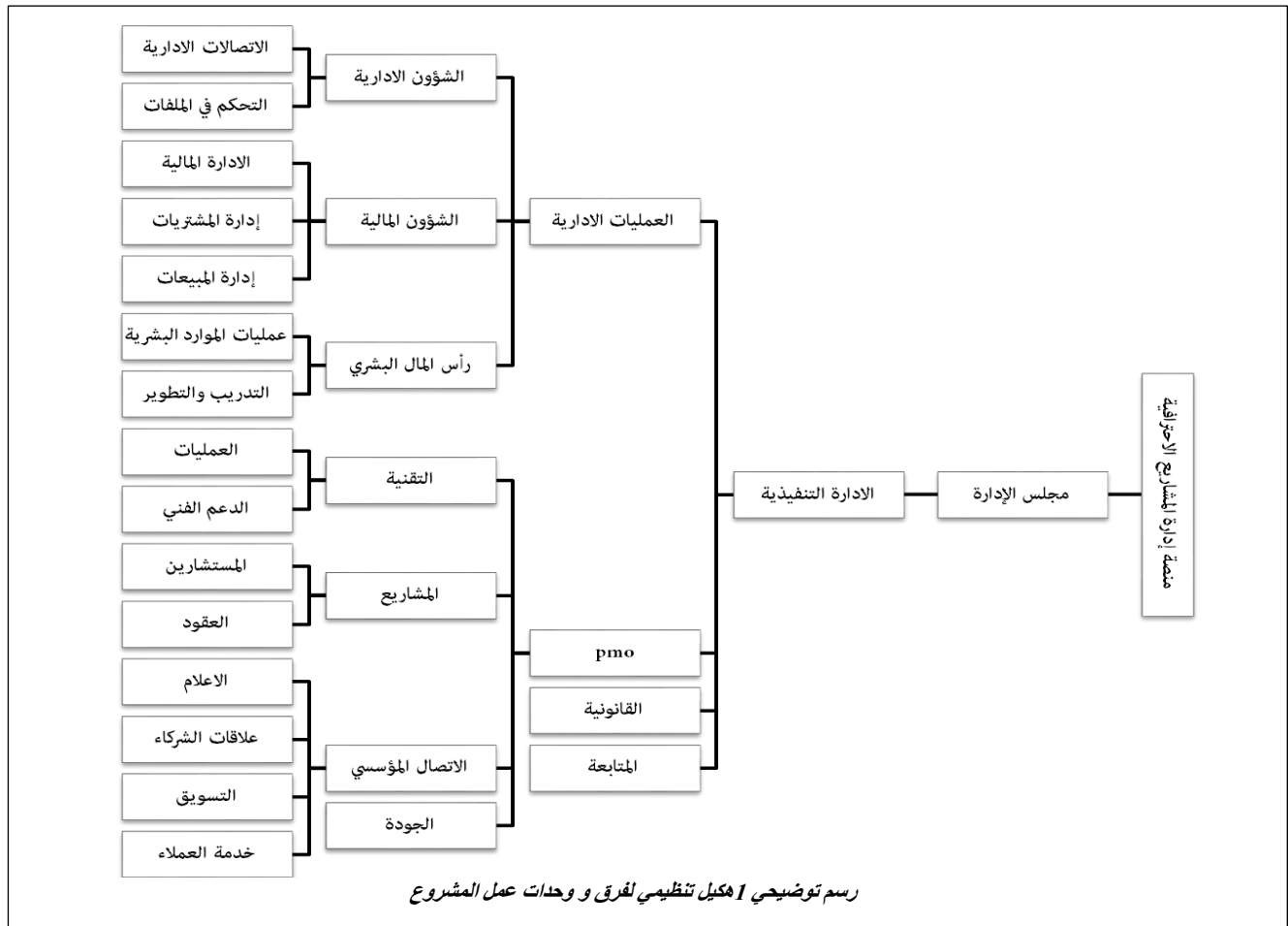
جدول 2 ميثاق المشروع

عنوان المشروع		مدير المشروع	بداية المشروع
المنصة الرقمية لإدارة المشاريع الاحترافية		سميره الثبتي	بداية 2022
الاحتياجات		الأهداف	
بناء منصة رقمية لإدارة المشاريع الاحترافية بمنهجية عالمية.		□ بناء منصة رقمية خلال عام.	
		□ استضافة ٥٠ مشروع من الشركات الناشئة والمتوسطة خلال العام الأول.	
		□ توسيع قاعدة العملاء تدريجياً لتشمل المملكة و الخليج و الوطن العربي.	
		عقد سبع شراكات استراتيجية خلال عام.	
نطاق المشروع			
إنشاء منصة رقمية تساعد مدير المشروع في تطبيق المنهجية الاحترافية في إدارة المشاريع من خلال أتمتة عمليات المشروع على منهجية PMI متضمنة إعداد النماذج و تخطيط جميع مراحل المشروع (initiating planning executing monitoring and controlling and) (closing).			
ملخص الجدول الزمني للأحداث الرئيسية		الافتراضات الخارجية	
بناء المنصة خلال سنة شهر.			
1. الانتهاء من متطلبات النظام شهر.		1. التعاقد مع مستشار لجمع متطلبات مدراء المشاريع.	
2. الانتهاء من تطوير المنصة ستة أشهر.		2. التعاقد مع شركة مطورة.	
3. الانتهاء من اختبار المنصة شهر.		3. ان تخدم المنصة الى 1400 مدير مشروع في نفس الوقت.	
4. اختبار تجربة المستخدم شهرين.		4. مالك المشروع هو المنفذ للمشروع.	
5. معالجة ملاحظات المستخدمين شهر.		5. استضافة النظام في الحوسبة السحابية.	
6. تسليم المشروع الملاك شهر.			
7. صيانة المشروع لمدة ستة أشهر.			
القيود الخارجية			
• الإجراءات الحكومية الرخص المنصة.			
• الرخص الإلكترونية.			
ملخص الموازنة		مخرجات المشروع	
• الميزانية المطلوبة لإتمام المشروع (مليون وستمائة) ريال السعودي.		• منصة مدراء المشاريع.	
		• خدمة استشارات لمدراء المشاريع.	
		• الدعم الفني .	

افتراضات المشروع	
• الاستعانة بخير مالي. • أن يتم التطوير مع منفذين خارجيين. • فريق العمل مكون من 10 أعضاء يتم توزيع المهام بينهم	
المخاطر الأولية المعرفة	التنظيم الأولي للمشروع
• عدم توفر التمويل. • اعتماد منهجية PMI فقط . • استقالة أحد أعضاء الفريق المالك للمشروع.	الراعي : فريق العمل 10. متلقي الخدمة : مدراء المشاريع العرب. الأعضاء الرئيسيين للفريق والتسلسل الإداري فيما بينهم..
مؤشرات الأداء الرئيسية	
☐ مؤشر أداء الجدول الزمني للمشروع ☐ مؤشر أداء التكلفة ☐ العائد على الاستثمار ☐ هامش الربح الاجمالي ☐ مؤشر بناءً على استخدام	☐ القيمة المخططة ☐ التكلفة الفعلية ☐ القيمة المكتسبة ☐ فروق التكلفة ☐ التباين المعياري

2 . الحوكمة والهيكل العلمية

2.1 هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع.



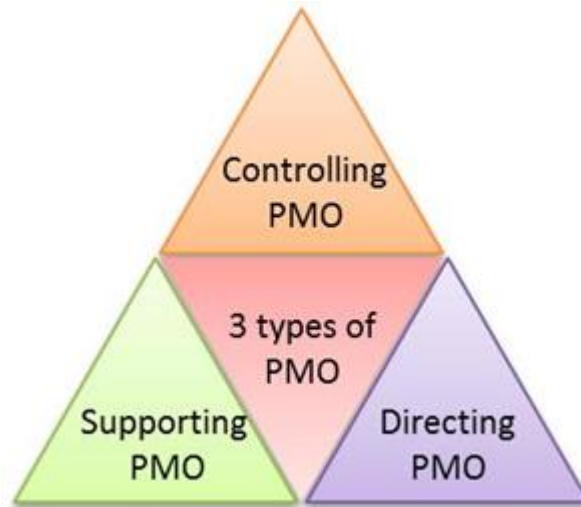
2.2 الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل.

الهيكل الوظيفي

الهيكل يؤكد على مبدأ التخصص الوظيفي وتقسيم العمل ، وبالتالي فإن الموظفين يعملون في أقسام على أساس ما يؤدونه من أعمال ، يتميز هذا النوع بأن المركزية عالية فيه ويستخدم مبدأ التخصص ويناسب المنظمات متوسطة الحجم. (والي، 2012).

2.3 نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع.

تختلف وظائف و احجام مكاتب إدارة المشاريع حسب متطلبات المنظمة ومدى تأثير المطلوب منها على مشاريع المنظمة، و يتنوع دورها من تقديم الدعم للمشاريع إلى الإدارة المباشرة والكاملة للمشاريع. ومن أشهر تصنيفات مكاتب المشاريع تصنيفها من حيث التأثير إلى ثلاثة أنواع : الداعم ، المسيطر و الموجه .



رسم توضيحي 2 نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع

بدراسة مختلف جوانب المشروع المراد تنفيذه، من احتياجات وموارد وفريق عمل، وجد ان مكاتب إدارة المشاريع الموجه **Directive PMO** هي الأكثر تناسبا مع ما هو مخطط . حيث ان المشروع سيدار من قبل الفريق بالكامل مع تحكمهم بكامل القرارات والمصادر المطلوبة لإنجاز المشروع، بالإضافة الى الاحترافية العالية التي يمتلكها الفريق في مجال إدارة المشاريع. (ياسين، 2019) (والاستشارات، 2015) (بكه، 2015)

3 . الامتثال والمعايير واللوائح

3.1 نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع.

يضمن نموذج الامتثال في المشروع الالتزام بتنفيذ جميع المخرجات مستوفيه القواعد و اللوائح و السياسات والإجراءات التي يعتمد عليها أصحاب المصلحة المعنيين. و تلتزم جميع الفرق بالمشروع بتنفيذ جميع بنود نموذج الامتثال للوصول إلى أهداف المشروع. ملحق ١

3.2 نموذج التحقق Check List لكل مرحلة من مراحل المشروع (بدء وتخطيط – تنفيذ – إغلاق)

جدول 3 نموذج التحقق Check List

م	المراحل	
مرحلة البدء		
١	*	هل كانت هناك دراسة جدوى لها مبرر تجاري مقنع؟
٢	*	هل شارك جميع الأشخاص المناسبين في إنشاء دراسة الجدوى؟
٣	*	هل وافق المستوى الإداري المناسب على دراسة الجدوى؟
٤	*	هل جميع الإدارات متعددة الوظائف على استعداد لتخصيص الموارد (العمالة ، المعدات ، و / أو المواد) لهذا الجهد؟
٥	*	هل تم تحديد النواتج أو المخرجات من المشروع بعبارات واضحة وقابلة للقياس الكمي؟
٦	*	هل تم النظر في المخاطر ذات الصلة قبل الموافقة على المشروع؟
٧	*	هل تم إعداد ميثاق المشروع والموافقة عليه ؟
٨	*	هل تم تحديد أصحاب المصلحة ؟
مرحلة التخطيط		
١	*	هل تم تحديد فريق التخطيط ؟
٢	*	هل تم جمع والتحقق من جميع متطلبات المشروع؟
٣	*	هل تم تحديد نطاق المشروع بدقة؟
٤	*	هل ستكون هناك عمليات توريد في المشروع ؟
٥		هل أعدت خطة عمليات توريد ؟
٦	*	هل تم تحديد فريق المشروع ؟
٧	*	هل تم إعداد WBS؟
٨	*	هل تم إعداد قائمة المهام ؟
٩		هل تم إنشاء network diagram ؟
١٠		هل تم إعداد تقدير الموارد ؟
١١		هل تم تحديد المسار الحرج للمشروع ؟
١٢	*	هل تم تطوير الجدول الزمني للمشروع؟
١٣		هل تم تطوير الموازنة ؟
١٤		هل تم إنشاء خطة الجودة ؟
١٥		هل تم إنشاء خطة لتحسين العمليات ؟
١٦	*	هل تم تحديد جميع الأدوار والمسؤوليات؟
١٧	*	هل يوجد خطة اتصال ؟
١٨		هل تم إعداد خطة لإدارة المخاطر ؟
١٩		هل تم أخذ الموافقة على جميع خطط المشروع ؟

٢٠	هل تم وضع معالم رئيسية لاستخدامها في إعداد التقارير على المستوى التنفيذي؟
مرحلة التنفيذ	
١	هل تم عقد Kick off meeting ؟
٢	هل تم البدء بالتنفيذ على حسب خطط إدارة المشروع ؟
٣	هل يتم تنفيذ النطاق المتفق عليه ؟
٤	هل هناك طلبات تغيير ؟
٥	هل يتم العمل فقط على طلبات التغيير الموافق عليها ؟
٦	هل فريق العمل على معرفة بمهامه بالمشروع ؟
٧	هل يتم استخدام نظام الصلاحيات في العمل ؟
٨	هل يوجد تحسين مستمر ؟
٩	هل يتم اتباع الإجراءات ؟
١٠	هل يتم تطبيق إجراءات الجودة؟ وتقييمها ؟
١١	هل تم تعيين أفراد الفريق النهائي ؟ وهل تتم إدارتهم ؟
١٢	هل تم تقييم أداء الفريق وتقديم المشروع ؟
١٣	هل يتم عمل أنشطة لبناء الفريق ؟ وتحفيزه ؟
١٤	هل يتم استخدام سجل المشكلات ؟
١٥	هل يتم إدارة الصراعات ؟
١٦	هل يتم استخدام إدارة التواصل بشكل فعال ؟
مرحلة المراقبة	
١	هل تتم إجراءات التحكم بالمشروع ؟
٢	هل يتم قياس تقدم المشروع بالمقارنة مع خط الأساس ؟
٣	هل يتم تحديد التباين بالخطوة المنفذة بالمقارنة مع خط الأساس ؟
٤	هل يتم السيطرة على مسببات طلبات التغيير ؟
٥	هل يتم دراسة وتحديد أثر طلبات التغيير ؟
٦	هل يتم تحديث الخطط بناء على طلبات التغيير ؟
٧	هل تم دراسة طلبات التغيير من لجنة طلبات التغيير ؟
٨	هل يتم إخطار جميع المعنيين بطلبات التغيير الموافق عليها ؟
٩	هل يتم التنبؤ بمسار المشروع ؟
١٠	هل يتم الحصول على موافقات بمخرجات المشروع؟
١١	هل يتم تطبيق معايير مراقبة الجودة ؟
١٢	هل يتم عمل تقارير الأداء؟
١٣	هل يتم مراجعة تطبيق خطة إدارة المخاطر ؟
١٤	هل يتم إدارة الاحتياطات ؟
	هل يتم إدارة المشتريات ؟
مرحلة الإغلاق	
١	هل تم التأكيد بأن العمل تم بناء على المتطلبات ؟
٢	هل تم اكمال أفعال المشتريات ؟
٣	هل تم الحصول على الموافقة النهائية للمنتج ؟
٤	هل تم عمل التقرير النهائي للأداء ؟
٥	هل تم أرشفة وفهرسة السجلات ؟
٦	هل تم تحديد الدروس المستفادة ؟
٧	هل تم تسليم المنتج النهائي ؟
٨	هل تم تسريح الموارد من المشروع ؟

4 . السلطة والاهتمام

4.1 سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم.

المعنيين (Stakeholder):

اصطلاحاً جهات (أفراد أو مجموعات) قد تكون ضمن منظمة أو خارجها، لهم مصلحة في عمل المنظمة، وقادرون على أن يضغطوا عليها عند الضرورة. وقد تكون المصالح مالية أو غير ذلك. مثلاً من المعنيين في الشركات، المساهمين والدائنين وحملة السندات والمستخدمين والعملاء، والإدارة، والمجتمع، والحكومة. يمكن حصر المعنيين فيما يلي:

- أساسيين: المدراء والمسوقين ممن يعتمدون بشكل أساسي على المنظمة أو الشركة.
- ثانويين: العملاء والأفراد المالكين لأسهم ممن يعتمدون على القيمة المنشأة من الشركة.
- داخليين: المدراء والعاملين بالشركة.
- متصلين: العملاء والموردين والمنافسين.
- خارجيين: الحكومة والخارجيين: كالحكومة والإعلام.

للفئات المذكورة مصالح مختلفة ومن الطبيعي تعارضها قد يضعها في صراع مباشر مع بعضها البعض.

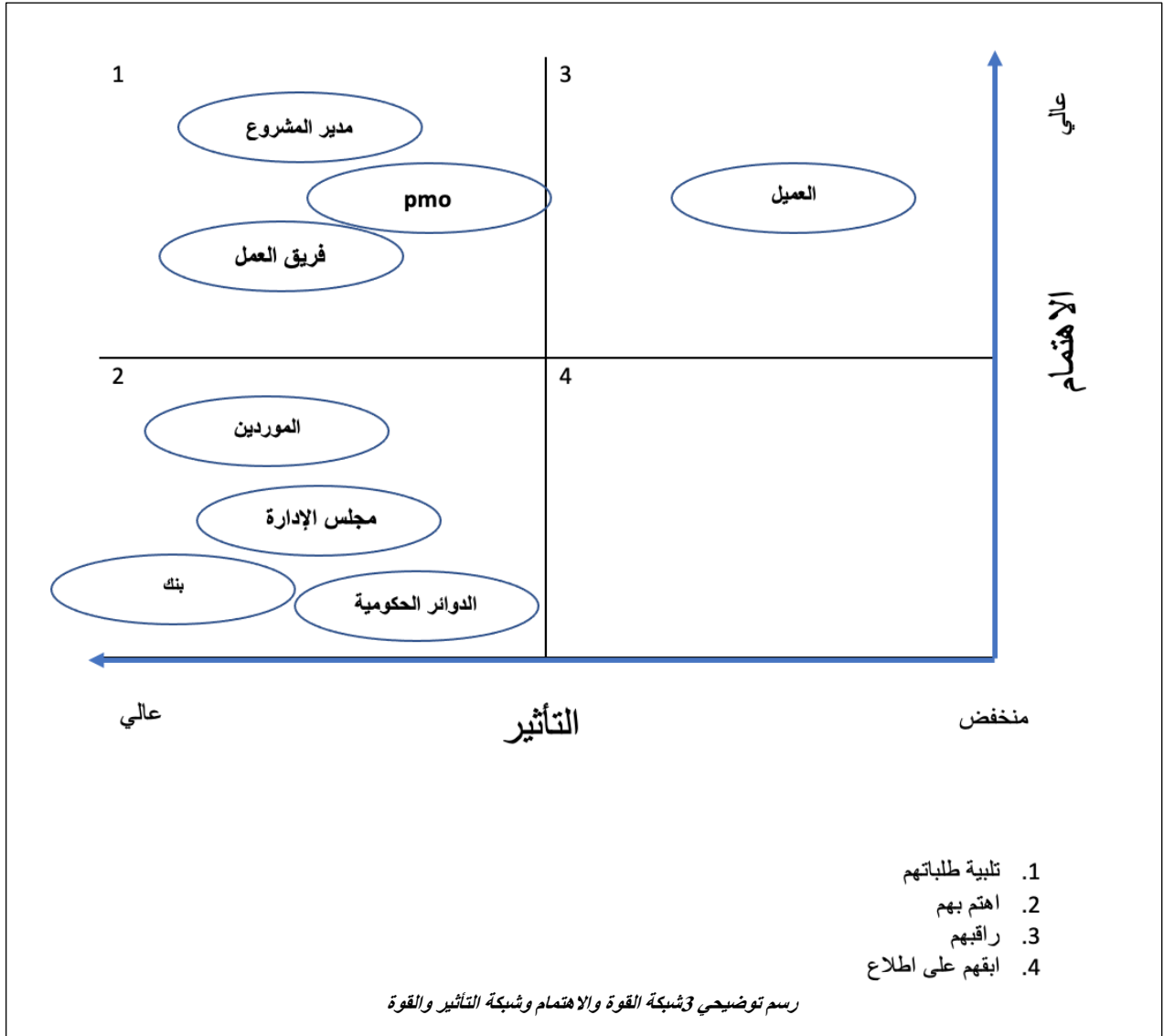
سجل المعنيين (Stakeholder Register) :

هو مصطلح يُستخدم في مجال إدارة المشاريع ويشير إلى هي الوثيقة التي تحدد وتصنف أصحاب المصلحة أو المعنيين في المشروع، كما توفر المعلومات اللازمة لتحديد الاستراتيجيات المناسبة لمشاركة أصحاب المصلحة في المشروع. وعادةً ما يتم تحديث تلك الوثيقة طوال دورة حياة المشروع ليتم من خلالها تحديد أصحاب المصلحة الجدد وأولئك الذين لم يشاركوا في المشروع وما إلى ذلك. (Blackwell , 2018) (أصحاب المصلحة، 1) (أصحاب المصلحة، بلا تاريخ) (سجل أصحاب المصلحة ، بلا تاريخ)

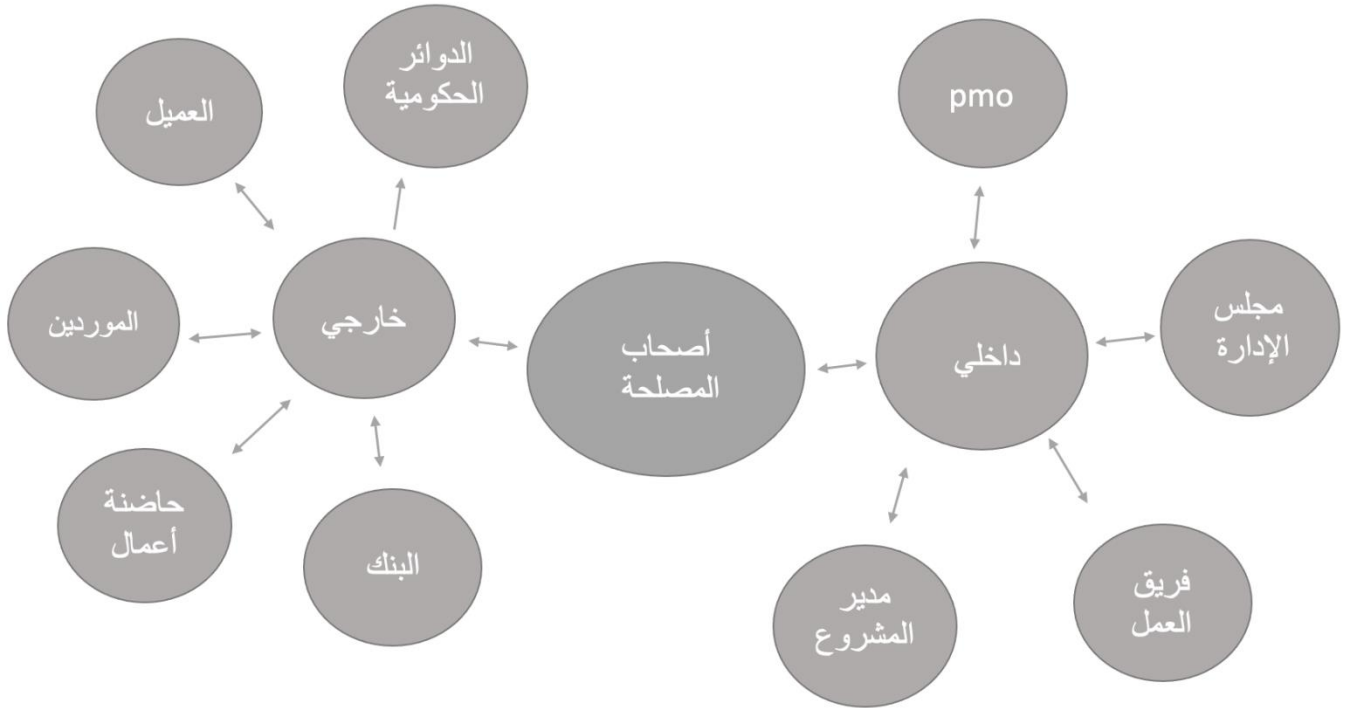
جدول 4 سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم

الاسم	داخلي /خارجي	المكان	معلومات الاتصال	المتطلبات الرئيسية	الدعم المطلوب
مجلس الإدارة	داخلي	جده	جوال/ايميل	تحقيق الخطط الاستراتيجية	الاعتمادات
فريق العمل	داخلي	جده- الرياض	المنصة /الجوال/الايميل/اتصال مرئي	تحقيق الأهداف وانجاز المهام	اعداد الخطط والتنفيد
العميل	خارجي	الوطن العربي	نموذج الكتروني-رقم موحّد للاتصال- الايميل-شات مباشر	اتباع الاجراءات	الالتزام المالي
مدير المشروع	داخلي	جده - الرياض	المنصة /الجوال/الايميل/اتصال مرئي	تنفيذ الخطط	توزيع المهام والتفويض
الموردين	خارجي	عالمي	الايميل/اتصال مرئي	بناء وتطوير منصة إدارة المشاريع الاحترافية	بنية تحتية وفريق عمل
حاضنة أعمال سلاش - الراعي	خارجي	الرياض	جوال/ايميل/اجتماعات	التمويل	مالي
Pmo	داخلي	الرياض- جده	المنصة /الجوال/الايميل/اتصال مرئي	إدارة فرق العمل	متابعة الانجازات وسير العمل
الدوائر الحكومية	خارجي	السعودية	موقع رسمي	التشريعات	قنوات تواصل
بنك	خارجي	السعودية	موقع رسمي - هاتف	تقديم خدمات مالية	مالي – إداري

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



4.3 النمذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة.



رسم توضيحي 4 النمذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة

5 .ثقافة المنظمة وقيمها

5.1 تعريف الثقافة للمنظمة.

الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والأسس واستجابة للتطورات التي تؤثر على سلوك الأفراد في المنظمة وتشكل مرشد لهم في تحقيق أهداف المنظمة بالطريقة الصحيحة ..

كما تعرف ايضاً بالثقافة التنظيمية بأنها المركب الذي يعرف المرء بالمجتمع والمنظمة التي تنتمي إليها من خلال شخصية المنظمة التي تجعلها متفردة بجميع الصفات والمزايا التي ينظر لها العملاء للمنظمة، وكذلك العاملين بها، وهي تعكس القيم والمعتقدات الخاصة بالمنظمة، وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية هي الثقافة التي تعبر عن القيم التي يؤمن بها أفراد المنظمة التي يعملون بها، وهي السلوكيات المختلفة التي تتحكم في الأفراد. (السريحي، 2020)

5.2 تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع.

- قيمة الهدف الرشيد: وتعتمد على مبادئ النظريات الكلاسيكية كالتخطيط والاهتمام بالإنتاج.
- قيم العلاقات الإنسانية: تهتم بالجانب البشري المتمثلة في تنمية الموارد البشرية.
- قيم النظام المفتوح: وهي اعتماد المنظمة على مبدأ المرونة في مواردها واقتناعها بأنها جزء يتأثر بالبيئة الخارجية.
- قيم العمليات الداخلية: وهي الأنشطة الإدارية التي تقوم بها المنظمة والمتمثلة في إدارة المعلومات والضبط (فلوس، عر عور، 2018). (السريحي، 2020)

6 نقد وإدارة الذات

6.1 ثلاث عادات سلوكيات شخصية يفعلها العميل يمكن أن تؤثر على المشروع.

1. تقديم بيانات غير صحيحة.
2. عدم استقرار فكرة المشروع لدى العميل.
3. عدم الالتزام بالمتطلبات المالية.

6.2 دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها.

جدول دراسة السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها

السلوكيات	أسبابها	التخلص منها
تقديم بيانات غير صحيحة	إدخال خاطئ قلة الوعي بأهمية البيانات الصحيحة وتأثيرها على المشروع	تحديد البيانات المدخلة حسب الصلاحيات توضيح للعميل أهمية صحة البيانات وأثرها على المشروع
عدم استقرار فكرة المشروع لدى العميل	قلة خبرة العميل	توفير جلسات استشارية مع مختصين عمل دراسة أولية للمشروع
عدم الالتزام بالمتطلبات المالية	عدم اهتمام العميل بالجانب المالي مع إدارة المنصة	وضع آلية صارمة للتحصيل

6.3 اجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT

يساعد SWOT على تحليل موقع المشروع التنافسي بتحديد نقاط القوة لكي يتم تعزيزها والحد من نقاط الضعف الداخلية و معرفة التهديدات لمحاولة تجنبها و تحديد الفرص التي يمكن استغلالها.

جدول SWOT6

W	S
المشروع ناشئ وعدم امتلاك علامة تجارية معروفة فريق عمل غير متفرغ عدم وجود موارد مالية	فريق عمل متخصص في إدارة المشاريع وذو خبرات متنوعة وحاصل على الماجستير و متحمس لديه الشغف في انجاز المنصة نماذج إلكترونية لإدارة المشاريع في منصة واحدة وفق منهجية PMI وباللغة العربية الاعتماد في التواصل على قنوات حديثة وسهلة من خلال التقنية
T	O
التحديث المستمر في منهجية إدارة المشاريع الاحترافية PMI تباطؤ الاقتصاد العالمي بسبب الازمات المنافسين الجدد في نفس المجال التحديثات على القوانين والتشريعات كثرة الهجمات الإلكترونية	توفر حصة سوقية كبيرة توفر مستثمرين مهتمين بالمجال كداعم مالي وصول أكبر للمستشارين المتخصصين في مجالات مختلفة للوصول لشريحة كبيرة ومتنوعة بالسوق تنوع موفري خدمة الحوسبة السحابية انخفاض الضرائب - انخفاض الأسعار قلة جودة المخرجات والخدمات للمنافسين في إدارة المشاريع

بناء على ذلك سيتم :

- بناء علامة تجارية و عمل خطة تسويقية للمساهمة في انتشارها.
- عرض المشروع على مستثمرين مهتمين.
- التعاقد مع شركة مختصة للحماية من الهجمات الإلكترونية.

7 .النزاهة الشخصية والموثوقية

7.1 ثلاث سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية.

1. تضارب المصالح : تحصل هذه المواقف عندما تتعارض وتختلف مصلحة الفرد في موقف معين عن مصلحة المنظمة، مثال ذلك قبول هدايا أو رشاوى مقابل اتخاذ قرارات لصالح من دفع هذه الهدايا أو الرشاوى، كذلك الأمر عندما يكون هناك عمل خاص يملكه أو يديره أحد الموظفين وهو مشابه لعمل المنظمة حيث أن تشجيع الزبائن على التعامل مع العمل الخاص لتحقيق المصلحة الشخصية على حساب مصلحة المنظمة.
2. إساءة استخدام موارد المنظمة : هي إساءة استخدام الموارد المادية والمالية وتسخيرها للأغراض الشخصية مثل إساءة استغلال الإنترنت والهواتف والتجهيزات الأخرى المكتبية أو السيارات وغيرها.
3. عدم المحافظة على سرية المعلومات : أوضح مثال لها تسريب معلومات ذات علاقة بالزبائن ونشاطاتهم إلى أطراف أخرى، مثال ذلك عندما يسرب بعض العاملين في المنصة معلومات عن الزبائن إلى شركات وجهات أخرى.

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

جدول 7 تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني للسلوكيات

السلوكيات	الأثر	الأثر المالي	الأثر الاجتماعي	الأثر الفني
تضارب المصالح	عالي	أعباء مالية إضافية	فساد إداري	التأثير على الجودة
إساءة استخدام موارد المنظمة	عالي	هدر مالي	فساد إداري	التأخر في الانتاجية والتأثير على الجودة
عدم المحافظة على سرية المعلومات ومواجهة قضايا دعوية	عالي	فقد الفرص للحصول على المشاريع	تشويه السمعة وفقدان الثقة من العميل	الاختراقات الأمنية الموثوقية في النظام

8 .الاتصالات الشخصية العلاقات والارتباط

8.1 سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة.

جدول 8 سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة

الاسم	داخلي /خارجي	المكان	معلومات الاتصال	المتطلبات الرئيسية	الدعم المطلوب	مستوى التأثير(القوة)	الاهتمام
مجلس الإدارة	داخلي	جده	جوال/ايميل	تحقيق الخطط الاستراتيجية	الاعتمادات	عالي	منخفض
فريق العمل	داخلي	جده- الرياض	المنصة /الجوال/الايميل/اتصال مرئي	تحقيق الأهداف وانجاز المهام	اعداد الخطط والتنفيذ	عالي	عالي
العميل	خارجي	الوطن العربي	نموذج الكتروني-رقم موحد للاتصال-الايميل-شات مباشر	اتباع الاجراءات	الالتزام المالي	منخفض	عالي
مدير المشروع	داخلي	جده - الرياض	المنصة /الجوال/الايميل/اتصال مرئي	تنفيذ الخطط	توزيع المهام والتفويض	عالي	عالي
الموردين	خارجي	عالمي	الايميل/اتصال مرئي	بناء وتطوير منصة إدارة المشاريع الاحترافية	بنية تحتية وفريق عمل	عالي	منخفض
حاضنة أعمال سلاش - الراعي	خارجي	الرياض	جوال/ايميل/اجتماعات	التمويل	مالي	عالي	منخفض
Pmo	داخلي	الرياض- جده	المنصة /الجوال/الايميل/اتصال مرئي	إدارة فرق العمل	متابعة الانجازات وسير العمل	عالي	عالي
الدوائر الحكومية	خارجي	السعودية	موقع رسمي	التشريعات	قنوات تواصل	عالي	منخفض
بنك	خارجي	السعودية	موقع رسمي - هاتف	تقديم خدمات مالية	مالي - إداري	عالي	منخفض

8.2 تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال .

الاتصال الشخصي :

"يحدث الاتصال الشخصي حينما يتصل اثنان أو أكثر مع بعضهم البعض عادة في جو غير رسمي، لتبادل المعلومات وحل المشكلات وتحديد التصورات عن النفس والآخرين. ويشمل الاتصال الشخصي نوعين رئيسيين هما: الاتصال الثنائي والاتصال في مجموعات صغيرة.

ويشمل الاتصال الثنائي (dyadic) عادة المحادثة بين شخصين كما يحصل بين الأصدقاء. وفي هذا الإطار يرسل ويستقبل كل من الإثنين رسائل من خلال اللغة اللفظية واللغة غير اللفظية معتمداً على الصوت والرؤية في نقل هذه الرسائل. وهنا يتحقق للمتصل أكبر قدر من التفاعل ورجع الصدى، كما يقل التشويش نظراً لمعرفة كل طرف منهما بظروف الاتصال ولديه الفرصة للتأكد من وصول الرسالة وفهمها كما يريد.

وفي الاتصال من خلال المجموعات الصغيرة التي لا تتعدى أفراداً قليلاً تتحقق للمشاركة فرصة الاتصال والتفاعل مع أعضاء المجموعة. ونظراً لوجود مجموعة من المرسلين والمستقبلين في آن واحد، فإن عملية الاتصال تصبح أكثر تعقيداً من الاتصال الثنائي، كما تزيد فرصة الارتباك وعدم الوضوح وزيادة التشويش على الرسائل.

تعريف الاتصال الفعّال:

هو الاتصال القادر على إيصال أي رسالة أو معلومة أو طلب أو أمر ذي هدفٍ وغاية بشكلٍ سلسٍ وبسيطٍ بحيث يتمكن كلا الطرفين من استيعاب الرسالة وتقبُّل كل ما يصدر عن الطرف الآخر من أفعالٍ أو أقوالٍ لأجل الهدف الذي جاء لأجله هذا الاتصال، وهو اتصال يتميز بأنه مريحٌ ومُجدٍ لكلٍ من الطرفين، ويُساهم في تفويض جميع العقبات والحواجز بينهما؛ لكونه لا يتمُّ إلا في أجواء من التصالح والتفاهم، ويتطلَّب جهد كلٍّ من الطرفين في إنجازه". (تركستاني، 2017)

تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي:

"يشير مفهوم الاتصال أو التواصل الى عملية تبادل الأفكار بين مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون نظاماً موحداً من الرموز والكلمات، في الاتصال ببساطة هو ابتكار مجموعة من المعاني لخلق رسالة ذات معنى وإرسالها واستقبالها باستخدام عدة وسائل؛ والتي قد تكون وسائل لفظية كالالاتصال الشفوي بالكلام، أو بالكتابة؛ كالرسومات البيانية، والمخططات، والخرائط، وأخرى غير لفظية، بالإشارة، أو السلوك، والتصرفات، ونظراً لأن البشر من وجهة نظر بعض العلماء يعبرون عن واقعهم من خلال مشاركة الخبرات المختلفة فيما بينهم الاتصال اللفظي وهو الاتصال المباشر كالذي يحدث وجها لوجه او عبر قنوات التواصل والاجتماعات التي تعقد في الشركات بل ان جودة الرسالة للمتلقي هي التي تعكس مدى تأثيرها عليه من حيث نبرة الصوت وترتيب الجمل والافكار لتتضمن خلاصة مفيدة وينقسم الاتصال اللفظي الى اربعة اشكال :

- الاتصال الشخصي - الاتصال مع الآخرين - الاتصال مع المجموعات الصغيرة - الاتصال العام
- الاتصال الغير لفظي وهو الاتصال المكون من مجموعة موحدة من الرموز والتي يتم تشاركها بطريقة ممنهجة ومنظمة وهناك علاقة وثيقة بين الاتصال اللفظي والغير لفظي حيث انه لا يمكن الفصل بينهما وحيث ان تعابير الوجوه والايماءات والتواصل البصري يزيد من وضوح الرسالة المنقولة من المرسل الى المستقبل كما يمكن ايضا ان يظهر المشاعر المختلفة عند المستمع او المتحدث.

- الاتصال الكتابي وهو عبارة عن رموز اللغة من حروف او ارقام لنقل المعلومات اذ تستخدم هذه الطريقة لمشاركة الآخرين المعرفة من خلال الكتب والمدونات والمذكرات واكثرها شيوعا في الوقت الحالي هو البريد الالكتروني والردشات واشكال قنوات التواصل الاجتماعي وهنا لابد من ان تكون المام بمهارة الكتابة حتى لا تقع اشكالات قانونية وبالتالي فشل عملية الاتصال
- الاتصال المرئي وهو الاتصال البصري الذي يستخدم لدعم الاتصال المكتوب واللفظي وهو الاسلوب الاكثر فعالية في التعبير عن مضمون الرسالة وضمان فهمها عند ايصالها للآخرين لذلك قد يتجه البعض الى توظيف الوسائط المتعددة المرئية اثناء عروضهم التقديمية لشد انتباه الحضور لفترة تدوم حتى نهاية العرض ومن الامثلة عليها مواقع التواصل الاجتماعي ك تويتر وفيس بوك وانستغرام وهناك قنوات اخرى ليست محصورة". (Welkom, 2018) (Gordon, 2019).

8.3 مصفوفة الاتصال.

جدول 9 مصفوفة الاتصال

نوع التواصل	أهداف التواصل	طريقة التواصل	التردد	الجمهور	المسؤول	المخرجات	التنسيق
اجتماع إطلاق المشروع	تعريف فريق المشروع والمشروع مراجعة أهداف المشروع ونهج الادارة	وجه لوجه	مرة واحدة	ممول المشروع أعضاء الفريق أصحاب المصلحة	مدير المشروع	جدول أعمال محضر اجتماع	نسخة الكترونية يتم ارشفتها في سجل المشروع
اجتماع فريق المشروع	مراجعة حالة المشروع مع الفريق	وجه لوجه مؤثر اتصال	اسبوعي	فريق المشروع	مدير المشروع	جدول أعمال محضر الاجتماع الجدول الزمني للمشروع	نسخة الكترونية يتم ارشفتها في سجل المشروع
اجتماع فريق التصميم والتقنية	مناقشة وتطوير حلول التصميم الفني للمشروع	وجه لوجه	عند الحاجة	أعضاء الفريق التقني	قائد الفريق التقني	جدول أعمال محضر اجتماع	نسخة الكترونية يتم ارشفتها في سجل المشروع
الاجتماع الشهري لحالة سير المشروع	تقديم تقرير عن حالة المشروع إلى الإدارة	وجه لوجه مؤثر اتصال	شهري	PMO	مدير المشروع	تحديثات الشرائح الجدول الزمني للمشروع	نسخة الكترونية يتم ارشفتها في سجل المشروع
تقرير حالة سير المشروع	تقرير عن حالة المشروع بما في ذلك الأنشطة والتقدم والتكاليف والقضايا	ايميل	شهري	ممول المشروع أعضاء الفريق أصحاب المصلحة PMO	مدير المشروع	تقرير حالة المشروع الجدول الزمني للمشروع	نسخة الكترونية يتم ارشفتها في سجل المشروع

(COMPANY COMMUNICATION MATRIX TEMPLATE, 2010)

8.4 ثلاث سيناريوات لنماذج خاطئة من التواصل.

الحالة النفسية

إنّ الحالة النفسية لأطراف الاتصال تؤثر على طريقة إرسال المعلومات، واستقبالها، وفهمها،

مثال:

على ذلك حالة الغضب، حيث تشكّل عائقاً نفسياً أمام الاتصال؛ فالشخص الغاضب غالباً ما يقول أموراً يندم عليها لاحقاً، كما ترتفع في تلك الحالة احتمالية إساءة فهم الآخرين، ومن جانب آخر يشعر الأشخاص الذين لا يثقون في أنفسهم بعدم الراحة أثناء التواصل مع الآخرين، وذلك نتيجة وقوعهم في الخجل أو الإحراج حول ما يقولونه.

الإدراك الانتقائي:

يعني الإدراك الانتقائي بالإنجليزية (Selective Perception) فهم الشخص لما يراه أو يسمعه وفقاً لما يتلاءم مع احتياجاته الخاصة، وغالباً ما يكون هذا التصرف غير واعٍ، وقد يحدث هذا في العمل؛

مثال:

عندما يطلب المدير من أحد الموظفين تأدية مهمة معينة ضمن فترة زمنية محددة، ثم يؤجلها الموظف بواسطة الإدراك الانتقائي ويبدأ بمهمة أخرى على اعتبار أنه يمكن الانتظار قليلاً لتنفيذ المهمة الأولى، وبالمقابل يفترض المدير من خلال الإدراك الانتقائي أيضاً أنّ الإطار الزمني للمهمة كان واضحاً لا لبس فيه، رغم أنه ليس كذلك، فينتج عن ذلك سوء فهم بينهما.

إخفاء المعلومات:

يخفي العديد من الأشخاص بعض المعلومات السلبية؛ وذلك بهدف ضبط انفعالات الأشخاص المعنيين بتلك المعلومات.

مثال:

يحدث في العمل عندما يكون مستوى المبيعات منخفضاً؛ فيمتنع المدير عن إعطاء التقارير الحقيقية الخاصة بتلك المبيعات إلى نائب الرئيس؛ وذلك تجنباً لغضبه، كما قد يفعل ذات الشيء نائب الرئيس فلا يُرسل المعلومات السلبية التي تصله إلى الرئيس، مما يؤدي في النهاية إلى عدم حصول الأخير على الصورة الكاملة والواضحة حول العمل كما في المثال المذكور؛ فنقل فرصة الوصول إلى اتصال فعال. (مروان، 2018)

8.5 مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين stakeholder assessment

جدول 10 مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين

Leading - قيادة	Supportive - داعم	Neutral - عادي	Resistant- مقاوم	unaware - غير مهتم	أصحاب المصلحة
	D		C		مجلس الإدارة
	DC				فريق العمل
		DC			العميل
DC					مدير المشروع
	D	C			الموردين
	DC				حاضنة أعمال سلاش - الراعي
DC					pmo
		D		C	الدوائر الحكومية
	D	C			بنك

مستوى D المرغوب
و C المستوى الحالي لكل صاحب مصلحة

9 .القيادة

9.1 وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع.

"لا بد لمدير المشروع أن يمتلك القدرة على قيادة فريقه والأطراف ذات الصلة المباشرة بمهارة وكفاءة عاليتين يتخطيان الصلاحيات الإدارية التي قد تعطى له من قبل الإدارة العليا للهيئة التي يتبعها المشروع، كأن يكون قادراً على مكافأة أو معاقبة أعضاء فريق العمل للحصول على ما يراد من ذلك الفريق. وبالطبع، لا يمكن لمدير المشروع كسب تلك المقدرة على القيادة ما لم تكن لدى أعضاء الفريق الثقة التامة بأن ما يقوم به أو يطلبه منهم سيؤدي إلى نجاح المشروع وانعكاس ذلك عليهم بالإيجاب. وتزيد الطبيعة الديناميكية والمتغيرة للمشاريع تعقيد وصعوبة قيادة فريق أي مشروع، بما في ذلك طبيعة وسلوك ومهارة وخبرة وشخصية أعضاء فريق ومدير المشروع. وبالتالي، يحتاج مدير المشروع إلى اتباع أسلوب القيادة الأكثر ملاءمة، الذي ربما يختلف من مشروع إلى آخر، وأحياناً داخل المشروع ذاته. ومن هنا، فقد تم تحديد أربعة أساليب في القيادة ربما يتبع مدير المشروع الأنسب منها بحسب المشروع: الأسلوب الأوتوقراطي الموجه، و الأسلوب الأوتوقراطي مع المشورة أو المدرب، وأسلوب الإجماع (الداعم)، وأسلوب المشارك (المفوض). عند اتباع الأسلوب الأوتوقراطي الموجه، يكون مدير المشروع هو صاحب القرار الأوحده، حيث لا يعتمد على فريقه لاتخاذ القرارات وإنما يقوم الفريق بتنفيذ ما يقرره المدير. وربما يكون هذا الأسلوب مناسباً جداً عندما يفتقر فريق المشروع إلى الكفاءة أو المهارة اللازمة للقيام بواجباتهم من دون توجيههم إلى المسار الصحيح. وفي حال الأسلوب الأوتوقراطي مع المشورة، يستمع مدير المشروع إلى وجهات نظر أعضاء فريق المشروع، وإن كان سيتخذ القرارات بما يراه أنسب، مسلحاً بالقدرة على إقناعهم بأن قراره هو الأفضل لمصلحة المشروع والفريق ككل. أما أسلوب الإجماع، فيقتضي من مدير المشروع لعب دور الداعم لفريقه، وصولاً إلى القرار الأمثل عبر الإجماع. وهذا هو الأسلوب الأفضل في حال كان أعضاء فريق المشروع يتمتعون بكفاءة ومهارة عاليتين، بما يؤهلهم لتقييم المقترحات المختلفة وتقديم التوصيات بما يرونه الحل الأنسب. وأخيراً، يقوم مدير المشروع الذي يعتمد أسلوب المشاركة بتفويض فريقه باتخاذ القرارات المختلفة من دون الرجوع إليه، شريطة أن يتمتع فريق المشروع بكفاءة ومهارة عاليتين ويكون لديه التزام كامل بنجاح المشروع وتحقيق الأهداف المرجوة. وينظر إلى هذا الأسلوب، في بعض الأحيان، على أنه ضعف في الإدارة لأنه يهمل موقع مدير المشروع كقائد للفريق والمشروع. بالطبع، لا يمكن تطبيق هذه الأساليب في القيادة بفاعلية ما لم يتم تقبلها من فريق المشروع، الذي لا يقل أهمية في نجاح المشروع عن المقدرة القيادية للمدير. وبالطبع، ما كان أحد ليصبح قائداً لولا وجود من يرضى باتباعه. وعليه، فإن المهارة في بناء روح الفريق الواحد أساسية لنجاح مدير المشروع في لعب دور القائد". (السمان، 2019)

9.2 أسباب التفضيل لذلك النموذج.

1. الأسلوب الأوتوقراطي: عند اتباع الأسلوب الأوتوقراطي الموجه، يكون مدير المشروع هو صاحب القرار الأوحده، حيث لا يعتمد على فريقه لاتخاذ القرارات وإنما يقوم الفريق بتنفيذ ما يقرره المدير. وربما يكون هذا الأسلوب مناسباً جداً عندما يفتقر فريق المشروع إلى الكفاءة أو المهارة اللازمة للقيام بواجباتهم من دون توجيههم إلى المسار الصحيح. وفي حال الأسلوب الأوتوقراطي مع المشورة، يستمع مدير المشروع إلى وجهات نظر أعضاء فريق المشروع، وإن

كان سيتخذ القرارات بما يراه أنسب، مسلحاً بالقدرة على إقناعهم بأن قراره هو الأفضل لمصلحة المشروع والفريق ككل.

2. أسلوب الإجماع: هذا هو الأسلوب الأفضل في حال كان أعضاء فريق المشروع يتمتعون بكفاءة ومهارة عاليتين، بما يؤهلهم لتقييم المقترحات المختلفة وتقديم التوصيات بما يرونه الحل الأنسب. وأخيراً، يقوم مدير المشروع الذي يعتمد أسلوب المشاركة بتفويض فريقه باتخاذ القرارات المختلفة من دون الرجوع إليه، شريطة أن يتمتع فريق المشروع بكفاءة ومهارة عاليتين ويكون لديه التزام كامل بنجاح المشروع وتحقيق الأهداف المرجوة. وينظر إلى هذا الأسلوب، في بعض الأحيان، على أنه ضعف في الإدارة لأنه يهملش موقع مدير المشروع كقائد للفريق والمشروع. بالطبع، لا يمكن تطبيق هذه الأساليب في القيادة بفاعلية ما لم يتم تقبلها من فريق المشروع، الذي لا يقل أهمية في نجاح المشروع عن القدرة القيادية للمدير.

9.3 خمس مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع.

1. الاهتمام بـ أعمالهم وتقديرها وشكرهم
2. حفل سنوي لعرض مخرجات السنة وتقديم شهادات شكر وتقدير ومكافآت للمتميزين
3. ساعات عمل مرنة وبيئة عمل مريحة
4. التطوير المهني للموظفين
5. تقديم عروض ترويجية

10. العمل الجماعي

10.1 نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية بالمشروع.

جدول 11 نموذج RACI

المهام	عبدالله	محمد	ماجد	هزاع
بناء الهوية التجارية	C	I	R	A
إجراء مفاوضات مع مطورين المنصة	R	I	A	C
بناء العقود وتوقيعها مع العملاء	A	I	C	R

R- Responsible

A- Accountable

C- Consulted

I- Informed

11. الصراع والازمات

11.1 تعريف الصراع والأزمات.

ويعرف الصراع "عندما يتصور طرفان أو أكثر تعارض الأهداف ويسعيان إلى إضعاف قدرات الآخر للوصول للهدف". (ايفانز و نوبنهايم، 2004).

تُعرف الأزمة على أنها أي تهديد قد يلحق الأذى بالأشخاص أو الممتلكات، أو يؤدي إلى تعطيل سير العمل، حيث إنّ كل مؤسسة أو شركة هي عرضة للأزمات التي قد تؤدي إلى الإضرار باسمها وسمعتها، وظهر مُصطلح إدارة الأزمات الذي يهتم بدراسة الأخطار المُحتمل حدوثها في المُستقبل وتؤثر على العمل، ووضع خطة لمُعالجتها بشكل إيجابي. (الحياري ، 2018) .

11.2 (3) سناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع.

1. ندرة الموارد Resources Scarce

تتضمن الموارد بشكل عام الاموال، والمعلومات والمستلزمات المادية، فربما يسعى الافراد من اجل تحقيق الاهداف وزيادة مواردهم والذي يدخلهم في الصراع وعندما يتنافس الافراد او فرق العمل على الموارد النادرة يصبح الصراع محتملا" ولا مفر منه.

2. صراع بين اعضاء فريق العمل

يظهر الصراع عندما تكون حدود الوظيفة والمسؤولية غير واضحة، فعندما تكون مسؤولية مهمة معينة واضحة يعرف العاملون واجبه و حدودهم، اما عندما تكون غير واضحة يرفض العاملون او يتقاعسون عن تنفيذ المهمة

3. ضعف عمليات الاتصال – Breakdown Communication

ان تردي الاتصالات له تأثير كبير على فرق العمل المحلية والعالمية بسبب كون العاملون هم من بلدان مختلفة وبالتالي من ثقافات متباينة، حيث ينتج عن ضعف الاتصالات او عدم كفاءتها وعدم إدراك وفهم العاملين للرسائل التي تردهم وربما يؤدي ذلك الى حدوث صراعات بين العاملين داخل المجموعة الواحدة. (مطر، 2014).

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

تم وضع حلول لكل صراع بناء على أداة توماس كليمان (هادي و جواد، 2019)

1. ندرة الموارد.

المواجهة / حل المشكلات Confronting حيث نقوم بتحديد المشكلة و تحديد الحلول مناسبة والاتفاق بين الجميع باختيار حل مناسب وتنفيذه ربما تستغرق وقت أطول في الحل لكنها فعالة وتنتهي الصراع بشكل يناسب الطرفين وسبب تفضيل المواجهة بسبب أن المشكلة بسيطة حيث يمكن رفع طلب للإدارة باحتياج لموارد إضافية والى حين وصول الموارد المطلوبة يمكن أن يتقاسم العمل على بعض الموارد بما يناسب الطرفين وتعتبر الطريقة. ويعتبر أسلوب حل Win - Win

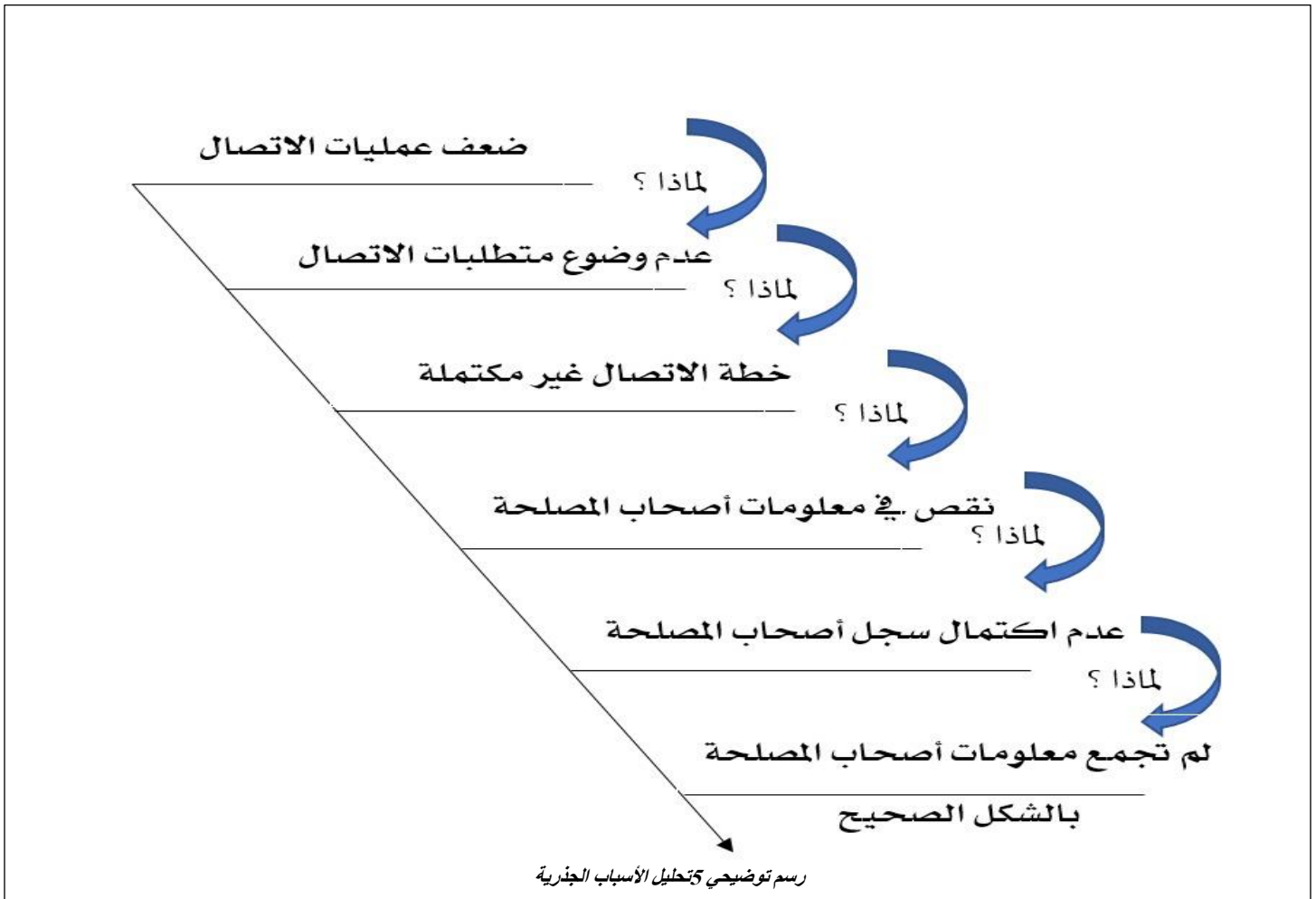
2. صراع بين اعضاء فريق العمل.

الإجبار Forcing وتعني ان تقوم السلطة بحل النزاع او اتخاذ القرار يجبر جميع الأطراف عليه وينهي الصراع وسبب اختيار الاجبار لأن مسبب الصراع هنا المدير المباشر حيث لم يتم بشرح المهام وتوزيعها بشكل واضح فسيقوم المدير بتعديل ذلك وارسال تعاميم رسمية للجمعية موضح فيها المسؤوليات والمهام. وتعتبر أسلوب حل Win - Lose

3. ضعف عمليات الاتصال.

التعاون Collaborating حيث تقوم جميع الأطراف بوضع حل تناسب مع الجميع حيث من الممكن تغيير عملية الاتصال الضعيفة واختيار طريقة أخرى تناسب الجميع لا تعتمد على الصوت او الفيديو لكي لا تصلهم الرسالة بشكل غير واضح ومما يساعد فهمها بشكل خاطئ وتم اختيار هذي الطريقة لأن حل الصراع بسيط هو تغيير قناة الاتصال او محاولة تقوية الاتصال المستخدم الحالي فالتعاون حل مناسب للصراع. ويعتبر أسلوب Win - Win

11.4 تحليل الأسباب الجذرية Root Cause Analysis.



تعتبر أداة تحليل السبب الجذري Root cause analysis من أهم الأدوات التي تستخدم في عمليات إدارة المشاريع، وتستخدم هذه الأداة لتحديد الأسباب الجذرية والاساسية للمعضلات او المشاكل التي تواجه المشروع.

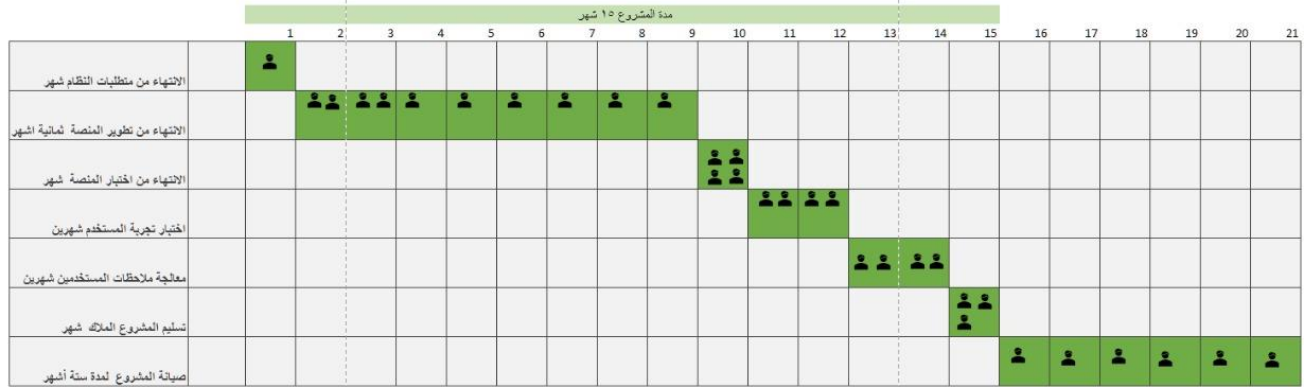
فهي تستخدم في عملية المراقبة والتحكم لتحديد أسباب الانحراف والمجالات التي يجب التركيز عليها لتحقيق اهداف المشروع. في إدارة الجودة تستخدم لتحديد السبب الرئيسي للتباين الحاصل ان وجد . أيضا عند اجراء عمليات التواصل تستخدم أسباب عدم وجود تأثير كافي لأصحاب المصلحة بالإضافة الى الأسباب الرئيسية لوجود دعم أصحاب المصلحة وذلك لاختيار الاستراتيجية المناسبة لتحسين مستوى مشاركتهم ودعمهم للمشروع.

أحد تطبيقات هذه الأداة هي (Five Why) وقد تم استخدامها في البحث عن السبب الجذري لمشكلة (ضعف عمليات الاتصال) بعمل عصف ذهني لأعضاء الفريق للحصول على السبب الجذري ومن ثم توزيع مهام ومسؤوليات حل المشكلة و ما يتبعها من أسباب (Steakley & Steakley, 2020)

12. الحنكة

12.1 توزيع الموارد البشرية على المهام.

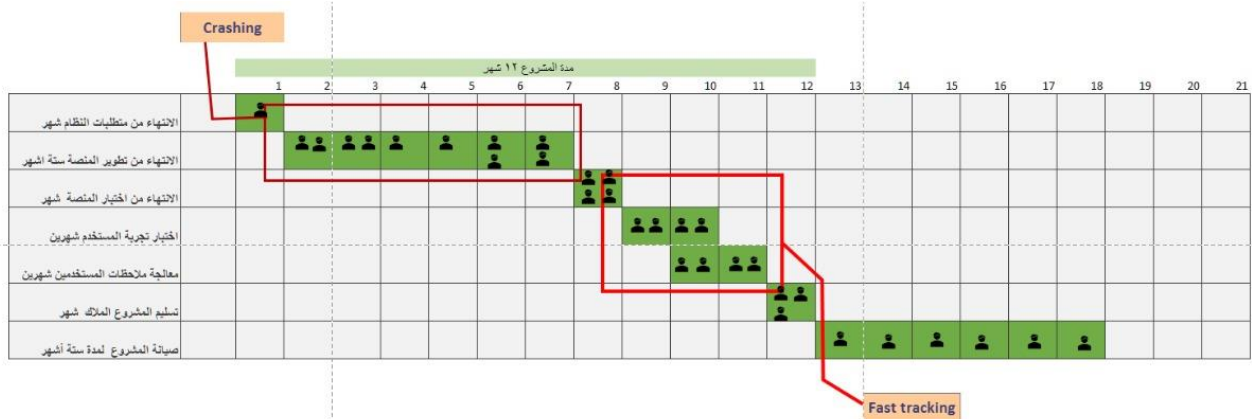
جدول 12 توزيع الموارد البشرية على المهام



توزيع الموارد البشرية على مهام المشروع

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

جدول 13 تحليل أثر إجراء عملية Crashing وعملية Fast-tracking



توزيع الموارد البشرية على مهام المشروع بعد تطبيق أدوات ضغط الجدول الزمني

تظهر حاجة ملحة لضغط الجدول الزمني للمشروع لإنجازه خلال 12 شهر بدلا من 15 شهر، وبناء على ذلك ، وخلال مرحلة تطوير الجدول الزمني تم استخدام تقنيات ضغط الجدول الزمني Crashing و Fast tracking . مهمة (تطوير المنصة) التي تستغرق 8 أشهر تم استخدام تقنية Crashing معها لوجودها على المسار الحرج و لتوفر الموارد اللازمة لذلك، ونتيجة لذلك تم تخفيض المدة اللازمة لإنهاء المهمة الى ستة أشهر بدلا من ثمانية أشهر.

أيضا تم دراسة المهمتين (اختبار تجربة المستخدم) و (معالجة ملاحظات المستخدمين) والتي كانت تستغرق شهرين لكل منهما بمجموع 4 أشهر وكانت العلاقة بينهما finish to start . في هذه الحالة تم استخدام Fast tracking وذلك بسبب قلة الموارد في هذه المرحلة من المشروع .

13. التفاوض

13.1 تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض.

التفاوض

عملية التفاوض بدأت منذ بدء الخليقة ومنذ نشأة المجتمعات الصغيرة، والتفاوض بصفة عامة هو عملية تستهدف الوصول إلى حلول مقبولة أو اتفاق يسهم في تحقيق مصلحة طرفين أو أكثر يربطهم موقف مشترك وفي إدارة هذا المشروع تم تطوير قواعد لعمليات التفاوض على النحو التالي:

مرحلة ما قبل عملية التفاوض:

للإعداد الكافي قبل البدء بالتفاوض أهمية قصوى للوصول للغاية المنشودة من هذه العملية، ولخوض هذه العملية يستلزم جمع معلومات و عمل بحث و تحليل عميق لاستكشاف و فهم متطلبات كل طرف في عملية التفاوض و في هذه المرحلة ينبغي ان تمر بهذه النقاط قبل الانتقال الى المرحلة التالية:

1. تحديد الهدف والمصلحة بوضوح، ويكون التركيز على المصالح و ليس الموقف بحد ذاته
2. تحديد الخيارات و البدائل التي تخدم المصالح و المصالح المشتركة ووضع اولويات لها،
3. التخطيط لعملية التفاوض و تحديد استراتيجية التفاوض

مرحلة الخوض في التفاوض،

1. البدء بتوضيح الهدف و المبررات التي تسعى من خلالها لتحقيق هذا الهدف.
2. التحلي بالصبر و الانصات الجيد.
3. تحليل الموقف باستمرار و تقديم حلول للطرف الاخر تتماشى مع مصالح المشروع.
4. الاستعانة بالبدائل اذا لزم الامر.
5. اللجوء لوسيط في حال عدم الوصول الى اتفاق.
6. اللجوء الى القضاء في حال فشل عملية التفاوض و استوجب الامر فض نزاع.

مرحلة ما بعد التفاوض،

1. تدوين كل ما تم الاتفاق عليه بوضوح و تحديد الاطار الزمني للمهام و المسؤول عن تنفيذها.
2. المتابعة حتى الوصول للمصلحة المنشودة.

13.2 خطة التفاوض.

من الصعب كثيرا تحديد حاجاتك ومواردك ثم تضع استراتيجية شاملة لتنفيذ هذه الاستراتيجية، ومن الصعب معرفة ما يدور في ذهن الطرف الآخر وخاصة إذا كانت أول مره تتفاوض معه (خضر، 2005)

13.2.1 خطة تفاوض مشتريات:

جدول 14 خطة التفاوض

الهدف من التفاوض		
1. توضيح القضايا الرئيسية بين الأطراف وتطوير العلاقة وتعميق التفاهم لجميع الموردين.		
2. تحديد البدائل عند حاجة الطرف الآخر لاستعراض ظروف طارئة أو معقدة أو احتوت عملية الشراء على مخاطر كبيرة ، والهدف تقليل هذه المخاطر أو نقل مسؤوليتها من طرف الى آخر.		
ما قبل عملية التفاوض		
إعداد خطة العمل		
1. عند وجود تحفظات على أداء المورد	4. عند طلب الجديد ، يدرس العرض من النواحي التالية بالأخذ بالاعتبار موازنة القوة في التفاوض	c. إدارة المخاطر
a. الأفضل التفاوض وحل المشكلات وتبيين جوانب القصور بدلا من تصعيد المشاكل.	a. النواحي المالية	i. الضمانات المالية
b. في حال عدم التجاوب و الالتزام تنتهى جلسة التفاوض و يتم تصعدي المشكلة.	i. السعر	ii. التأمين
2. عند الاحتياج لتعديل العقد	ii. الدفعة المقدمة	iii. نوع العقود المستخدمة
a. يلزم التفاوض على الشروط والتحفظات الخاصة بهذه التعديلات	iii. شروط الدفع	iv. مستوى الخدمة
3. عند حدوث ظروف طارئة أو غير معتادة	iv. الخصومات	v. اشتراطات التعويض المالية
a. يتم استكشاف توابع هذه الظروف وتحديد المسؤول عنها	v. جدولة الدفع	d. دارة المعلومات
	vi. مصاريف الانتقال	i. الحصول على المعلومات
	vii. جزاءات الإلغاء	ii. التقارير
	b. الاشتراطات	iii. التوثيق
	i. الدعم الفني	iv. حضور جلسات متابعة تقدم العمل
	ii. الضمان	
	iii. الدعم خلال فترة حياة المنتج	
	iv. عقود الصيانة	
خلال عملية التفاوض		
1. تبني مبدئ التفاوض الفعال والذي يحقق أنسب تكلفة مقابل أنسب فعالية، وعلى المفاوض ان يكون ملم بالمعارف الأساسية في المجالات القانونية والدبلوماسية وعلم النفس والعلاقات الصناعية ويلزم توفر قدرات ومهارات متعددة في المرشح من فريق العمل لتلك المهمة ومن أهم تلك القدرات ما يلي	1. التخطيط الجيد	8. الحكمة والتعقل.
	2. فن الاستماع	9. تجنب الانفعال.
	3. فن الإقناع.	10. التفكير الابتكاري
	4. القدرة على فهم حاجات الآخرين ومواقفهم.	11. أن يكون عادلاً وقابلاً للاستمرار
	5. القدرة على التعامل بفعالية	12. أن يحقق الاحتياجات المشروعة لكل الأطراف
	6. قوة الملاحظة.	13. أن يحسن أو على الأقل أن لا يدمر العلاقة بين هذه الأطراف
	7. القدرة على المبادرة والمواجهة.	14. أن لا يتحول الى نوع من المضاربة العشوائية أو المقامرة بين الأطراف المتقدمين للتعاقد
مرحلة ما بعد التفاوض		
1. تدوين كل ما تم الاتفاق عليه بوضوح و تحديد الاطار الزمني للمهام و المسؤول عن تنفيذها		
2. المتابعة حتى الوصول للمصلحة المنشودة.		
يتولى احد الأعضاء الآخرين المهام التالية و يكون حاضرا لجلسة التفاوض		

13.2.2 خطة تفاوض استقطاب المستشارين المؤهلين:

ما قبل عملية التفاوض		
1. توضيح الهدف و المهام المطلوبة من خدمات الاستشارة المقدمة بمنصة. 2. تحديد نموذج العمل مع المستشار و طرق تقديم الخدمة للمستفيدين و طريقة دفع اتعاب الاستشارة بعد تقديم الخدمة.		الهدف من التفاوض مع المستشار
إعداد خطة تفاوض		
1. جمع و تحليل الخدمات الاستشارية المقدمة في منصة المشاريع : - اسم الخدمة - التخصص المطلوب لتقديم الخدمة (مالي، اداري، موارد بشرية..) - سعر الخدمة للمستفيد - تحديد هامش الربح للمنصة - تحديد اساليب تحصيل قيمة الاستشارة - تحديد طريقة تقديم الخدمة (عن بعد عبر الانترنت ، مقابلة شخصية بمكتب، ..)	2. جمع و تحليل بيانات المستشارين المؤهلين : - اسم المستشار - تخصص المستشار - عدد سنوات الخبرة - السيرة الذاتية - مكان الإقامة - السعر الخدمة - تحديد طريقة الدفع المناسبة للمستشار	3. تدرس الخدمات الاستشارية من النواحي التالية - النواحي المالية - تحديد السعر المناسب لكل خدمة استشارية و وضع سقف اعلى و سقف ادنى لكل خدمة - تحديد طرق الدفع للمنصة (اونلاين – تحويل الى حساب الشركة – نقد) - الاشتراطات لاستيفاء الخدمة الاستشارية - اعداد عقد استشارة موحد و مدقق قانونيا - اعداد قائمة بنقاط التفاوض لكامل العملية الاستشارية - اعداد نموذج العمل الذي سيتم عرضه للمستشار - اعداد اتفاقية مستوى الخدمة الاستشارية (SLA) service level agreement متضمنة - الوقت اللازم للرد على الاستشارات المسندة للمستشار(مثلا :خلال 1 الى 3 ايام عمل يتم تقديم الاستشارة) - تحديد مسؤوليات تزويد الخدمة الاستشارية. - تحديد نموذج متابعة وقياس أداء مستوى المستشار
خلال عملية التفاوض		
تبنى مبدئ التفاوض الفعال والذي يحقق افضل الخدمات للمستفيد من المنصة و للمستشار على حد سواء و بما يحفظ ديمومة العمل الاستشاري في المنصة و تشغيلها، وعلى المفاوض دوما ان يكون ملم بالمعارف الأساسية في المجالات القانونية و الدبلوماسية و علم النفس، وبعد الاعداد الجيد و التخطيط يتم البدء بعملية التفاوض على النقاط التالية		
1. تحديد بنود مستوى تقديم الخدمة و تبدأ بالزمن خلال يوم و يتم التفاوض الى الوصول للحد الاعلى 3 ايام. 2. استعراض جميع المسؤوليات الموكلة على المستشار و المعدة مسبقا خلال عملية التخطيط و عرضها على المستشار 3. في حال تحديد النقاط اعلاه يتم وضعها في العقد و يتم مشاركته مع المستشار مرة اخرى للإقرار و التوقيع.	4. تحديد سعر الاستشارة على ان تكون بسعر تنافسي يقل عن معدل تقديم الاستشارات بالسوق عن 20% 5. البدء بتحميل اتعاب عملية التحصيل بالمشاركة 50% على كل طرف، و يكون البديل بتنقيص النسبة لصاحبة المستشار 5% حتى الوصول الى 25% 6. هامش الربح للمنصة يبدأ من 20% الى 40% و يبدأ التفاوض لصاحبة المنصة بالرقم الاكبر.	
ما بعد عملية التفاوض		
يتولى احد الاعضاء الاخرين المهام التالية و يكون حاضرا لجلسة التفاوض 1. تدوين كل ما تم الاتفاق عليه بوضوح و تحديد الاطار الزمني للمهام و المسؤول عن تنفيذها 2. المتابعة حتى الوصول للمصلحة المنشودة.		

14. تصميم المشروع

14.1 تعريف مثلث القيود Triple constrain .

يوجد العديد من التسميات الشائعة لمثلث قيود المشروع منها، المثلث الحديدي ، القيد الثلاثي وأيضا مثلث المشروع . جميع هذه المصطلحات تعبر عن ثلاثة قيود رئيسية مترابطة للمشروع وهي : النطاق، الوقت والتكلفة. وهو النموذج الذي يعطي للمشروع محدداته الرئيسية ويؤكد على ان جودة المخرجات مقيدة بالالتزام بالثلاثة قيود الرئيسية والتي تشكل مثلث المشروع . قيود الوقت تختص بجدولة المشروع ومدته ، وتتناول التكلفة ميزانية المشروع وموارده ، ويتناول النطاق متطلبات المشروع وعمله. حيث ان كل قيد يعبر عنه بضلع من أضلاع المثلث يشكل القيد الثلاثي أحد اللبانات الأساسية لخطة المشروع وهو ذو أهمية قصوى لعمليات المراقبة والتحكم . هنالك نظريات ترى ان هنالك قيد رابع يأتي متوسطا لمثلث القيود السابقة وهو الجودة، لأنها تتأثر بتغيير أي جانب من الثلاث جوانب السابقة.

لذا يمكن تعريف مثلث القيود للمشروع بأنه : القيد الثلاثي هو مفهوم رئيسي لإدارة المشروع يتم عمله لتنفيذ المشروع بطريقة محدده ويعطي القدرة على التحكم وتأطير المشروع للوصول لأهدافه بنجاح . (Wyngaard, 2012)

14.2 قائمة عوامل نجاح المشروع.

هي تلك العوامل التي ترتبط بالاستراتيجية التي يتم استخدامها لتحقيق الأنشطة، وتحتوي على الأدوات التي تساهم في تحديد خطة المشروع والعمل على تطبيقه وإتمامه، في الوقت الذي تمّ تعيينه وبناءً على الميزانية التي تمّ وضعها، ومن اهم تلك العوامل:

• دراسة الجدوى للمشروع

عمل دراسة جدوى قوية لمشروعك تعكس مدى اهتمامك به قبل أن تقوم بإطلاقه حيث تعرف من خلالها التكاليف المادية اللازمة للمشروع، والأدوات المطلوبة للعمل، والأرباح المتوقعة، ومكان إقامة المشروع، وجودة المنتج الذي سوف يتم بيعه، وأفضل طرق التسويق للمنتج، ونقاط قوة وضعف المنافسين.

• توفر الخبرة اللازمة

أن تكون ملم بكل جوانب المشروع يساعدك بإظهار المنتج أو الخدمة بأفضل صورة وأفضل جودة لمشروعك كما يجب أن تتأكد من أن تقوم بتوظيف فريق عمل ذات خبرة قوية يقوم بالعمل.

• توافق استراتيجية الإنتاج مع متطلبات المستهلك

يجب أن تتوافق استراتيجية الإنتاج مع متطلبات المستهلك بحيث تحرص ان يكون منتجك عالي الجودة يسعد به الزبائن ويزداد الطلب عليه بالرغم من ارتفاع سعره.

• سرعة تطوير المنتج لزيادة القدرة التنافسية

يجب عليك تطوير المنتج لإعطاء المنتج قدرة تنافسية أكبر لزيادة نسبة شراء منتجاتك اعمل على تطويره بشكل يواكب العصر والتكنولوجيا ليتناسب مع احتياجات العميل وورغبته.

• فريق العمل

اختيار فريق عمل ذو خبرة ومهارات عالية لأن تلك الأشخاص يتم اعتبارهم هم رأس المال البشري لأي مشروع ووسيلة لتحقيق النجاح ولكن يجب أن يكون فريق عمل كفء يعمل بجد وحماس ويجب تشجيعهم من قبل صاحب المشروع حتى يجتهدون في عملهم ويعملون بجد وحماس في الوقت ذاته ويضاعف من همتهم وجهدهم في العمل.

• تسويق المنتج

يجب وضع خطة تسويقية ناجحة للمنتج لمشروع ناجح فقدرتك على الترويج للمنتج أو الخدمة التي تقدمها في مشروعك من خلال الطرق والوسائل المناسبة.

• أبرز نفسك كخبير في مجال عملك

زيادة شبكات علاقاتك على زيادة الطلب على علامتك التجارية في سوق العمل لذلك يجب عليك مراعاة المشاركة في الفعاليات والمؤتمرات المتعلقة بنشاط المشروع وتكوين صورة واضحة عنك وعن مشروعك على منصات وسائل التواصل الاجتماعي ووسائل الإعلام.

• إدارة التدفقات المالية بطريقة سليمة

يعتبر إدارة التدفقات المالية لمشروعك بطريقة صحيحة ومتوازنة عامل مهم حيث أنه عندما يرى الممولين أو العملاء أنك قادر على تحقيق توازن بين الميزانية المتوقعة والفعلية وأن المشروع في توازن تام نتيجة لذلك تزداد ثقتهم ودعمهم لك ولمشروعك.

• التخطيط الجيد والإدارة الفعالة

وراء كل مشروع ناجح خطة معينة لإقامة المشروع في الوقت الحالي، وإلى أين يسير في المستقبل، ووضع أهداف مرجو تحقيقها للمشروع ويجب عند اختيار خطة مراعاة أنها تكون جيدة وتحقق الأهداف بنسبة عالية ويتم وضع تلك الخطة لتوضيح معالم المشروع وتحديد جدول زمني مناسب وتفاصيل عن متطلبات الموارد وتقديم المشروع في المسار الصحيح.

• إغلاق المشروع

"قد لا يبدو منطقيًا أن نتحدث عن عوامل تساعدك في نجاح مشروعك وفي الوقت ذاته نحدثك عن إغلاق المشروع، لكن لك أن تعلم أن للمشروع دورة حياة، وعندما يتمكن من الوفاء بكل عوامل نجاحه الحرجة _ التي تمت الإشارة إليها أعلاه _ يكون بقاؤه أمرًا خاطئًا، واستهلاكًا للموارد، وليس في صالح أصحابه.

ومن تأتي أهمية الخروج من المشروع وإغلاقه، وهو قرار حاسم بلا شك، لكن لا تصل إليه إلا المشاريع الناجحة، التي تعرف حقًا ماذا تفعل، أما تلك المشاريع التي تخطب خطب عشواء، فستظل تستهلك الموارد دون الحصول على أدنى ربح يُذكر".

(علواني، 2020)

14.3 تطوير وتعريف هيكل تقسيم الأعمال WBS وإعداد دليل شرحه.

تعريف WBS (هيكل تقسيم العمل): هو تحليل هرمي لنطاق عمل المشروع الذي سيتم تنفيذه بواسطة فريق المشروع لإنجاز أهدافه وإنشاء التسليمات المطلوبة.

جدول 15 هيكل تقسيم الأعمال WBS ودليل شرحه

WBS level	WBS code	WBS Name	WBS Description
1	1	إدارة المشاريع الاحترافية منصة	المشروع اسم
2	1.1	منصة مدراء المشاريع	واجهة تقدم خدمة التسجيل والاشتراكات في المنصة
3	1.1.1	دخول النظام	صفحة تسمح للعميل بتسجيل الدخول الجديد أو الحسابات الشخصية
4	1.1.1.1	تسجيل جديد	صفحة تسمح للعميل بالدخول على النظام لأول مره
4	1.1.1.2	الدخول على الحساب الشخصي	صفحة تسمح للعميل بالدخول على حسابه الشخصي والتعديل على البيانات
5	1.1.1.2.2	الاشتراكات	صفحة يثبت منها المشاريع والحسابات التي تم تسجيلها في المنصة
6	1.1.1.2.2.1	مشاريعي	خدمة تقدم للعميل لتسهيل عملية الاشتراك ودفع الرسوم
6	1.1.1.2.2.2	استشاراتي	خدمة تقدم للعميل لتسهيل عملية طلب الاستشارة
5	1.1.1.2.3	طلب الدعم الفني	تقديم خدمات المساعدة أثناء العمل على المشروع في المنصة
2	1.2	الاستشارات	واجهة تقدم الاستشارات بكل أنواعها فيما يخص المشروع وتقديم حلول
4	1.2.1.1	استعراض طلبات الاستشارات	واجهة تعرض على المستشار طلب استشارات من العميل
4	1.2.1.2	الرد على الاستشارة	خدمة تقدم نتيجة الاستشارة للعميل
2	1.3	الواجهات الرئيسية	خريطة تفاعلية توضح الصفحات والخدمات المقدمة في المنصة
3	1.3.1	البداية	هي الصفحة التي يتحول لها المستخدم بعد نقرة على رابط إعلان أو محرك بحث
3	1.3.2	المستشارين	صفحة تنظم عملية التواصل بين المستشار والمنصة
3	1.3.3	شركائنا	هي علاقات متبادلة بين المنصة والشريك لتقديم خدمات للعميل
3	1.3.4	التواصل	هو خدمة تسهل للعميل التواصل في المنصة للتعريف بالخدمات
3	1.3.5	من نحن	تعريف يوضح رؤية ورسالة وأهداف المنظمة
3	1.3.6	إنجازاتنا	تعريف بأهم المشاريع التي تم إنجازها بنجاح
2	1.4	دعم الأعمال	واجهة تنظم عملية التشغيل في المنصة
3	1.4.1	الرد على الاستفسارات	خدمة تقدم حلول لمشغلي النظام
3	1.4.2	ادارة مستخدمين النظام	هي صفحة تساعد المستخدمين في تنظيم وإدارة عمليات النظام

15 .المتطلبات والأهداف

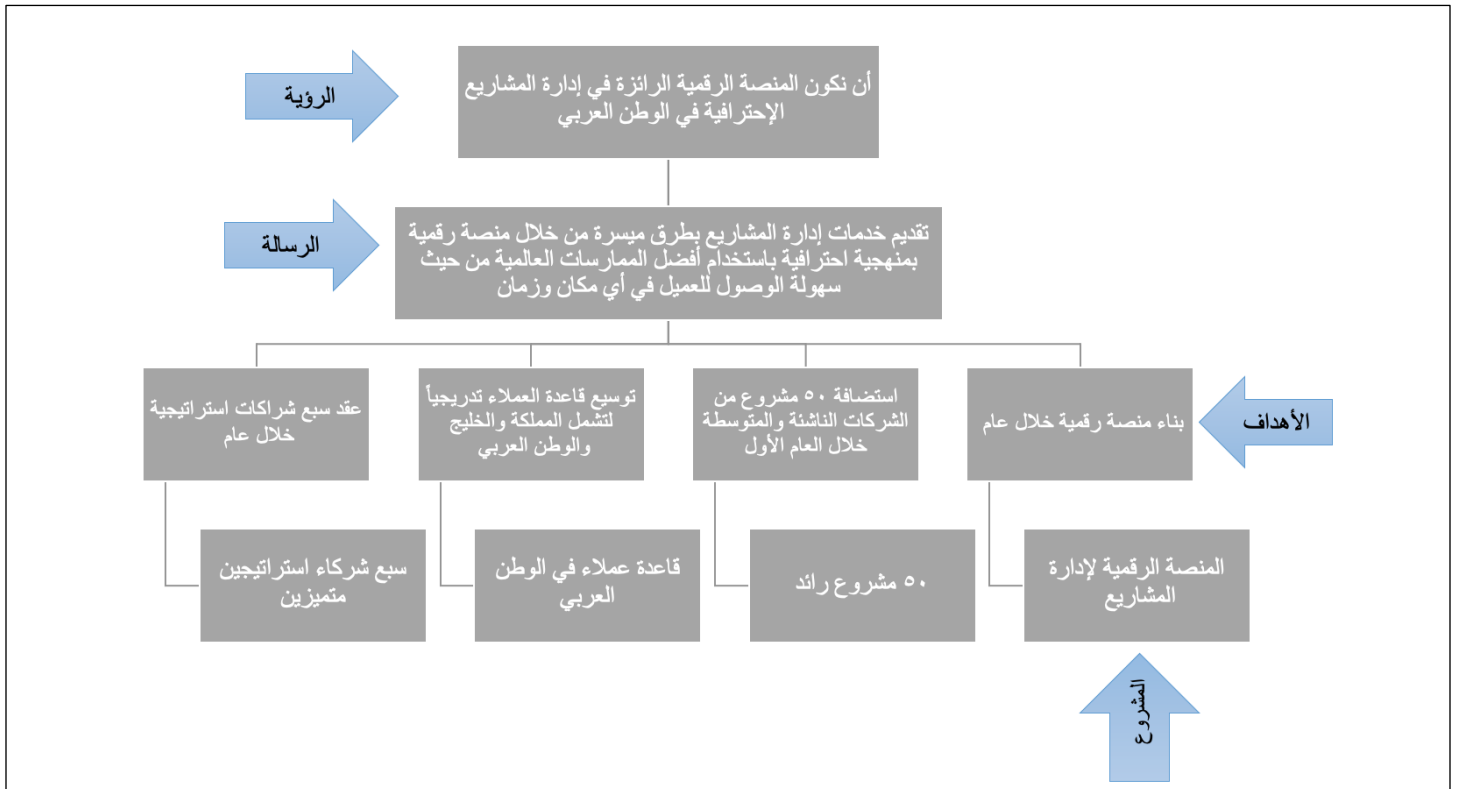
15.1 تعريف مصفوفة تتبع المتطلبات requirement traceability matrix .

هي أداة يتم إعدادها في بداية المشروع وتستخدم في كافة مراحل المشروع لتربط متطلبات المنتج من مصدرها الأصلي مع النواتج النهائية لتضمن أن تبقى المتطلبات ضمن إطار المرجوة منه في المشروع وتساعد أن كل مطلب يضيف قيمة من خلال ربطة بأهداف المشروع ويمكن أن تحتوى المصفوفة على: من طلب التغيير ، متى تم طلبها ، تاريخ الموافقة ، تاريخ تطبيقها. (الوحش، 2018) (ماهي مصفوفة تتبع المتطلبات ؟ ، بلا تاريخ) (مصفوفة تتبع المتطلبات ، بلا تاريخ)

15.2 أساليب جمع المتطلبات التي تم استخدامها بجمع المتطلبات.

لجمع متطلبات المشروع تم اتباع ممارسات وادوات الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK®) لضمان الحصول على المتطلبات التي تتصل وتخدم أهداف المشروع. أول هذه الأساليب كان أداة العصف الذهني لتوليد وتجميع عدة أفكار مرتبطة بمتطلبات المشروع . بعدها تم عمل مقابلات لاستنباط المعلومات من أصحاب المصلحة من خلال التحدث إليهم . أيضا تم عمل استبيانات لجمع معلومات محددة من خلال أسئلة مصممة لجمع المعلومات بطريقة سريعة من عدد كبير من المشاركين. نتاج هذه المعلومات والمتطلبات المجمعة تم استخدام أداة تمثيل البيانات بواسطة Mind Mapping و Affinity Diagram لتحليلها وتصنيفها في مجموعات . في مرحلة متقدمة تم استخدام أداة المهارات الشخصية ومهارات فريق العمل من خلال عمليات التصويت والملاحظة والحوار وأيضا تنسيق الأعمال للوصول إلى قائمة بمتطلبات المشروع. (A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide), 2017)

15.3 الهيكل الهرمي لأهداف المشروع المتصل بالاستراتيجية.



رسم توضيحي ٦ الهيكل الهرمي لأهداف المشروع

16. النطاق

16.1 تطوير وتعريف وإعداد بيان النطاق (حدود - وتحديد مالا يشملها).

هي وثيقة يتم من خلالها تحديد مخرجات المشروع وأهدافه وتتضمن مؤشرات لقياس نجاح هذه الأهداف التي يجب ان تتخذ بشكل دقيق لضمان الدقة في تقدير الوقت والموارد والتكلفة. تعريف النطاق بشكل جيد هو مهم جداً لنجاح المشروع لأنه يساعد على تحسين دقة تقديرات الوقت والتكلفة والموارد و تحدد أيضاً خط أساس لقياس الأداء ومراقبة المشاريع، ويساعد التعريف الجيد للنطاق في التواصل وفهم مسؤوليات العمل بشكل أفضل.

اعداد نطاق المشروع:

يحتوي نطاق المشروع على:

1. ميثاق المشروع

2. سجل أصحاب المصلحة

3. متطلبات المشروع

4. أهداف المشروع

5. تقديرات التكلفة

6. معالم المشروع

7. الافتراضات

8. القيود

ما لا يشملها نطاق المشروع :

1. الصيانة

2. التشغيل

3. حجز السيرفرات

(إدارة نطاق المشروع ، بلا تاريخ)

16.2 تطوير وتعريف وشرح مفاهيم : زحف النطاق وإعطاء مثال.

أحد اهم متطلبات إدارة النطاق هو منع " زحف النطاق " او ما يعرف بتسبب النطاق . عندما يمتد المشروع إلى ما هو أبعد من مخرجاته ومتطلباته الرئيسية ، يطلق عليه "زحف النطاق". يعد زحف النطاق في إدارة المشاريع أحد أكبر أسباب فشل المشروع.

زحف النطاق يصف الظروف التي تضيف عناصر إضافية إلى نطاق المشروع دون أي وسيلة أو طريقة للسيطرة على هذه الإضافات - أي تغيير غير منضبط او متحكم به على المشروع . في بعض الحالات ، يضيف أصحاب المصلحة إلى نطاق المشروع بدون ان ينعكس هذا على وقت الإضافي أو الميزانية الإضافية حتى يتم استيعاب التغييرات .

هذه العملية تحدث عندما تعمل طلبات مستمرة تؤدي الى توسع المشروع خارج نطاقه المحدد في الأصل. وبسبب حجم هذه الطلبات التي غالباً ما تكون صغيرة ، فإنها تميل إلى الزحف إلى توسيع النطاق. ومن هنا أتى المصطلح - "نطاق الزحف". كمثال إذا كان النطاق هو إنشاء موقع ويب ، فستقوم بإنشاء موقع ويب فقط وليس تطبيقاً مصاحباً. في زحف النطاق يطلب العميل في منتصف الطريق ميزات إضافية تحول موقع الويب في النهاية إلى تطبيق كامل بدون تغيير في الوقت او التكلفة . من هذا نجد ان من اهم العوامل التي تسبب حدوث زحف النطاق ما يلي :

- عدم فهم متطلبات العميل من البداية.
- طرق التواصل الغير فعاله بين أصحاب المصلحة.
- عدم التعمق في طبيعة العمل.
- تأكيد العميل على الحصول على درجة الكمال.
- عدم توفر منهجية ومخطط للتعامل مع طلبات التغيير والتحكم فيها .

ويتم مقاومة عمليات زحف النطاق بالحرص على التأكد من جودة وتفعيل دور خمس عمليات أساسية في إدارة النطاق خلال المشروع وهي : جمع المتطلبات ، تحديد النطاق ، تحديد هيكل تقسيمي للأعمال ، التحقق من النطاق والتحكم بالتغييرات . (إدارة نطاق المشروع ، بلا تاريخ).

16.3 شرح وإعداد تحليل المنتج Product analysis

يمكن أن تكون إدارة تحليل المنتجات صعبة التحديد. ويمكن تعريف تحليل المنتج ، كما يوضح الاسم ، هي كل شيء عن إدارة منتج ما أو الخط الزمني لمنتج ما ، إدارة دورة حياة المنتج بالكامل ، من الفكرة من ولادة هذا المنتج وتطويره وتسويقه وبيعه ، علما ان إدارة تحليل المنتج تعتبر نظام حاسم للغاية اكتسب أهمية كبيرة على مدى السنوات القليلة الماضية في الشركات الناشئة والشركات على حد سواء.

إدارة تحليل المنتجات هي دور متعدد التخصصات يتقاطع مع مختلف الفرق في الشركة للحصول على أفضل منتج ممكن في السوق. لقد تطورت ادارة المنتج وذلك من منطلق الحاجة إلى وجود أشخاص يمكنهم تولي مسؤولية مختلف المنتجات ودورة حياتها ، ومع نمو الشركات الناشئة في الحجم كان هناك شعور متزايد بأن الفريق الهندسي للتطوير لم يكن كافياً لفهم احتياجات العميل ونقاط الألم لدى العملاء. بينما فشلت الفرق الأخرى أيضاً في رؤية الصورة الأكبر للمنتج. كان المطلوب وقتها هو أن يكون هناك رئيس تنفيذي لكل منتج وهذه هي الطريقة التي تطورت بها إدارة المنتجات. سرعان ما أصبح من الواضح أن صنع وتطوير وإيصال منتجات رائعة للعميل يتطلب قيادة رائعة للمنتج ويأتي ذلك مع الفطنة التجارية الصحيحة والفهم العميق للتكنولوجيا وتجربة المستخدم.

ويمكن ان يتخذ تحليل المنتج عدة اشكال مختلفة ولكنه بشكل عام هو عبارة عن طرح اسئلة حول منتج معين وتكوين اجابات عنه

وهناك طريقتان لفهم تحليل المنتج.

الطريقة الاولى: منتج فردي يجري تحليله.

الطريقة الثانية :مقارنة عدد من المنتجات المماثلة مع بعضها باستخدام نفس المعايير.

وهنا لابد من طرح سؤال

ما هو الغرض من تحليل المنتج؟

الاجابة لمساعدة العميل ما اذا كان يستحق هذا المنتج الشراء ام لا من ناحية تصميم المنتج اواجراء عمليات تحسين قبل التصنيع

من اهم معايير تحليل المنتج

1. بيئة التصنيع

هل سيجعل العميل مرتاح

هل المقاس مناسب الطول في العرض

هل المنتج يستخدم لفترة طويلة

2. التكلفة

كم سيكلف المنتج وكم سيبيع في المحلات

3. الجماليات

هل يبدو المنتج انيقا وهل سيرضي العملاء

4. طريقة البناء او التصنيع

كيف تم صنع هذا المنتج ماهي التقنيات المستخدمة لصناعة هذا المنتج

هل سيخدش المنتج هل سينهار عند الاستخدام

5. متطلبات العميل

هل هذا ما يريده العميل

هل يعجب العميل المنتج

ماهي التغييرات المطلوبة لجعل المنتج مناسباً للعميل

6. الصحة والسلامة

هل المنتج امن

هل هو مطبق لقوانين الصحة و السلامة

7. اللون والقوام

هل اللون فعال هل هذا ما يطلبه العملاء

8. المواد

هل المواد مناسبة لهذا النوع من المنتجات

هل هي مواد عالية التصنيع والكفاءة ام انها تجعل المنتج يبدو رخيصا

9. التأثير البيئي

ما هو الاثر البيئي للمنتج.

هل هي من المواد المتوفرة المستدامة ام انه لفترة محددة.

في إدارة المشاريع تستخدم هذه الأداة لتحديد نطاق المنتج والذي يشمل تحديد مواصفاته وخصائصه والوظيفة التي سيؤديها وأي معلومات أخرى تتعلق بالمنتج.

يُعتبر تحليل المنتج من الأدوات الفعالة في إدارة المشروع بحيث يتم استخدامه لمعرفة إن كان المنتج الذي سيتم تسليمه مطابقاً لمتطلبات العميل واحتياجاته أم لا.

ويتضمن تحليل المنتج استخدام العديد من الأساليب والتقنيات التي تساعد في تحديد مواصفات وخصائص المنتج ومدى مطابقته لاحتياجات العميل وبما ان منتجنا في هذا المشروع عبارة عن تطبيق الكتروني على صفحة الانترنت يتيح لمدراء المشاريع ورواد الاعمال تخطيط وإدارة مشاريعهم وفق المنهجية العالمية المعتمدة لإدارة المشاريع فان المنتج لدينا سيخضع للتحليل التالي:

1. تحليل النظم (Systems Analysis) لتحديد مواصفاته وخصائصه.
2. هندسة النظام (System Engineering) وبناء تدفق الاعمال .
3. تحليل المتطلبات (Requirement Analysis) من اتباع المنهجية وتوظيفها على مخرجات المنصة.
4. تحليل القيمة (Value Analysis) مقارنة بالسوق وبناءا على المخرجات واحتياج العملاء.
5. هندسة القيمة (Value Engineering) لضمان الوصول لجودة عالية بأقل التكاليف.

16.4 شرح عمليات تحويل حزم العمل في WBS الى أنشطة.

هي عملية تفكيك و تقسيم المهام الرئيسية الى مهام فرعية صغيرة (حزم أعمال) لا تتجاوز مدة تنفيذها ستة أيام تسند إلى أحد أعضاء فريق المشروع
و تم عملية التقسيم إلى ٤٤ حزمة عمل و تم تحديد ثلاثة أنشطة لكل حزمة عمل كالتالي:

- 1 . تطوير خدمة ويب
- 2 . اختبار جودة خدمة الويب
- 3 . اختبار تجربة المستخدم لخدمة الويب

17 الوقت

17.1 تطوير قائمة المهام والأنشطة المضمنة تحت كل حزمة عمل في WBS .

جدول 16 قائمة المهام والأنشطة المضمنة تحت كل حزمة عمل

Task Name	WBS
متصة إدارة المشاريع الاحترافية	1
متصة مدراء المشاريع	1.1
دخول النظام	1.1.1
تسجيل جديد	1.1.1.1
تطوير خدمة	1.1.1.1.1
اختبار جودة	1.1.1.1.2
اختبار تجربة عمل	1.1.1.1.3
الدخول على الحساب الشخصي	1.1.1.2
تعديل على الملف الشخصي	1.1.1.2.1
تطوير خدمة	1.1.1.2.1.1
اختبار جودة	1.1.1.2.1.2
اختبار تجربة عمل	1.1.1.2.1.3
الاشتراكات	1.1.1.2.2
مشاريعي	1.1.1.2.2.1
الاشتراك في الخدمة	1.1.1.2.2.1.1
تطوير الخدمة	1.1.1.2.2.1.1.1
اختبار الجودة	1.1.1.2.2.1.1.2
اختبار تجربة المستخدم	1.1.1.2.2.1.1.3
دفع قيمة الاشتراك	1.1.1.2.2.1.2
تطوير الخدمة	1.1.1.2.2.1.2.1
اختبار الجودة	1.1.1.2.2.1.2.2
اختبار تجربة المستخدم	1.1.1.2.2.1.2.3
ادارة المشاريع	1.1.1.2.2.1.3
البيانات الاساسية للمشروع	1.1.1.2.2.1.3.1
انشاء النموذج الاساسي للمشروع	1.1.1.2.2.1.3.1.1
تطوير خدمة	1.1.1.2.2.1.3.1.1.1
اختبار جودة	1.1.1.2.2.1.3.1.1.2
اختبار تجربة عمل	1.1.1.2.2.1.3.1.1.3
تعديل البيانات الاساسية للمشروع	1.1.1.2.2.1.3.1.2
تطوير خدمة	1.1.1.2.2.1.3.1.2.1
اختبار جودة	1.1.1.2.2.1.3.1.2.2
اختبار تجربة عمل	1.1.1.2.2.1.3.1.2.3
تصفح البيانات الاساسية للمشروع	1.1.1.2.2.1.3.1.3
تطوير خدمة	1.1.1.2.2.1.3.1.3.1
اختبار جودة	1.1.1.2.2.1.3.1.3.2
اختبار تجربة عمل	1.1.1.2.2.1.3.1.3.3
نماذج العمل لمرحلة البدء	1.1.1.2.2.1.3.2
انشاء وتعبئة النماذج	1.1.1.2.2.1.3.2.1
تطوير خدمة	1.1.1.2.2.1.3.2.1.1
اختبار جودة	1.1.1.2.2.1.3.2.1.2
اختبار تجربة عمل	1.1.1.2.2.1.3.2.1.3
تعديل النماذج	1.1.1.2.2.1.3.2.2
تطوير خدمة	1.1.1.2.2.1.3.2.2.1
اختبار جودة	1.1.1.2.2.1.3.2.2.2
اختبار تجربة عمل	1.1.1.2.2.1.3.2.2.3
تصفح النماذج	1.1.1.2.2.1.3.2.3
تطوير خدمة	1.1.1.2.2.1.3.2.3.1
اختبار جودة	1.1.1.2.2.1.3.2.3.2
اختبار تجربة عمل	1.1.1.2.2.1.3.2.3.3
نماذج العمل لمرحلة التخطيط	1.1.1.2.2.1.3.3
انشاء وتعبئة النماذج	1.1.1.2.2.1.3.3.1
تطوير خدمة	1.1.1.2.2.1.3.3.1.1
اختبار جودة	1.1.1.2.2.1.3.3.1.2
اختبار تجربة عمل	1.1.1.2.2.1.3.3.1.3
تعديل النماذج	1.1.1.2.2.1.3.3.2
تطوير خدمة	1.1.1.2.2.1.3.3.2.1
اختبار جودة	1.1.1.2.2.1.3.3.2.2
اختبار تجربة عمل	1.1.1.2.2.1.3.3.2.3
تصفح النماذج	1.1.1.2.2.1.3.3.3
تطوير خدمة	1.1.1.2.2.1.3.3.3.1
اختبار جودة	1.1.1.2.2.1.3.3.3.2
اختبار تجربة عمل	1.1.1.2.2.1.3.3.3.3
نماذج العمل لمرحلة التنفيذ	1.1.1.2.2.1.3.4
انشاء وتعبئة النماذج	1.1.1.2.2.1.3.4.1
تطوير خدمة	1.1.1.2.2.1.3.4.1.1
اختبار جودة	1.1.1.2.2.1.3.4.1.2
اختبار تجربة عمل	1.1.1.2.2.1.3.4.1.3
تعديل النماذج	1.1.1.2.2.1.3.4.2
تطوير خدمة	1.1.1.2.2.1.3.4.2.1
اختبار جودة	1.1.1.2.2.1.3.4.2.2

اختبار تجربة عميل	1.1.1.2.2.1.3.4.2.3
تصفّح النماذج	1.1.1.2.2.1.3.4.3
تطوير خدمة	1.1.1.2.2.1.3.4.3.1
اختبار جودة	1.1.1.2.2.1.3.4.3.2
اختبار تجربة عميل	1.1.1.2.2.1.3.4.3.3
نماذج العمل لمرحلة المراقبة والتحكم	1.1.1.2.2.1.3.5
انشاء وتعبئة النماذج	1.1.1.2.2.1.3.5.1
تطوير خدمة	1.1.1.2.2.1.3.5.1.1
اختبار جودة	1.1.1.2.2.1.3.5.1.2
اختبار تجربة عميل	1.1.1.2.2.1.3.5.1.3
تعديل النماذج	1.1.1.2.2.1.3.5.2
تطوير خدمة	1.1.1.2.2.1.3.5.2.1
اختبار جودة	1.1.1.2.2.1.3.5.2.2
اختبار تجربة عميل	1.1.1.2.2.1.3.5.2.3
تصفّح النماذج	1.1.1.2.2.1.3.5.3
تطوير خدمة	1.1.1.2.2.1.3.5.3.1
اختبار جودة	1.1.1.2.2.1.3.5.3.2
اختبار تجربة عميل	1.1.1.2.2.1.3.5.3.3
نماذج العمل لمرحلة الإغلاق	1.1.1.2.2.1.3.6
انشاء وتعبئة النماذج	1.1.1.2.2.1.3.6.1
تطوير خدمة	1.1.1.2.2.1.3.6.1.1
اختبار جودة	1.1.1.2.2.1.3.6.1.2
اختبار تجربة عميل	1.1.1.2.2.1.3.6.1.3
تعديل النماذج	1.1.1.2.2.1.3.6.2
تطوير خدمة	1.1.1.2.2.1.3.6.2.1
اختبار جودة	1.1.1.2.2.1.3.6.2.2
اختبار تجربة عميل	1.1.1.2.2.1.3.6.2.3
تصفّح النماذج	1.1.1.2.2.1.3.6.3
تطوير خدمة	1.1.1.2.2.1.3.6.3.1
اختبار جودة	1.1.1.2.2.1.3.6.3.2
اختبار تجربة عميل	1.1.1.2.2.1.3.6.3.3
استشارة	1.1.1.2.2.2
الاشتراك في الخدمة	1.1.1.2.2.2.1
تطوير خدمة	1.1.1.2.2.2.1.1
اختبار جودة	1.1.1.2.2.2.1.2
اختبار تجربة عميل	1.1.1.2.2.2.1.3
دفع قيمة الاشتراك	1.1.1.2.2.2.2
تطوير خدمة	1.1.1.2.2.2.2.1
اختبار جودة	1.1.1.2.2.2.2.2
اختبار تجربة عميل	1.1.1.2.2.2.2.3
إدارة الاستشارات	1.1.1.2.2.2.3
استشارة	1.1.1.2.2.2.3.1
طلب استشارة	1.1.1.2.2.2.3.1.1
تطوير خدمة	1.1.1.2.2.2.3.1.1.1
اختبار جودة	1.1.1.2.2.2.3.1.1.2
اختبار تجربة عميل	1.1.1.2.2.2.3.1.1.3
متابعة استشارة	1.1.1.2.2.2.3.1.2
تطوير خدمة	1.1.1.2.2.2.3.1.2.1
اختبار جودة	1.1.1.2.2.2.3.1.2.2
اختبار تجربة عميل	1.1.1.2.2.2.3.1.2.3
نتيجة استشارة	1.1.1.2.2.2.3.1.3
تطوير خدمة	1.1.1.2.2.2.3.1.3.1
اختبار جودة	1.1.1.2.2.2.3.1.3.2
اختبار تجربة عميل	1.1.1.2.2.2.3.1.3.3
تقديم المستشار	1.1.1.2.2.2.3.1.4
تطوير خدمة	1.1.1.2.2.2.3.1.4.1
اختبار جودة	1.1.1.2.2.2.3.1.4.2
اختبار تجربة عميل	1.1.1.2.2.2.3.1.4.3
طلب الدعم الفني	1.1.1.2.3
فتح تذكرة	1.1.1.2.3.1
تطوير خدمة	1.1.1.2.3.1.1
اختبار جودة	1.1.1.2.3.1.2
اختبار تجربة عميل	1.1.1.2.3.1.3
متابعة تذكرة	1.1.1.2.3.2
تطوير خدمة	1.1.1.2.3.2.1
اختبار جودة	1.1.1.2.3.2.2
اختبار تجربة عميل	1.1.1.2.3.2.3
إغلاق تذكرة	1.1.1.2.3.3
تطوير خدمة	1.1.1.2.3.3.1
اختبار جودة	1.1.1.2.3.3.2
اختبار تجربة عميل	1.1.1.2.3.3.3
الاستشارات	1.2

خدمة الاستشارات	1.2.1
استعراض طلبات الاستشارات	1.2.1.1
تطوير خدمة	1.2.1.1.1
اختبار جودة	1.2.1.1.2
اختبار تجربة عميل	1.2.1.1.3
الرد على الاستشارة	1.2.1.2
تطوير خدمة	1.2.1.2.1
اختبار جودة	1.2.1.2.2
اختبار تجربة عميل	1.2.1.2.3
طلب معلومات إضافية من صاحب الاستشارة	1.2.1.3
تطوير خدمة	1.2.1.3.1
اختبار جودة	1.2.1.3.2
اختبار تجربة عميل	1.2.1.3.3
الواجهات الرئيسية	1.3
البنية	1.3.1
تطوير خدمة	1.3.1.1
اختبار جودة	1.3.1.2
اختبار تجربة عميل	1.3.1.3
المستشارين	1.3.2
تطوير خدمة	1.3.2.1
اختبار جودة	1.3.2.2
اختبار تجربة عميل	1.3.2.3
نماذج	1.3.3
تطوير خدمة	1.3.3.1
اختبار جودة	1.3.3.2
اختبار تجربة عميل	1.3.3.3
التواصل	1.3.4
تطوير خدمة	1.3.4.1
اختبار جودة	1.3.4.2
اختبار تجربة عميل	1.3.4.3
من نحن	1.3.5
تطوير خدمة	1.3.5.1
اختبار جودة	1.3.5.2
اختبار تجربة عميل	1.3.5.3
إجرائاتنا	1.3.6
تطوير خدمة	1.3.6.1
اختبار جودة	1.3.6.2
اختبار تجربة عميل	1.3.6.3
دعم الأعمال	1.4
تسجيل دخول	1.4.1
تطوير خدمة	1.4.1.1
اختبار جودة	1.4.1.2
اختبار تجربة عميل	1.4.1.3
الرد والتغلق التذاكر	1.4.2
تطوير خدمة	1.4.2.1
اختبار جودة	1.4.2.2
اختبار تجربة عميل	1.4.2.3
الرد على الاستفسارات	1.4.3
تطوير خدمة	1.4.3.1
اختبار جودة	1.4.3.2
اختبار تجربة عميل	1.4.3.3
إدارة مستخدم النظام	1.4.4
تطوير خدمة	1.4.4.1
اختبار جودة	1.4.4.2
اختبار تجربة عميل	1.4.4.3

17.2 شرح العلاقات بين الأنشطة.

هناك اربع انواع من العلاقات بين الأنشطة

1. Finish-To-Start

من النهاية إلى البداية - هذا يعني أن النشاط "أ" يجب أن ينتهي قبل أن يبدأ النشاط "ب"، و هو أكثر أنواع العلاقات شيوعاً

2. Start-to-Start

من البداية إلى البداية - هذا يعني أن النشاط "ب" لا يمكن أن يبدأ إلا بمجرد بدء النشاط "أ" و يجب أن يبدأ كلا النشاطين في نفس الوقت.

3. Finish-To-Finish

من البداية إلى البداية - هذا يعني أن النشاط "ب" لا يمكن أن ينتهي حتى ينتهي النشاط "أ"

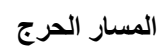
4. Start-To-Finish

من البداية إلى النهاية - هذا يعني أن النشاط "ب" يجب أن يبدأ حتى ينتهي النشاط "أ" ، وهذا النوع هو الأقل شيوعاً من العلاقات بين الأنشطة.

جدول 17 شرح العلاقات بين الأنشطة

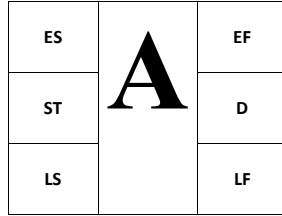
م	المهمة	المدة المقدرة	الاعتمادية
A	تطوير الخدمة	8	البداية
B	اختبار جودة	4	A
C	اختبار تجربة عميل	2	B

17.3.1 النموذج الشبكي



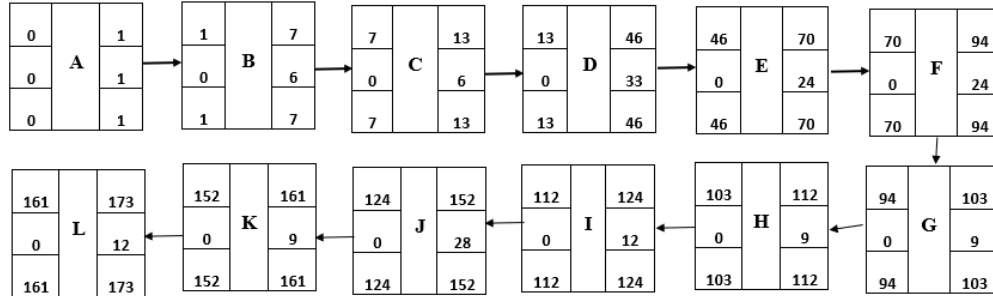
رسم توضيحي 7 النموذج الشبكي

17.3.2 المسار الحرج



للحدث = ES
 للحدث = EF
 للحدث = LS
 للحدث = LF
 للحدث = ST
 للحدث = D
 للحدث = EF = ES + D
 للحدث = LS = LF - D
 للحدث = ST = LS - ES = LF - EF

للحدث = A+B+C+D+E+F+G+H+I+J+K+L
 173=12+9+28+12+9+9+24+24+33+6+6+1=



17.4 نموذج جانيت تشارت ونموذج العلامات الفارقة .

ID	WBS	Task Name	Duration	Predecessors	Start	Finish	Cost	Resource Names
1	1	منصة إدارة المشاريع الاحترافية *	176 days		Sat 22/01/01 8:00 AM	Fri 22/09/02 5:00 PM	\$34,800.00	
2	1.1	منصة	121 days		Mon 22/01/03 8:00 AM	Mon 22/06/20 5:00 PM	\$24,050.00	
3	1.2	منصة خبراء المشاريع *	121 days		Mon 22/01/03 8:00 AM	Mon 22/06/20 5:00 PM	\$24,050.00	
4	1.2.1	نموذج النظام *	6 days		Mon 22/01/03 8:00 AM	Mon 22/01/10 5:00 PM	\$900.00	
5	1.2.1.1	نموذج جديد *	3 days		Mon 22/01/03 8:00 AM	Wed 22/01/05 0:00 PM	\$100.00	المهندسين برمجيات (0)
6	1.2.1.1.1	نموذج جديد *	2 days	6	Thu 22/01/06 8:00 AM	Fri 22/01/07 5:00 PM	\$100.00	اختصاصي تقنية براماج (0)
7	1.2.1.1.2	اختبار جودة	1 day	7	Mon 22/01/10 8:00 AM	Mon 22/01/10 5:00 PM	\$100.00	مطور براماج (0)
8	1.2.1.1.3	اختبار تجربة عمل	118 days		Thu 22/01/06 8:00 AM	Mon 22/06/20 5:00 PM	\$23,750.00	
9	1.2.1.2	الدخول على الحساب الشخصي *	7 days		Thu 22/01/06 8:00 AM	Fri 22/01/14 5:00 PM	\$600.00	
10	1.2.1.2.1	تفعيل على الهاتف الشخصي *	4 days	6	Thu 22/01/06 8:00 AM	Tue 22/01/11 5:00 PM	\$400.00	المهندسين برمجيات (0)
11	1.2.1.2.1.1	تطوير خدمة	2 days	11	Wed 22/01/12 8:00 AM	Thu 22/01/13 5:00 PM	\$100.00	اختصاصي تقنية براماج (0)
12	1.2.1.2.1.2	اختبار جودة	1 day	12	Fri 22/01/14 8:00 AM	Fri 22/01/14 5:00 PM	\$100.00	مطور براماج (0)
13	1.2.1.2.1.3	اختبار تجربة عمل	104 days		Thu 22/01/06 8:00 AM	Tue 22/06/20 5:00 PM	\$21,250.00	
14	1.2.1.2.2	الاشتراكات *	77 days		Thu 22/01/06 8:00 AM	Fri 22/04/22 5:00 PM	\$16,800.00	
15	1.2.1.2.2.1	مشاريعي *	13 days		Thu 22/01/06 8:00 AM	Mon 22/01/24 5:00 PM	\$1,150.00	
16	1.2.1.2.2.1.1	الاشتراك في الخدمة *	8 days	6	Thu 22/01/06 8:00 AM	Mon 22/01/17 5:00 PM	\$800.00	
17	1.2.1.2.2.1.1.1	نموذج الخدمة	3 days	17	Tue 22/01/18 8:00 AM	Thu 22/01/20 5:00 PM	\$150.00	
18	1.2.1.2.2.1.1.2	اختبار الجودة	2 days	18	Fri 22/01/21 8:00 AM	Mon 22/01/24 5:00 PM	\$200.00	
19	1.2.1.2.2.1.1.3	اختبار تجربة العمل	14 days		Tue 22/01/25 8:00 AM	Fri 22/02/11 5:00 PM	\$1,200.00	
20	1.2.1.2.2.1.2	دفع قيمة الاشتراك *	8 days	16	Tue 22/01/25 8:00 AM	Thu 22/02/03 5:00 PM	\$800.00	إدارة تقنية المعلومات
21	1.2.1.2.2.1.2.1	تطوير الخدمة	4 days	21	Fri 22/02/04 8:00 AM	Wed 22/02/09 5:00 PM	\$200.00	اختصاصي تقنية براماج (0)
22	1.2.1.2.2.1.2.2	اختبار الجودة	2 days	22	Fri 22/02/10 8:00 AM	Thu 22/02/11 5:00 PM	\$200.00	إدارة تقنية المعلومات
23	1.2.1.2.2.1.2.3	اختبار تجربة العمل	56 days		Fri 22/02/04 8:00 AM	Fri 22/04/22 5:00 PM	\$14,450.00	
24	1.2.1.2.2.1.3	البيانات الأساسية للمشروع *	11 days		Fri 22/02/04 8:00 AM	Fri 22/02/18 5:00 PM	\$1,350.00	
25	1.2.1.2.2.1.3.1	إنشاء النموذج الأساسي للمشروع *	5 days		Fri 22/02/04 8:00 AM	Thu 22/02/10 5:00 PM	\$450.00	
26	1.2.1.2.2.1.3.1.1	نموذج خدمة	1 day	21	Fri 22/02/04 8:00 AM	Tue 22/02/08 5:00 PM	\$300.00	
27	1.2.1.2.2.1.3.1.1.1	اختبار جودة	1 day	27	Wed 22/02/09 8:00 AM	Wed 22/02/09 5:00 PM	\$50.00	المهندسين برمجيات (0)
28	1.2.1.2.2.1.3.1.1.2	اختبار تجربة عمل	1 day	28	Thu 22/02/10 8:00 AM	Thu 22/02/10 5:00 PM	\$100.00	
29	1.2.1.2.2.1.3.1.1.3	تفعيل البيانات الأساسية للمشروع *	5 days		Wed 22/02/09 8:00 AM	Tue 22/02/16 5:00 PM	\$450.00	
30	1.2.1.2.2.1.3.1.2	نموذج خدمة	3 days	27	Wed 22/02/09 8:00 AM	Fri 22/02/11 5:00 PM	\$300.00	
31	1.2.1.2.2.1.3.1.2.1	اختبار جودة	1 day	31	Mon 22/02/14 8:00 AM	Mon 22/02/14 5:00 PM	\$50.00	
32	1.2.1.2.2.1.3.1.2.2	اختبار تجربة عمل	1 day	32	Tue 22/02/15 8:00 AM	Tue 22/02/15 5:00 PM	\$100.00	
33	1.2.1.2.2.1.3.1.3	تصالح البيانات الأساسية للمشروع *	3 days	31	Mon 22/02/14 8:00 AM	Fri 22/02/18 5:00 PM	\$450.00	اختصاصي اعلام براماج (0)
34	1.2.1.2.2.1.3.1.3.1	نموذج خدمة	1 day	35	Thu 22/02/17 8:00 AM	Wed 22/02/18 5:00 PM	\$300.00	
35	1.2.1.2.2.1.3.1.3.1.1	اختبار جودة	1 day	36	Fri 22/02/18 8:00 AM	Fri 22/02/18 5:00 PM	\$50.00	
36	1.2.1.2.2.1.3.1.3.1.2	اختبار تجربة عمل	18 days		Mon 22/02/14 8:00 AM	Wed 22/03/09 5:00 PM	\$2,600.00	تقنية براماج (0) pmo
37	1.2.1.2.2.1.3.2	إنشاء و تصالح النموذج *	14 days		Mon 22/02/14 8:00 AM	Thu 22/03/03 5:00 PM	\$1,200.00	
38	1.2.1.2.2.1.3.2.1	نموذج خدمة	8 days	31	Mon 22/02/14 8:00 AM	Wed 22/02/23 5:00 PM	\$800.00	
39	1.2.1.2.2.1.3.2.1.1	اختبار جودة	4 days	40	Thu 22/02/24 8:00 AM	Tue 22/03/01 5:00 PM	\$200.00	

18. الجودة

18.1 شرح نموذج ديمينغ للجودة.

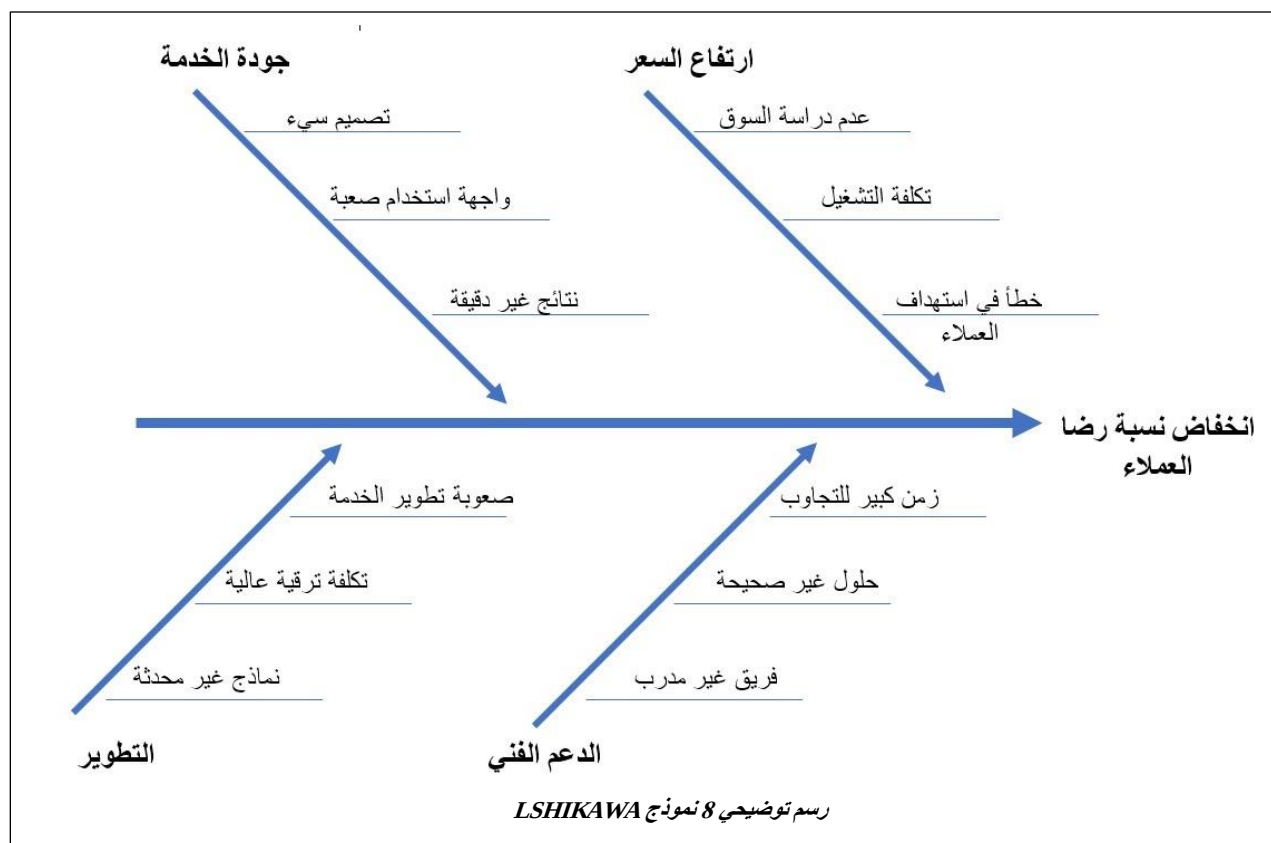
إدوارد كما يعرف به : يمثل دور الاب الروحي لإدارة الجودة الشاملة في العصر الحديث من الجنسية الأميركية، ذهب الى اليابان بع الحرب العالمية الثانية، حصل على درجة الدكتوراه ب الفيزياء والرياضيات، له مساعي كثيرة بهدف تطوير ادارة الجودة الشاملة في اليابان عندما وضع 14 مبادئ من مبادئ الجودة الشاملة والتي تتلخص بالتالي:

1. ايجاد هدف واضح وثابت للعمل على تحسين المنتجات والخدمات
2. توفير المناخ الملائم الذي يعمل على تحفيز العاملين
3. العمل على تبني فلسفة التطوير والتحسين؛ حتى تكون قادرة على مواجهة التحديات والصعوبات
4. العمل على التخلص من كل العوائق والخلافات التي بين الأقسام
5. الابتعاد عن استخدام أسلوب التفتيش والفحص الكامل ليتم تحقيق الجودة
6. البعد عن الشعارات والتحذيرات الموجهة للموظفين التي تطلب منهم تحقيق مستوى جيد وعالي
7. الابتعاد عن اختيار الموردين بناءً على السعر فقط، إنما على جودة المنتج-7-
8. إزالة العوائق التي تحرم الموظفين من الافتخار بالعمل والتخلص من نظام التقويم السنوي
9. العمل على التحسين المستمر لكل الأنشطة والعمليات التي لها علاقة بالتخطيط والإنتاج والخدمات، التي تساعد في تطوير وتحسين الجودة والعمل على تخفيض التكاليف
10. العمل على تأسيس برامج تدريب قوية للتعليم والتدريب والتطوير الذاتي لكل أفراد المنظمة؛ ليتم مواجهة كل التقدم التكنولوجي وكل ما هو جديد.
11. التدريب في العمل بناءً على أحدث طرق التدريب
12. وضع كل موظف في المكان المناسب له ولكفاءته وخبرته؛ ليخصص جهده من أجل التطوير المستمر
13. . وصول إلى تحقيق التنسيق بين الإشراف والقيادة
14. عدم وضع أرقام قياسية للإنتاج دون ربطها بالجودة. (عضيات، 2020)

18.2 تطوير نموذج SIPOC ونموذج Ishikawa لأحد مشاكل المخرجات للمشروع.

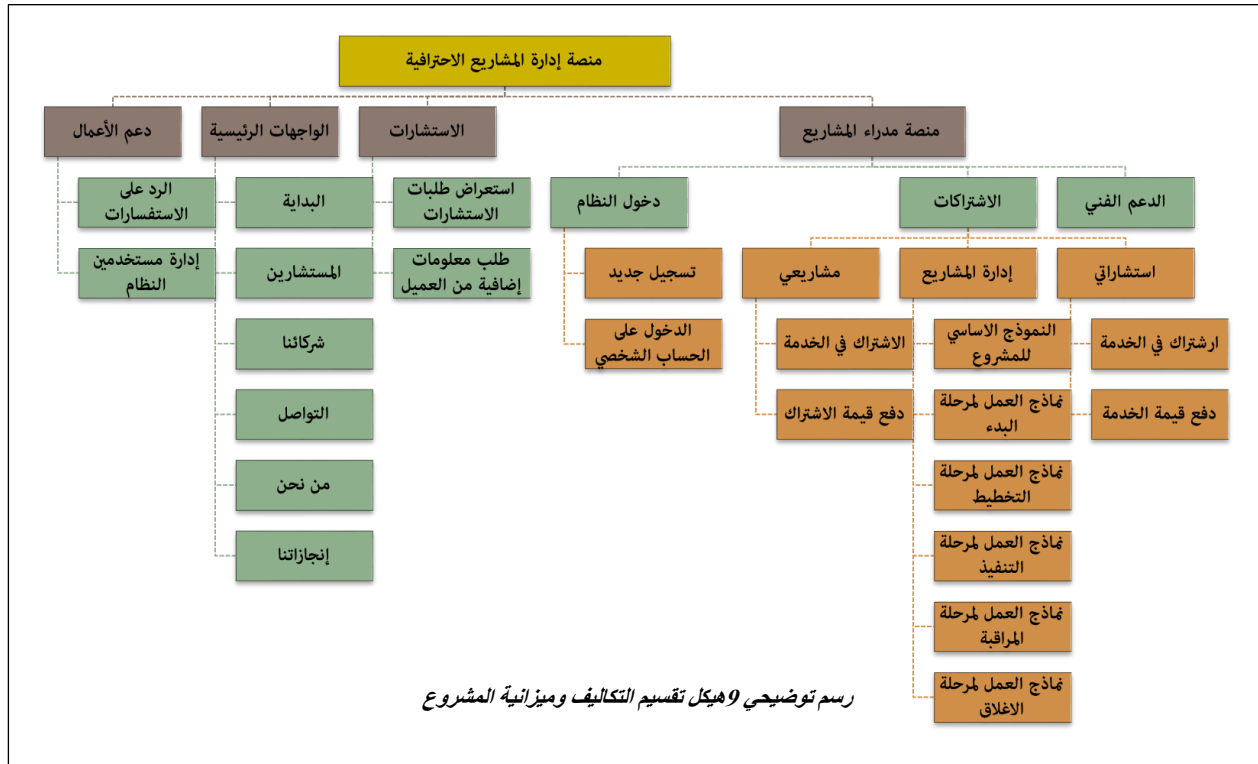
جدول 18 تطوير نموذج SIPOC

SUPPLIER	INPUT	PROCESS	OUTPUT	CUSTOMER
الموردين	المدخلات	العمليات	المخرجات	العملاء
- شركة الاستضافة - مدراء المشاريع - الدعم الفني	- بيانات المشروع - منهجية الإدارة - معلومات مدير المشروع	- تحديد المتطلبات - ادخال بيانات المشروع - معالجة البيانات - التفاعل مع البيانات المتغيرة	- تقارير - لوحة معلومات - مخططات	- الشركات الصغيرة - الشركات الناشئة - الافراد



19. المالية

19.1 هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع بتوافق مع WBS.



WBS	Task Name	Duration	Predecessors	Start	Finish	Cost
1	منصة إدارة المشاريع الاحترافية	176 days?		Sat 1/1/22	Fri 9/2/22	\$34,400.00
1.1	بداية	0 days		Mon 1/3/22	Mon 1/3/22	\$0.00
1.2	منصة مدراء المشاريع	121 days		Mon 1/3/22	Mon 6/20/22	\$23,650.00
1.2.1	دخول النظام	121 days		Mon 1/3/22	Mon 6/20/22	\$23,650.00
1.2.1.1	تسجيل جديد	6 days		Mon 1/3/22	Mon 1/10/22	\$100.00
1.2.1.1.1	تطوير خدمة	3 days	2	Mon 1/3/22	Wed 1/5/22	\$100.00
1.2.1.1.2	اختبار جودة	2 days	6	Thu 1/6/22	Fri 1/7/22	\$0.00
1.2.1.1.3	اختبار تجربة عميل	1 day	7	Mon 1/10/22	Mon 1/10/22	\$0.00
1.2.1.2	الدخول على الحساب الشخصي	118 days		Thu 1/6/22	Mon 6/20/22	\$23,550.00
1.2.1.2.1	تعديل على الملف الشخصي	7 days		Thu 1/6/22	Fri 1/14/22	\$600.00
1.2.1.2.1.1	تطوير خدمة	4 days	6	Thu 1/6/22	Tue 1/11/22	\$400.00
1.2.1.2.1.2	اختبار جودة	2 days	11	Wed 1/12/22	Thu 1/13/22	\$100.00
1.2.1.2.1.3	اختبار تجربة عميل	1 day	12	Fri 1/14/22	Fri 1/14/22	\$100.00
1.2.1.2.2	الاشتراكات	104 days		Thu 1/6/22	Tue 5/31/22	\$21,050.00
1.2.1.2.2.1	مشاريعي	77 days		Thu 1/6/22	Fri 4/22/22	\$16,600.00
1.2.1.2.2.2	الاشتراك في الخدمة	13 days		Thu 1/6/22	Mon 1/24/22	\$1,150.00
1.2.1.2.2.2.1	تطوير الخدمة	8 days	6	Thu 1/6/22	Mon 1/17/22	\$800.00
1.2.1.2.2.2.2	اختبار الجودة	3 days	17	Tue 1/18/22	Thu 1/20/22	\$150.00
1.2.1.2.2.2.3	اختبار تجربة المستخدم	2 days	18	Fri 1/21/22	Mon 1/24/22	\$200.00
1.2.1.2.2.2	دفع قيمة الاشتراك	14 days		Tue 1/25/22	Fri 2/11/22	\$1,200.00
1.2.1.2.2.2.1	تطوير الخدمة	8 days	16	Tue 1/25/22	Thu 2/3/22	\$800.00

1.2.1.2.2. 1.2.2	اختبار الجودة	4 days	21	Fri 2/4/22	Wed 2/9/22	\$200.00
1.2.1.2.2. 1.2.3	اختبار تجربة المستخدم	2 days	22	Thu 2/10/22	Fri 2/11/22	\$200.00
1.2.1.2.2. 1.3	ادارة المشاريع	56 days		Fri 2/4/22	Fri 4/22/22	\$14,250.00
1.2.1.2.2. 1.3.1	البيانات الاساسية للمشروع	11 days		Fri 2/4/22	Fri 2/18/22	\$1,350.00
1.2.1.2.2. 1.3.1.1	انشاء النموذج الاساسي للمشروع	5 days		Fri 2/4/22	Thu 2/10/22	\$450.00
1.2.1.2.2. 1.3.1.1.1	تطوير خدمة	3 days	21	Fri 2/4/22	Tue 2/8/22	\$300.00
1.2.1.2.2. 1.3.1.1.2	اختبار جودة	1 day	27	Wed 2/9/22	Wed 2/9/22	\$50.00
1.2.1.2.2. 1.3.1.1.3	اختبار تجربة عميل	1 day	28	Thu 2/10/22	Thu 2/10/22	\$100.00
1.2.1.2.2. 1.3.1.2	تعديل البيانات الاساسية للمشروع	5 days		Wed 2/9/22	Tue 2/15/22	\$450.00
1.2.1.2.2. 1.3.1.2.1	تطوير خدمة	3 days	27	Wed 2/9/22	Fri 2/11/22	\$300.00
1.2.1.2.2. 1.3.1.2.2	اختبار جودة	1 day	31	Mon 2/14/22	Mon 2/14/22	\$50.00
1.2.1.2.2. 1.3.1.2.3	اختبار تجربة عميل	1 day	32	Tue 2/15/22	Tue 2/15/22	\$100.00
1.2.1.2.2. 1.3.1.3	تصفح البيانات الاساسية للمشروع	5 days		Mon 2/14/22	Fri 2/18/22	\$450.00
1.2.1.2.2. 1.3.1.3.1	تطوير خدمة	3 days	31	Mon 2/14/22	Wed 2/16/22	\$300.00
1.2.1.2.2. 1.3.1.3.2	اختبار جودة	1 day	35	Thu 2/17/22	Thu 2/17/22	\$50.00
1.2.1.2.2. 1.3.1.3.3	اختبار تجربة عميل	1 day	36	Fri 2/18/22	Fri 2/18/22	\$100.00
1.2.1.2.2. 1.3.2	نماذج العمل لمرحلة البدء	18 days		Mon 2/14/22	Wed 3/9/22	\$2,600.00

1.2.1.2.2. 1.3.2.1	انشاء و تعبئة النماذج	14 days		Mon 2/14/22	Thu 3/3/22	\$1,200.00
1.2.1.2.2. 1.3.2.1.1	تطوير خدمة	8 days	31	Mon 2/14/22	Wed 2/23/22	\$800.00
1.2.1.2.2. 1.3.2.1.2	اختبار جودة	4 days	40	Thu 2/24/22	Tue 3/1/22	\$200.00
1.2.1.2.2. 1.3.2.1.3	اختبار تجربة عميل	2 days	41	Wed 3/2/22	Thu 3/3/22	\$200.00
1.2.1.2.2. 1.3.2.2	تعديل النماذج	10 days		Thu 2/24/22	Wed 3/9/22	\$850.00
1.2.1.2.2. 1.3.2.2.1	تطوير خدمة	6 days	40	Thu 2/24/22	Thu 3/3/22	\$600.00
1.2.1.2.2. 1.3.2.2.2	اختبار جودة	3 days	44	Fri 3/4/22	Tue 3/8/22	\$150.00
1.2.1.2.2. 1.3.2.2.3	اختبار تجربة عميل	1 day	45	Wed 3/9/22	Wed 3/9/22	\$100.00
1.2.1.2.2. 1.3.2.3	تصفح النماذج	6 days		Thu 2/24/22	Thu 3/3/22	\$550.00
1.2.1.2.2. 1.3.2.3.1	تطوير خدمة	4 days	40	Thu 2/24/22	Tue 3/1/22	\$400.00
1.2.1.2.2. 1.3.2.3.2	اختبار جودة	1 day	48	Wed 3/2/22	Wed 3/2/22	\$50.00
1.2.1.2.2. 1.3.2.3.3	اختبار تجربة عميل	1 day	49	Thu 3/3/22	Thu 3/3/22	\$100.00
1.2.1.2.2. 1.3.3	نماذج العمل لمرحلة التخطيط	18 days		Thu 2/24/22	Mon 3/21/22	\$2,600.00
1.2.1.2.2. 1.3.3.1	انشاء و تعبئة النماذج	14 days		Thu 2/24/22	Tue 3/15/22	\$1,200.00
1.2.1.2.2. 1.3.3.1.1	تطوير خدمة	8 days	40	Thu 2/24/22	Mon 3/7/22	\$800.00
1.2.1.2.2. 1.3.3.1.2	اختبار جودة	4 days	53	Tue 3/8/22	Fri 3/11/22	\$200.00
1.2.1.2.2. 1.3.3.1.3	اختبار تجربة عميل	2 days	54	Mon 3/14/22	Tue 3/15/22	\$200.00

1.2.1.2.2. 1.3.3.2	تعديل النماذج	10 days		Tue 3/8/22	Mon 3/21/22	\$850.00
1.2.1.2.2. 1.3.3.2.1	تطوير خدمة	6 days	53	Tue 3/8/22	Tue 3/15/22	\$600.00
1.2.1.2.2. 1.3.3.2.2	اختبار جودة	3 days	57	Wed 3/16/22	Fri 3/18/22	\$150.00
1.2.1.2.2. 1.3.3.2.3	اختبار تجربة عميل	1 day	58	Mon 3/21/22	Mon 3/21/22	\$100.00
1.2.1.2.2. 1.3.3.3	تصفح النماذج	6 days		Tue 3/8/22	Tue 3/15/22	\$550.00
1.2.1.2.2. 1.3.3.3.1	تطوير خدمة	4 days	53	Tue 3/8/22	Fri 3/11/22	\$400.00
1.2.1.2.2. 1.3.3.3.2	اختبار جودة	1 day	61	Mon 3/14/22	Mon 3/14/22	\$50.00
1.2.1.2.2. 1.3.3.3.3	اختبار تجربة عميل	1 day	62	Tue 3/15/22	Tue 3/15/22	\$100.00
1.2.1.2.2. 1.3.4	نماذج العمل لمرحلة التنفيذ	18 days		Tue 3/8/22	Thu 3/31/22	\$2,600.00
1.2.1.2.2. 1.3.4.1	انشاء و تعبئة النماذج	14 days		Tue 3/8/22	Fri 3/25/22	\$1,200.00
1.2.1.2.2. 1.3.4.1.1	تطوير خدمة	8 days	53	Tue 3/8/22	Thu 3/17/22	\$800.00
1.2.1.2.2. 1.3.4.1.2	اختبار جودة	4 days	66	Fri 3/18/22	Wed 3/23/22	\$200.00
1.2.1.2.2. 1.3.4.1.3	اختبار تجربة عميل	2 days	67	Thu 3/24/22	Fri 3/25/22	\$200.00
1.2.1.2.2. 1.3.4.2	تعديل النماذج	10 days		Fri 3/18/22	Thu 3/31/22	\$850.00
1.2.1.2.2. 1.3.4.2.1	تطوير خدمة	6 days	66	Fri 3/18/22	Fri 3/25/22	\$600.00
1.2.1.2.2. 1.3.4.2.2	اختبار جودة	3 days	70	Mon 3/28/22	Wed 3/30/22	\$150.00
1.2.1.2.2. 1.3.4.2.3	اختبار تجربة عميل	1 day	71	Thu 3/31/22	Thu 3/31/22	\$100.00

1.2.1.2.2. 1.3.4.3	تصفح النماذج	6 days		Fri 3/18/22	Fri 3/25/22	\$550.00
1.2.1.2.2. 1.3.4.3.1	تطوير خدمة	4 days	66	Fri 3/18/22	Wed 3/23/22	\$400.00
1.2.1.2.2. 1.3.4.3.2	اختبار جودة	1 day	74	Thu 3/24/22	Thu 3/24/22	\$50.00
1.2.1.2.2. 1.3.4.3.3	اختبار تجربة عميل	1 day	75	Fri 3/25/22	Fri 3/25/22	\$100.00
1.2.1.2.2. 1.3.5	نماذج العمل لمرحلة المراقبة والتحكم	18 days		Fri 3/18/22	Tue 4/12/22	\$2,600.00
1.2.1.2.2. 1.3.5.1	انشاء و تعبئة النماذج	14 days		Fri 3/18/22	Wed 4/6/22	\$1,200.00
1.2.1.2.2. 1.3.5.1.1	تطوير خدمة	8 days	66	Fri 3/18/22	Tue 3/29/22	\$800.00
1.2.1.2.2. 1.3.5.1.2	اختبار جودة	4 days	79	Wed 3/30/22	Mon 4/4/22	\$200.00
1.2.1.2.2. 1.3.5.1.3	اختبار تجربة عميل	2 days	80	Tue 4/5/22	Wed 4/6/22	\$200.00
1.2.1.2.2. 1.3.5.2	تعديل النماذج	10 days		Wed 3/30/22	Tue 4/12/22	\$850.00
1.2.1.2.2. 1.3.5.2.1	تطوير خدمة	6 days	79	Wed 3/30/22	Wed 4/6/22	\$600.00
1.2.1.2.2. 1.3.5.2.2	اختبار جودة	3 days	83	Thu 4/7/22	Mon 4/11/22	\$150.00
1.2.1.2.2. 1.3.5.2.3	اختبار تجربة عميل	1 day	84	Tue 4/12/22	Tue 4/12/22	\$100.00
1.2.1.2.2. 1.3.5.3	تصفح النماذج	6 days		Wed 3/30/22	Wed 4/6/22	\$550.00
1.2.1.2.2. 1.3.5.3.1	تطوير خدمة	4 days	79	Wed 3/30/22	Mon 4/4/22	\$400.00
1.2.1.2.2. 1.3.5.3.2	اختبار جودة	1 day	87	Tue 4/5/22	Tue 4/5/22	\$50.00
1.2.1.2.2. 1.3.5.3.3	اختبار تجربة عميل	1 day	88	Wed 4/6/22	Wed 4/6/22	\$100.00

1.2.1.2.2. 1.3.6	نماذج العمل لمرحلة الإغلاق	18 days		Wed 3/30/22	Fri 4/22/22	\$2,500.00
1.2.1.2.2. 1.3.6.1	انشاء و تعبئة النماذج	14 days		Wed 3/30/22	Mon 4/18/22	\$1,100.00
1.2.1.2.2. 1.3.6.1.1	تطوير خدمة	8 days	79	Wed 3/30/22	Fri 4/8/22	\$800.00
1.2.1.2.2. 1.3.6.1.2	اختبار جودة	4 days	92	Mon 4/11/22	Thu 4/14/22	\$200.00
1.2.1.2.2. 1.3.6.1.3	اختبار تجربة عميل	2 days	93	Fri 4/15/22	Mon 4/18/22	\$100.00
1.2.1.2.2. 1.3.6.2	تعديل النماذج	10 days		Mon 4/11/22	Fri 4/22/22	\$850.00
1.2.1.2.2. 1.3.6.2.1	تطوير خدمة	6 days	92	Mon 4/11/22	Mon 4/18/22	\$600.00
1.2.1.2.2. 1.3.6.2.2	اختبار جودة	3 days	96	Tue 4/19/22	Thu 4/21/22	\$150.00
1.2.1.2.2. 1.3.6.2.3	اختبار تجربة عميل	1 day	97	Fri 4/22/22	Fri 4/22/22	\$100.00
1.2.1.2.2. 1.3.6.3	تصفح النماذج	6 days		Mon 4/11/22	Mon 4/18/22	\$550.00
1.2.1.2.2. 1.3.6.3.1	تطوير خدمة	4 days	92	Mon 4/11/22	Thu 4/14/22	\$400.00
1.2.1.2.2. 1.3.6.3.2	اختبار جودة	1 day	100	Fri 4/15/22	Fri 4/15/22	\$50.00
1.2.1.2.2. 1.3.6.3.3	اختبار تجربة عميل	1 day	101	Mon 4/18/22	Mon 4/18/22	\$100.00
1.2.1.2.2. 2	استشارتي	33 days		Fri 4/15/22	Tue 5/31/22	\$4,450.00
1.2.1.2.2. 2.1	الاشتراكات في الخدمة	9 days		Fri 4/15/22	Wed 4/27/22	\$800.00
1.2.1.2.2. 2.1.1	تطوير خدمة	6 days	100	Fri 4/15/22	Fri 4/22/22	\$600.00
1.2.1.2.2. 2.1.2	اختبار جودة	2 days	105	Mon 4/25/22	Tue 4/26/22	\$100.00
1.2.1.2.2. 2.1.3	اختبار تجربة عميل	1 day	106	Wed 4/27/22	Wed 4/27/22	\$100.00
1.2.1.2.2. 2.2	دفع قيمة الاشتراك	14 days		Mon 4/25/22	Thu 5/12/22	\$1,200.00
1.2.1.2.2. 2.2.1	تطوير خدمة	8 days	105	Mon 4/25/22	Wed 5/4/22	\$800.00
1.2.1.2.2. 2.2.2	اختبار جودة	4 days	109	Thu 5/5/22	Tue 5/10/22	\$200.00
1.2.1.2.2. 2.2.3	اختبار تجربة عميل	2 days	110	Wed 5/11/22	Thu 5/12/22	\$200.00
1.2.1.2.2. 2.3	إدارة الاستشارات	19 days		Thu 5/5/22	Tue 5/31/22	\$2,450.00
1.2.1.2.2. 2.3.1	استشارة	19 days		Thu 5/5/22	Tue 5/31/22	\$2,450.00
1.2.1.2.2. 2.3.1.1	طلب استشارة	9 days		Thu 5/5/22	Tue 5/17/22	\$800.00
1.2.1.2.2. 2.3.1.1.1	تطوير خدمة	6 days	109	Thu 5/5/22	Thu 5/12/22	\$600.00
1.2.1.2.2. 2.3.1.1.2	اختبار جودة	2 days	115	Fri 5/13/22	Mon 5/16/22	\$100.00
1.2.1.2.2. 2.3.1.1.3	اختبار تجربة عميل	1 day	116	Tue 5/17/22	Tue 5/17/22	\$100.00
1.2.1.2.2. 2.3.1.2	متابعة استشارة	7 days		Fri 5/13/22	Mon 5/23/22	\$600.00
1.2.1.2.2. 2.3.1.2.1	تطوير خدمة	4 days	115	Fri 5/13/22	Wed 5/18/22	\$400.00
1.2.1.2.2. 2.3.1.2.2	اختبار جودة	2 days	119	Thu 5/19/22	Fri 5/20/22	\$100.00
1.2.1.2.2. 2.3.1.2.3	اختبار تجربة عميل	1 day	120	Mon 5/23/22	Mon 5/23/22	\$100.00
1.2.1.2.2. 2.3.1.3	نتيجة استشارة	7 days		Thu 5/19/22	Fri 5/27/22	\$600.00
1.2.1.2.2. 2.3.1.3.1	تطوير خدمة	4 days	119	Thu 5/19/22	Tue 5/24/22	\$400.00

1.2.1.2.2. 2.3.1.3.2	اختبار جودة	2 days	123	Wed 5/25/22	Thu 5/26/22	\$100.00
1.2.1.2.2. 2.3.1.3.3	اختبار تجربة عميل	1 day	124	Fri 5/27/22	Fri 5/27/22	\$100.00
1.2.1.2.2. 2.3.1.4	تقييم المستشار	5 days		Wed 5/25/22	Tue 5/31/22	\$450.00
1.2.1.2.2. 2.3.1.4.1	تطوير خدمة	3 days	123	Wed 5/25/22	Fri 5/27/22	\$300.00
1.2.1.2.2. 2.3.1.4.2	اختبار جودة	1 day	127	Mon 5/30/22	Mon 5/30/22	\$50.00
1.2.1.2.2. 2.3.1.4.3	اختبار تجربة عميل	1 day	128	Tue 5/31/22	Tue 5/31/22	\$100.00
1.2.1.2.3	طلب الدعم الفني	16 days		Mon 5/30/22	Mon 6/20/22	\$1,900.00
1.2.1.2.3. 1	فتح تذكرة	9 days		Mon 5/30/22	Thu 6/9/22	\$800.00
1.2.1.2.3. 1.1	تطوير خدمة	6 days	127	Mon 5/30/22	Mon 6/6/22	\$600.00
1.2.1.2.3. 1.2	اختبار جودة	2 days	132	Tue 6/7/22	Wed 6/8/22	\$100.00
1.2.1.2.3. 1.3	اختبار تجربة عميل	1 day	133	Thu 6/9/22	Thu 6/9/22	\$100.00
1.2.1.2.3. 2	متابعة تذكرة	6 days		Tue 6/7/22	Tue 6/14/22	\$550.00
1.2.1.2.3. 2.1	تطوير خدمة	4 days	132	Tue 6/7/22	Fri 6/10/22	\$400.00
1.2.1.2.3. 2.2	اختبار جودة	1 day	136	Mon 6/13/22	Mon 6/13/22	\$50.00
1.2.1.2.3. 2.3	اختبار تجربة عميل	1 day	137	Tue 6/14/22	Tue 6/14/22	\$100.00
1.2.1.2.3. 3	إغلاق تذكرة	6 days		Mon 6/13/22	Mon 6/20/22	\$550.00
1.2.1.2.3. 3.1	تطوير خدمة	4 days	136	Mon 6/13/22	Thu 6/16/22	\$400.00

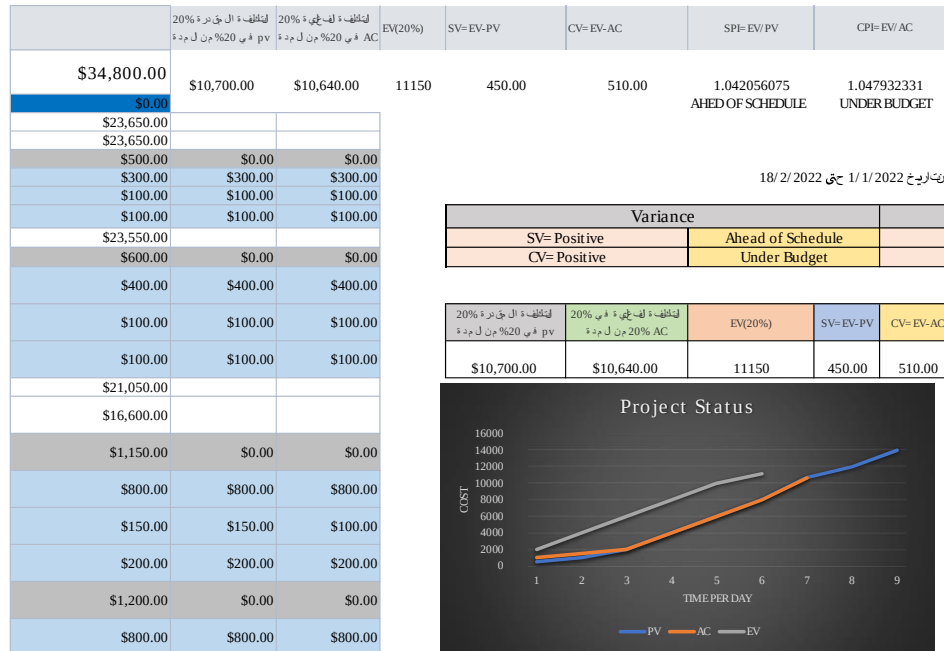
1.2.1.2.3. 3.2	اختبار جودة	1 day	140	Fri 6/17/22	Fri 6/17/22	\$50.00
1.2.1.2.3. 3.3	اختبار تجربة عميل	1 day	141	Mon 6/20/22	Mon 6/20/22	\$100.00
1.3	المرحلة الاولى	0 days	142	Mon 6/20/22	Mon 6/20/22	\$0.00
1.4	الاستشارات	24 days		Fri 5/13/22	Wed 6/15/22	\$2,650.00
1.4.1	خدمة الاستشارات	24 days		Fri 5/13/22	Wed 6/15/22	\$2,650.00
1.4.1.1	استعراض طلبات الاستشارات	9 days		Fri 5/13/22	Wed 5/25/22	\$800.00
1.4.1.1.1	تطوير خدمة	6 days	115	Fri 5/13/22	Fri 5/20/22	\$600.00
1.4.1.1.2	اختبار جودة	2 days	147	Mon 5/23/22	Tue 5/24/22	\$100.00
1.4.1.1.3	اختبار تجربة عميل	1 day	148	Wed 5/25/22	Wed 5/25/22	\$100.00
1.4.1.2	الد على الاستشارة	9 days		Mon 5/23/22	Thu 6/2/22	\$800.00
1.4.1.2.1	تطوير خدمة	6 days	147	Mon 5/23/22	Mon 5/30/22	\$600.00
1.4.1.2.2	اختبار جودة	2 days	151	Tue 5/31/22	Wed 6/1/22	\$100.00
1.4.1.2.3	اختبار تجربة عميل	1 day	152	Thu 6/2/22	Thu 6/2/22	\$100.00
1.4.1.3	طلب معلومات إضافية من صاحب الاستشارة	12 days		Tue 5/31/22	Wed 6/15/22	\$1,050.00
1.4.1.3.1	تطوير خدمة	8 days	151	Tue 5/31/22	Thu 6/9/22	\$800.00
1.4.1.3.2	اختبار جودة	3 days	155	Fri 6/10/22	Tue 6/14/22	\$150.00
1.4.1.3.3	اختبار تجربة عميل	1 day	156	Wed 6/15/22	Wed 6/15/22	\$100.00
1.5	المرحلة الثاني	0 days	157	Wed 6/15/22	Wed 6/15/22	\$0.00
1.6	الواجهات الرئيسية	39 days		Mon 1/3/22	Thu 2/24/22	\$4,900.00
1.6.1	البداية	9 days		Mon 1/3/22	Thu 1/13/22	\$800.00
1.6.1.1	تطوير خدمة	6 days	2	Mon 1/3/22	Mon 1/10/22	\$600.00
1.6.1.2	اختبار جودة	2 days	161	Tue 1/11/22	Wed 1/12/22	\$100.00
1.6.1.3	اختبار تجربة عميل	1 day	162	Thu 1/13/22	Thu 1/13/22	\$100.00
1.6.2	المستشارين	11 days		Tue 1/11/22	Tue 1/25/22	\$1,000.00
1.6.2.1	تطوير خدمة	8 days	161	Tue 1/11/22	Thu 1/20/22	\$800.00
1.6.2.2	اختبار جودة	2 days	165	Fri 1/21/22	Mon 1/24/22	\$100.00
1.6.2.3	اختبار تجربة عميل	1 day	166	Tue 1/25/22	Tue 1/25/22	\$100.00
1.6.3	شركائنا	10 days		Fri 1/21/22	Thu 2/3/22	\$850.00
1.6.3.1	تطوير خدمة	6 days	165	Fri 1/21/22	Fri 1/28/22	\$600.00
1.6.3.2	اختبار جودة	3 days	169	Mon 1/31/22	Wed 2/2/22	\$150.00
1.6.3.3	اختبار تجربة عميل	1 day	170	Thu 2/3/22	Thu 2/3/22	\$100.00
1.6.4	التواصل	8 days		Mon 1/31/22	Wed 2/9/22	\$700.00

1.6.4.1	تطوير خدمة	5 days	169	Mon 1/31/22	Fri 2/4/22	\$500.00
1.6.4.2	اختبار جودة	2 days	173	Mon 2/7/22	Tue 2/8/22	\$100.00
1.6.4.3	اختبار تجربة عميل	1 day	174	Wed 2/9/22	Wed 2/9/22	\$100.00
1.6.5	من نحن	10 days		Mon 2/7/22	Fri 2/18/22	\$850.00
1.6.5.1	تطوير خدمة	6 days	173	Mon 2/7/22	Mon 2/14/22	\$600.00
1.6.5.2	اختبار جودة	3 days	177	Tue 2/15/22	Thu 2/17/22	\$150.00
1.6.5.3	اختبار تجربة عميل	1 day	178	Fri 2/18/22	Fri 2/18/22	\$100.00
1.6.6	إنجازاتها	8 days		Tue 2/15/22	Thu 2/24/22	\$700.00
1.6.6.1	تطوير خدمة	5 days	177	Tue 2/15/22	Mon 2/21/22	\$500.00
1.6.6.2	اختبار جودة	2 days	181	Tue 2/22/22	Wed 2/23/22	\$100.00
1.6.6.3	اختبار تجربة عميل	1 day	182	Thu 2/24/22	Thu 2/24/22	\$100.00
1.7	المرحلة الثالثة	0 days	183	Thu 2/24/22	Thu 2/24/22	\$0.00
1.8	دعم الأعمال	28 days		Tue 6/7/22	Thu 7/14/22	\$3,200.00
1.8.1	تسجيل دخول	9 days		Tue 6/7/22	Fri 6/17/22	\$800.00
1.8.1.1	تطوير خدمة	6 days	132	Tue 6/7/22	Tue 6/14/22	\$600.00
1.8.1.2	اختبار جودة	2 days	187	Wed 6/15/22	Thu 6/16/22	\$100.00
1.8.1.3	اختبار تجربة عميل	1 day	188	Fri 6/17/22	Fri 6/17/22	\$100.00
1.8.2	الرد وإغلاق التذاكر	9 days		Wed 6/15/22	Mon 6/27/22	\$800.00
1.8.2.1	تطوير خدمة	6 days	187	Wed 6/15/22	Wed 6/22/22	\$600.00
1.8.2.2	اختبار جودة	2 days	191	Thu 6/23/22	Fri 6/24/22	\$100.00
1.8.2.3	اختبار تجربة عميل	1 day	192	Mon 6/27/22	Mon 6/27/22	\$100.00
1.8.3	الرد على الاستفسارات	6 days		Thu 6/23/22	Thu 6/30/22	\$550.00
1.8.3.1	تطوير خدمة	4 days	191	Thu 6/23/22	Tue 6/28/22	\$400.00
1.8.3.2	اختبار جودة	1 day	195	Wed 6/29/22	Wed 6/29/22	\$50.00
1.8.3.3	اختبار تجربة عميل	1 day	196	Thu 6/30/22	Thu 6/30/22	\$100.00
1.8.4	إدارة مستخدمين النظام	12 days		Wed 6/29/22	Thu 7/14/22	\$1,050.00
1.8.4.1	تطوير خدمة	8 days	195	Wed 6/29/22	Fri 7/8/22	\$800.00
1.8.4.2	اختبار جودة	3 days	199	Mon 7/11/22	Wed 7/13/22	\$150.00
1.8.4.3	اختبار تجربة عميل	1 day	200	Thu 7/14/22	Thu 7/14/22	\$100.00
1.9	المرحلة الرابعة	0 days	201	Thu 7/14/22	Thu 7/14/22	\$0.00

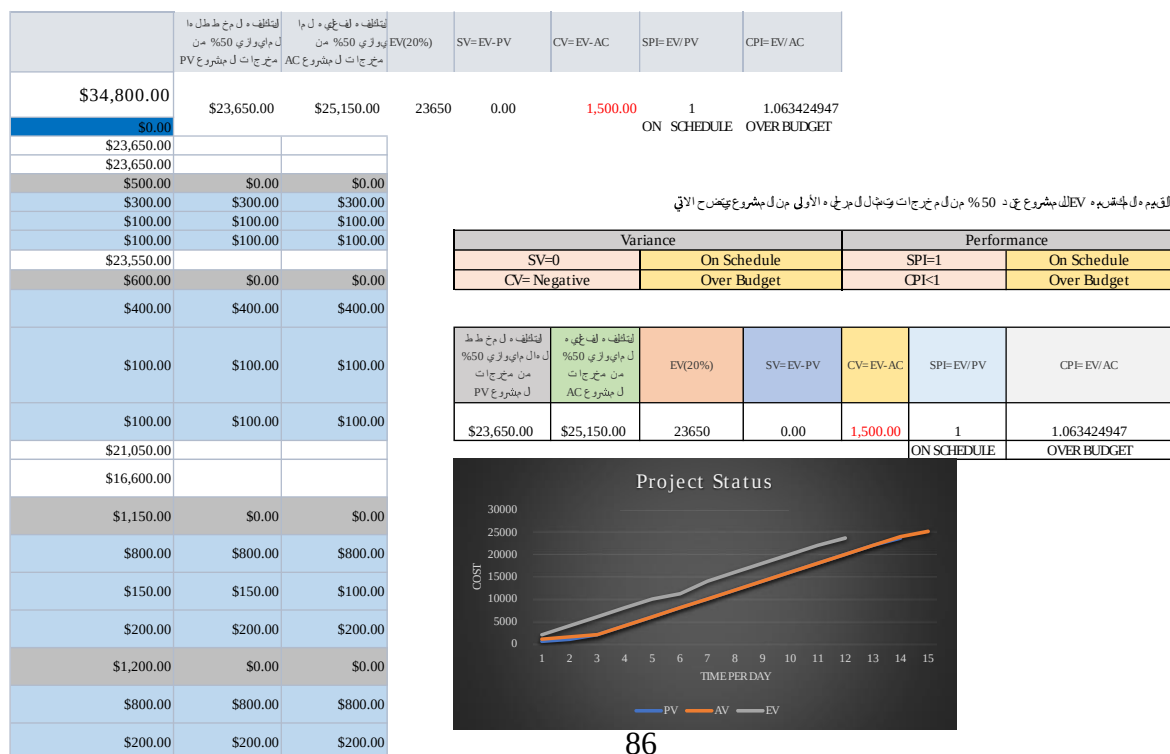
19.2 حساب القيمة المكتسبة Earned value management للمشروع بعد انقضاء ٢٠٪ من مدته وبعد اكتمال ٥٠٪ من مخرجاته كل على حده

إدارة القيمة المكتسبة (EVM): هي منهجية لإدارة المشروع تدمج الجدول الزمني والتكاليف والنطاق لقياس أداء المشروع. بناءً على القيم المخططة والفعالية، يتوقع (EVM) المستقبل ويمكن مديري المشاريع من التعديل وفقًا لذلك. بدورها، تشير أنظمة إدارة القيمة المكتسبة (EVMS) إلى البرامج والعمليات والأدوات والقوالب المستخدمة في (EVM). تحليل القيمة المكتسبة (EVA)، المعروف أيضًا باسم إدارة القيمة المكتسبة (EVM)، هو أسلوب يستخدم لتقييم تقدم المشروع من خلال مقارنة مبلغ وتكلفة العمل الذي تم التخطيط لإنجازه في مرحلة معينة مع المبلغ الذي تم بالفعل إنجازه وما تكلفته بالفعل. على الرغم من أن (EVM) نشأت في برامج حكومة الولايات المتحدة للتحليل المالي، فقد أصبحت تقنية مهمة لإدارة المشاريع لجميع الصناعات في السنوات الأخيرة. يمكن أن تكون قابلة للتطبيق على جميع المشاريع بمستوى مختلف من التعقيد. (حوامدة، إدارة القيمة المكتسبة، 2020)

19.2.1 حساب القيمة المكتسبة Earned value management للمشروع بعد انقضاء ٢٠٪ من مدته



19.2.2 حساب القيمة المكتسبة Earned value management للمشروع بعد اكتمال ٥٠٪ من مخرجاته



20. الموارد

20.1 شرح مفهوم موازنة الموارد Resource leveling smoothing

Resource optimization الاستغلال الأمثل للموارد

هو احد تقنيات وأدوات تطوير الجدول الزمني و يستخدم الاستغلال الأمثل للموارد لتعديل تواريخ بداية ونهاية الأنشطة وضبط استخدام الموارد لتناسب مستوى توفر او قلة الموارد . هذه التقنيات تنقسم الى قسمين.

• Resource leveling

ويسمى تسوية الموارد او المساواة بين الموارد، وهو أسلوب يتم فيه تعديل وموازنة تواريخ البدء والنهاية للأنشطة والمشروع حسب القيود المتعلقة بالموارد بهدف تحقيق التوازن بين الطلب على الموارد والمتاح منها. كمثال ، يمكن استخدامه عندما يتم تعيين مورد لنشاطين أو أكثر خلال نفس الفترة الزمنية. المساواة بين الموارد يمكن ان تسبب في كثير من الأحيان تغيير في المدد الخاصة بالأنشطة والمسار الحرج.

• Resource smoothing

ويسمى تجانس الموارد او تمهيد الموارد، وهو أسلوب يقوم بضبط أنشطة نموذج جدول بحيث لا تتجاوز متطلبات الموارد في المشروع حدود موارد محددة مسبقًا. تجانس المورد ، على عكس تسوية الموارد ، لا يتم تغيير المسار الحرج للمشروع وقد لا يتأخر تاريخ الانتهاء للمشروع . قد تتأخر الأنشطة فقط في نطاق السماحية المتوفرة لها ولذا فإنه لا يتغير المسار الحرج للمشروع ولا يتجاوز تاريخ إنجازه . وتستخدم هذه الأداة أحيانا لتوفير تغطية كافية للمخاطر المحتملة بحيث تكون هنالك مرونة كافية للموارد.

وعادة ما يتم عمل تسوية للموارد قبل ان يتم عمل تمهيد لها حسب الشكل التالي حتى يتم الاستفادة القصوى من هذه التقنيات في تطوير الجدول الزمني. ملحق ٣

20.2 تدريب على توزيع موارد المشروع من معدات وأدوات

Jobs	Functional tasks
مهندس برمجيات	تنفيذ و تطوير البرمجيات الكاملة.(SDLC) تطوير المخططات للتقديم بشكل انسيابي وتخطيطات وثائق لتحديد المتطلبات والحلول. كتابة اكواد جيدة وقابلة للاختبار. التأكيد على متابعة المواصفات وتحديد الجدوى التشغيلية من البرامج. العمل على دمج مكونات البرنامج في نظام وظيفي بالكامل. تطوير خطط التحقق من البرامج وإجراءات ضمان الجودة. التوثيق والحفاظ على وظائف البرنامج. استكشاف الأخطاء وإصلاحها وتصحيحها وترقية الأنظمة الحالية. نشر البرامج ومتابعة التقييم وتعليقات المستخدمين. ضمان الامتثال ل خطة المشروع ومعايير الصناعة. تأكد من تحديث البرنامج بأحدث الميزات.
اخصائي تقنية برامج	الإشراف على اعداد وتكوين الانظمة والشبكات الداخلية. معرفة واستكشاف المشكلات والأعطال التقنية. الإشراف على فريق العمليات وقسم تقنية المعلومات. ادارة اجراءات تحديث وترقية البنية التحتية للشبكة. إعداد وتثبيت الخوادم والأجهزة وجدران الحماية. تدريب مستخدمي النظام الجدد مع تجهيز وإعداد حساباتهم. مراقبة أداء الخوادم والبرامج والأجهزة. ضمان التعامل السلس مع التطبيقات الجديدة. تحديث الوثائق التقنية الخاصة بالأجهزة والأنظمة الالكترونية.
مطور برامج	ادارة اجراءات تحديث وترقية البنية التحتية للشبكة. إعداد وتثبيت الخوادم والأجهزة وجدران الحماية. تدريب مستخدمي النظام الجدد مع تجهيز وإعداد حساباتهم. مراقبة أداء الخوادم والبرامج والأجهزة. ضمان التعامل السلس مع التطبيقات الجديدة
محرر	قراءة وتدقيق وإصلاح المحتوى وكذلك التأكد من خلوه من الأخطاء الإملائية والنحوية. كتابة أنواع مختلفة من النصوص مثل المقالات الطويلة والمقالات القصيرة والتحريرات الصحفية والمواقع الإلكترونية والمنشورات

مجلس الإدارة	تنظيم المنظمة من خلال وضع سياسات وأهداف عامة . اختيار وتعيين ودعم ومراجعة أداء الرئيس التنفيذي . ضمان توافر الموارد المالية الكافية . إقرار الموازنات السنوية . المراجعة لأصحاب المصلحة لأداء المنظمة؛ تحديد الرواتب والتعويضات لإدارة الشركة.
الإدارة التنفيذية	المشاركة في وضع الخطط وتقديم النصائح والمشورة للمدير العام ومجلس الإدارة ومديري الإدارات مراجعة الخطط والبرامج التنفيذية والتحقق منها وكذلك ميزات التنفيذ قبل اعتمادها من رئيس الجمعية حضور اجتماعات مجلس الإدارة والتعاون مع رئيس الجمعية في صياغة وتقنين التوصيات والقرارات الصادرة ووضع الخطط المناسبة
العمليات الإدارية	التقييم بانتظام كفاءة إجراءات العمل وفقا للأهداف التنظيمية وتقديم اقتراحات للتحسينات. إدارة عمليات الشراء وتنسيق تخصيص الموارد والموارد. الإشراف على عمليات دعم العملاء وتنظيمها تعزيز رضا العملاء. مراجعة المعلومات المالية وضبط الميزانيات التشغيلية لتعزيز نسبة الربحية
pmo	إدارة محفظة المشاريع: تشكيل فريق من مدراء البرامج الذين لديهم القدرة على إدارة عدة مشاريع ذات علاقة في وقت واحد وتخصيص الموارد لها تقييم وضبط ومتابعة كل مشروع (التكلفة وتحقيق الأهداف وتحقيق استراتيجيات المؤسسة (دعم المشاريع: تقديم الدعم والتوجيه لفرق إدارة المشاريع
الإدارة القانونية	إدارة العلاقات والعقود والشؤون القانونية الأخرى بين الشركة التي يعمل بها والشركات الأخرى حل المشكلات والنزاعات والخلافات القانونية في الشركة إرسال العقود وجميع الوثائق القانونية المختلفة إلى شركة المحاماة التي تتعامل معها الشركة تمثيل الشركة أمام المحاكم والجهات القانونية والقضائية
المتابعة	إعداد مايرتبط بها للوقوف على مواطن التميز والقصور ، واكتشاف حالات الإخلال بأداء الواجبات الوظيفية، أو التراخي في إنجاز الأعمال، بالتعاون والتنسيق مع الجهات المختصة في الجامعة، واقتراح الحوافز لحالات التميز ، أو الإجراءات الإدارية لحالات القصور.
الشؤون الإدارية	وضع وصيانة و تعديل الاجراءات الداخلية والسياسات المتبعة داخل المنظمة الحفاظ على العلاقات المهنية بين الموظفين انفسهم والموظفين والادارة بشكل عام واداراتهم بشكل خاص تقديم الخدمات الادارية كافة من تصوير واستنساخ وارشفة ، نقل وتوصيل ، صيانة وصيانة دورية التجهيز الداخلي ، من ضمن واجبات الشؤون الادارية ويشمل ذلك تجهيز القرطاسية والاجهزة الالكترونية الخاصة بالعمل مثل الحواسيب واجهزة التصوير واجهزة المسح الضوئي والطابعات الملونة وورق الطبع ، اضافة لتجهيز المرافق الخاصة بالشركة بالمستلزمات المساعدة مثل المحارم والمعطرات والمنظفات وزرع الزينة واللمبات الاحتياطية وغيرها صيانة سيارات الشركة الخاصة بالعمل التعاقد مع الموردين الارشفة : حيث تضع الشركات قسم الارشفة احيانا ضمن قسم الشؤون الادارية وكل مايتعلق بهذا المفصل
الشؤون المالية	الحرص على توفير المعلومات المالية وتفسيرها . متابعة كافة التغيرات الخاصة بالتشريعات واللوائح المالية . رصد كافة التدفقات النقدية والمساهمة بتوقع الاتجاهات المستقبلية وتحليل التغيرات وتقديم المشورة . متابعة الفرص المناسبة لتقليل التكاليف المالية . الاهتمام بإدارة النظم الخاصة بالمحاسبة المالية . إعداد خطط العمل الاستراتيجية ذات الأجل الطويل . الإبلاغ عن المؤثرات المؤثرة في طبيعة أداء العمل . الاهتمام بدراسة

	اتجاهات السوق وتحليل المنشآت المنافسة. الحرص على تطوير وتحسين الآليات المُطبقة بالإدارة المالية؛ مما يساهم بتقليل المخاطر. التواصل مع كافة مدققي الحسابات؛ بهدف رصد الوضع المالي السنوي للمؤسسة . تطوير وتحسين العلاقات الخارجية بالاعتماد على تفعيل دور الاتصالات، مع المصرفيين و المدققين الماليين . إدارة الميزانية المالية وتقديم تقارير مالية دورية . البحث عن مصادر جديدة للتمويل المالي بهدف تسهيل سداد الديون المترتبة على الشركة.
ادارة تقنية المعلومات	الإشراف على البنية التحتية للشبكة والانظمة المتاحة ،إدارة فرق من الفنيين ومهندسي النظام وغيرهم من موظفي تكنولوجيا المعلومات .متابعة مشاكل اجهزة الكمبيوتر و تقديم النصيحة بخصوص الحلول المناسبة . متابعة بيانات الموظفين والعملاء والاحتفاظ بالسجلات بشكل منظم .تحليل سجلات المكالمات حتى تتمكن من رصد المشاكل المشتركة تحديث ملفات المساعد الذاتي حتى يتمكن العملاء/الموظفين من محاولة إصلاح المشاكل بأنفسهم . اختبار واصلاح المعدات والأجهزة التقنية . صيانة وتحسين شبكات المؤسسة المحلية والخوادم التابعة لها . الإشراف على عمليات النسخ الاحتياطي للبيانات وأمان النظام . إدارة عمليات التثبيت والترقيات وتكوينات الأجهزة والبرامج المستخدمة .تقييم أداء النظام والتوصية لإجراء التحسينات المطلوبة . تقديم الحلول والتوصيات لتجنب المشكلات التي تتعلق بالأجهزة وانظمة البيانات . التأكد من معالجة البيانات أو نقلها وفقاً للإرشادات القانونية وإرشادات المؤسسة . التحكم في التكاليف والميزانيات المتعلقة بأجهزة وأنظمة تكنولوجيا المعلومات . إدارة العقود مع الموردين مثل منصات التطوير وشركات الاتصالات وتراخيص البرامج والأنظمة . تطوير سياسات تكنولوجيا المعلومات والممارسات المتبعة.
ادارة الموارد البشرية	التوظيف يُقاس نجاح العاملين في مجال التوظيف بعدد الوظائف الشاغرة التي يجلبون موظفين أكفاء لشغلها، والوقت الذي يستغرقونه في القيام بهذه المهمة . ويلعب المسؤولون عن التوظيف في الشركة دوراً مهماً في تطوير القوى العاملة بها، فهم المسؤولون عن الإعلان عن الوظائف الشاغرة والاختيار من بين المتقدمين، وإجراء مقابلات أولية معهم، وتنسيق الجهود مع المديرين الذين يقومون بالاختيار النهائي للمرشحين الرواتب والحوافز تقع مسؤولية إعداد كشوف المرتبات على مكتب الموارد البشرية، وفي حين يكون للمرتبات قسم مستقل في الشركات الكبيرة، إلا أن موظفي الموارد البشرية غالباً ما يقومون بهذه المهمة في الشركات الصغيرة . تتولى إدارة الموارد البشرية أيضاً مزايا الرعاية الصحية، والتفاوض بشأن معدلات تغطية الخدمات الصحية مع شركات التأمين، وتنسيق الجهود مع مدير صندوق مدخرات التقاعد ضمان الامتثال لقوانين العمل إحدى المهام الرئيسية للموارد البشرية تتمثل في ضمان امتثال الشركة لقوانين العمل، فمن دون ذلك يمكن أن تكثر الشكاوى بسبب ممارسات التوظيف غير العادلة، وظروف العمل غير الآمنة، وعدم الرضا بشكل عام عن ظروف العمل . قد يؤثر كل ذلك في النهاية على الإنتاجية والربحية، لذلك يجب أن يكون موظفو الموارد البشرية على دراية بقوانين العمل بشكل كامل -6 التدريب والتطوير يجب على أصحاب العمل تزويد الموظفين بالأدوات اللازمة لنجاحهم، مثل توفير التدريب الشامل لمساعدتهم على فهم الثقافة التنظيمية الجديدة والقدرة على التعامل معها . توفر العديد من أقسام الموارد البشرية التدريب على القيادة والذي قد يستلزم تعيين مشرفين ومديرين متخصصين في إدارة الأداء، وكيفية التعامل مع أمور مثل علاقات الموظفين على مستوى

الإدارة كما توفر أيضًا التدريب في مجال التطوير المهني، وتكون مثل هذه البرامج للموظفين الباحثين عن تحقيق أهداف شخصية معينة مثل الحصول على درجة جامعية، وضع خطط لتحسين أداء الموظفين عادة ما تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع مثل هذه الخطط لمساعدة الموظفين المتعثرين على تطوير عملهم، للوصول إلى المستوى الذي تتوقعه الشركة منهم	
---	--

جدول توزيع 19 توزيع موارد المشروع من معدات وأدوات

الموارد والمعدات / المهام	الشركة المطورة	مهندس برمجيات	أخصائي تقنية برامج	pmo		مدير الإدارة المالية	الرئيس التنفيذي	موظفين خدمة العملاء	موظفين الدعم الفني	الإدارة القانونية	الشئون الإدارية
Microsoft .Net	x	x	x								
primavera	x	x	x								
Cloud	x	x	x								
Computer Intel Core i5 1135G7Power Edge		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Workforce WF-C5790		x	x	x			x	x		x	x
Trello				x							
Desk		x	x	x	x	x	x			x	x
meeting table				x			x				
R740 Server											
Microsoft Dynamics 365						X					
sim card								x	x		
phone								x	x		
WF-C5790								x	x		
ملاحظات	مدة العقد ثلاث سنواتاً ويتم تسليم المشروع الى اللجنة التنفيذية.	يتم استلام مشروع المنصة من اللجنة التنفيذية						العمل عن بعد	العمل عن بعد	عقد عمل جزئي	عقد عمل جزئي

21. التوريدات

21.1 تطوير وإجراء عملية تنفيذ التوريدات واختيار المقاولين.

1. تنفيذ التوريدات

تتم عملية تنفيذ التوريدات بالبحث عن الخدمات أو المنتجات اللازمة لإكمال المشروع حيث تتم هذه العمليات من خلال البحث عن الموارد اللازمة للمشروع وذلك ضمن قوانين وعقود و أنظمة صادرة عن أعضاء الفريق المتخصصين او المشترين المتعاقدين مع الملاك او أصحاب المصلحة ويتضمن الأساليب والخصائص التقنية وتطبيق كافة العمليات التي تخص المشروع .

ومما لاشك فيه أن تنفيذ عملية التوريدات هي مهمة من حيث تقييد التكلفة الذي يمكن تحقيق ما تصبو إليه المنظمة من كيفية ادارة تدفق المعلومات والمواد والخدمات والأموال عبر النشاطات المختلفة وبالتالي فان سلسلة التوريد الناجحة سوف تقوم بتخفيض التكاليف لكل من العملاء والموردين مما يساعد في تحسين القيمة المضافة وبالتالي ينعكس ذلك تلقائيا على هامش الربح.

وهناك عدة تعاريف للتوريدات نذكر من ابرزها يعرف (Stevenson،2002) (سلسلة التوريد بأنها تتابع من المنظمات – تسهيلات ووظائف وأنشطة تلك المنظمات – والتي يتم تضمينها في الإنتاج والتسليم للمنتج والخدمة ، حيث يبدأ التتابع مع الموردين الرئيسيين للمواد الخام ويمتد نطاقه في كل الطرق وحتى العميل النهائي . - تشمل التسهيلات : المخازن ، المصانع ، مراكز التشغيل ، مراكز التوزيع مكاتب التجارة والتوكيلات . - تشمل الوظائف والأنشطة : التنبؤ ، الشراء ، إدارة المخزون ، إدارة المعلومات ، تأكيد الجودة ، الجدولة ، الإنتاج ، التوزيع ، التسليم وأخيرا خدمة العميل .

2. كيفية اختيار المقاولين

هناك عدة معايير لاختيار المقاولين المنفذين لأعمال المشروع ومنها

1. المهنية والسمعة المتميزة في انجاز الاعمال.
2. اعمال مماثلة تم إنجازها في السابق.
3. الكفاءة المالية لتغطية المشروع وامداده.
4. الإمكانيات الفنية والعمالة لتغطية المشروع.
5. امتلاك الأدوات والمعدات اللازمة لتجهيز وتنفيذ المشروع.
6. تنفيذ المشروع في المدة الزمنية المحددة.
7. تقديم العطاء المناسب مقارنة بالسوق.

وهنا لابد من أن إدارة المشاريع تقوم باختيار المقاول بمجرد انتهاء التصميم وهنا نبرز أهمية ان المشروع يمكن ان يكون قيد التطوير وعلى مدير المشروعات ان يقوم على الاختيار على طريقة المزاد مع العديد من المتقدمين للعطاء وهناك ابرز ثلاث طرق سائدة لاختيار العطاءات.

- العطاء الاقل انخفاضاً في السعر

- العطاء الأفضل قيمة
- العطاء القائم على التأهيل

(حوامدة ، 2020)

21.2 تطوير نموذج المقارنة بين الموردين ونموذج المقارنة scoring Model .



منصة إدارة المشاريع الاحترافية

قسم المشتريات

تقييم الموردين خلال الفترة من ٢٠٢٠م الى ٢٠٢١م

م	أوجه التقييم	الوزن النسبي	ويب ستدي	الدوليه لهندسه النظم	الخليج	اراسوفت	جرير	علم	نيكست	سعودي سوفت	المحترف	ملاحظات
1	الالتزام بالموصفات	13%	40	60	70	92	85	74	55	73	96	
2	تسهيلات الدفع	10%	60	80	60	94	80	69	90	66	10	
3	الالتزام بالكمية ووقت التسليم	11%	30	70	81.7	89	77	74	95	95	94	
4	توفير الدعم الفني للمنتجات المورده	6%	70	50	88	90	65	70	70	77	71	
5	جودة الأصناف الموردة	14%	90	60	90	80	82	85	60	76	95.8	
6	الأسعار	20%	70	80	92	96	90	90	66	70	65	
7	توفير البضائع وقت الطلب	8%	40	20	78	85	89	80	95	88	92	
8	سهولة التواصل والاتصال	9%	77	80	77	90	91	75	90	95	90	
9	الملاءة المالية	9%	80	70	89	99	80	51	82	97	93	
#	إجمالي الوزن النسبي	100%	62.63	66	81.547	90.76	83.41	76.5	75.48	80.12	78.322	
مجموع التقديرات												

ممتاز	٩٠ % فأكثر
جيد	٨٠ % - ٩٠ %
يحتاج الى تحسين	٧٠ % - ٨٠ %
يحتاج الى إقصاء وإعادة تقييم المورد	أقل من ٧٠ %

إعتماد المدير : سميره الشبيتي

التاريخ :

معد التقييم : فاطمه القطري

التاريخ :

تطوير نموذج المقارنه بين الموردين و نموذج scoring model

تحديد العوامل التي سوف يتم التقييم عليها

تقييم كل مورد على حده

تحديد الوزن النسبي لكل عامل

وضع نسب مؤيه لجدول التقييم بحيث

ممتاز	٩٠ % فأكثر
جيد	٨٠ % - ٩٠ %
يحتاج الى تحسين	٧٠ % - ٨٠ %
يحتاج الى إقصاء وإعادة تقييم المورد	أقل من ٧٠ %

22. التخطيط والتحكم

22.1 اعداد أجندة - وصيغة دعوة ومحضر افتراضي لاجتماع افتراضي.

الدعوة :

يسر المنصة الرقمية لإدارة المشاريع الاحترافية
دعوة كافة الأعضاء الكرام لحضور الاجتماع الأسبوعي
وذلك يوم الاثنين الموافق ٢٠٢١/١١/١ م
من الساعة ٩:٣٠ الى ١٠:٣٠ مساءً
وسيكون حضور الاجتماع افتراضياً

نأمل تأكيد الحضور
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

أجندة الاجتماع:

1. ثقافة المنظمة
2. قيم المنظمات
3. السلوكيات الشخصية التي تؤثر على المشروع
4. تحديد أسباب السلوكيات وكيفية التخلص منها
5. تقييم مهني باستخدام نموذج سوات
6. سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية
7. الأثر المالي والاجتماعي والفني أن وجد لهذه السلوكيات
8. نموذج مكتب المشاريع
9. نموذج امثال
10. نموذج التحقق Cheek List

التاريخ	01/11/21	الوقت	pm	9:30 : 10:30	الحضور
المكان	online	الآلية	zoom		ST سميرة
الموضوع	الاجتماع الأسبوعي				HS هزاع
					AB عبد الله
					MS محمد
					TB تسنيم
					AY اسعد
					AB علي
					FQ فاطمة
					RA رجا
مُعد المحضر	الأستاذة / فاطمة				MH ماجد
م	الموضوع	المسئول	التاريخ المستهدف	الاجراءات / الملاحظات	
1	صياغة لتعريف ثقافة المنظمة	ST \ HS \ AB	10/11/2021		
2	تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع	FQ \ TB	8/11/2021		
3	سرد 3 عادات سلوكية شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع	MS \ AY	6/11/2021		
4	دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها	MH \ AB	9/11/2021		
5	اجراء تقييم مهني باستخدام نموذج سوات	HS \ ST	5/11/2021		
6	تقديم 3 سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية	AB \ RA	10/11/2021		
7	تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني أن وجد لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات	RA \ MH	8/11/2021		
8	تحديد نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع مع تحديد السبب	HS \ AB	7/11/2021		
9	تصميم نموذج امثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع	TB \ FQ	7/11/2021		
10	تطوير نموذج التحقق Cheek List لكل مرحلة من مراحل المشروع الثلاث (البدء وتخطيط وتنفيذ والاغلاق)	AY \ MS \ AB	6/11/2021		

22.2 تحديد دورة قياس الأداء وتقديم التقارير مع شرح السبب .

تعتمد دورة قياس الأداء والمواعيد اللازمة لتقديم التقارير على عدة عوامل مهمة منها حجم المشروع ومدة المشروع بالإضافة الى المعلومات المشتملة في التقرير او نتائج المؤشر ومدى سرعة الاستجابة او القرارات التصحيحية المطلوبة في حال وجود حاجة لذلك. وبناء على حجم وزمن المشروع الحالي فقد تم تقسيم متطلبات تقديم التقارير كما هو موضح بالجدول التالي:

التقارير	نوعها
اسبوعية	تقارير عن الاعمال والأنشطة المنجزة وكميات الموارد المستخدمة واعمال الموردين بالإضافة الى تقارير الامن والسلامة.
شهرية	تقارير عن المعالم الرئيسية للمشروع وأداء المشروع المالي والفني ومقارنه كميات الإنجاز المالي والتنفيذي مع ما هو مخطط له وان كان هنالك أي تباين يحتاج الى تصحيح. وتضم حسابات EV و PV و AC
ربع سنوي	تقرير يختص بالسيولة المتوفرة ومدى تناسبها مع الدفعات المجدولة من الممولين. وتضم حسابات SV و CV و SPI و CPI
حسب الحاجة	التقارير التي لا تعتمد على الظرف الزمني مثل طلبات التغيير
تقارير لمرة واحدة	تقرير نهاية المشروع

دورة قياس مؤشرات الاداء تم تحديدها بناء على نوع المؤشر و البيانات التي يعتمد عليها والمدى الزمني المطلوب للتعامل مع أي نتائج غير مرغوبة ويلزم معالجتها.

المؤشر	دورة المؤشر
Project milestones missed %	% معالم المشروع المتأخرة
Project budget variance %	% تباين تكلفة المشروع
Project schedule variance %	% تباين جدولة المشروع
Overdue project tasks %	% مهام المشروع المتأخرة
(Cost Performance Index (CPI #	# مؤشر أداء التكلفة
Number of hosted companies per month #	% عدد الشركات المستضافة في الشهر
Rate of Partnerships delay %	% الشراكات المتأخرة

22.3 تطوير نموذج طلب التغيير متضمنا (تحليل الأثر - تحليل البدائل - توصية).



المملكة العربية السعودية
المنصة الرقمية لإدارة المشاريع الاحترافية
مكتب PMO

نموذج طلب التغيير

يتم استخدام طلب التغيير لتغيير أي جانب من جوانب المشروع. يمكن أن تتعلق بالمنتج أو المستندات أو التكلفة أو الجدول الزمني أو أي جانب آخر من جوانب المشروع. تتضمن المعلومات النموذجية ما يلي

اسم المشروع : المنصة الرقمية لإدارة المشاريع الاحترافية
مدير المشروع : سميرة النبيني
تاريخ التقديم: ٢٠٢١/١١/١

الفئة:

النطاق
الجودة
المتطلبات
التكلفة
الجدولة
وثائق المشروع

وصف تفصيلي للتغيير المقترح

إضافة أيقونه لإمكانية الدفع عن طريق Apple pay

مبرر للتغيير المقترح

تساهم في زيادة التفقدات النقدية للمنصة وجذب الزبائن بسبب سهولة الدفع

آثار التغيير

النطاق:	تقليل	زيادة	تعديل
الوصف:			
الجودة:	تقليل	زيادة	تعديل
الوصف:			
المتطلبات:	تقليل	زيادة	تعديل
الوصف:			
التكلفة:	تقليل	زيادة	تعديل
الوصف: زيادة في التكلفة ، للطلب من المبرمجين إضافة أيقونة جديدة			
الجدولة:	تقليل	زيادة	تعديل
الوصف :			
وثائق المشروع :	تقليل	زيادة	تعديل
الوصف:			

مخاطر متوسطة	منخفض المخاطر	مخاطر عالية	تأثير أصحاب المصلحة:
الوصف: جذب زبائن أكثر للمنصة وثائق المشروع:			
التعليقات:			

القرار:

الموافقة
التأجيل
الرفض

التبرير:

--

التاريخ: ٢٠٢١/١١/٣

التوقيع: محمد السلوم

(A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide), 2017)

23. المخاطر والفرص

23.1 تعريف المخاطر (التهديدات) والفرص وعرض أمثلة.

هو ما يعرف بالا يقين وهو حدث سببه نقص في المعلومات و يمكن أن يكون أثره ايجابي ويسمى فرصة ويمكن أن يكون أثره سلبي ويسمى حينها تهديد.

الخطر هو موقف يفرض مستوى تهديد على بيئة المشروع أو ما يخصه من عمالة وموارد:

مثال :

- العمل بالنار
- معدة قابلة للاشتعال
- حمل أجسام ثقيلة
- مخاطر تنظيمية
- المخاطر المالية

وتستخدم كلمة التهديد بمعنى "تحذير" وعادة ما يكون خارجي : التهديد:

مثال :

- مخاطر التكلفة
- مخاطر البيئية
- مخاطر التكنولوجيا

مثال للفرص:

- توسيع الأعمال التجارية
- تنويع في منتجات جديدة

23.2 إعداد سجل المخاطر / تحليل المخاطر النوعي. / تحديد استراتيجيات الرد على المخاطر.



تقديم المخاطر Risk Assessment (RA)	
DEPARTMENT DETAILS	منصة إدارة المشاريع الاحكافية

مدير الإدارة Department Head Name:	م عبد الله البارقي	هاتف العمل Office Landline	الجوال Mobile
اسم منسق Coordinator Name :	م محمد السلوم	01125xxxxxxx	055xxxxxxx
عنوان الموقع Primary Location Address	المملكة العربية السعودية	الرياض - المركز المالي مبنى 12 الدور 28	
ملاحظات / أو أي معلومات إضافية إن وجدت (if any)Remarks/ Additional Information			

Version Control		تاريخ الإصدار والتحكم بالوثيقة
رقم الإصدار Version Number:	PM - 21 - 281	
تاريخ الإصدار Version Date:	١٢ يناير ٢٠٢١	
Next Version Reviewed Date : المراجعة التالية	1 / 4 2022	
Version Reviewed by : مراجعة:	الأستاذة فاطمة	
Version Approved by : اعتماد:	الأستاذة سميرة	
Distribution List: قائمة التوزيع	جميع الإدارات	

مدير الإدارة

م عبد الله البارقي

منسق

م محمد السلوم



مقياس التأثير Impact Scale				
مرتفع جداً VERY HIGH	مرتفع HIGH	متوسط MEDIUM	منخفض LOW	منخفض جداً VERY LOW
5	4	3	2	1
وصف المستوى Level Description	وصف المستوى Level Description	وصف المستوى Level Description	وصف المستوى Level Description	وصف المستوى Level Description

مقياس الاحتمالية Likelihood				
Almost Certain مؤكد	Likely غالباً	Possible محتمل	Unlikely ضئيل	Extremely Unlikely ضئيل جداً
5	4	3	2	1
تحدد الفئة الزمنية Level Description	تحدد الفئة الزمنية Level Description	تحدد الفئة الزمنية Level Description	تحدد الفئة الزمنية Level Description	تحدد الفئة الزمنية Level Description

تصنيف الخطر RISK CATEGORY	الوصف الفرع RISK COVER	
العمليات OPERATIONS	التأخير في الإجراء	Process Delay
	غياب الموظفين الأساسيين	Absence of key staff
	خلل في الإجراء	Procedural Flaws
	عدم مطابقة الإجراء	Process Non Compliance
الأشخاص PEOPLE	عدم توفر الموظفين بشكل جماعي	Mass absenteeism
	الموظف الغاضب	Disgruntled Employee
	السرقه، الاحتيال وانتحال الشخصية	Thefts, Frauds and Employee Infidelity
	التخريب من قبل الموظفين	Sabotage by employee
المباني PREMISES	انهيار المبنى	Building Collapse
	فيضان، انفجار انابيب المياه	Flood (burst pipes)
	انفجار	Bomb Explosion / Threat
	انقطاع الطاقة	Power Outage
تكنولوجيا المعلومات INFORMATION TECHNOLOGY	سرية المعلومات	Confidentiality of Data
	تلف البيانات	Data corruption
	اختراق أمن المعلومات	Data security breaches
	خلل / انقطاع خطوط الشبكات	Network Link failure / Outage
	التغيير في الإعدادات	Configuration changes
	انتهاء العمر الافتراضي	Obsolete
	خلل / تنمير خطوط الاتصال	Cabling failure, destructions
بيئي Enviromental	الثغرات البرمجية	Software bugs
	الزلازل	Earthquake
	الأمراض والأوبئة	Epidemics
	الأحوال الجوية السيئة	Unsustainable Weather
من صنع الإنسان Man-Made	الفيضانات	Flood
	هجمات إرهابية	Terrorism
	المظاهرات السياسية	Political Protests
	الإضرابات العمالية	Worker Strikes

جدول 20 مصفوفة المخاطر

		Risk Matrix مصفوفة المخاطر						
التأثير Impact	مرتفع جدًا-5 (5)Very High							
	مرتفع-4 (4)High							
	متوسط-3 (3)Medium							
	منخفض-2 (2)Low							
	منخفض جدًا-1 (1)Very Low							
		ضئيل جدًا-1 (1)Extremely Unlikely	ضئيل-2 (2)Unlikely	محتمل-3 (3)Possible	غالبًا-4 (4)Likely	موكد-5 (5)Almost Certain		
		Likelihood الاحتمالية						

مقياس قيمة الخطر Evaluation Criteria				
منخفض جدًا VERY LOW	منخفض LOW	متوسط MEDIUM	مرتفع HIGH	مرتفع جدًا VERY HIGH
1 - 2	3 - 4	5 - 8	9 - 15	16 - 25

مستويات قيمة الخطر Interpretation of Risk Level				
منخفض جدًا VERY LOW	منخفض LOW	متوسط MEDIUM	مرتفع HIGH	مرتفع جدًا VERY HIGH
1	2	3	4	5
مخاطر ذات تأثير منخفض جدًا، ولا تتطلب وضع خطط محددة لها No action required	مخاطر ذات تأثير منخفض، ولا تتطلب وضع خطط محددة لها No action required	مخاطر ذات تأثير متوسط، والتي يمكن أخذها في الاعتبار عند وضع الخطط العامة Risk of this level can or cannot be treated, they need to be considered on a case by case basis	مخاطر ذات تأثير عالٍ، تحتاج إلى دراسة ووضع خطة للمعالجة Risks of that level need to be treated to manage the situation	مخاطر ذات تأثير عالٍ جدًا، تتطلب وضع الإجراءات والخطط لمواجهة These risks have a very high or catastrophic impact on PROJECT and shall be avoided under any circumstances

#REF!	المرجع
م. محمد الشوم	مضيف العمل الإداري



م. No.	المرجع Department	صنف الخطر Risk Category	الخطر Risk	وصف أسباب الخطر Risk Description	الإحتمالية Risk Likelihood	التأثير Risk Impact	مستوى قيمة الخطر Risk Value		التدابير والسياسات Blasting Controls	الاستجابة Risk Treatment	المسؤول عن الخطر Risk Owner
							القيمة	المستوى			
1	الإدارة	العمليات OPERATIONS	التأخير في الإجراء	عدم التأكد من أن جميع المهام في وقت مناسب قبل بدء العمل	3	4	12	4	أولية عالية لعمل إجراءات تصحيحية	عدم تأخير عملات كل العمليات، عدم التسوية والعمل دور	مسؤول / علي
2			غياب الموظفين الأساسيين	عدم التأكد من أن جميع المهام في وقت مناسب قبل بدء العمل	2	6	10	4	أولية عالية لعمل إجراءات تصحيحية	تحقيق أنشطة العمل على الفور، العمل في أسرع وقت ممكن	مسؤول / علي
3			خلاف في الإجراء	ظهور نتائج خاطئة	3	4	12	4	أولية عالية لعمل إجراءات تصحيحية	إزالة عملات كل العمليات، عدم التسوية والعمل دور	مسؤول / علي
4			عدم مطابقة الإجراء	خضف في جود المنتجات	3	4	12	4	أولية عالية لعمل إجراءات تصحيحية	إزالة عملات كل العمليات، عدم التسوية والعمل دور	مسؤول / علي
5	الموارد البشرية	الأشخاص PEOPLE	عدم توفر الموظفين بشكل جماعي	إجراءات فردية وإعمال أقل	3	3	9	4	أولية عالية لعمل إجراءات تصحيحية	توفير بيئة عمل مناسبة للعمل الجماعي، والعمل كفائات	فهد / إمام
6			التحفظ الخصب	كل ما يشاغل ويعمل العمل	3	3	9	4	أولية عالية لعمل إجراءات تصحيحية	إزالة عملات كل العمليات، عدم التسوية والعمل دور	فهد / إمام
7			السرعة، الاحتيال والتدخل الشخصية	معرفة المعلومات في العمل الشخصية، صياغة الصياغة	1	6	6	3	عمل إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب	تطبيق إجراءات العمل، عدم التسوية والعمل دور	فهد / إمام
8			التفريق من قبل الموظفين	كثير الإحداثيات WORK FLOW، نتائج عمله	1	6	6	3	عمل إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب	تطبيق إجراءات العمل، عدم التسوية والعمل دور	فهد / إمام
9	الإدارة	البنية التحتية PREMISES	تسور البنية التحتية للمشروع	تسور البنية التحتية للمشروع	1	6	6	3	عمل إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب	تطبيق إجراءات العمل، عدم التسوية والعمل دور	فهد / إمام
10			فقدان، فقدان التيب المياه	تسور البنية التحتية للمشروع	1	4	4	2	عمل إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب	تطبيق إجراءات العمل، عدم التسوية والعمل دور	فهد / إمام
11			فقدان	تسور البنية التحتية للمشروع	1	4	4	2	عمل إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب	تطبيق إجراءات العمل، عدم التسوية والعمل دور	فهد / إمام
12			فقدان	تسور البنية التحتية للمشروع	1	4	4	2	عمل إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب	تطبيق إجراءات العمل، عدم التسوية والعمل دور	فهد / إمام
13	التقنيات	تكنولوجيا المعلومات INFORMATION TECHNOLOGY	التطبيقات	تسور البنية التحتية للمشروع	3	4	12	4	أولية عالية لعمل إجراءات تصحيحية	تطبيق إجراءات العمل، عدم التسوية والعمل دور	فهد / إمام
14			سرعة المعلومات	عدم وجود مراقبة في الشبكات في حال تعطل معلومات	3	6	18	4	أولية عالية لعمل إجراءات تصحيحية	تطبيق إجراءات العمل، عدم التسوية والعمل دور	فهد / إمام
15			تلف البيانات	فقدان قاعدة البيانات، فقدان البيانات	3	6	18	4	أولية عالية لعمل إجراءات تصحيحية	تطبيق إجراءات العمل، عدم التسوية والعمل دور	فهد / إمام
16			تلف البيانات	فقدان قاعدة البيانات، فقدان البيانات	3	6	18	4	أولية عالية لعمل إجراءات تصحيحية	تطبيق إجراءات العمل، عدم التسوية والعمل دور	فهد / إمام
17			تلف البيانات	فقدان قاعدة البيانات، فقدان البيانات	3	6	18	4	أولية عالية لعمل إجراءات تصحيحية	تطبيق إجراءات العمل، عدم التسوية والعمل دور	فهد / إمام
18			تلف البيانات	فقدان قاعدة البيانات، فقدان البيانات	3	6	18	4	أولية عالية لعمل إجراءات تصحيحية	تطبيق إجراءات العمل، عدم التسوية والعمل دور	فهد / إمام
19			تلف البيانات	فقدان قاعدة البيانات، فقدان البيانات	3	6	18	4	أولية عالية لعمل إجراءات تصحيحية	تطبيق إجراءات العمل، عدم التسوية والعمل دور	فهد / إمام
20			تلف البيانات	فقدان قاعدة البيانات، فقدان البيانات	3	6	18	4	أولية عالية لعمل إجراءات تصحيحية	تطبيق إجراءات العمل، عدم التسوية والعمل دور	فهد / إمام
21			تلف البيانات	فقدان قاعدة البيانات، فقدان البيانات	3	6	18	4	أولية عالية لعمل إجراءات تصحيحية	تطبيق إجراءات العمل، عدم التسوية والعمل دور	فهد / إمام
22			تلف البيانات	فقدان قاعدة البيانات، فقدان البيانات	3	6	18	4	أولية عالية لعمل إجراءات تصحيحية	تطبيق إجراءات العمل، عدم التسوية والعمل دور	فهد / إمام
23			تلف البيانات	فقدان قاعدة البيانات، فقدان البيانات	3	6	18	4	أولية عالية لعمل إجراءات تصحيحية	تطبيق إجراءات العمل، عدم التسوية والعمل دور	فهد / إمام
24			تلف البيانات	فقدان قاعدة البيانات، فقدان البيانات	3	6	18	4	أولية عالية لعمل إجراءات تصحيحية	تطبيق إجراءات العمل، عدم التسوية والعمل دور	فهد / إمام
25	الإدارة	البيئة Environmental	الزلازل	تسور البنية التحتية للمشروع	1	4	4	2	عمل إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب	تطبيق إجراءات العمل، عدم التسوية والعمل دور	فهد / إمام
26			الأمراض والأوبئة	تسور البنية التحتية للمشروع	3	3	9	4	أولية عالية لعمل إجراءات تصحيحية	تطبيق إجراءات العمل، عدم التسوية والعمل دور	فهد / إمام
27			الأمراض والأوبئة	تسور البنية التحتية للمشروع	3	3	9	4	أولية عالية لعمل إجراءات تصحيحية	تطبيق إجراءات العمل، عدم التسوية والعمل دور	فهد / إمام
28			الأمراض والأوبئة	تسور البنية التحتية للمشروع	3	3	9	4	أولية عالية لعمل إجراءات تصحيحية	تطبيق إجراءات العمل، عدم التسوية والعمل دور	فهد / إمام
29	الإدارة	من صنع الإنسان Man-Made	التهديدات	تسور البنية التحتية للمشروع	3	3	9	4	أولية عالية لعمل إجراءات تصحيحية	تطبيق إجراءات العمل، عدم التسوية والعمل دور	فهد / إمام
30			التهديدات	تسور البنية التحتية للمشروع	3	3	9	4	أولية عالية لعمل إجراءات تصحيحية	تطبيق إجراءات العمل، عدم التسوية والعمل دور	فهد / إمام
31			التهديدات	تسور البنية التحتية للمشروع	3	3	9	4	أولية عالية لعمل إجراءات تصحيحية	تطبيق إجراءات العمل، عدم التسوية والعمل دور	فهد / إمام

24. أصحاب المصلحة المعنيين

24.1 إعداد مصفوفة تقييم الارتباط بالمعنيين.

جدول 21 مصفوفة تقييم الارتباط بالمعنيين

أصحاب المصلحة	unaware - غير مهتم	Resistant- مقاوم	Neutral - عادي	Supportive - داعم	Leading - قيادة
مجلس الإدارة		C		D	
فريق العمل				DC	
العميل			DC		
مدير المشروع					DC
الموردين			C	D	
حاضنة أعمال سلاش - الراعي				DC	
pmo					DC
الدوائر الحكومية	C		D		
بنك			C	D	

مستوى D المرغوب
و C المستوى الحالي لكل صاحب مصلحة

25. التوصيات

في ضوء النتائج التي تمخضت عنها الدراسة في هذا البحث فأئنا مجموعة الباحثين توصلنا الى هذه التوصيات والمقترحات التي من دورها اضافته الفائدة للمنصة إيجابيات من أبرزها أنها تقدم العديد من الخدمات في إدارة المشاريع المتنوعة ذات المحتوى الرقمي الإلكتروني الإثرائى ، إضافة إلى حزمة من المساندة والدعم المتواصل من الفريق التقنى، كما تتضمن المصادر التعليمية المتنوعة متمثلة في الفيديوهات المرئية و شرح استخدام المنصة.

1. ضرورة اهتمام الباحثين ب خلق فرص أكبر لاستخدام المنصة الرقمية لإدارة المشاريع بشكل فعال ومنتج.
2. حث مدراء المشاريع على تشجيع ودعم الاستخدام الرقمي بإدارة المشاريع.
3. أن تتضمن المنصات دورات تدريبية لتسهيل الاستخدام.
4. أن تلقى المنصات المشابهة دعما ورواجا بين أصحاب المصالح لما لها من تسهيل إدارة المشاريع.
5. ضرورة توظيف التقنية في ممارسات الحياة العملية.
6. التكامل بين مدراء المشاريع والمستشارين والموردين لإنشاء مشاريع خلاقة.

الممارسات الخاطئة في إدارة المشاريع عادة ما تكون سببا في تعطلها وتعثرها وتفقد الهدف المنشود منها، ونظرة للثورة الرقمية في ممارسات الحياه وبناء الأنظمة الرقمية والافتراضية للتغلب على هذه الممارسات الخاطئة، كان لهذا المشروع الأهمية لإيجاد بيئة افتراضية لممارسة افضل المنهجيات العالمية في إدارة المشاريع الاحترافية و ضمان نجاحها ومعايير القياس للانحرافات التي قد تطرأ عليها.

تكمن أهمية هذا البحث (المشروع) في انه إضافة جديدة في عالم إدارة المشاريع (منصة رقمية لإدارة المشاريع باحترافية) و يبين أهمية استخدام التقنية في تسهيل تطبيق المنهجية العالمية في إدارة المشاريع الاحترافية لتحقيق اهداف المشاريع والاستدامة والبعد عن هذه الممارسات الخاطئة، وتم الاستعانة بمنهجية PMI في بناء هذه المنصة واستخدام النماذج المعتمدة وتعريبها لتسهيل استخدامها ولضمان سهولة الحصول على أفضل النتائج.

تعد المشاريع الركيزة الأساسية لاستدامة التطوير والنهوض بالشعوب والدول لمصاف العالمية لذا رأينا من باب المسؤولية المهنية المساعدة في بناء نظام يساعد ويخدم مدراء المشاريع من إتمام مشاريعهم وتنفيذها بجودة وموثوقية عالية. ورغم هذا الجهد الكبير، إلا أننا لا يمكن أن نجعله كامل، فالكمال لله تعالى وحده، فإذا كان البحث على درجة عالية من الكفاءة والتميز، فإنما هو محض فضل الله، ومجهودات أساتذتنا، وإن لم يكن ذلك فمن انفسنا، والله نسأل أن يفيد البشرية.

- عباس ياسين. (2019، 7 26). مكتب إدارة المشاريع pmo. تم الاسترداد من knowledgetrain: <https://www.knowledgetrain.co/ar/blog/pmo>
- عدنان والي. (2012). بناء الهياكل التنظيمية. لا يوجد: لا يوجد.
- فريق بكة للتعليم والاستشارات. (2015، 12 2). أنواع مكاتب إدارة المشاريع pmo على أساس معايير pm. تم الاسترداد من bakkah.: <https://bakkah.net.sa/ar/consulting-insights/types-of-project-management-offices-pmo>
- هيفاء السريحي. (2020، 9 12). القيم التنظيمية وأثرها على الأداء الـ،ظيفي. تم الاسترداد من new-educ: <https://www.new-educ.com>
- محمد مروان. (2018، 8 27). معوقات الاتصال الفعال. تم الاسترداد من موضوع: <https://mawdoo3.com>
- الدكتور احمد تركستاني. (2017). المدخل الى الاتصال الإنساني. لا يوجد: لا يوجد.
- COMPANY COMMUNICATION MATRIX TEMPLATE. (2010، 10 10). Retrieved from checkykey.com: <https://checkykey.com/company-communication-matrix-template>
- غراهام ايفانز، و جيفري نوينهام. (2004). قاموس بنغوين للعلاقات الدولية. دبي: مركز الخليج للأبحاث.
- هادي عبدالحسين مطر. (2014). إدارة الصراع في المنظمات دراسة نظرية لأسباب ومراحل الصراعات. مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية ، 4.
- بكه. (2015، 3 23). أنواع مكتب إدارة المشاريع على أساس p30. تم الاسترداد من bakkah: <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/projects-management-offices-types-based-on-p30>
- إيمان الحيارى. (2018، 10 30). مفهوم إدارة الأزمات. تم الاسترداد من mawdoo3.: <https://mawdoo3.com>
- Welkom, A. (2018، 7 12). Five Types of Communication.
- Gordon, G. (2019، 2 8). Communication. Retrieved from www.britannica.com
- Steakley. (2020، 7 31). Root Cause Analysis Applied to Grape Growing and Winemaking. Retrieved from link.springer.: https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-030-34000-1_3
- 10مقاييس أداء لا يمكن أن يتجنبها مدير المشروع: jadwa.om. (2020، 3 5). Retrieved from https://jadwa.om/blog/performance_metrics_that_the_project_manager_cannot_avoid
- سلمى هادي، و هند جواد. (2019، 1). ادارة الصراع وفق نموذج توماس (دراسة استطلاعية في دائرة مدينة الطب في بغداد). مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع ، الصفحات 253-255.
- Steakley, J., & Steakley, B. (2020، 7 31). Root Cause Analysis Applied to Grape Growing and Winemaking. Retrieved from link.springer.: https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-030-34000-1_3
- Blackwell . (2018). Shareholder vs. Stakeholder: Two Approaches to Corporate Governance . Retrieved from <https://web.archive.org/web/20171224075227/http://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=86>
- 6
- أصحاب المصلحة. (2021، 8 1). تم الاسترداد من wikipedia: https://ar.wikipedia.org/wiki/أصحاب_المصالح
- أصحاب المصلحة. (n.d.). Retrieved from https://hbrarabic.com/أصحاب_المصلحة/
- سجل أصحاب المصلحة. (بلا تاريخ). تم الاسترداد من meemapps: <https://www.meemapps.com/term/stakeholder-register>
- بيهس السوداني. (2016، 7 3). وضع ميثاق المشروع Develop Project Charter. تم الاسترداد من <https://bayhaspm.com/develop-project-charter>

- حسان خضر. (6، 4، 2005). *الإعداد والتخطيط للتفاوض*.
 بسام السمان. (1، 5، 2019). *المهارات القيادية لمدير المشروع*. تم الاسترداد من
https://www.aleqt.com/2009/05/01/article_10258.html
 Wyngaard, V. (2012, 12). Theory of the triple constraintA conceptual review. IEEE International.
 محمد علواني. (30، 6، 2020). 8 عوامل تساعدك في نجاح مشروعك. تم الاسترداد من رواد الأعمال :
<https://www.rowadalaamal.com/8>
 الوحش، م | Requirements traceability matrix (2018, 12 14). مصفوفة تتبع المتطلبات.
 ماهي مصفوفة تتبع المتطلبات ؟ (n.d.). Retrieved from <https://hbrarabic.com/> هارفارد بزنس ريفيو/ المفاهيم-
 الإدارية/مصفوفة-تتبع-المتطلبات/
 مصفوفة تتبع المتطلبات (n.d.). Retrieved from meemapps: <https://www.meemapps.com/term/requirements-traceability-matrix>
 A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide). (2017). Project
 Management Institute.
 إدارة نطاق المشروع . (بلا تاريخ). تم الاسترداد من شبكة البحوث وتقارير المعلومات :
<https://arbyy.com/detail1316616123.html>
 ولاء عضيبات. (2، 3، 2020). مبادئ ديمنج لإدارة الجودة الشاملة. تم الاسترداد من e3arabi.com :
 وأعمال/مبادئ-ديمنج-لإدارة-الجودة-الشاملة/
 حوامدة، أ. (2، 11، 2020). كل ما تريد معرفته عن إدارة مشاريع البناء. Retrieved from e3arabi.com/
<https://e3arabi.com/> الهندسة/كل-ما-تريد-معرفة-عن-إدارة-مشاريع-البناء/
 أمجد حوامدة. (8، 12، 2020). إدارة القيمة المكتسبة. تم الاسترداد من e3arabi.com :
 القيمة-المكتسبة/

28. الملحقات

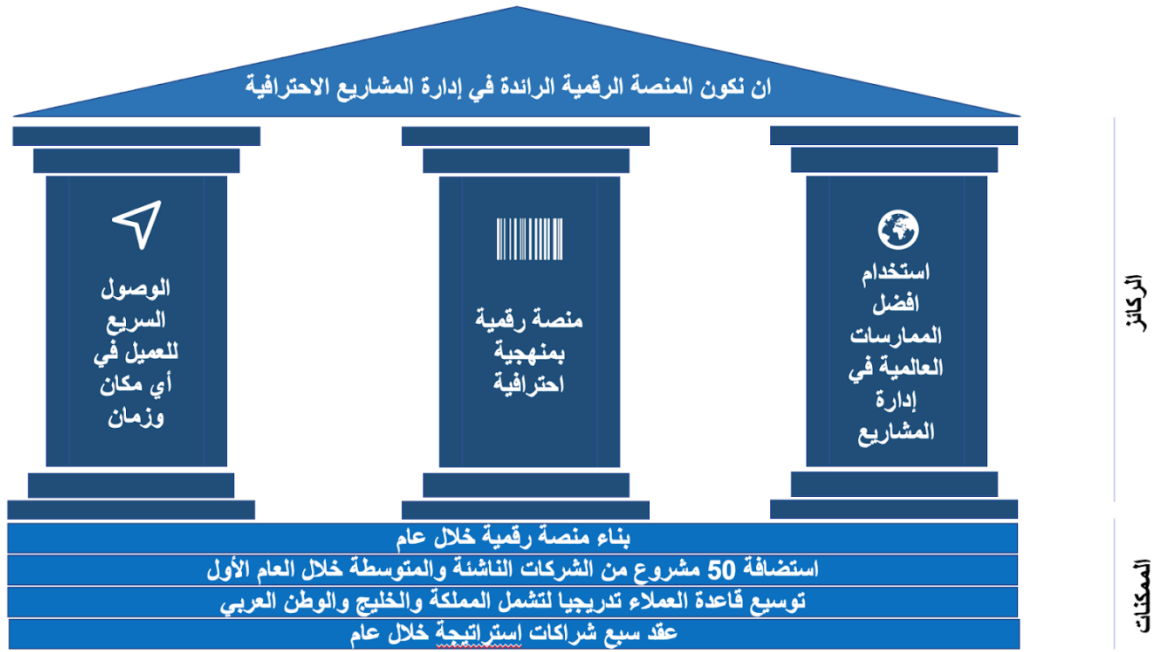
نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع.

□ نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع

اسم المشروع :	المالك	مزود الخدمة			
المستند المرجع	اليوم	التاريخ			
المتطلبات			الامتثال		
م	الهدف أو المخرج	المنفذ المسؤول	تفاصيل الهدف أو المخرج	الامتثال (نعم / لا / لا ينطبق)	ملاحظات

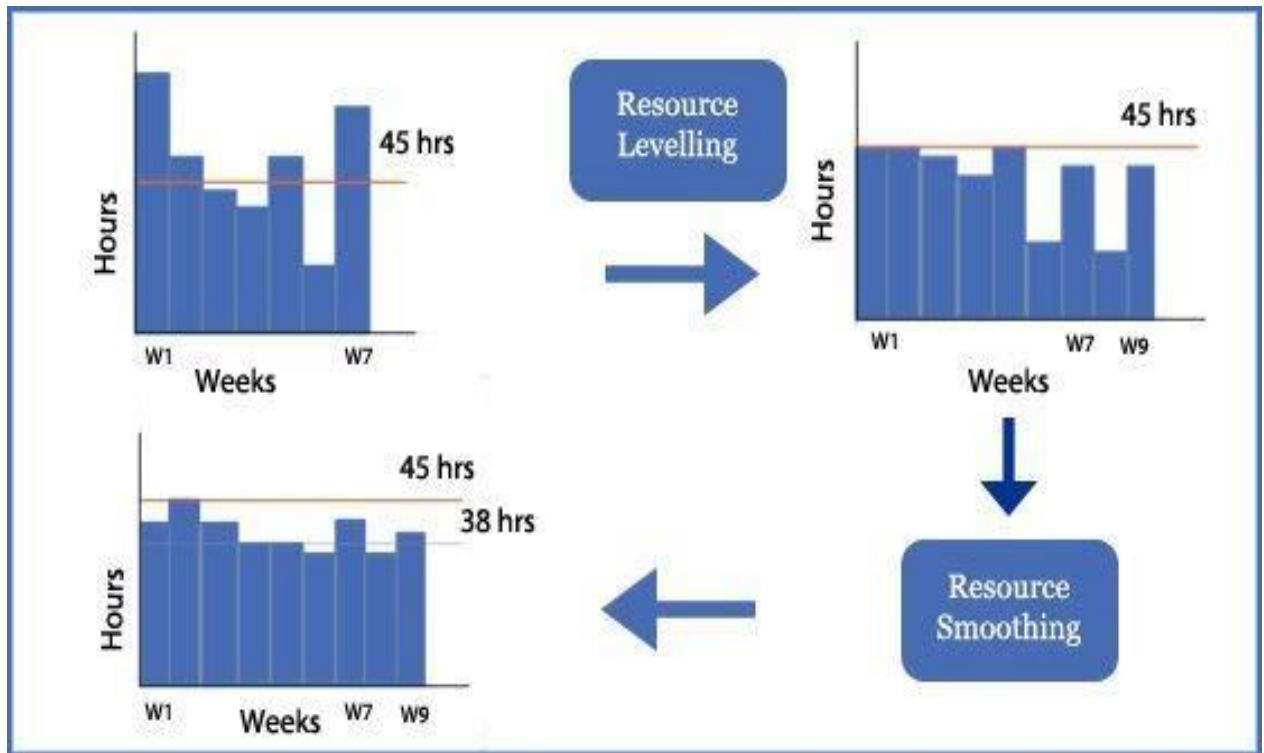
ملحق 1

تطوير الهيكل الهرمي لأهداف المشروع المتصل بالاستراتيجية



ملحق 2

Resource leveling smoothing شرح مفهوم موازنة الموارد



ملحق 3

ملحق 4

رابط المنصة

[/http://platformpm.xyz](http://platformpm.xyz)

رابط الفيديو المنصة

<https://drive.google.com/file/d/1w7WC1w8HjfA9kz9kZmAhwTATdZquUxp-/view?usp=sharing>

مكتب المنصة



مستشاري المنصة



شركاء النجاح

شركاء النجاح



تم بحمد الله