

برنامج "اقتصادي"



رقم المجموعة 5161

إعداد	
2021200079	سلمان إبراهيم الهويل
2021202592	سالم الشهري
2021200881	امل عبد القوى الاهل
2021202005	خلود عادل صبغة الله
2021202818	عالية يحيى الصقيه
2021200718	احمد مناور السحيمي
2021202123	إبراهيم عبد الرحمن السليم
2021201309	عبد الرحمن رفيدي الاسمري

بإشراف/ د. وليد سليمان

الفصل الدراسي الثاني

2021 م



فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات	
7	الرسالة	الاستراتيجية
7	الرؤية	
7,8,9	تطوير وتحديد الأهداف بنموذج SMART	
9,10	تطوير وتحديد مؤشرات قياس الأداء Lad او Lag	
10,11	ميثاق المشروع	
13	تطوير هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع	الحوكمة والهيكل والعمليات
13,14	تحديد الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل	
14	تحديد نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع مع تحديد السبب	
14	تصميم نموذج امتثال التحقق قبل استلام مخرجات المشروع	الامتثال والمعايير واللوائح
15,16,17	تطوير نموذج التحقق List Check لكل مرحلة من مراحل المشروع (الثالث)بدء وتخطيط – تنفيذ – إغلاق)	
17	تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم	السلطة والاهتمام
18,19	تطوير شبكة القوة / الاهتمام) وشبكة (التأثير/ القوة)	
20,21,22	استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة	
22	تعريف ثقافة المنظمة	ثقافة المنظمة وقيمتها
22	تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبينها خلال المشروع	

23	سرد 3 عادات سلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن ان يؤثر على المشروع	نقد وإدارة الذات
23,24	دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها	
24,25,26,27,28	اجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT	
29	تقديم 3 سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية	النزاهة الشخصية والموثوقية
29,30	تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني ان وجد لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات	
30,31	إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة	الاتصالات الشخصية العلاقات والارتباطات
31	تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال	
23,33	تعريف اشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي	
33	بناء مصفوفة الاتصال	
35	عرض 3 سيناريوات لنماذج خاطئة من التواصل	
35,36	تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين	
36	وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع	القيادة
36,37	تحديد أسباب التفضيل لذلك النموذج	
37	تقديم عدد "5" مقترحات لطرق التحفيز التي تناسب مع طبيعة المشروع	
37,38	تصميم نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية بالمشروع	العمل الجماعي
38	تعريف الصراعات والأزمات	الصراع والأزمات
38	تقديم 3 سيناريوات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع	

39	تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية	
39,40,41	عرض تحليل الأسباب الجذرية Root Case Analysis	
42	توزيع الموارد البشرية على المهام	الحنكة
43,44,45,46	تحليل اثر إجراء عملية Crashing وعملية Fast – tracking على الجدول الزمني وتمثيل الجدول بعد تنفيذ هاذان الإجراءان	
46,47	تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض	التفاوض
47,48	إعداد عدد 2 خطة التفاوض	
50,51	تعريف مثلث القيود للمشروع	تصميم المشروع
51	اعداد قائمة عوامل نجاح المشروع	
52,53	تطوير وتعريف هيكل تقسيم الاعمال واعداد دليل شرحه	
54	تعريف مصفوفة تتبع المتطلبات	المتطلبات والأهداف
54,55	تحديد أساليب جمع المتطلبات التي تم استخدامها بجمع المتطلبات	
56	تطوير الهيكل الهرمي لأهداف المشروع المتصل بالاستراتيجية	
56-61	تطوير وتعريف واعداد بيان النطاق (حدوده – وتحديد مالا يشملها)	النطاق
62,63	تطوير وتعريف وشرح مفاهيم: زحف النطاق. وإعطاء مثال.	
63	شرح إدارة تحليل المنتج	
63,64	شرح عمليات تحويل حزم العمل في WBS الى أنشطة	

64,65	تطوير قائمة المهام او الأنشطة المضمنة تحت كل حزمة عمل في WBS	الوقت
65	شرح العلاقات بين الأنشطة	
66	تطوير النموذج الشبكي logical diagram لأنشطة المشروع وتحديد المسار الحرج	
66	إعداد نموذج جانتي تشارت ونموذج لعلامات الفارقة	
67-69	شرح نموذج ديمغ للجودة	الجودة
70,71	تطوير نموذج SIPOC ونموذج Ishikawa لأحد مشاكل المخرجات للمشروع	
71-73	إعداد هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع بتوافق مع WBS	المالية
73-77	حساب القيمة المكتسبة للمشروع بعد انقضاء 20% من مدته وبعد إكمال 50% من مخرجاته, على كل حده	
77,78	شرح مفهوم موائمة الموارد	الموارد
78	تدريب على توزيع موارد المشروع بين الموردين ونموذج المقارنة	
78-83	تطوير إجراء عملية تنفيذ التوريدات واختيار المقاولين	التوريدات
83,84	تدريب على توزيع موارد المشروع من معدات وأدوات	
84,85	أعداد أجندة_وصيغة دعوه ومحضر افتراضي لاجتماع افتراضي	التخطيط والتحكم
85	تحدي دورة قياس الأداء وتقديم التقارير مع شرح السبب	
85,86	تطوير نموذج طلب التغيير متضمنا (تحليل الأثر-تحليل البدائل-توصية)	
86,87	تعريف المخاطر والفرص وعرض أمثلة	المخاطرة والفرص
87	إعداد سجل المخاطر	

88	تحليل المخاطر النوعي	
88	تحديد استراتيجية الرد على المخاطر	
88,89	إعداد مصفوفة تقييم الارتباط بالمعنيين	أصحاب المصلحة المعنيين
110-89	الخلاصة	
110	التوصيات	
111	المراجع	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
9	مؤشرات قياس الأداء	1
10,11	ميثاق المشروع	2
13	نموذج الامتثال	3
14	قوائم التحقق مرحلة البدء	4
14	قوائم التحقق مرحلة التخطيط	5
15	قوائم التحقق مرحلة التنفيذ	6
15	قوائم التحقق مرحلة الاغلاق	7
18,19	سجل أصحاب المصلحة	8
21,22,23,24	التقييم باستخدام SWOT	9
25,26	سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة	10
26,27	أشكال ونماذج التواصل الشخصي	11
27,28	مصفوفة الاتصال	12
29	مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين	13
30	تصميم نموذج RACI	14

34,35	توزيع الموارد البشرية على المهام	15
89	مصفوفة تقييم الارتباط بالمعنيين	16

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
12	هيكل عمل المشروع	1
12	SDLC	2
16	مصفوفة القوة والاهتمام	3
17	مصفوفة القوة والتأثير	4
34	القيود الرئيسية للمشروع	5
35	Crashing & fast-tracking	6
35	Fast-tracking	7
36	Crashing	8
38	خطة التفاوض	9

مقدمة:

برنامج اقتصادي هو التحويل من عمل مكاتب الدراسات المالية للمشاريع من عمل تقليدي الى عمل رقمي موقع إلكتروني وبرنامج للأجهزة الذكية يسهل على العملاء الحصول على الدراسات المالية الخاصة بمشروعه سواء كانت دراسة جدوى او دراسة سوق او التسعير وغيرهم بطريقة سهلة وميسره دون الرجوع للمكاتب او دفع مبالغ عالية بضمان الجودة العالية في الدارسات والسعر المنافس.

الاستراتيجية

1. الرسالة:

ان نكون الشريك الاستشاري المفضل والموثوق به لجميع عملائنا ولتحقيق ذلك نحن ملتزمون بتوفير خدمة لجميع العملاء وجودة استشارات بمعايير عالية سنواصل العمل بالتشاور الوثيق مع عملائنا لضمان تلبية احتياجاتهم في مجال دراسة الجدوى والدراسات الاقتصادية.

2. الرؤية:

نسعى ان نكون المنصة الأولى للدراسات المالية على مستوى المملكة العربية السعودية.

3. اهداف المشروع باستخدام نموذج الأهداف الذكية SMART:

1. تنويع قاعدة العملاء وذلك بتقديم الخدمات الاستشارية لعدد ١٤ قطاع (الصحة والتعليم والترفيه والسياحة والبلدية والإسكان والتراث والتجارة والزراعة والمياه والبيئة والبتترول والثروة البحرية والمعادن) عن طريق التعاقد مع خبراء اقتصاديين يجيدون مجالات مختلفة لزيادة الانتشار والتوسع والارباح خلال سنتين من بدء إطلاق المشروع عن طريق تغطية ٧ قطاعات مختلفة في كل سنة.

محدد: ١٤ تخصص او قطاع

طريقة قياسه: عن طريق عدد القطاعات المحددة التي تتم اضافتها سنويا.

يمكن تحقيقه: بالتعاقد مع خبرات تجيد الدراسات المالية مع القطاعات المختلفة.

أهمية الهدف للمنظمة: تغطية أكبر عدد من العملاء ما يعني زيادة الارباح والانتشار في المنطقة

إطار زمني يمكن تحقيقه فيه: سنتن بحيث انه في كل سنة تتم إضافة 7 قطاعات مختلفة.

2. سهولة استخدام البرنامج لزيادة عدد المستخدمين العائد بربحية ونجاح للمشروع وذلك بالتعاقد مع شركة حلول تقنية لدعم التحديثات والتطوير بشكل دوري ويمكن قياس رضا المستخدمين وأخذ آرائهم في الستة أشهر الأولى من بداية عمل البرنامج.

محدد: باستطلاع آراء المستخدمين

طريقة قياسه: عدد المستفيدين من خدمات المنصة

يمكن تحقيقه: بالتعاقد مع شركة حلول تقنية لدعم التحديثات بشكل دوري

أهمية الهدف للمنظمة: زيادة عدد العملاء

إطار زمني يمكن تحقيقه فيه: في أول ستة أشهر من عمل البرنامج

3. رفع معدل الدراسات المالية الناجحة لأكثر من 70% وذلك بتكامل الدراسات الاقتصادية المقدمة للعميل خلال السنة الأولى ويكون بالاتفاق مع فريق من الخبراء أكفاء لدراسة المشاريع في المنطقة وأسباب فشلها ووضع الحلول المناسبة ; لرفع جودة المخرجات وزيادة سمعة الخدمة المقدمة من خلال البرنامج.

محدد: وضع دراسات مالية مكتملة الأركان

طريقة قياسه: بأن يصل عدد المشاريع الناجحة الى 70%

يمكن تحقيقه: وضع فريق متخصص يدرس أسباب فشل أغلب المشاريع في سوق العمل خلال العاميين الماضين ومعرفة الأسباب وتطوير حلول لها.

أهمية الهدف للمنظمة: رفع كفاءة العمل ورفع جودة الدراسات ورفع سمعة الخدمات المقدمة من خلال البرنامج

إطار زمني يمكن تحقيقه فيه: سنة من تاريخ إطلاق البرنامج

4. زيادة أعداد المستخدمين 20% شهرياً لأول ستة أشهر بالتسويق الإلكتروني والأسعار التنافسية للخدمة المقدمة

محدد: زيادة عدد المستخدمين وتحويلهم لعملاء دائمين

طريقة قياسه: زيادة شهرية لعدد المستخدمين بنسبة 20%
يمكن تحقيقه: من خلال التسويق الرقمي والأسعار التنافسية للخدمات المقدمة
أهمية الهدف للمنظمة: رفع الأرباح السنوية
إطار زمني يمكن تحقيقه فيه: خمسة أشهر من انطلاق المنصة بحيث تكون الزيادة الشهرية 20% أي يعني
 ان بعد خمسة أشهر يكون عدد مستخدمي برنامج اقتصادي ضعف العدد في الشهر الأول للإطلاق.

4. مؤشرات قياس الأداء باستخدام lag و lead:

مؤشرات قياس الأداء هي قيمة قابلة للقياس تحدد مدى فعالية المشروع في تحقيق الأهداف المرجوة منه.
 في مشروع برنامج اقتصادي تم اختيار leading KPI او مؤشرات القياس السابقة كطريقة لقياس مدى وصول المشروع الى الأهداف المرجوة منه.
 يركز leading KPI على قياس وتحسين الأداء قبل الوصول الى الهدف ليضمن تحقق الهدف بالطريقة والوقت المناسبان.

الهدف	المدة المقدره لتحقيق الهدف	تكرار القياس	المعادلة
تقديم الاستشارات المالية الى 14 قطاع مختلف	سنتين	كل 6 اشهر	يجب ان يزيد عدد القطاعات 4 قطاعات كل ستة اشهر
سهولة استخدام برنامج اقتصادي	ستة اشهر	كل أسبوع	يجب ان تكون اراء العملاء السلبية اقل 10% من عدد التعليقات
رفع معدل الدراسات المالية الناجحة 70%	سنة	كل شهر	تتابع بشكل شهر جميع الدراسات الصادرة من برنامج اقتصادي

بحيث ان تصل نسبة المشاريع الناجحة الى 70% شهريا			
يجب ان يزيد عدد مستخدمي اقتصادي بشكل شهر بنسبة 20% عن الشهر السابق	كل شهر	5 اشهر	زيادة عدد مستخدمين برنامج اقتصادي 100%

جدول 1

بالنظر الى الجدول في الأعلى في عمود المعادلة تعتبر هيا النقطة الأساسية التي يجب يصل إليه الهدف ولاكن في حال فشل الهدف في تحقيق المعادلة التي من المفترض يحققها يقوم فريق العمل القائم على المراقبة برفع توصيات الهدف منها تعديل الأخطاء وضمان تحقيق الهدف في الفترة القادمة.

5. ميثاق المشروع:

هو عبارة عن وثيقة يصدرها راعي المشروع تمنح التصريح الرسمي بوجود مشروع وتمنح كامل الصلاحية لمدير المشروع باستخدام موارد المنظمة في أنشطة المشروع.

اسم المشروع	برنامج "اقتصادي"	تاريخ البدء	2021-9-5
مدير المشروع	عبد الرحمن الاسمري	تاريخ الانتهاء	2021-12-31
ميزانية المشروع	750.000 ريال سعودي		

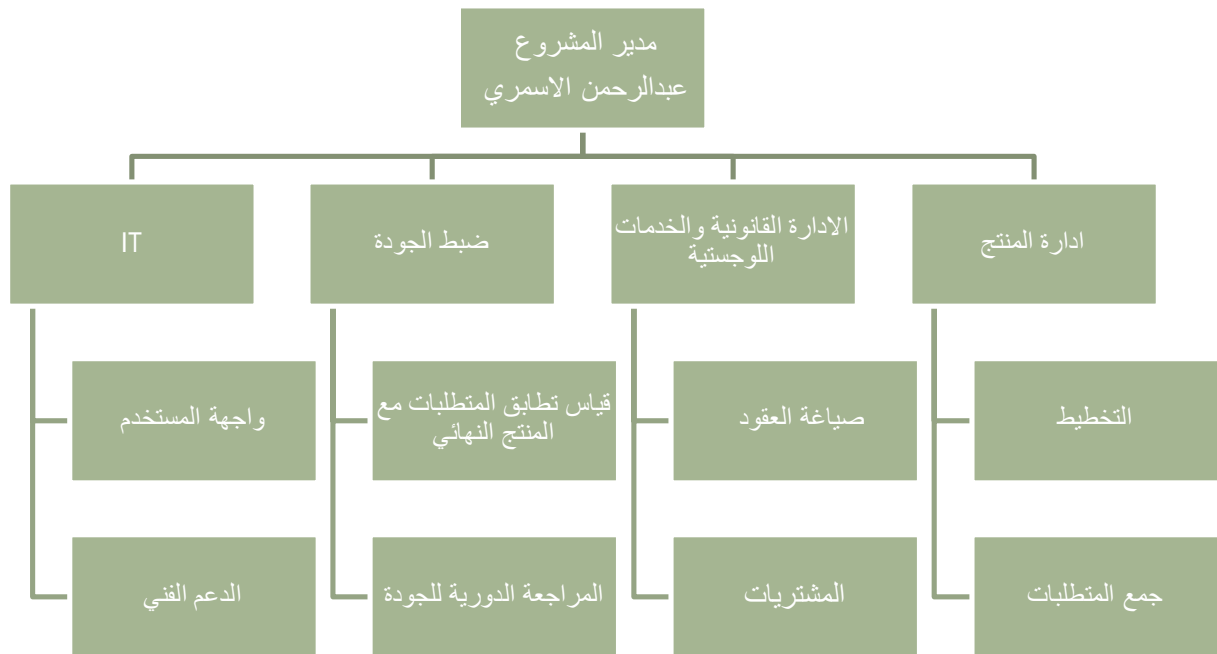
ملخص المشروع	
مشروع اقتصادي هو انشاء برنامج خاص بالأجهزة الذكية يقدم من خلاله خبراء انا الدراسات المالية الخاصة بالمشاريع للعملاء.	
قائمة بالمعالم الرئيسة للمشروع	
وصف	تاريخه
الاتفاق على ميثاق المشروع	2021-9-5
بدء مرحلة التخطيط للمشروع	2021-9-7
اجتماع انطلاق المشروع kickoff meeting	2021-9-30
الاختبارات التجريبية على التطبيق	2021-11-12
اطلاق البرنامج على منصة Android & iOS واغلاق المشروع	2021-12-31
المخاطر	
سرعة تحميل الملفات	رفض التصريح من قبل الجهات الحكومية
الكوارث الطبيعية "كورونا"	تأخر البائعين في تسليم المتطلبات
الاعتمادات	

الحصول على التراخيص اللازمة من هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات			
الحصول على التراخيص اللازمة من وزاره التجارة			
الموافقات		فريق العمل	
الراعي		مدير المشروع	عبد الرحمن الاسمري
المدير المالي		أعضاء فريق العمل	سلمان الهويل – عالية الصقيه – امل الاهدل – سالم الشمري – احمد السحيمي- خلود صبغة الله – إبراهيم السليم

جدول 2

الحوكمة والهياكل والعمليات

6. الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع:



رسم توضيحي 1

7. الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل:

تم تطوير الهيكل التنظيمي لعمل المشروع حسب نظام SDLC المطبق عادة في المشاريع الخاصة بأنظمة التشغيل او التطبيقات الالكترونية وكذلك على طبيعة عمل البرنامج التي تتطلب توفير أمور قانونية من اجل صياغة العقود سواء بين الخبراء العاملين بصورة مؤقتة



رسم توضيحي 2

مع برنامج اقتصادي او بين اقتصادي والعملاء أصحاب المشاريع.

8. نموذج مكتب المشاريع المتبع:

يعتبر نموذج مكتب إدارة المشاريع المعتمد به في هذا المشروع هو موجة Directive PMO ويتميز هذا النموذج بمستوى تحكم عالي بالمشاريع بل هو من يدير المشاريع. وتم اختيار هذا النموذج بناء على ان أعضاء مكتب أدارة المشاريع لبرنامج اقتصادي هو من يدير المشروع بالكامل.

الامتثال والمعايير واللوائح

9. نموذج امتثال للتحقق من استلام مخرجات المشروع:

تم اعتماد نموذج مصغر من "UAT" user acceptance test" وهذا النموذج يستخدم في مراحل الاغلاق والتأكد من الامتثال للمتطلبات في التطبيقات الالكترونية او أنظمة التشغيل.

تقييم الامتثال			المراد قياس الامتثال فيه
3	2	1	
			سرعة تحميل الملفات
			سرعة العمليات الحسابية
			ألوان الصفحة الرئيسة للبرنامج
			دعم البرنامج للغتين العربية والإنجليزية بشكل واضح

ممتاز 1 , مقبول 2 , يحتاج الى تحسين 3.

10. قوائم التحقق:

وتم تقسيم قوائم التحقق حسب مراحل حياة المشروع الى أربعة اقسام:

قوائم التحقق في مرحلة "البداء"

لا	نعم	المراد التحقق منه
		1 توافق اهداف البرنامج مع رؤية ورسالة المنظمة
		2 هل تم تحديد الميزانية بشكل واضح
		3 هل دراسة الجدوى واقعية للبرنامج
		4 هل تمت موافقة جميع أعضاء فريق العمل على ميثاق المشروع
		5 هل تم توضيح جميع الحدود القانونية للعمل

جدول 4

قوائم التحقق في مرحلة "التخطيط"

لا	نعم	المراد التحقق منه
		1 هل تم عمل WBS للمشروع
		2 هل وقت انتهاء الأنشطة متوافق مع التاريخ المحدد في ميثاق المشروع
		3 هل ميزانية المشروع المرصودة بنفس الميزانية المدروسة
		4 هل الموارد البشرية الموجودة في المنظمة كافية للمشروع

5	هل تم اعتماد نطاق المشروع من الإدارة العليا		
6	هل تم وضع ميثاق الفريق واعتماده		
7	هل تمت الاستفادة من الدروس السابقة في المشاريع الأخرى		

جدول 5

قوائم التحقق في مرحلة "التنفيذ"

لا	نعم	المراد التحقق منه	
		هل تم استخراج التصاريح اللازمة من وزارة التجارة	1
		هل تم استخراج التصاريح اللازمة من هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات	2
		هل تم اخذ الموافقات اللازمة من أنظمة التشغيل android & ios	3
		هل خطة الاستجابة للمخاطر فعالة	4
		عدد المخاطر التي تمت مواجهتها في التنفيذ مقارب للعدد التي رصده في التخطيط	5
		مقدار التغير بين التخطيط و التنفيذ	6
		توافق الجودة مع الاكواد العالمية في الجودة	7

جدول 6

قوائم التحقق في مرحلة "الاعلاق"

لا	نعم	المراد التحقق منه	
		هل تم تسليم كل المخرجات المطلوبة	1
		هل تم تحديث سجل المخاطر بشكل يضم كل المخاطر	2

3	هل تم تسجيل الدروس المستفادة		
4	هل تم مراجعة الاحتياجات من البرنامج من قبل إدارة المنتج		

جدول 7

السلطة والاهتمام

11. تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم:

تم تقسيم المعنيين في المشروع الى قائمتين رئيسيتين:
مجموعة الداخلية:

- 1- قسم IT
- 2- الإدارة القانونية
- 3- المدير التنفيذي للمنظمة
- 4- قسم الجودة
- 5- إدارة المنتج
- 6- الإدارة المالية للمنظمة
- 7- الخبراء الاقتصاديين

مجموعة الخارجية:

- 1- هيئة الاتصالات
- 2- وزارة التجارة
- 3- شركة تطوير التطبيق
- 4- العملاء
- 5- أنظمة التشغيل المستضيفة للتطبيق

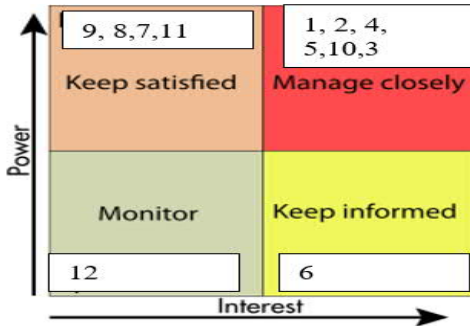
12. تطوير شبكة القوة/و الاهتمام و شبكة التأثير/و القوة:

بعد ان تم تعريف أصحاب المصلحة في النقطة السابقة فيمكن تطوير وتطبيق شبكات القوة و الاهتمام و التأثير و القوة عليهم.

- 1- قسم IT
- 2- الإدارة القانونية
- 3- المدير التنفيذي للمنظمة
- 4- قسم الجودة
- 5- إدارة المنتج
- 6- الإدارة المالية للمنظمة
- 7- الخبراء الاقتصاديين
- 8- هيئة الاتصالات
- 9- وزارة التجارة
- 10- شركة تطوير التطبيق
- 11- العملاء
- 12- أنظمة التشغيل المستضيفة للتطبيق.

Manage closely الإدارة عن قرب, keep informed ابقه على اطلاع, keep satisfied حافظ على رضاه, monitoring راقبه

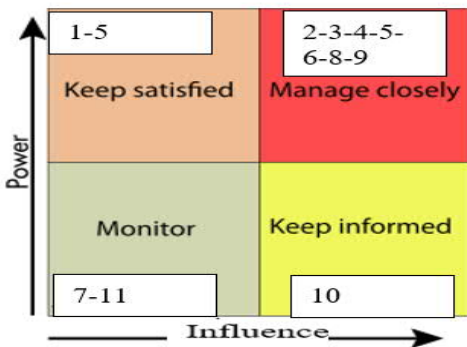
مصفوفة القوة والاهتمام:



رسم توضيحي 3

بالنظر الى المصفوفة بالشكل المقابل فقد تم توزيع جميع أصحاب المصلحة بالأرقام حسب قوتهم واهتمامهم بالمشروع

مصفوفة القوة والتأثير:



رسم توضيحي 4

بالنظر الى المصفوفة بالشكل المقابل فقد تم توزيع جميع أصحاب المصلحة بالأرقام حسب قوتهم وتأثيرهم في المشروع.

13. سجل أصحاب:

المنصب	بيانات التواصل	المعني بالتواصل	داخلي/خارجي	التأثير	الاهتمام	طريقة التواصل
الراعي" المدير التنفيذي للمنظمة"	ceo@ecnmic.com	مدير المشروع	داخلي	عالي	عالي	ايميل- اتصال مباشر – تواصل رسمي
قسم IT	IT@ecnmic.com	مدير المشروع	داخلي	عالي	عالي	ايميل- اتصال مباشر – تواصل رسمي
الإدارة القانونية	Le@ecnmic.com	مدير المشروع	داخلي	عالي	منخفض	ايميل- اتصال مباشر – تواصل رسمي
قسم الجودة	Qa@ecnmic.com	مدير المشروع	داخلي	عالي	عالي	ايميل- اتصال مباشر –

تواصل رسمي						
إدارة المنتج	pa@ecnmic.com	مدير المشروع	داخلي	عالي	عالي	تواصل رسمي - مباشر - اتصال - ايميل
الإدارة المالية للمنظمة	fa@ecnmic.com	مدير المشروع	داخلي	عالي	منخفض	تواصل رسمي - مباشر - اتصال - ايميل
الخبراء الاقتصاديين	T1@ecnmic.com	مدير المشروع	داخلي	منخفض	عالي	ايميل
هيئة الاتصالات	0114618000	الإدارة القانونية	خارجي	عالي	منخفض	تواصل رسمي - مباشر - اتصال
وزارة التجارة	920000667	الإدارة القانونية	خارجي	عالي	منخفض	تواصل رسمي - مباشر - اتصال
شركة تطوير التطبيق	team@vender.com	مدير المشروع- IT	خارجي	عالي	منخفض	تواصل رسمي - مباشر - اتصال - ايميل

تواصل رسمي						
تواصل غير رسمي	منخفض	منخفض	خارجي	خدمة العملاء	وسائل التواصل الاجتماعي	العملاء
ايميل – تواصل رسمي	منخفض	عالي	خارجي	مدير المشروع	info@ios.com info@androide.com	أنظمة التشغيل المستضافة للتطبيق

جدول 8

ثقافة المنظمة وقيمتها

14. تعريف الثقافة للمنظمة:

تقوم ثقافة منظمة اقتصادي على العمل الجماعي والتشجيع على المبادرات وتحفيز أعضائها من خلال التحفيز الوظيفي تقديم الدورات العلمية والعملية استضافة أصحاب الخبرات وعمل ورشات عمل الهدف منها مشاركة العلم و الفائدة ورفع القيمة العلمية لأعضاء منظمة اقتصادي.

15. تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن تبنيها خلال المشروع:

تطوير مكان العمل وجعله بيئة خصبة للإنتاجية بتوفير أساليب الترفيه فيها، جدولت ورش عمل بشكل اسبوعي للزيادة التعليمية والكفاءة، تطبيق نظام الايزو في الجودة لرفع جودة الاعمال داخل المشروع.

نقد وإدارة الذات

16. سرد 3 سلوكيات ممكن أن تأثر على المشروع:

السلوكيات الخاطئة في العمل داخل المشروع تأثر سلبيا على الحالة النفسية لفريق العمل والإنتاجية وكذلك يصل تأثيرها على اهداف المشروع وفي اسواء الحالات تؤدي الى فشل المشروع.

ومن السلوكيات السلبية التي ممكن تأثر على المشروع:

- العمل الفردي.
- ضعف التواصل.
- انخفاض مستوى التدريب.

17. دراسة السلوكيات السلبية وتحديد أسبابها وطرق التخلص منها:

العمل الفردي:

يعد العمل الفردي من أكثر الأسباب الشائعة في بيئة العمل. أسبابها سوء التخطيط عدم صياغة الأهداف بطريقة واضحة إعطاء مهام فردية لكل فرد من فريق العمل.

طرق التخلص منها اسناد مهام تضمن اشتراك فردين او أكثر في انجاز المهمة استخدام أسلوب قيادي يحفز العمل الجماعي ضمان مشاركة جميع فريق العمل.

ضعف التواصل:

بعد الرجوع الى كتاب PMbok6 نجد انها وصفت الاتصال داخل المشروع سواء كان بين مدير المشروع وفريق العمل او بين مدير المشروع وأصحاب المصلحة انها شيء مهم ممكن في حالة فشله ان يؤدي الى فشل المشروع.

90% من وقت مدير المشروع يكون في إدارته التواصل.

أسبابها: تعريف أصحاب المصلحة بشكل خاطئ عدم صياغة خطة إداراه الاتصالات بشكل واضح عدم تقيد فريق العمل بخطة الاتصال.

طرق التخلص منها: صياغة خطة الاتصال بشكل واضح ومشاركتها مع فريق العمل الالتزام بها و تحديث خطة الاتصالات بشكل دوري اثناء دورة حياة المشروع.

انخفاض مستوى التدريب:

التدريب الصحيح يحل فجوة نقص الخبرات لدى فريق العمل.

أسبابها: عدم المعرفة التامة بمهارات فريق العمل وخبراتهم

طرق التخلص منها تقييم مستوى خبرات فريق العمل وضع خطة تدريب لكل عضو تضمن وصول المعلومة والمهارة المطلوبة له

18. التقييم باستخدام أداة SWOT:

عامل التحليل	نقاط التحليل	وصف النقطة	ميزة داعمه / تحدي	التوصيات / الأهداف
نقاط القوة	تنوع فريق العمل	فريق المشروع متنوع الثقافات والخلفيات والسلوك	ميزة داعمه نستطيع من خلالها النظر للمشاريع من زوايا مختلفة	دعم تنوع الفريق وتعزيز ثقافة المشاركة

	وتحقيق التكامل			
التركيز على المنتج والوصول به لأعلى مستوى من الجودة	ميزة دائمة نستطيع من خلالها التميز في تقديم الأفضل لعملائنا	مجال المنتج والخدمة المقدمة محدد	محدودية المنتجات	
المحافظة على مستوى الاتصال الفعال وتعزيز الاستفادة منه بتنويع طرق التواصل	ميزة دائمة لتعزيز التواصل وتنقل المعلومات والبيانات ونظام العمل المرن بين الفريق	وجود نظام اتصال وتواصل فعال وسلس باستخدام أحدث التقنيات	الاتصال الفعال	
المحافظة على الهيكل التنظيمي وتفصيل المهام بصورة أعمق	ميزة دائمة نستطيع من خلالها تحديد المسؤوليات	هيكل تنظيمي واضح ومهام وظيفية محددة	الهيكل التنظيمي	

	وتقليل الصراعات			
الحاق الفريق بدورات متنوعة في دراسات السوق	يمثل مشكلة الفهم العميق للسوق مما يؤدي الى انخفاض مستوى الجودة وعدم رضا العميل	عدم امتلاك الخبرة التجارية الكافية او بشكل كامل لدى بعض الاعضاء	نقص الخبرة التجارية	نقاط الضعف
الحث المستمر والمتابعة الدائمة لجدولة الاعمال واستخدام أساليب القيادة لحل الاشكال	يمثل مشكلة في تسليم الاعمال في الوقت المحدد او تدني الجودة مما يؤدي الى انخفاض رضى العميل	عدم انضباط وتعاون كافة الأعضاء بإنجاز الأعمال والالتزام بالوقت المحدد	الالتزام والتعاون والانضباط	

	البعد الجغرافي للفريق	تواجد أعضاء الفريق في مدن ومناطق جغرافية مختلفة	يمثل مشكلة في التواصل المباشر وعدم ضمان منح أعضاء الفريق المشروع الوقت الكافي	جدولة المشروع واللقاءات والتسليم وتفعيل العمل المرن ونمط القيادة المناسب
نقاط الفرص	زيادة الأنشطة التجارية في السوق	عدد السجلات التجارية وتراخيص الأنشطة البلدية تفيد بان هناك اقبال عالي	ميزة داعمة يجب استثمارها	تكثيف الدعاية وعقد شراكات مع المكاتب الهندسية لجلب العملاء
	الإحصاءات والبيانات الرقمية	توفر مصادر المعلومات والبيانات الرقمية مفتوحة المصدر	ميزة داعمة تعزز من جودة ودقة الدراسات يجب استثمارها	عمل شراكات واشتراكات لدى المنظمات المعنية بالمعلومات والاحصاءات
	تقنية المعلومات	توفر أنظمة اتصال حديثة تساعد في التواصل	ميزة داعمة يجب استثمارها	التواصل مع شركات التقنية لتصميم نموذج عمل يخدم العميل أينما كان

	في خدمة العميل	وتخفيف التكاليف		
تقديم المستندات اللازمة للتسجيل في خدمة معروف	التعامل مع هذا التهديد و التسجيل في خدمة معروف التابعة لوزارة التجارة لرفع مستوى الموثوقية	وجود عدد من العملاء متخوفين من التعامل مع المواقع الالكترونية ومصادقية مخرجاتها	فقدان الموثوقية في التعامل مع المواقع الالكترونية من قبل بعض العملاء	نقاط التهديدات
الاشتراك مع شركات تقنية معلومات قوية ومميزة في الدعم والحماية للبيانات	التعامل مع هذا التهديد و ابرازه يزيده من ثقة العملاء	من الممكن وجود هجوم او تهديد الكتروني يؤثر على خصوصية وسرية المعلومات او فقدانها	الهجمات الفيروسية الالكترونية	

النزاهة الشخصية والموثوقية

19. تقديم 3 سلوكيات تتعارض من النزاهة والاخلاق:

- الرشاوي.
- نقل البيانات الخاصة بالخبراء الاقتصاديين الى شركة منافسة.
- عرض تقارير خاطئة تخص التقدم في المشروع.

20. تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني لهذه السلوكيات على اعمال المشروع والعلاقات:

- الرشاوي
- قبول الرشاوي من الموردين او البائعين او الشركة المسؤولة عن حماية البيانات من اجل قبول اعمال غير مكتملة او اعمال غير متطابقة مع متطلبات العمل تؤدي الى خسارة مالية بسبب انه بعد الانتقال لمرحلة التشغيل تظهر عيوب البرنامج فتزيد عمليات التحديث على البرنامج ما يؤدي الى خسائر مالية مستمرة. اجتماعيا تتعارض هذه الأخلاقية مع الاخلاق الإسلامية ومع القيم التي يجب ان تتوفر في كل شخص مسلم مما يجعل من الشخص القابل للرشاوي شخص غير مرحب به في بيئة العمل شخص مشكوك في امانته وأخلاقه.
- فنيا زيادة التحديث على البرنامج تضعف ممكن ان ينتج عنها مشاكل تخص الجزء الفني منها سرعة تحميل الملفات سرعة الاستجابة للطلبات

- نقل البيانات الخاصة بالخبراء الاقتصاديين للمنافسين:
- عملية نقل البيانات الخاصة بالخبراء تضر بشكل واضح في جودة العمل وكذلك خلق منافسين بسوق العمل مساوين لبرنامج اقتصادي بالجودة والخبرات مما يؤثر بشكل واضح على الأرباح المرجوة من البرنامج وعلى عدد العملاء

فنيا يخلق تنافس مستمر وقوي مع المنافسين مما يتطلب وجود تحديثات على البرنامج تغييرات على مستوى فريق الخبراء.

• عرض تقارير خاطئة تخص التقدم في المشروع:

يقوم مدير المشروع بعرض تقارير خاطئة تخص التقديم في المشروع بهدف التغطية على مشكلة ما داخل المشروع ممكن ان تكون تخص الجدول الزمني او الجودة او الميزانية من مما يأخر حل هذه المشكلة او يصنع منها مشكلة كبيرة ممكن ان تؤدي الى فشل المشروع او زيادة الميزانية للعمل.

فنيا قبول هذه التقرير ممكن أن تأثر بشكل واضح على جودة العمل وعلى توفير جميع المتطلبات المراد تواجدها في المشروع.

الاتصالات الشخصية – العلاقات والارتباطات

21. إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة:

يساعد سجل أصحاب المصلحة بشكل واضح في وضع خطة الاتصال:

المنصب	بيانات التواصل	داخلي/خارجي
الراعي " المدير التنفيذي للمنظمة "	ceo@ecnmic.com	داخلي
قسم IT	IT@ecnmic.com	داخلي
الإدارة القانونية	Le@ecnmic.com	داخلي
قسم الجودة	Qa@ecnmic.com	داخلي

إدارة المنتج	pa@ecnmic.com	داخلي
الإدارة المالية للمنظمة	fa@ecnmic.com	داخلي
الخبراء الاقتصاديين	T1@ecnmic.com	داخلي
هيئة الاتصالات	0114618000	خارجي
وزارة التجارة	920000667	خارجي
شركة تطوير التطبيق	team@vender.com	خارجي
العملاء	وسائل التواصل الاجتماعي	خارجي
أنظمة التشغيل	info@ios.com	خارجي
المستضافة للتطبيق	info@androide.com	خارجي

جدول 10

22. تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال:

الاتصال الشخصي: هو عملية تبادل الأفكار والآراء والمعلومات عبر قنوات التواصل لتحقيق غرض ما وتشتراط وجود طرفين أو أكثر أحدهم المرسل والآخر المستقبل

الاتصال الفعال: هو التواصل المثمر بين المرسل والمستقبل والاهتمام بالتغذية الراجعة لهذا التواصل، وتعني أن يتلقى المستقبل المعلومة الصحيحة في الوقت المناسب من الشخص المناسب عبر قنوات التواصل المختلفة

23. تعريف اشكال ونماذج التواصل الشخصي:

النموذج 5	النموذج 4	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	مجموعة داخلية
		العروض التقديمية	البريد الإلكتروني	اللجان (الاجتماعات)	قسم IT
			الخطابات الرسمية	اللجان (الاجتماعات)	الإدارة القانونية
			الخطابات الرسمية	اللجان (الاجتماعات)	المدير التنفيذي للمنظمة
	العروض التقديمية	ورش العمل	البريد الإلكتروني	اللجان (الاجتماعات)	قسم الجودة
			البريد الإلكتروني	اللجان (الاجتماعات)	إدارة المنتج
			الخطابات الرسمية	اللجان (الاجتماعات)	الإدارة المالية للمنظمة
		العروض التقديمية	الخطابات الرسمية	اللجان (الاجتماعات)	الخبراء الاقتصاديين
مجموعة خارجية					
		الموقع الإلكتروني	الخطابات الرسمية	اللجان (الاجتماعات)	وزارة التجارة
العروض التقديمية	ورش العمل	البريد الإلكتروني	الخطابات الرسمية	اللجان (الاجتماعات)	شركة تطوير التطبيق

العملاء	الإعلانات بمواقع التواصل الاجتماعي	البريد الإلكتروني	الرسائل النصية	الرقم الموحد	
أنظمة التشغيل المستضافة للتطبيق	اللجان (الاجتماعات)	البريد الإلكتروني			

جدول 11

24. بناء مصفوفة الاتصال:

أصحاب المصلحة	الغرض من الاتصال	وقت الاتصال	المعني بالاتصال	طريقة التواصل
الراعي" المدير التنفيذي للمنظمة"	تقرير عن حالة المشروع – توجيه	شهري	مدير المشروع	ايميل- اتصال مباشر – تواصل رسمي
قسم IT	تحديث حالة المشروع – إعطاء ملاحظات	اسبوعي	مدير المشروع	ايميل- اتصال مباشر – تواصل رسمي
الإدارة القانونية	أخذ الرأي القانوني والأنظمة والقوانين	عند الحاجة	مدير المشروع	ايميل- اتصال مباشر – تواصل رسمي
قسم الجودة	لمراجعة المخرجات	اسبوعي	مدير المشروع	ايميل- اتصال مباشر – تواصل رسمي

إدارة المنتج	الاحتياجات والمتطلبات	اسبوعي	مدير المشروع	ايميل- اتصال مباشر – تواصل رسمي
الإدارة المالية للمنظمة	المصروفات	شهري - عند الحاجة	مدير المشروع	ايميل- اتصال مباشر – تواصل رسمي
الخبراء الاقتصاديين	الاتفاقيات والملاحظات	عند الحاجة	مدير المشروع	ايميل
هيئة الاتصالات	اخذ التصاريح والمتطلبات	عند الحاجة	الإدارة القانونية	اتصال مباشر – تواصل رسمي
وزارة التجارة	اخذ التصاريح والمتطلبات	عند الحاجة	الإدارة القانونية	اتصال مباشر – تواصل رسمي
شركة تطوير التطبيق	إعطاء التعليمات والملاحظات	يومي	مدير المشروع- IT	ايميل- اتصال مباشر – تواصل رسمي
العملاء	دراسة الاحتياج والتوقعات	عند الحاجة	خدمة العملاء	تواصل غير رسمي
أنظمة التشغيل المستضيفة للتطبيق	اخذ التصاريح والمتطلبات	عند الحاجة	مدير المشروع	ايميل – تواصل رسمي

25. عرض 3 سيناريوات لنماذج اتصالات خاطئة من التواصل:

الأول: رفع تقرير الى الراعي " المدير التنفيذي للمنظمة" بمعلومات غير صحيح او غير دقيقة عن حالة المشروع.

الثاني: إعطاء توجيهات من مدير المشروع غير رسمية تؤثر على سير المشروع أو تغير من الاهداف.

الثالث: التأخر في إعطاء التعليمات او رفع التقارير في الوقت المحدد او الوقت المطلوب.

26. تطوير واعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين:

أصحاب المصلحة	قيادي	داعم	حيادي	معارض	غير مدرك
الراعي "المدير التنفيذي للمنظمة"		D	C		
IT section		D		C	
الإدارة القانونية		D	C		
قسم الجودة		D	C		
إدارة المنتج	D	C			
الإدارة المالية للمنظمة		D		C	
الخبراء الاقتصاديين			D		C

C		D			هيئة الاتصالات
C		D			وزارة التجارة
			C	D	شركة تطوير التطبيق
C			D		العملاء
C		D			أنظمة التشغيل

جدول 13

الوضع الحالي لأصحاب المصلحة "C"

الوضع المخطط أن يصلوا له أصحاب المصلحة "D"

القيادة

27. وصف وتعريف نموذج القيادة المفضل لقيادة المشروع:

أسلوب القيادة التحويلية أو المتبصرة: **Transformational / Visionary Leadership Style** هذا الأسلوب يعد من أهم أساليب القيادة وأكثرها استخداماً فالقائد هنا ملهم للمرؤوسين للعمل معاً من أجل تحقيق الهدف المطلوب فهو يتمتع بالنزاهة ويوضح للفريق الأهداف بوضوح تام ويشجعهم على التواصل والتعبير عن رأيهم.

28. تحديد أسباب التفضيل لذلك النموذج:

سبب اختيار أسلوب القيادة التحويلية المبصرة نموذج للأسلوب القيادة في برنامج اقتصادي هي:

- القائد يركز على وضع رؤية إيجابية للمستقبل.

- جميع أعضاء الفريق مفعمين بالهدف والإثارة بسبب التحفيز المستمر والإلهام من القائد. فيه تعزيز للإبداع والابتكار

29. تقديم عدد " 5 " مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع:

1. وضع معايير لأفضل موظف في الشهر
2. خلق بيئة عمل مناسبة لفريق العمل والاهتمام بهم وإزالة كل ما يعرقل عملهم.
3. اعطاء فريق العمل الثقة وتقدير أفكارهم فذلك يشجع الابداع والابتكار.
4. المكافأة والشكر والتقدير للمتميزين وتقديم هذا المبدأ على مبدأ العقوبة لجعل بيئة العمل أكثر متعة.
5. تحديد أسهم في الشركة على حسب الإنتاجية.

العمل الجماعي

30. تصميم نموذج RACI لعدد ثلاثة إجراءات إدارية في المشروع:

الاجراءات	المدير التنفيذي	مدير المشروع	فريق الجودة	IT
الموافقة على خطة المشروع	R	A	I	C
جمع المتطلبات	I	C	A	R

A	R	C	I	تصميم واجهة المستخدم
---	---	---	---	----------------------

جدول 14

R: مسؤول A: محاسب C: يستشار I: يبلغ

الصراع والأزمات

31. تعريف الصراعات والازمات في المشاريع:

الصراع: هو سوء فهم يحدث بين أعضاء فريق المشروع أو الأعضاء وأصحاب المصلحة الداخليين أو الخارجيين وينتج بسبب التواصل الخاطئ أو الشك أو عدم اليقين.

الازمات: حسب تعريف Cumming هو تأثير موقف أو حدث يتحدى قوى الفرد ويجعله يضطر الى تغيير وجهة نظره أو إعادة التكيف مع نفسه أو مع العالم الخارجي.

وكما يمكن تعريف الازمات بأنها مرحلة متقدمة ومفصلية من الصراعات تمثل نقطة الانكسار اما ان يحل الصراع ويتحول الى الأفضل أو يزيد الصراع ويتحول للأسوأ.

32. تقديم 3 سناريوهات للصراعات ممكن ان تحدث داخل المشروع:

- صراع يحدث بين قسم IT والشركة التقنية المنفذة للبرنامج الاقتصادي بسبب الفهم الخاطئ من الشركة لأحد المتطلبات مما جعل فريق IT يرفض أحد المخرجات ويصر فريق IT على انه كتب المتطلب الخاص بالمخرج المرفوض بطريقة واضحة.
- صراع يحدث بين الإدارة المالية والقانونية داخل المشروع بسبب عدم دفع قيمة التراخيص القانونية للدولة بسبب عدم احتسابها جزء من ميزانية المشروع.
- صراع يحدث بين قسم IT والمدير التنفيذي بسبب قلة الموارد البشرية المخصصة للعمل داخل المشروع.

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

- صراع يحدث بين قسم IT والشركة التقنية المنفذة للبرنامج الاقتصادي بسبب الفهم الخاطئ من الشركة لأحد المتطلبات مما جعل فريق IT يرفض أحد المخرجات ويصر فريق IT على انه كتب المتطلب الخاص بالمخرج المرفوض بطريقة واضحة.

في السيناريو الأول تم استخدام استراتيجية “collaborating” Win-Win. تعاون حسب السيناريو الأول قرر مدير المشروع بجمع قسم IT مع الشركة المنفذة في ورشة عمل بحيث يتم فهم جميع متطلبات المشروع.

في السيناريو الثاني تم استخدام استراتيجية “Competing” Win-Lose التنافسية بحسب السيناريو الثاني يجد مدير المشروع بان الترخيص القانونية قد قام برفعها ودراستها وتضمينها من ضمن الميزانية الكاملة للمشروع فتبين الفهم الخاطئ لدى الإدارة المالية، فقامت الإدارة المالية بالفهم وصرف قيمة الترخيص للإدارة القانونية.

في السيناريو الثالث تم استخدام استراتيجية “Accommodating” Win-Lose الاستيعاب يرى مدير المشروع بأن المدير التنفيذي يملك خبرة كبيرة بهذا النوع من المشاريع وتم تقدير الموارد بناء على خبرته وحجم المشروع والميزانية المرصودة , لذلك أيد مدير المشروع موقف المدير التنفيذي واستمر العمل بالموارد الحالية دون زيادة.

34. عرض تحليل الأسباب الجذرية root case analysis:

تحليل السبب الجذري للصراعات لها أكثر من طريقة مثل fish bon او 5why و عدة طرق أخرى، وفي السيناريوهات الموجودة داخل مشروع البرنامج الاقتصادي تم اختيار طريقة 5why تمثل إجابة على خمسة أسئلة تبدأ ب لماذا.

- صراع يحدث بين قسم IT والشركة التقنية المنفذة للبرنامج الاقتصادي بسبب الفهم الخاطئ من الشركة لأحد المتطلبات مما جعل فريق IT يرفض أحد المخرجات ويصر فريق IT على انه كتب المتطلب الخاص بالمخرج المرفوض بطريقة واضحة.

1. لماذا تم رفض المخرج؟

بسبب عدم تطابقه مع متطلبات قسم IT في تفاصيل الألوان ودرجاتها للواجهة الرئيسة للبرنامج

2. لماذا وصل المفهوم الخاطئ لشركة التقنية المنفذة؟

بسبب عدم تفعيل الاتصال الفعال المباشر مع قسم IT والاكتفاء باستلام المتطلبات المكتوبة

3. لماذا لم يتم تفعيل الاتصال الفعال؟

بسبب عدم طلب الشركة المنفذة لذلك

4. لماذا لم تتطلب الشركة المنفذة جلسات اتصال فعال (ورشة عمل, اجتماعات, مكالمات)؟

بسبب اعتقاد بأن الملفات المكتوبة كافية لها لفهم المتطلبات ولكنها وجدت تعقيد في ذلك

5. لماذا وجدت الشركة المنفذة تعقيد في المتطلبات المكتوبة؟

لأنها كتبت بصيغة عامه وبشرح بسيط دون الدخول في التفاصيل الدقيقة

بعد الإجابة على الخمسة أسئلة, وجد مدير المشروع بأن سبب المشكلة الجذري الذي في حال عدم حلة من الممكن ان يؤدي إلى تكرار الرفض للمتطلبات الأخرى مستقبلا, هي عدم وجود ورشة عمل بين قسم IT و الشركة المنفذة لشرح المتطلبات بشكل دقيق, وتم جدولت ورش عمل لشرح المتطلبات.

- صراع يحدث بين الإدارة المالية والقانونية داخل المشروع بسبب عدم دفع قيمة التراخيص القانونية للدولة بسبب عدم احتسابها جزء من ميزانية المشروع.

1. لماذا لم يتم دفع قيمة التراخيص القانونية؟

بسبب عدم احتسابها من ضمن ميزانية المشروع

2. لماذا لم يتم احتساب قيمة التراخيص القانونية ضمن ميزانية المشروع؟

لقد تم رفع ودراسة واحتساب التراخيص القانونية من قيمة المشروع من قبل مدير المشروع، لكنه وجد سوء فهم من قبل الادارة المالية

3. لماذا حدث سوء الفهم مع الادارة المالية ؟

بسبب عدم تفعيل التواصل الفعال مع الادارة المالية ومناقشة الامور الداخلة في ميزانية المشروع بشكل واضح

4. لماذا لم يتم تفعيل التواصل الفعال مع الادارة المالية ؟

بسبب اعتقاد مدير المشروع بأن رفع واحتساب التراخيص القانونية ضمن ميزانية المشروع كافيه لدفعها، ولكنه وجد سوء الفهم بسبب عدم شرح التفاصيل التي سيتم دفعها في التراخيص القانونية

5. لماذا لم يتم التواصل الفعال مع الادارة القانونية ؟

بسبب عدم التحديث الدوري لخطة ادارة التواصل في المشروع.

بعد الإجابة على الخمسة أسئلة, وجد مدير المشروع أهمية تحديث خطة ادارة الاتصال بشكل دوري اثناء حياة المشروع.

- خلاف يحدث بين قسم IT والمدير التنفيذي بسبب قلة الموارد البشرية المخصصة للعمل داخل المشروع.

1. لماذا اعترض قسم IT على قلة الموارد البشرية ؟

بسبب عدم علمه بتفاصيل خطة المشروع والاعمال الموكلة للشركة التقنية المنفذة للمشروع

2. لماذا قسم IT لم يكن على علم بتفاصيل خطة المشروع ؟

بسبب عدم إبلاغه بتفاصيل ميزانية الاعمال الموكلة لشركة التقنية المنفذة للمشروع

3. لماذا لم يتم إبلاغ تفاصيل ميزانية الاعمال الموكلة لشركة التقنية للقسم IT ؟

بسبب عدم تضمين مشاركة ملفات الميزانية وتفاصيل العقود في خطة ادارة الاتصالات داخل المشروع.

4. لماذا لم تتضمن خطة الاتصالات نشر المعلومات المهمة لقسم IT ؟

بسبب خطأ تقييم اصحاب المصلحة بوضع قسم IT بانه غير مهتم وان تأثيره قليل بالمشروع

5. لماذا تم تقييم قسم IT بأن له تأثير قليل على المشروع ؟

بسبب عدم معرفة مدير المشروع بالدور الرئيسي الذي سيقوم به قسم IT في المشروع

بعد الإجابة على الخمسة أسئلة, وجد مدير المشروع بأن هناك خطأ في تقييم قسم IT في مصفوفة اصحاب المصلحة, وتبين له بانهم اصحاب قوه واهتمام عالي بالمشروع, وتم تحديث المصفوفة بناء على ذلك.

الحكمة

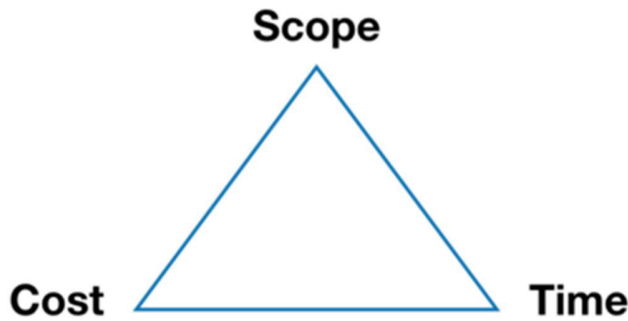
35. توزيع الموارد البشرية على المهام:

No.	المورد البشري	مهمة 2	المهمة
<u>1</u>	عبدالرحمن الأسمرى	مسؤول عن طلبات التغيير في المشروع	مسؤول عن إدارة المشروع
<u>2</u>	سلمان الهويل	انشاء هيكل تقسيم الاعمال	مسؤول عن تقنية المعلومات والدعم الفني
<u>3</u>	سالم الشهري	قياس مدى التباين بين الخطط و التنفيذ	ضبط الجودة والمراجعة الدورية لها
<u>4</u>	عالية الصقيه	انشاء سجل المخاطر وتحديثه اثناء عمل المشروع	مسؤولة عن الأمور القانونية والخدمات اللوجستية
<u>5</u>	إبراهيم السليم	اختيار الشركات المتعاقد	مسؤول عن صياغة العقود والمشتريات
<u>6</u>	خلود صبغة الله	مراقبة الجدول الزمني	قياس تطابق المتطلبات مع المنتج النهائي
<u>7</u>	أمل الأهدل	مراقبة المخاطر	مسؤولة عن مراقبة المنتج والتقدم في المشروع
<u>8</u>	أحمد السحيمي	جمع المتطلبات	التخطيط والتطوير وجمع المتطلبات

جدول 15

36. تحليل أثر اجراء عملية Crashing و Fast-tracking على الجدول الزمني:

لأي مشروع ثلاثة قيود رئيسية:



5 رسم توضيحي

الاختلافات بين التتبع السريع مقابل التحطم هي:

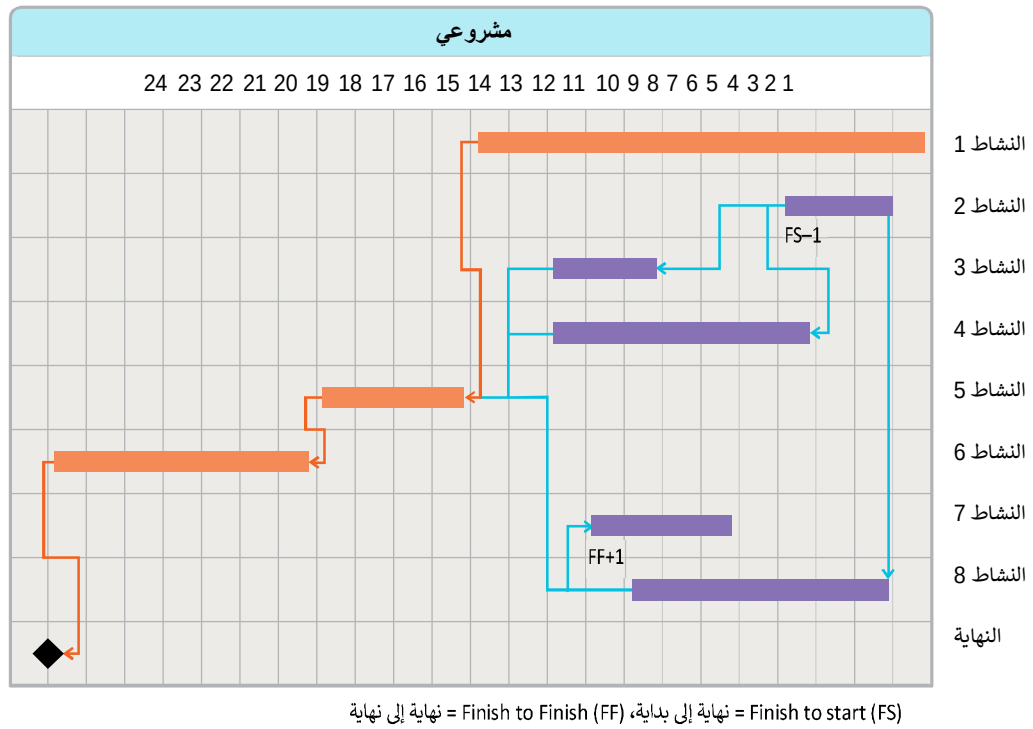
• Crashing ضغط زمن المشروع

تتبع سريع ينطوي على أداء الأنشطة بالتوازي، في حين تحطمتها ينطوي على إضافة الموارد إلى المشروع.

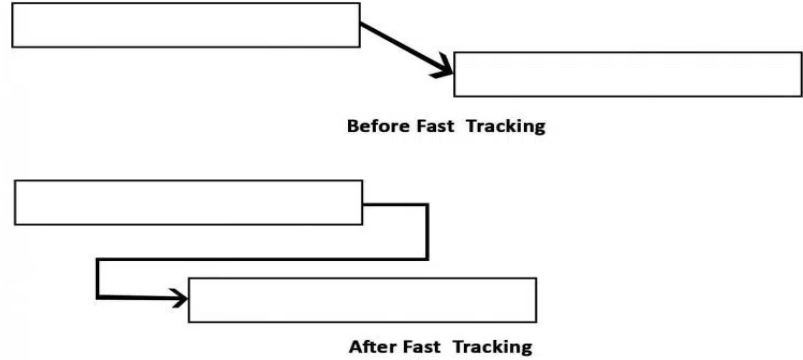
• Fast Tracking تسريع التتابع

. طريقة لضغط الجدول الزمني بحيث إن الأنشطة والمراحل التي تتم عادة بشكل متعاقب يتم تنفيذها بشكل متوازي، على الأقل لجزء من مدتها

وسرد جميع الأنشطة الحيوية. ثم تقوم بتحليل في التتبع السريع، يمكنك مراجعة المسار الحرج وتحديد تلك التي يمكن تنفيذها جزئياً أو كلياً بالتوازي مع الأنشطة الأخرى وكقاعدة عامة، يمكن المسار السريع للأنشطة التسلسلية بنسبة 33%. وهذا يعني أنه يمكنك بدء النشاط التالي عندما يكون النشاط السابق مكتملاً بنسبة 66%. ويتداخل كلا النشاطين جزئياً، مما يزيد من المخاطر، ولكن ضمن حدود مقبولة. يساعد التتبع السريع على ضغط الجدول الزمني حتى حدود معينة. وسيؤدي الاستمرار إلى ما بعد هذا الحد إلى زيادة المخاطر، مما قد يؤدي إلى إعادة العمل والمزيد من التأخير.



6 رسم توضيحي

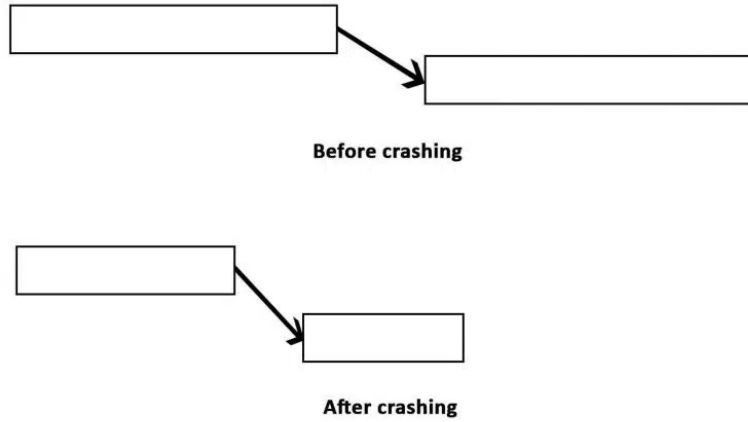


رسم توضيحي 7

يمكن مراجعة أنشطة المسار الحرجة والعثور على تلك التي يمكن إكمالها في وقت مبكر مع موارد إضافية، وتوفير أعلى ضغط بأقل تكلفة. يمكنك إضافة العمالة والموارد، وتحطيم الأنشطة. بعض الأمثلة على تقنيات تحطيمها هي :

- العمل الإضافي
- المزيد من الموارد
- المكافآت النقدية

، سوف نقوم بمراقبة مسارات أخرى . من الممكن أن تصبح مدة المسارات الأخرى CRASHING أثناء متساوية أو أكبر من المسار الحرج. في البداية، سوف نحصل على تخفيض أكبر في المدة مع أقل تكلفة الإدخال. مع الاستمرار في ذلك ، ستزيد التكلفة ، وسيتضاءل التخفيض. لذلك نقوم بتحليل التكلفة والفوائد



رسم توضيحي 8

ان الجدول الزمني يستند إلى المسار الحرجة، أطول مسار من مخطط شبكة الاتصال ومدته هو أن المشروع. لن يؤدي تقليل المسارات الأخرى إلى تقليل مدة المشروع؛ بل سيؤدي إلى تقليل فترة المشروع. لتقليل مدة الجدول الزمني، يجب تقصير مدة المسار الحرج.

التفاوض

37. تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض.

من اهم المهارات التي يجب على رواد الاعمال اكتسابها للتمكن من تطوير أعمالهم هي مهارة التفاوض، وقد يتبادر الى الذهن بان معظم الناس يمتلكون هذه المهارة بنسب متفاوتة، فيجب الحرص على تحقيق المكاسب المنشودة من خلال التفاوض بشكل متزن ومحسوب لا يؤثر على العلاقة بين الطرفين.

هناك عدة جوانب تتطلب استخدام مهارة التفاوض أثناء ادارة المشروع . حيث يعتبر التفاوض مع العملاء من أهم هذه الجوانب وذلك لاختلاف أنواع العملاء وتفاوت أهميتهم، ان بعض العملاء لهم اهمية خاصة وذلك بسبب حجم تعاملاتهم ومدى تأثيرهم على اجمالي ايرادات المشروع.

القوة التفاوضية = القوة المادية × الثقل في الواقع × كفاءة التواصل التفاوضي

38. اعداد عدد 2 خطط تفاوض:

خطط التفاوض الأولى :

اننا نركز خلال استراتيجياتنا على إضافة هدف مشروعنا لإقناع نتائج مشاريعنا ونناقش قيمة النتيجة التي ستجلب الاستفادة إلى مبانينا. كما أظهرنا التزامنا في هذا المشروع والدليل البحثي على استخدام الربح لتثبيت الاستفادة في رؤيتنا.

خطط التفاوض الثانية :

استخدامنا BATNA في اتفاقنا لجعل النفي لدينا أقوى بكثير ، وسوف تظهر لدينا استراتيجيات المبدأ التوجيهي.

كلمة باتنا (BATNA) هي مختصر لكلمة

Best Alternative To a Negotiation Agreement

التي تعني أفضل بديل للعملية التفاوضية بمعنى آخر هي الخطة ب أو المسار الذي سيتخذه الطرف المفاوض إذا لم يتوصل إلى اتفاق مرضي.

اهم مرتكز في التفاوض بناتا BANTA

إن الباتنا الخاصة بالطرف الآخر هي معلومة حاسمة وغاية في الأهمية. إذا كانت الصفقة موضوع النقاش هي تجارة داخلية في سوق واحد، فمن المهم أن تقوم بتكهنات مبنية على معلومات مؤكدة لمعرفة الباتنا للطرف الآخر، أما إذا كان الأمر غير ذلك، فإن أفضل طريقة هي الأسئلة والأجوبة.

فيما يلي عملية طورتها كلية الحقوق بجامعة هارفارد لتطوير أفضل بديل لاتفاقية تفاوضية BATNA

1. ضع قائمة بجميع البدائل للمفاوضات الحالية - ماذا يمكنك أن

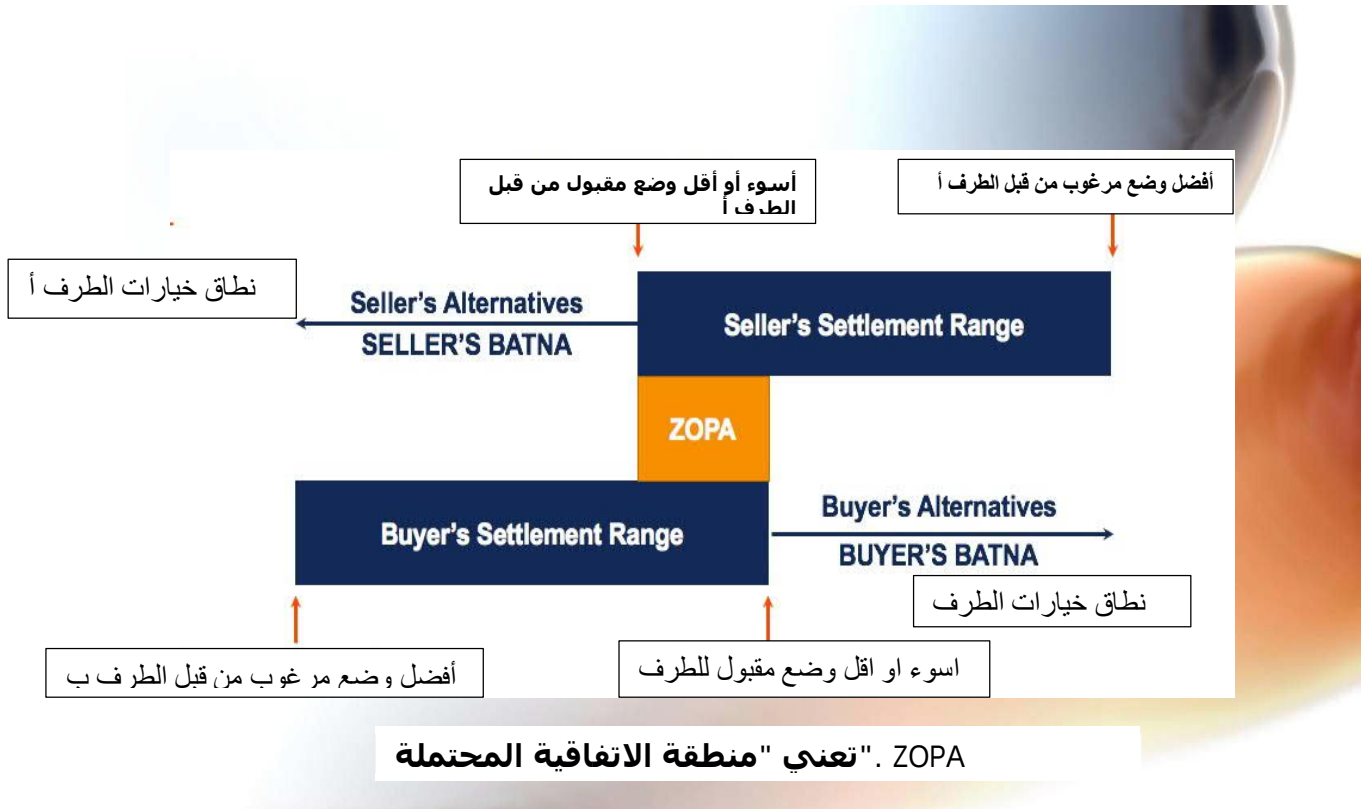
2. تفعل إذا فشلت المفاوضات؟

3. قم بتقييم قيمة كل بديل - ما هي قيمة كل بديل بالنسبة لي؟

حدد البديل الذي من شأنه أن يوفر لك أعلى قيمة (هذا هو الخاص أفضل بديل لك لاتفاقية تفاوضية). بعد

تحديد BATNA الخاص بك.

4. احسب الصفقة الأقل قيمة التي ترغب في قبولها.



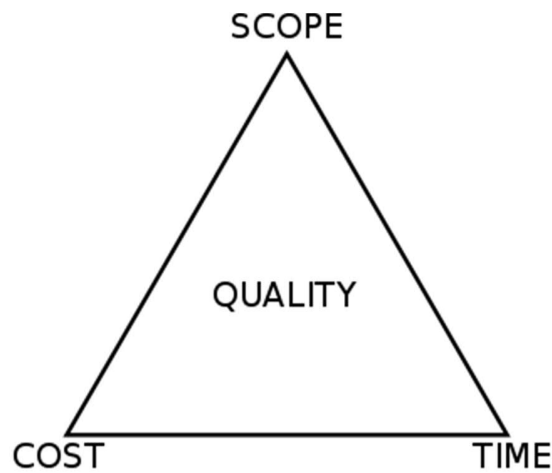
رسم توضيحي 9

15. تصميم المشروع Project design

39. تعريف مثلث القيود للمشروع Triple constraint

مثلث القيود للمشروع يعني أن جودة المشروع مقيدة بميزانية وأوقات التسليم ونطاق محدد.

وفي برنامج اقتصادي سنعمل على تنفيذه بأعلى جودة بتنفيذ الاحتياجات المطلوبة في الوقت المحدد وبالميزانية المرصودة له.



رسم توضيحي 10

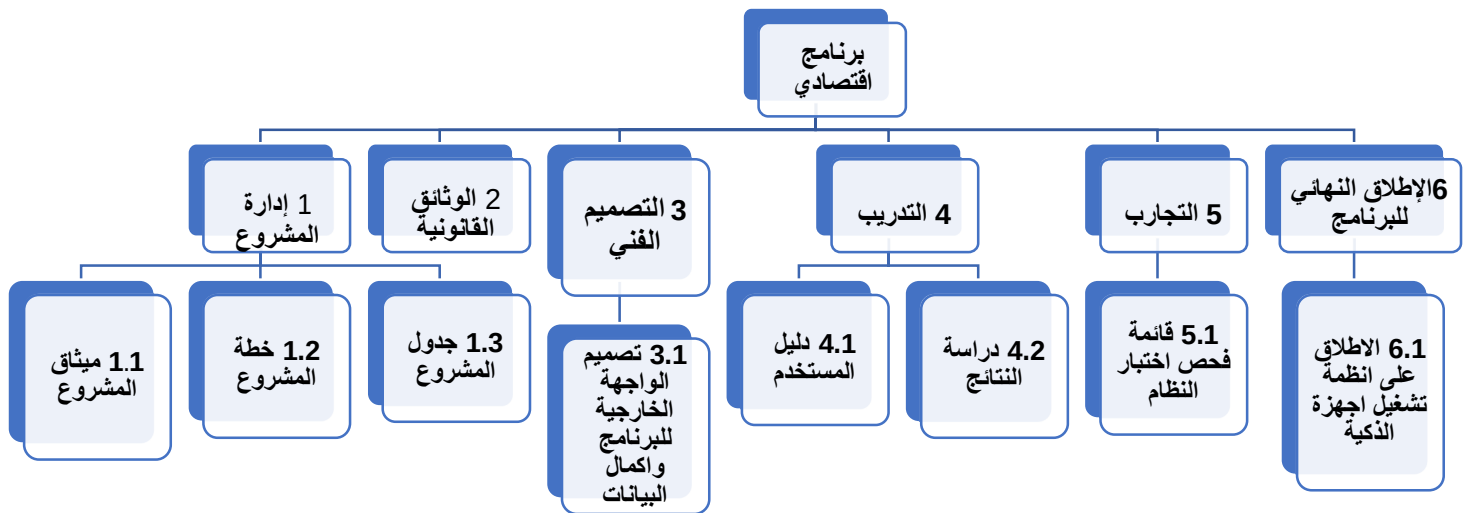
40. عوامل نجاح المشروع

- فكرة المشروع ضمن إحتياج السوق
- توقيت اطلاق المشروع مناسب
- اسم المشروع متميز ومناسب
- امتلاك الخبرة اللازمة لتنفيذ المشروع
- تمت دراسة جدوى المشروع
- تم التخطيط جيداً للمشروع
- تم تنظيم الوقت ووضع جدول زمني لكل مرحلة من مراحل المشروع

- التحلي بسمات القيادة الناجحة
- اختيار فريق العمل من ذوي المهارات العالية والكفاءة المطلوبة
- الاهتمام بالخطوة التسويقية للمشروع
- المتابعة المستمرة لكل مرحلة من مراحل المشروع
- تم تحديد نقاط القوة والتركيز عليها

41. تطوير وتعريف هيكل تقسيم الأعمال وإعداد دليل شرحه:

هيكل تجزئة الأعمال هي عملية تقسيم أعمال المشروع او مخرجاته إلى أقسام أصغر يمكن إدارتها. والفائدة الرئيسية من هذه العملية هو إعداد إطار عمل لما سيتم تسليمه في نهاية المشروع.



رسم توضيحي 11

قاموس هيكل تقسيم الأعمال :

قاموس هيكل تطوير الأعمال هو مستند يصف تفاصيل كل مكون في هيكل تقسيم الأعمال بما في ذلك حزم العمل وحسابات التحكم.

1 . إدارة المشروع	
1.1	ميثاق المشروع

يتم خلال هذا النشاط تحديد فريق العمل وصياغة وتطوير ميثاق المشروع	
1.2	خطة المشروع
يتم خلال هذا النشاط إعداد خطة المشروع كامل وتعيين أعضاء فريق العمل وتقسيم المهام عليهم	
1.3	جدول المشروع
ويتم خلال هذا النشاط تحديد الجدول الزمني كامل	
2. الوثائق القانونية	
3. التصميم الفني	
3.1	تصميم الواجهة الخارجية للبرنامج واكمال قواعد البيانات
ويتم خلال هذا النشاط تصميم الواجهة النهائية للبرنامج من ألوان وشعارات و اكمال جميع قواعد البيانات اللازمة لعمل البرنامج	
4. التدريب	
4.1	دليل المستخدم
يتم خلال هذا النشاط تحديد صياغة دليل المستخدم بشكل واضح واحترافي يسهل عمل جميع أعضاء فريق العمل و العملاء استخدام البرنامج	
4.2	دراسة النتائج
بعد تطبيق الاختبارات اللازمة للتأكد من عمل البرنامج بشكل صحيح يتم دراسة هذه النتائج و التأكد من خلو البرنامج من العيوب	
5. التجارب	
5.1	قائمة فحص اختبار النظام
وهي قائمة من الاختبارات يتم تطبيقها على النظام للتأكد من عمل البرنامج بشكل صحيح	
6. الإطلاق النهائي للبرنامج	
6.1	اطلاق البرنامج على أنظمة الأجهزة الذكية
ويتم خلال هذا النشاط تمكين المستخدم النهائي من تنزيل وتحميل برنامج اقتصادي عبر الأجهزة الذكية	

المتطلبات والأهداف Requirements and objectives

42. مصفوفة تتبع المتطلبات Requirements Traceability Matrix

مصفوفة تتبع المتطلبات عبارة عن شبكة تربط متطلبات المنتج من مصدرها الأصلي بالتسليمات التي تحقق تلك المتطلبات. ويساعد تنفيذ مصفوفة تتبع المتطلبات في ضمان أن كل متطلب يضيف قيمة عمل من خلال ربطه بأهداف العمل والمشروع. وهي توفر وسيلة لتتبع المتطلبات على مدار دورة حياة المشروع مما يساعد في ضمان تسليم المتطلبات المعتمدة في وثائق المتطلبات في نهاية المشروع ، و إنها توفر هيكلًا لإدارة التغييرات التي تطرأ على نطاق المنتج.

43. تحديد أساليب جمع المتطلبات التي تم استخدامها بجمع المتطلبات

يمكن ان تتضمن مصفوفة تتبع المتطلبات ما يلي:

1. الاحتياجات والفرص و الأهداف و مسوغات العمل.

2. أهداف المشروع.

3. نطاق المشروع و تسليمات هيكل تجزئة العمل.

4. تصميم المنتج.

5. تطوير المنتج.

6. استراتيجيات التحقق وسيناريوهات.

7. المتطلبات العامة وتفصيلاته.

يمكن تسجيل السمات المقترنة بكل متطلب في مصفوفة تتبع المتطلبات. وتساعد هذه السمات في تحديد المعلومات الأساسية حول هذا المتطلب. وتشمل السمات النموذجية المستخدمة في مصفوفة تتبع المتطلبات التالي: مُعرّف فريد، ووصف نصي للمتطلب، والسبب وراء الإدراج ، والمالك، والمصدر، والأولوية، والنسخة، والحالة الحالية (مثل نشط، ملغي، مؤجل، مضاف، معتمد، مخصص، مكتمل) وتاريخ الحالة. السمات مثلاً لمصفوفة تتبع المتطلبات - الإضافية لضمان وفاء المتطلب لرضا المعنيين تشمل الاستقرار والتعقيد ومعايير القبول .

ميزة مصفوفة تتبع المتطلبات :

1. يؤكد تغطية اختبار 100٪.

2. ويسلط الضوء على أي متطلبات مفقودة أو عدم اتساق الوثيقة.

3. يظهر العيوب الإجمالية أو حالة التنفيذ مع التركيز على متطلبات العمل.
4. يساعد في تحليل أو تقدير التأثير على عمل فريق ضمان الجودة فيما يتعلق بإعادة النظر في حالات الاختبار أو إعادة العمل عليها.

مصفوفة تتبع المتطلبات							
اسم المشروع							
مركز التكلفة							
وصف المشروع							
الرقم	المتطلب	احتياجات وفرص متطلبات العمل	اهداف المشروع	تسليمات WBS	تصميم المنتج	تطوير المنتج	حالات الاختبار

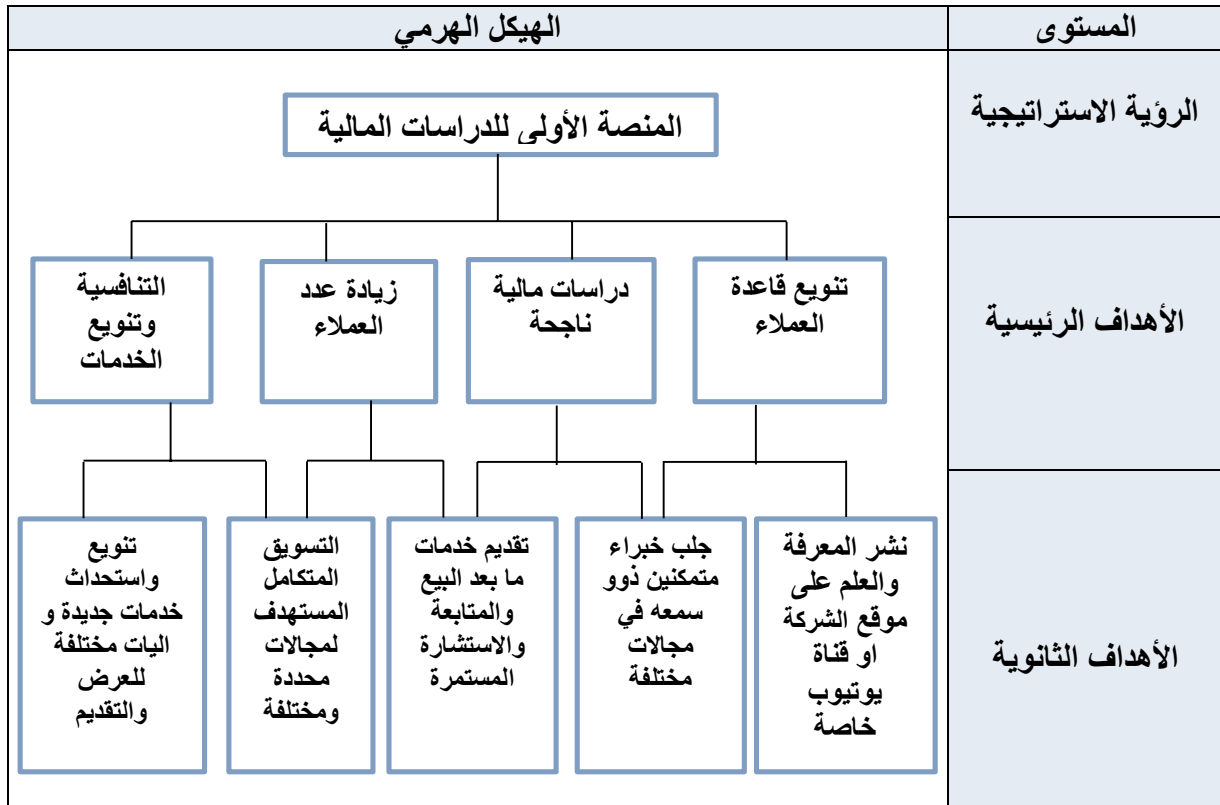
جدول رقم 17

Requirements traceability matrix

Requirement Description	Business needs, goals	Project Objective	WBS Deliverables	Product Design	Product Development

رسم توضيحي 12

44. تطوير الهيكل الهرمي لأهداف المشروع المتصل بالاستراتيجية



جدول رقم 18

النطاق

45- تطوير وتعريف واعداد بيان النطاق (حدوده – وتحديد مالا يشملها)

• تعريف النطاق:

النطاق هو مجموع المنتجات والخدمات والنتائج التي سيتم توفيرها كمشروع. وهو القاعدة التي تبنى عليها إدارة الوقت والتكلفة والمخاطر وكافة مكونات المشروع .

بينما يتم تحديد النطاق، يؤدي ذلك إلى الحاجة للمزيد من تحديد المتطلبات. لذا إنه بشكل مشابه للمتطلبات، يمكن تحديد النطاق بصورة جيدة مسبقاً، أو أن يتطور مع مرور الوقت، أو أن يتم اكتشافه.

الأجزاء المستبعدة من المشروع :

- يحدد بصفة عامة ما يُستبعد من المشروع. ويساعد النص الواضح على ما يُستبعد خارج نطاق المشروع في إدارة توقعات المعنيين كما يمكن أن يحد من تسبب النطاق.
- رغم أنه يُنظر أحيانًا إلى ميثاق المشروع وبيان نطاق المشروع على أنهما متكرران بدرجة معينة، إلا أنهما مختلفان في مستوى التفاصيل الواردة في كل منهما. ويحتوي ميثاق المشروع على معلومات عامة، بينما يحتوي بيان نطاق المشروع على وصف مفصّل لمكونات النطاق. وتتضح هذه بعض العناصر الرئيسية لكل وثيقة. - العناصر تدريجيًا على مدار المشروع. يوضّح الجدول :

عناصر بيان المشروع	عناصر ميثاق المشروع
• وصف نطاق المشروع بوضوح تدريجيًا .	• الغرض من المشروع .
• تسليمات المشروع .	• أهداف المشروع القابلة للقياس ومعايير النجاح المرتبطة بها .
• معايير القبول .	• المتطلبات العامة .
• الأجزاء المستبعدة من المشروع .	• الوصف العام للمشروع والحدود و التسليمات الرئيسية.
	• الخطر الكلي للمشروع .
	• الجدول الزمني الموجز للمعالم .
	• الموارد المالية مسبقة الاعتماد .
	• قائمة المعنيين الرئيسيين .
	• متطلبات الموافقة على المشروع (ماهي مقومات النجاح ومن يقرر نجاح المشروع ,ومن يوقع باعتماد المشروع) .
	• معايير الخروج من المشروع (مثل الشروط الواجب استيفائها لإغلاق او الغاء المشروع او المرحلة) .

	• مدير المشروع المكلف و المسؤولية ومستوى الصلاحية .
	• اسم وصلاحية الراعي او الشخص الاخر (الأشخاص الاخرين) الذي يجيز ميثاق المشروع .

جدول رقم 19

الخط المرجعي للنطاق:

الخط المرجعي للنطاق هو الإصدار المعتمد لبيان النطاق وهيكل تجزئة العمل وقاموس هيكل تجزئة العمل المرتبط به، والذي يمكن تغييره فقط من خلال الإجراءات الرسمية للتحكم في التغيير ويستخدم كأساس للمقارنة. وهو أحد مكونات خطة إدارة المشروع. تشمل مكونات الخط المرجعي للنطاق:

❖ **بيان نطاق المشروع.** يشمل بيان نطاق المشروع وصف نطاق المشروع و التسليمات الرئيسية والافتراضات والقيود).

❖ **هيكل تجزئة العمل.** هيكل تجزئة العمل عبارة عن تجزئة هرمية لنطاق العمل الكلي الذي يقوم به فريق المشروع لتحقيق أهداف المشروع وإنشاء التسليمات المطلوبة. يمثل كل مستوى تنازلي من هيكل تجزئة العمل تعريفاً مفصلاً على نحو متزايد لأعمال المشروع.

❖ **حزمة العمل.** أدنى مستوى من هيكل تجزئة العمل هو حزمة العمل ذات المعرف الفريد. هذه المعرفات تقدم هيكلًا لمعلومات التكاليف والجدول الزمني والموارد المجموعة في شكل هرمي وتكون رموز للحسابات. وتعد كل حزمة عمل جزء من حساب المراقبة. حساب المراقبة عبارة عن نقطة مراقبة إدارية يُجرى فيها التكامل بين النطاق والموازنة والجدول الزمني، ومقارنتها مع القيمة المكتسبة بهدف قياس الأداء.

ويضم حساب المراقبة اثنتين أو أكثر من حزم العمل، رغم أن كل حزمة عمل ترتبط بحساب مراقبة واحد.

❖ **حزمة التخطيط.** قد يشمل حساب المراقبة حزمة أو أكثر من حزم التخطيط. وحزمة التخطيط هي إحدى مكونات هيكل تجزئة العمل تحت حساب المراقبة وأعلى حزمة العمل ولها محتوى عمل معروف ولكن ليس لها أنشطة جدول زمني مفصلة.

❖ **بيان نطاق :-**

هو وصف لنطاق المشروع والتسليمات الرئيسية والافتراضات والقيود . من خلاله يتم توثيق النطاق بأكمله سواء كان نطاق المشروع او نطاق المنتج ، ويشمل جميع الاستثناءات المتفق عليها من النطاق ويعتبر المكون الأول لخط الأساس المرجعي الخاص بالنطاق الذي يتكون من : بيان النطاق – هيكل تجزئة الاعمال WBS – قاموس تجزئة الاعمال .

المشروع النتيجة الرئيسية أو مخرجات عملية تحديد النطاق. وتذكر هذه الوثيقة ما يلي: " هذا ما سوف نقوم به في هذا المشروع". أو " نقدم لكم المشروع والمنتج الذي تمت الموافقة عليهما ونطاق المنتج أو الخدمة لهذا المشروع". وفي المشروع الذي تقوده الخطة، قد يستغرق تطوير بيان نطاق المشروع الكثير من الوقت، كما أنه يتضمن حكم خبيراً من عدد من المعنيين، وحتى أنه قد يحتاج إلى خبراء من خارج المؤسسة. ويكون بيان نطاق المشروع للمشروع الذي يقوده التغيير أقل تفصيلاً ولكنه لا يزال بحاجة إلى تفاصيل كافية لتعريف ما هو داخل النطاق وما هو خارجه. ويتم تفعيل نطاق المنتج بشكل مستمر كلما دعت الحاجة. وخلال تعريفك للاحتياجات وبالتالي تعريف النطاق، عليك أن تحدد المجالات التي طلب فيها الناس النطاق ولكن لم تتم الموافقة على ضمها في المشروع، كما عليك أيضاً أن تحدد المجالات التي يمكن فيها إساءة فهم النطاق بسهولة . إن انشاء نطاق غير مطلوب ولم تتم الموافقة عليه يعتبر إضاعة لوقت ونقود المشروع. ومع ذلك، من السهل حصول ذلك. وهناك طريقة لتجنب هذه المشكلة تتمثل في أن تحدد في بيان نطاق المشروع ما ليس موجوداً في المشروع، لتوضيح أن مثل هذه الإضافات غير مسموح بها ، ويؤلف بيان نطاق المشروع مع هيكل تجزئة العمل وقاموس هيكل تجزئة العمل خط أساس النطاق الذي يعتبر جزءاً من خطة إدارة المشروع .

• **يضم بيان نطاق المشروع ما يلي:**

1. نطاق المنتج
2. نطاق المنتج بما فيه الوصف .

3. تسليمات المشروع .

4. معايير القبول .

5. ما لا يعتبر جزء امن للمشروع .

6. الافتراضات والقبول .

مكونات بيان النطاق :

1- افتراضات المشروع :

تسرد وتوضح افتراضات المشروع الخاصة المتعلقة بنطاق المشروع والتأثير المحتمل لتلك الافتراضات في حالة التأكد من انها افتراضات خاطئة، يقوم فريق المشروع بتحديد وتوثيق وتصحيح الافتراضات بشكل متكرر جزء من عملية التخطيط ، قد يتم سرد المعلومات المتعلقة بالافتراضات في بيان النطاق او في سجل منفصل .

2- قيود المشروع :

تسرد وصف قيود المشروع الخاصة المتعلقة بنطاق المشروع التي تحدد خيارات الفريق مثل الميزانية المحددة مسبقا او أي تواريخ محددة او اهداف الجدول الزمني التي يصدرها العميل ، فان الشروط التعاقدية عادة ما تكون قيود . قد يتم سرد المعلومات المتعلقة بالقيود في بيان النطاق او في سجل منفصل .

بيان النطاق:

❖ اهداف المشروع .

❖ وصف نطاق المشروع .

❖ متطلبات المشروع .

❖ حدود المشروع .

❖ تسليمات المشروع .

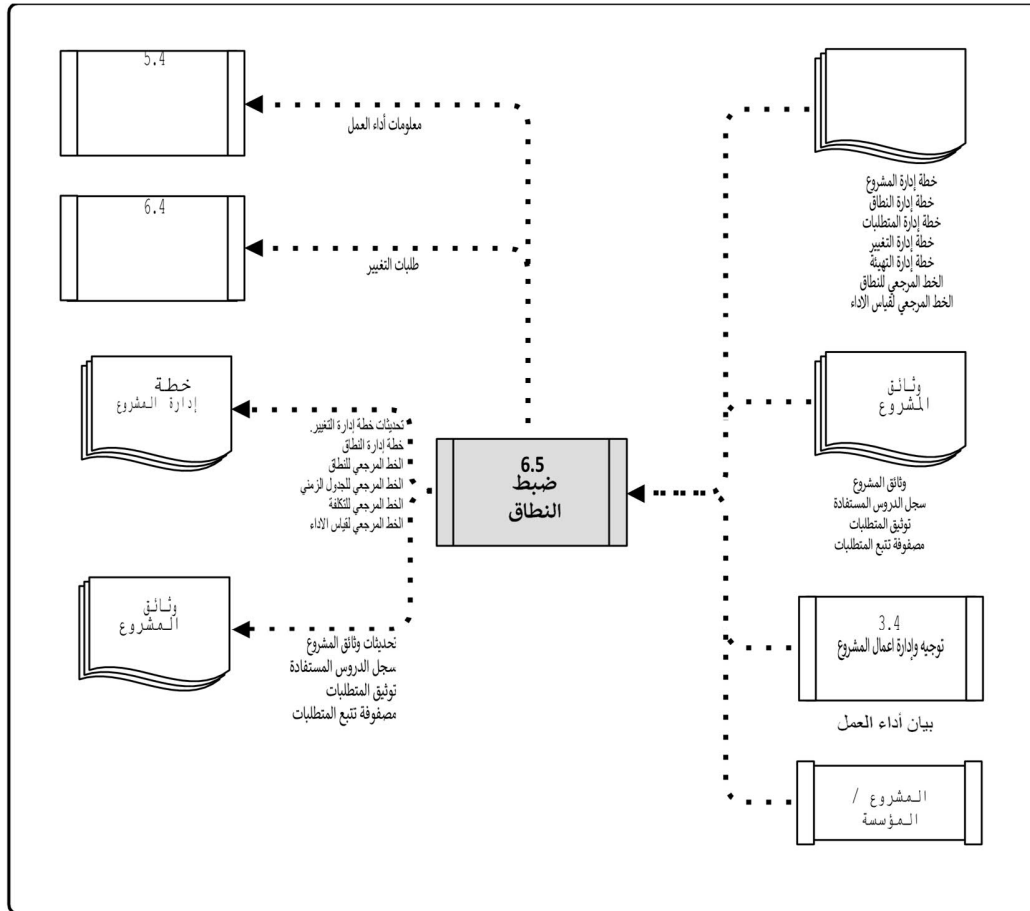
❖ معايير قبول المنتج .

❖ قيود المشروع .

❖ التنظيم الاولي للمشروع .

❖ المخاطر البدائية المحددة .

- ❖ الجدول الزمني للمعالم .
- ❖ الميزانية المحددة .
- ❖ تقدير التكلفة .
- ❖ متطلبات إدارة التكوين .
- ❖ مواصفات المشروع .
- ❖ متطلبات الموافقة.



رسم توضيحي 13

يضمن ضبط نطاق المشروع معالجة كافة التغييرات المطلوبة والإجراءات التصحيحية أو الوقائية المقترحة من خلال عملية إجراء التحكم المتكامل في التغيير . كما تُستخدم عملية ضبط النطاق أيضا في إدارة التغييرات الفعلية عند حدوثها، وتُدمج تلك العملية مع عمليات الضبط الأخرى. ويشار إلى التوسع غير المتحكم به الذي يطرأ على نطاق منتج أو مشروع دون تعديلات في الوقت والتكاليف والموارد

باسم تسبب او زحف النطاق . لما كان التغيير أمرًا لا مفر منه، فإنه يلزم إجراء نوع من عملية التحكم في التغيير لكل مشروع.

46. تطوير وتعريف وشرح مفاهيم : زحف النطاق

غالبًا ما تواجه المشاريع التي تعمل في بيئة أكثر استقرارًا "تسبب او زحف النطاق". يحدث ذلك عند قبول إضافة نطاق أو متطلبات إضافية دون تعديل مقابل للجدول الزمني، أو الموازنة، أو احتياجات الموارد. وللتغلب على تسبب النطاق، تستخدم فرق المشاريع نظام التحكم في التغيير، حيث يتم تقييم القيمة المحتملة الناتجة عن جميع التغييرات، بالإضافة إلى الموارد، والوقت، والموازنة المطلوبة لتحقيق هذه القيمة المحتملة. يقدم فريق المشروع بعد ذلك التغييرات لهيئة حوكمة المشروع أو مالك المنتج أو الراعي التنفيذي للحصول على الموافقة الرسمية.

أسباب زحف النطاق :

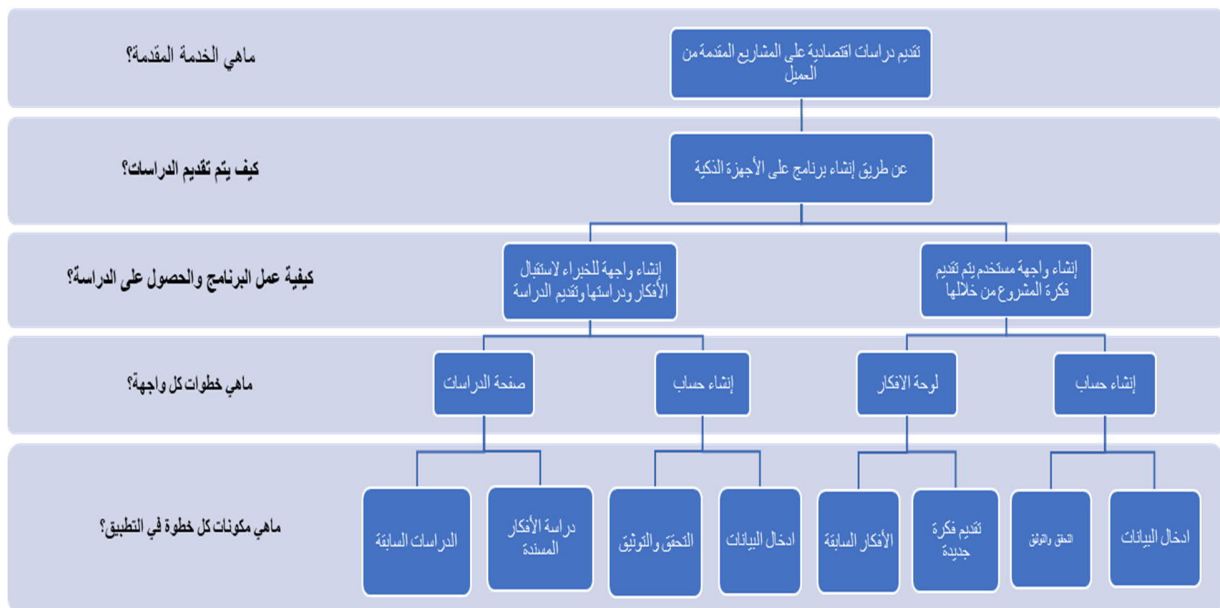
- تدخل غير مدروس من العميل .
- بيان النطاق غير كامل .
- نظام التغيير سيئ .
- مشكلة التواصل بين أعضاء الفريق.
- الأسباب الخارجية للمنظمات كظروف السوق أو المتطلبات التنظيمية.
- مثال على زحف النطاق :
- أنا اعمل وفريقي على موقع لأحد العملاء. يحتاج الموقع إلى صفحة رئيسية وصفحة لأحد المتاجر . الموعد النهائي لإكمال هذا هو ثلاثة أسابيع فقط. على الرغم من أن هذا الموعد نهائي قصير ، إلا أنني وفريقي واثقون من أنه سيكون لدينا موقع ويب جاهز للعمل في الوقت المناسب.
- بعد كل شيء ، لقد قمنا بإنشاء المواقع على الويب في السابق وأنا اعرف بالضبط المدة التي سنحتاجها لإكمال المشروع ومدة ذلك. لا توجد تحديات صارخة ولدينا جميع الأدوات والموارد اللازمة التي سنحتاج إليها ، بناءً على نطاق المشروع الذي تم تحديده في البداية،
- ومع ذلك ، بعد أسبوع من المشروع ، يطلب العميل المزيد من الميزات والوظائف الإضافية على الموقع. في البداية ، يطلبون فقط إجراء تعديل بسيط يمكنك دمجه في نطاق المشروع الحالي. لكنهم بعد ذلك يطلبون تغييرات أكبر ، مثل متجر موسع ، وإضافة مدونة إلى الموقع ، وتخصيص شعارهم ، وخدمات تحسين محركات البحث ، وإنشاء المزيد من الصفحات التي لم تكن مدرجة في الاتفاقية

الأصلية ، انتقل نطاق المشروع من "موقع بسيط وصغير به متجر على الإنترنت" إلى موقع كامل يحتوي على الكثير من الميزات والصفحات. لسوء الحظ ، لم يعد بإمكانني إكمال المشروع قبل الموعد النهائي وهو ثلاثة أسابيع.

- هذا هو الشيء السيئ بشأن زحف النطاق: عادة ما يبدأ صغيرًا ، وكل مره يتم قبول التغيير وإضافة مميزات ووظائف إضافية ولم تكن مدرجة في بيان نطاق المشروع وهو ما يسمى ب Gold Plating أو طبق الذهب .

47. شرح إدارة تحليل المنتج

تستخدم أداة تحليل المنتج لتحديد المنتج والخدمة عن طريق طرح أسئلة توضح الخدمة والية عملة وخصائصه أي جوانب أخرى مما سيجري تسليمه. (PMBok)



رسم توضيحي 14

48/ شرح عمليات تحويل حزم العمل في WBS إلى أنشطة

بعد ان تم تقسيم نطاق المشروع الى هيكل تقسيم الاعمال نجد ان اصغر مكون للهيكل هو حزم العمل و المقصود بحزم العمل هي حزمة تحتوي على عدد من الأنشطة داخل المشروع.

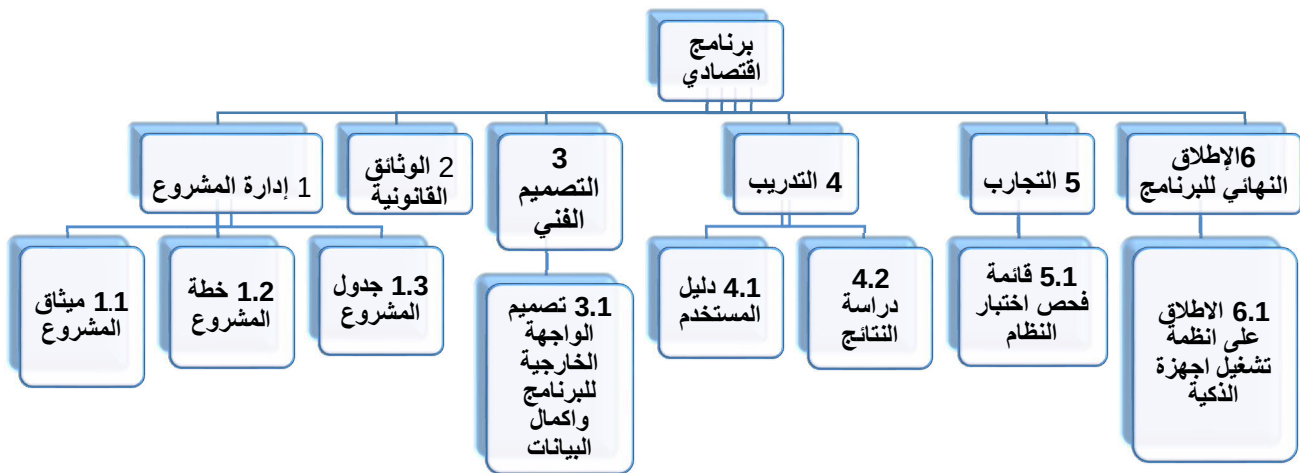
الفائدة من تقسيم حزم العمل على أنشطة:

- 1- تحديد الوقت المحدد لكل نشاط وتحديد كامل المدة الزمنية للمشروع.
- 2- تحديد الميزانية المقدرة لكل نشاط وتحديد كامل ميزانية المشروع.
- 3- توزيع مهام العمل بشكل دقيق على كل أعضاء فريق العمل.
- 4- تحديد المخاطر التي ممكن ان تواجه كل نشاط .

الوقت Time

49- تطوير قائمة الأنشطة المتضمنة تحت كل حزمة عمل:

بعد الرجوع الى نقطة 41 هيكل تقسيم العمل WBS يمكن تقسيم كل حزمة عمل الى عدة أنشطة



رسم توضيحي 15

1. إدارة المشروع			
#	1.1 ميثاق المشروع	#	1.2 خطة المشروع
A	1.1.1 تحديد فريق العمل	B	1.2.1 تحديد الميزانية
		C	1.2.2 تحديد المخاطر
		D	1.2.3 تقسيم الأنشطة
		E	1.2.4 تحديد الشركات المتعاقدة
		F	تحديد معايير الجودة
2. الوثائق القانونية			
G	2.1 ترخيص وزارة التجارة		
H	2.2 ترخيص هيئة الاتصالات		
3. التصميم الفني			
#	3.1 تصميم الواجهة الخارجية		
I	3.1.1 تصميم الواجهة الخارجية للبرنامج		
J	3.1.2 رفع قواعد البيانات		
4. التدريب			
#	4.1 دليل المستخدم		
M	4.1.1 تدريب فريق العمل على التعامل مع البرنامج		
5. التجارب			
#	5.1 قائمة اختبار النظام		
N	5.1.1 تطبيق قوائم التحقق على النظام		
L	5.1.2 التأكد من نجاح اختبار قوائم التحقق		
6. الاطلاق النهائي للبرنامج			
#	6.1 الاطلاق على أنظمة تشغيل الأجهزة الذكية		
R	6.1.1 على الاندرويد		
O	6.1.2 على IOS		

جدول رقم 20

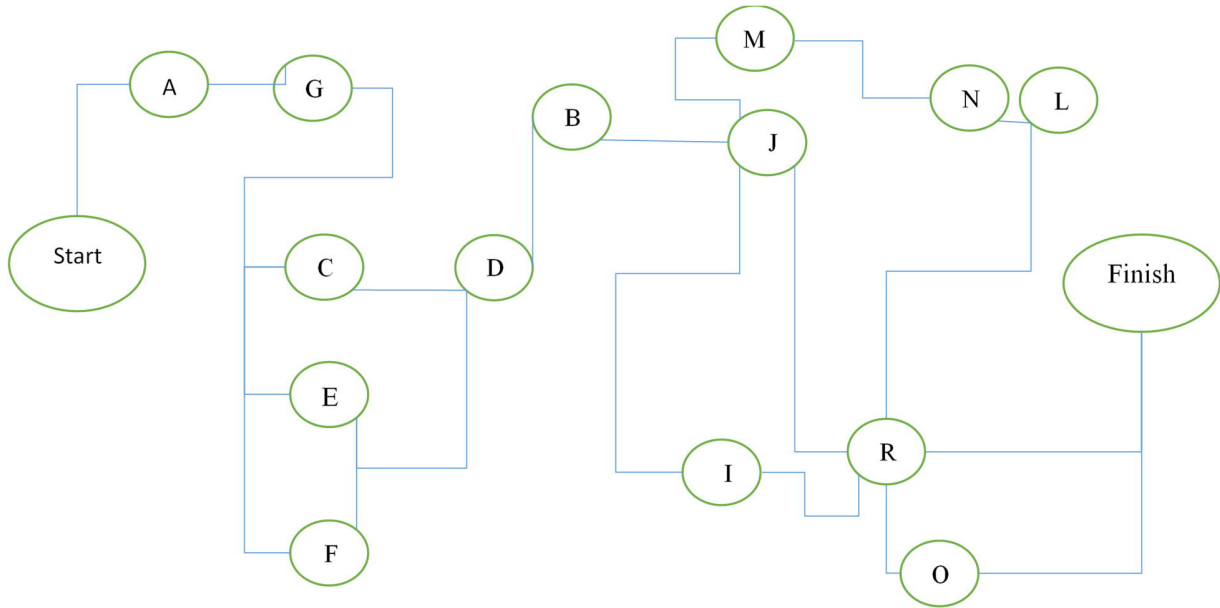
50- شرح العلاقات بين الأنشطة:

فيما يلي سيتم استخدام الاحرف الإنجليزية حسب التكويد الموجود في نقطة 49

F,S	B,J	F,S	A,G
S,S	J,M	F,S	G,C
S,S	J,I	S,S	C,E
F,S	J,R	S,S	C,F
F,S	I,R	F,S	C,D
F,S	M,N	F,S	E,D
F,S	N,L	F,S	F,D
F,S	L,R	F,S	D,B

S,S بداية , بداية

F,S النهاية , البداية

51- Logical diagram مخطط:

رسم توضيحي 16

52- إعداد نموذج الجانت شارت والعلامات الفارقة

يستخدم نموذج الجانت شارت لعرض العلامات الفارقة بحسب جدولها الزمني:

العلامة	شهر 9	شهر 10	شهر 11	شهر 12
ميثاق المشروع				
التخطيط للمشروع				
اجتماع انطلاق المشروع				
التنفيذ				
الاختبارات التجريبية				
الاطلاق النهائي للمشروع				

الجودة Quality

53. شرح نموذج دمينغ للجودة



رسم توضيحي 17

دومينغ هو: مهندس أمريكي نال شهادة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء وعاش بالفترة من 1900 إلى 1993. توصل دومينغ بأن الموظفين هم المسؤولون عن عملية التحكم بالإنتاج، وعليه وضع نظريته المسماة بدائرة دومينغ حيث أسسها على أربع محاور (خطط – نفذ – افحص – باشر) ونشرها بأنها أهم عناصر تحسين الجودة وهي كما يلي:

1. خطط: في هذه المرحلة يتم دراسة وتحديد المشاكل و تخطيط لكيفية حل هذه المشاكل.
2. نفذ: يتم تنفيذ الخطة على قاعدة الاختبار و قياس التحسين وتوثيق النتائج.
3. افحص: يتم تقييم الخطة للتأكد فيما إذا كانت تحقق الأهداف التي تأسست في أول مرحلة وتأكد من عدم وجود مشاكل جديدة.

4. باشر :يتم تنفيذ جزء من العملية الطبيعية، ثم تعود العملية لأول مرحلة من اجل بدء الدائرة

من جديد للتحقيق من ظهور مشاكل جديدة و بالتالي تطوير الخطط لها.

ولقد اقنع اليابانيين بتبني واستخدام أساليب الجودة في الصناعة، و قدم ديمينج نظرية أسماها الرقابة الإحصائية على الجودة تبنتها اليابان، وحققت نجاحا، ولقد أسست الحكومة اليابانية جائزة أسمتها جائزة " دومينغ" وتمنح سنويا للشركة التي تتميز بالابتكار والإبداع في مجال الجودة الشاملة وقد جال معظم أنحاء اليابان من اجل إلقاء محاضرات وشرح نظرياته وأيضا اقناع الشركات الصناعية بتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة لأنهم من خلالها يستولون على أسواق العالم في مدة 5 سنوات.

لقد كانت الجودة عند دومينغ تركز على شقين رئيسيين هما الجودة نفسها والمستهلك، بمعنى الحصول على جودة عالية وفي الوقت نفسه تحقيق رغبات المستهلك، ووضع المبادئ التالية:

1. وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات.
2. تبني فلسفة جديدة.
3. التوقف عن الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة والاستعاضة عنها بالأساليب الإحصائية.
4. التخلي عن فلسفة الشراء اعتماداً على السعر فقط.
5. الاستمرار في تحسين العمليات كافة وعلى نحو متواصل.
6. اعتماد الطرق الحديثة في التدريب والتعليم في العمل.
7. تحقيق التوافق بين الإشراف والإدارة.
8. إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتجه دوماً نحو معرفة المشاكل في الأداء وإبلاغ الإدارة المسؤولة عن ذلك دون تردد أو خوف.
9. إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات وتعني كسر الحدود بين الأقسام وجعلهم يعملون سوية بروح الفريق.
10. تقليل الشعارات والمواعظ والنقد.
11. تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حده والتركيز على تكوين سلوك الفريق.
12. إزالة العوائق التي تحرم العاملين من حقهم في التباهي بجودة عملهم.
13. تأسيس البرامج التطويرية بالتعليم والتدريب والتنمية الذاتية لكل فرد.

14. تشجيع الأفراد في العمل والسعي من أجل مواكبة التحسن والتطور المستمرين (أي جعل العاملين في المنظمة يعملون لتحقيق التحول).

تحليل نموذج دومينغ:

يعتمد المبدأ الأساسي لدومينغ على أن المنظمات ماهي إلا مجموعة من الأنظمة وأن القيادة هي أهم عناصرها . ويتكون نموذج دومينغ من سبع مجموعات هي :

1. نظام المعرفة المتعمقة : لكل العمليات وتنوع الانتاج وخصائص الأفراد فسوف يصبح السلوك الإداري سببا رئيسيا لفناء المنظمة ويضم نظام المعرفة أربعة عناصر مترابطة هي:

(1) نظرية النظام : يعد النظام مجموعة من الأنشطة والوظائف التي تتفاعل مع بعضها البعض وتحقق أهداف المنظمة.

(2) نظرية التنوع : تنوع الخبرات المؤسسية قد يزيد من تكلفة العمليات وبخاصة عندما تكون الإدارة عاجزة عن فصل السبب عن المؤثرات الأخرى.

(3) نظرية المعرفة : يرى دومينغ أنه يجب على المديرين استخدام الإجراءات العملية كالتفسير والتوقع والتحكم للتعرف بشكل دقيق وأعمق على الأنظمة والعمليات داخل المنظمات.

(4) المعرفة بعلم النفس : وتعد هذه المعرفة هي لغة دومينغ في التعرف على ديناميكية الأفراد في مكان العمل وأداء الفريق وأنماط التعلم وثقافة المنظمة.

2. دورة التخطيط والمراقبة: ويؤكد دومينغ من خلالها على التحسين المستمر.

3. الوقاية عن طريق تحسين العمليات: يعتقد دومينغ أن الفحص والتفتيش بعد انتهاء العمليات تعد مرحلة متأخرة ومكلفة وبناء عليه يكون من الأفضل تبني عملية التحليل والسيطرة والتحسين.

4. سلسلة رد فعل تحسين الجودة: وتخلص هذه النظرية في أن تحسين الجودة يقلل التكلفة ويحسن الإنتاجية.

5. الأسباب العامة والخاصة للاختلاف : حدد دومينغ مصدرين للاختلاف : هما السبب العام والآخر الخاص وتكمن الأسباب العامة في الأمور المتعلقة بالهيكل العام للنظام ويكمن الاختلاف في الأسباب الخاصة نتيجة الانعزال والاستثناءات في التطبيق.

6. المبادئ الاربعة عشر: هذه النقاط الأربعة عشر تعد القاعدة الأساسية لتدعيم التحول في ثقافة وعمليات المنظمات لبلوغ إرضاء العميل من خلال تطبيق الجودة.

7. الأخطاء المميتة والأمراض المفزعة: أن الأخطاء المميتة تتطلب تغيير النظام الإداري في حين تلك الأمراض المفزعة تنجم عن ممارسة إدارية خاطئة وضارة.

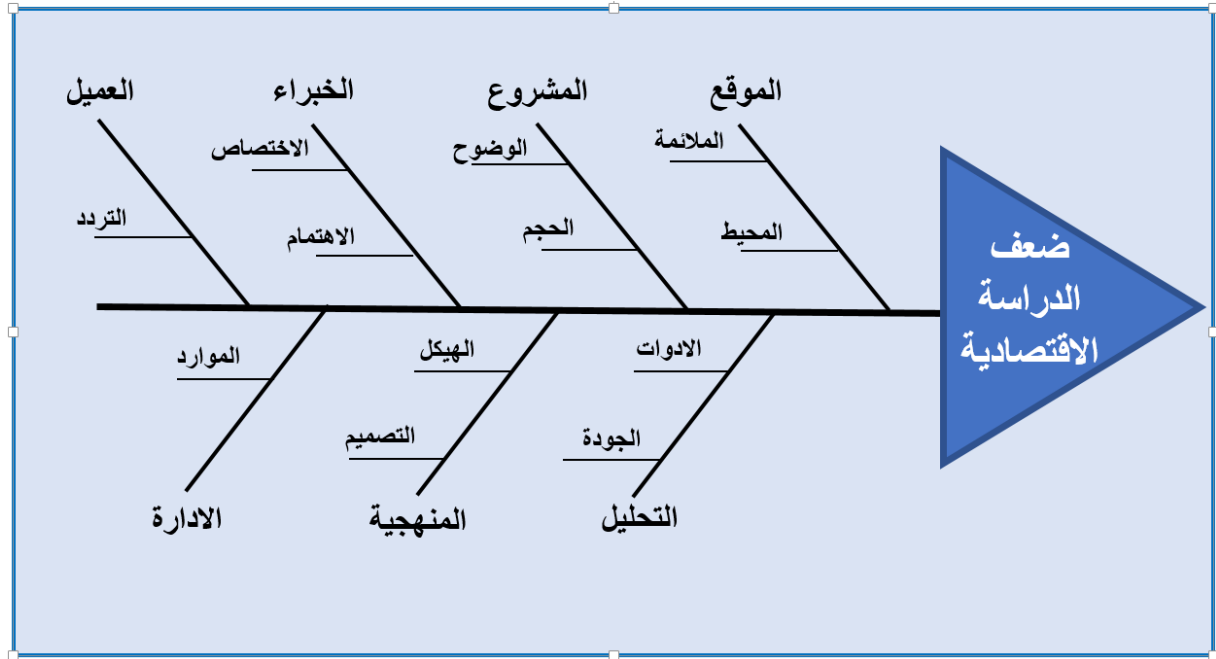
54. تطوير نموذج SIPOC ونموذج ISHIKAWA لأحد مشاكل المخرجات للمشروع

SIPOC DIAGRAM

Supplier المورد	Input المدخل	Process المعالجة	Output الانتاج	Customer العميل
القطاع الخاص لخدمات البيانات والمعلومات الهيئات والوزارات الحكومية الخبراء والاستشاريين العميل صاحب الطلب ممثّل خدمة العملاء	طلب دراسة جدوى اقتصادية بيانات ومعلومات السوق والمنافسين زيارات ميدانية اعتماد الدراسات	مصادر البيانات والمعلومات تحليل البيانات والمعلومات اعداد الدراسة الاقتصادية الاشعار بالانتهاء من الدراسة	توصيات ومقترحات التقديرات المالية والجدوى الاقتصادية وقت وتاريخ التسليم دراسة اقتصادية منجزة رسالة نصية / بريد إلكتروني / هاتف لإبلاغ العميل	صاحب الطلب ممثّل خدمة العملاء

جدول رقم 23

ISHIKAWA



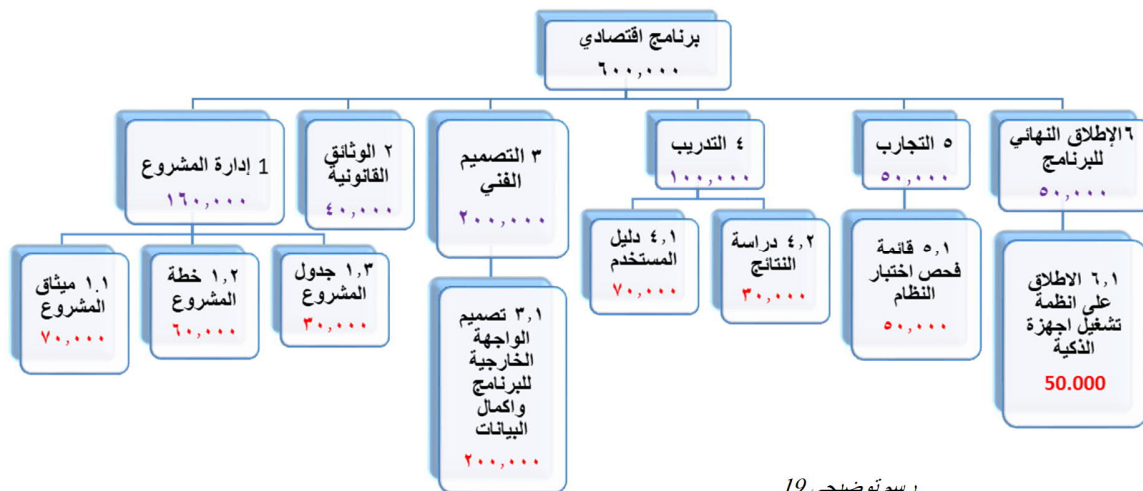
رسم توضيحي 18

المالية

55/ اعداد هكيل تقسيم التكاليف ومزانية المشروع متوافق مع WBS

تنقسم ميزانية المشروع الى ثلاثة اقسام:

1. احتياطي الطوارئ 100,000 ريال
 2. الاحتياطي الإداري 50,000 ريال
 3. ميزانية المشروع 600,000 ريال
- فيما يلي تقسيم ميزانية المشروع على الأنشطة حسب WBS



رسم توضيحي 19

تقسيم المبالغ حسب الأنشطة

7. إدارة المشروع			
70.000	1.1 ميثاق المشروع	60.000	1.2 خطة المشروع
70.000	1.1.1 تحديد فريق العمل	5.000	1.2.1 تحديد الميزانية
		15.000	1.2.2 تحديد المخاطر
		10.000	1.2.3 تقسيم الأنشطة
		20.000	1.2.4 تحديد الشركات المتعاقدة
		10.000	1.2.5 تحديد معايير الجودة
8. الوثائق القانونية			
20.000		2.1 ترخيص وزارة التجارة	
20.000		2.2 ترخيص هيئة الاتصالات	
9. التصميم الفني			
200.000		3.1 تصميم الواجهة الخارجية	
100.000		3.1.1 تصميم الواجهة الخارجية للبرنامج	
100.000		3.1.2 رفع قواعد البيانات	
10. التدريب			
70.000		4.1 دليل المستخدم	
70.000		4.1.1 تدريب فريق العمل على التعامل مع البرنامج	
11. التجارب			
50.000		5.1 قائمة اختبار النظام	
30.000		5.1.1 تطبيق قوائم التحقق على النظام	
20.000		5.1.2 التأكد من نجاح اختبار قوائم التحقق	
12. الاطلاق النهائي للبرنامج			

50.000	6.1 الاطلاق على أنظمة تشغيل الأجهزة الذكية
25.000	6.1.1 على الاندرويد
25.000	6.1.2 على IOS

جدول رقم 24

56- حساب القيمة المكتسبة للمشروع بعد انقضاء 20% من المدة وانتهاء 50% من كل مخرج :

تعريف المتغيرات :

AC = القيمة الفعلية

PV = القيمة المخطط لها

EV = القيمة المكتسبة

CV = الفرق في الميزانية

SV = الفرق في الجدول الزمني

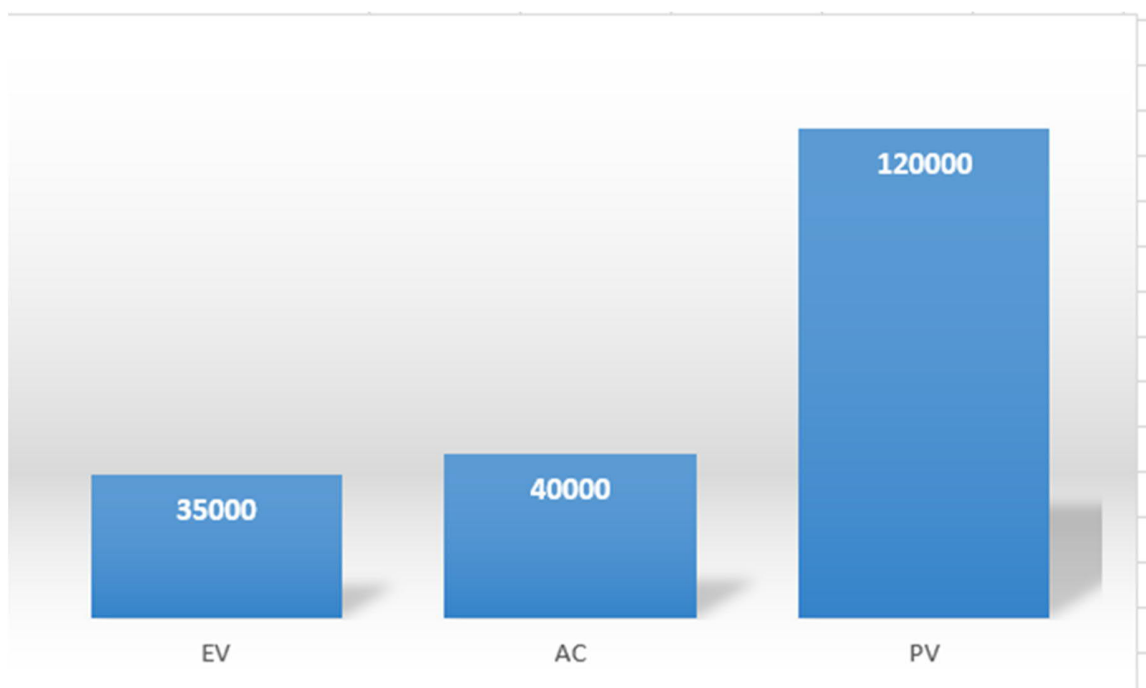
في هذه الحالة اذا طبقت على مشروع اقتصادي نجد ان المدة الزمنية للمشروع تعادل 85 يوم حسب ميثاق المشروع وان 20% من المدة الزمنية انقضت أي بعد 17 يوم وبحسب الجدول الزمني نجد ان انه في خلال اول 20% من المشروع تم صرف مبلغ 170.000 ريال

أي ان $PV = 120.000$

المخرج الأول ميثاق المشروع

المخرج	PV	EV	AC	CV=EV-AC	SV=EV-PV
ميثاق المشروع	120.000	35.000	40.000	-5.000	-85.000

جدول رقم 25

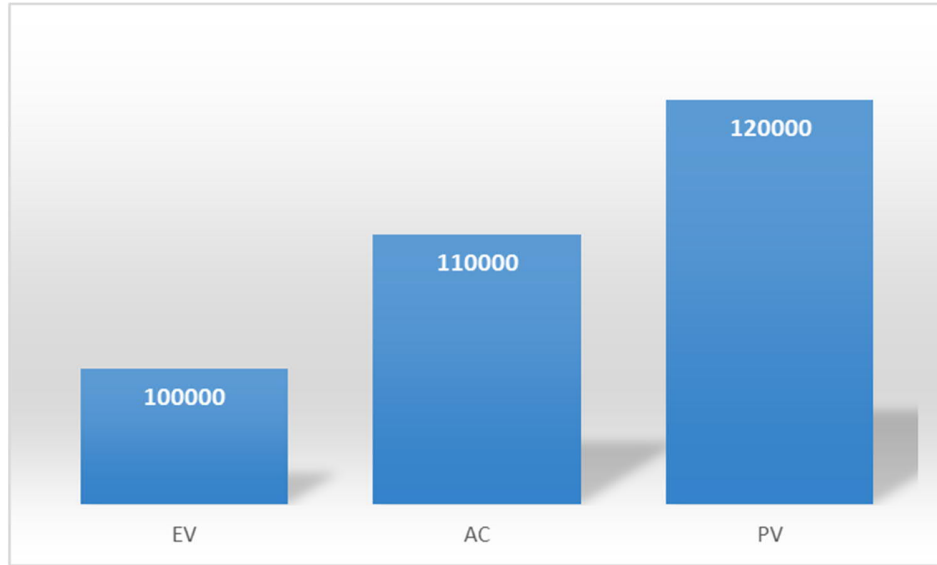


رسم توضيحي 20

المخرج الثاني التخطيط للمشروع

المخرج	PV	EV	AC	CV=EV-AC	SV=EV-PV
التخطيط للمشروع	120.000	100.000	110.000	-10.000	-20.000

جدول رقم 26

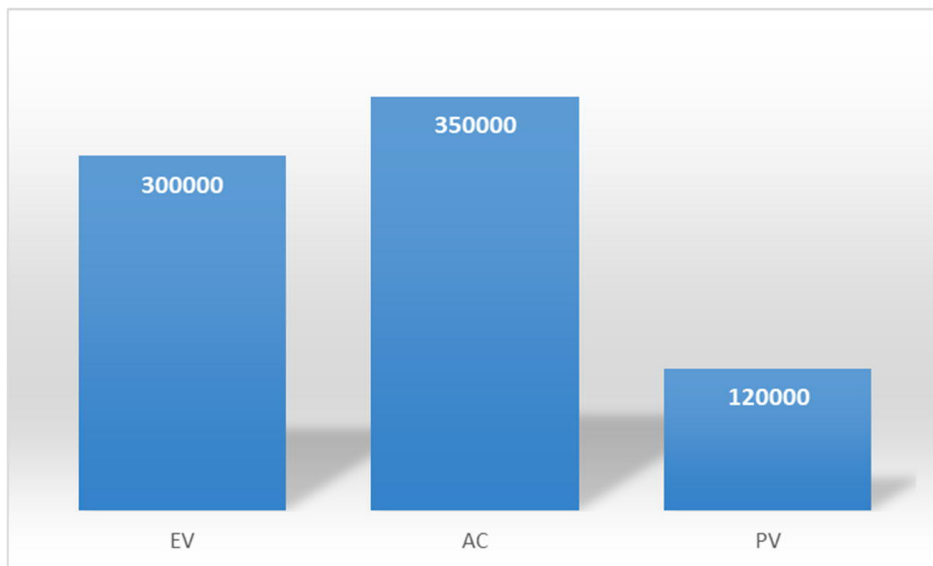


رسم توضيحي 21

المخرج الثالث تنفيذ المشروع

المخرج	PV	EV	AC	CV=EV-AC	SV=EV-PV
تنفيذ المشروع	120.000	300.000	350.000	-50.000	180.000

جدول رقم 27

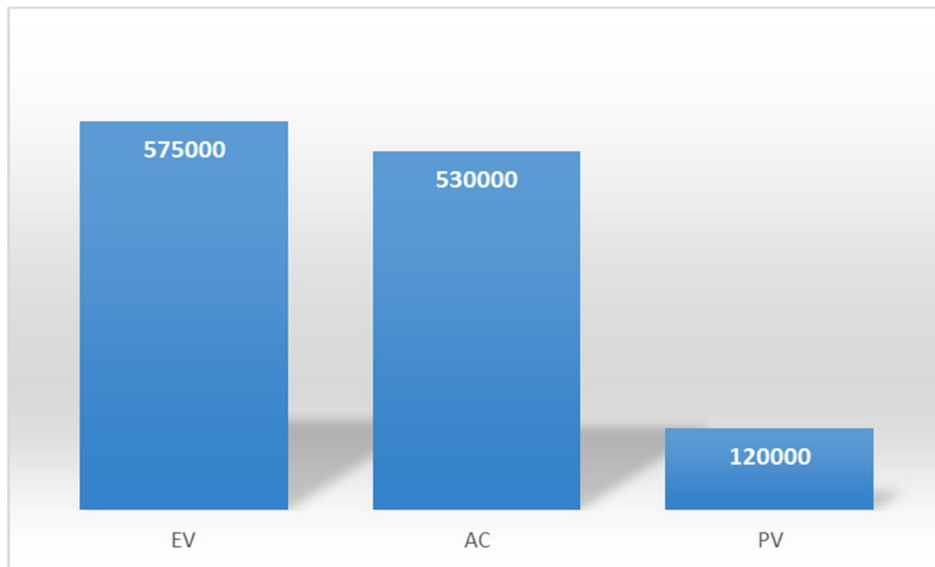


رسم توضيحي 22

المخرج الرابع الاختبارات التجريبية

المخرج	PV	EV	AC	CV=EV-AC	SV=EV-PV
الاختبارات التجريبية	120.000	525.000	500.000	25.000	380.000

جدول رقم 28

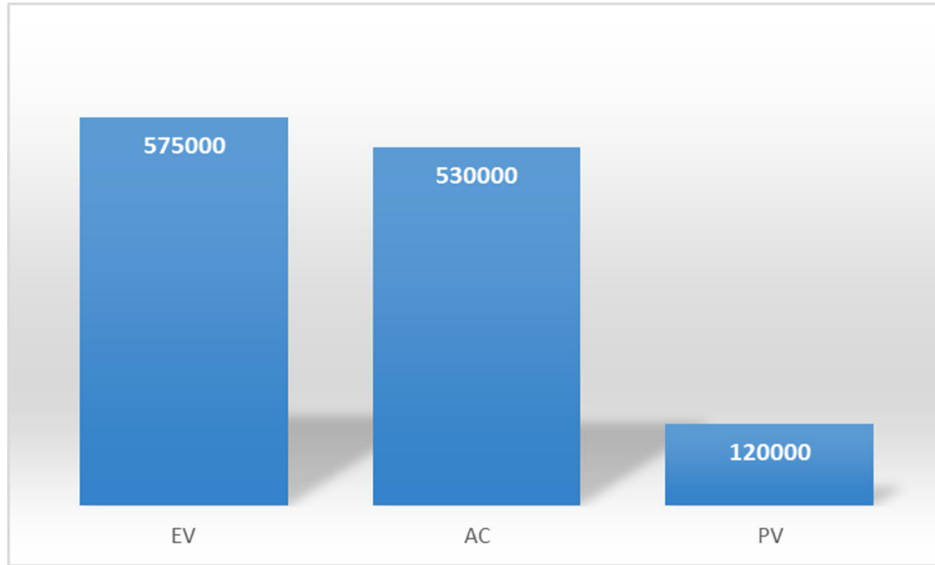


رسم توضيحي 23

المخرج الخامس الاطلاق النهائي للبرنامج على الأجهزة الذكية

المخرج	PV	EV	AC	CV=EV-AC	SV=EV-PV
تنفيذ المشروع	120.000	575.000	530.000	45.000	455.000

جدول رقم 29



رسم توضيحي 24

الموارد

57/ شرح مفهوم موازنة الموارد

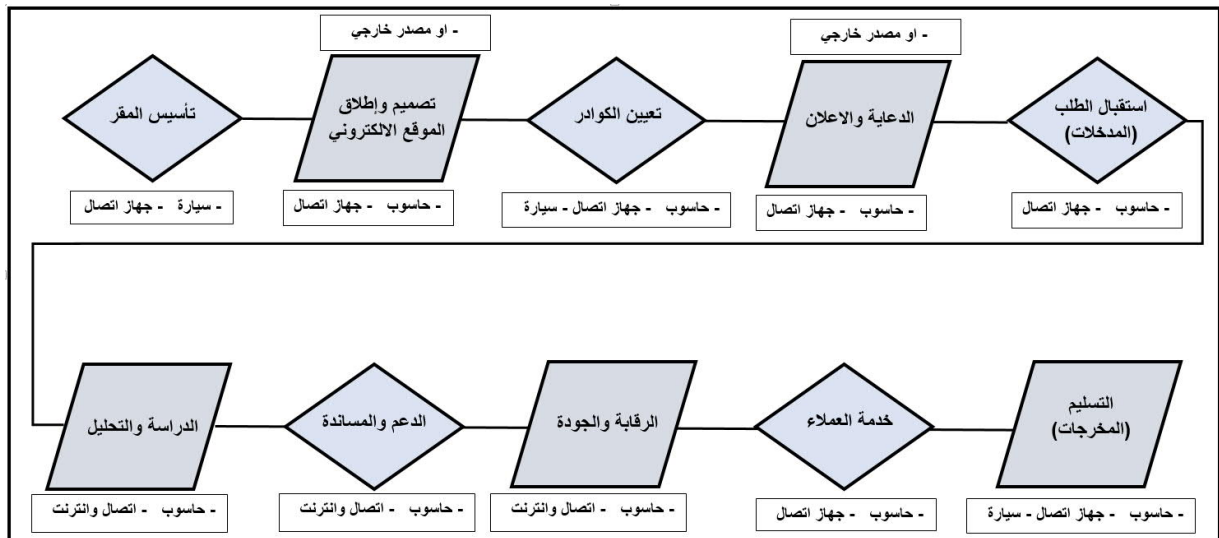
هو مصطلح يستخدم في إدارة المشاريع ويقصد به الاستغلال الأمثل للموارد حيث يتم من خلاله ضبط الجدول الزمني لجميع الأنشطة التي تتم داخل المشروع بحيث لا تتجاوز تلك الأنشطة الموارد البشرية أو المادية الإحتياجات التي تم تحديدها مسبقاً أثناء عملية التخطيط، وذلك بهدف استكمال أنشطة المشروع بالوقت المحدد له دون تأخير بالتسليمات وبدون إعادة طلب موارد بشرية أو مادية جديدة وبدون هدر للموارد الموجودة كذلك.

في إدارة المشروع ، يدرج تعريف Resource levelling في الدليل المعرفي لإدارة المشروعات على أنه "أسلوب الاستغلال الأمثل للموارد والذي يستخدم فيه الفائض الحر والفائض الكلي بدون تأثير على المسار الحرج" للمشروع. تم إدخال تمهيد الموارد كتقنية لتحسين الموارد فقط منذ الإصدار السادس من دليل PMBOK ولم يكن موجوداً في إصداراته السابقة. يتم طرحه كتقنية بديلة ومميزة لتحسين الاستغلال الأمثل للموارد إلى جانب تقنية تسوية الموارد.

الفرق الرئيسي بين Resource levelling and Resource smoothing هو أنه في حين أن Resource levelling تستخدم الفائض المتاح، وبالتالي قد تؤثر على أحد المسارات الحرجة، فإن

Resource smoothing يستخدم الفائض الحر والفائض الكلي بدون التأثير على أي من المسارات الحرجة. وبالتالي : بينما يمكن اعتبار Resource levelling قيداً من أجل التكيف مع قيود معينة على توريد الموارد، مثلاً لتجنب الإفراط في تشغيل بعض الموارد البشرية، يمكن اعتبار Resource smoothing طريقة مفيدة لحل مشكلة قيود أكثر مرونة إذا كان الحد الأقصى لوقت تسليم المشروع هو القيد الأقوى.

58. تدريب توزيع الموارد من معدات وأدوات على المشروع



رسم توضيحي 25

التوريدات

59. تطوير إجراء عملية تنفيذ التوريدات واختيار المقاولين

يتم اختيار الموردين بناءً على قدرتهم على توريد منتجات تلبي متطلبات المنظمة او الشركة ولكي تكون التوزيعات فعالة يجب على الموردين الالتزام بتقديم المنتج المناسب والجودة الصحيحة وبالقدر المناسب وفي المكان المناسب والوقت المناسب .

وفي عملية الاختيار يجب على متخذي القرار القيام في كل عملية شراء أو توريد باستخدام النظام الخاص للمنظمة وهو عبارة عن جداول خاصة في الاختيار والتقييم . النقاط الهامة التي تتعلق بآلية تقييم واختيار الموردين :

- يتم تسجيل كامل المعلومات المقدمة عن الأسعار ، المواد ، المواصفات ، شروط الشحن التجارية ، فترة التسليم المقدمة ، سعر الشحن ، الضمان و الكفالة ، وغيرها من المعلومات الأساسية المطلوبة في التقييم .
 - يتعين شرح وزن كل معيار مختار ، وترتيبهم بوضوح مع وصف أهمية المعايير المختارة ، والوزن المخصص في الجزء المبرر في البرنامج المطبق لدى المنظمة في عملية التقييم ، بالإضافة الى شرح مختصر عن حالة أو طبيعة الشراء وتأثيرها .
 - التبرير: هو جزء مهم من جدول الاختيار ويجب على المشتري أو متخذ القرار ان يكون واضحا وشفافا ومفهوما في معلومات التبرير ، لأنه يتم تدقيقه من قبل مدقق خارجي في المقر الرئيسي من أجل التحقق والموافقة على عملية التوزيع والتقييم وإعطاء العلامات ، وسبب اختيار مورد معين عوضا عن أي احد اخر من الموردين المتقدمين .
 - يجب تحليل البيانات بشكل دقيق من قبل متخذي القرار فنيا ، و ماليا من اجل اختيار الوارد الأفضل .
 - يتم الاختيار بشكل مشترك من قبل صانعي القرار وهم الخبير أو المهندس الفني ، طالب الشراء ، القسم اللوجستي وقد أظهرت التجربة ان هذا القرار يحركه الى حد كبير الجوانب التقنية للمشروع ، إضافة الى ان وجود المشتري أو المسؤول اللوجستي يضمن اتباعه الإجراءات الموضوعية ، ويضمن مراعاة الجوانب اللوجستية في عملية الاختيار .
- يتم التوقيع على الملف النهائي بعد عملية التحليل والتقييم وإعطاء النتائج والاختيار النهائي من قبل العديد من الجهات الإدارية حسب سياسة المنظمات الدولية . فمن حيث المسائلة تتم الموافقة من قبل الخبير الفني أو طالب الشراء ، كتأكيد على الجوانب الفنية وجودة العمل ومن قبل القسم اللوجستي والإدارة المالية للتأكد على الجوانب القانونية وإجراءات المنظمة ، إضافة الى اخذ موافقة من الإدارة العليا في بعض حالات الشراء الهامة والضرورية حسب المنظمة الدولية .

يتكون الاستبيان مما يلي :

- 1- معلومات ديموغرافية عن (التحصيل العلمي ، عدد السنوات الخبرة المهنية ، المسمى الوظيفي ، نوع الدور المؤدي في عملية الشراء) .
- 2- معايير اختيار وتقييم الموردين .
- 3- رأى أفراد العينة عن الأساليب التحليلية (الطرق) المتبعة في اختيار وتقييم الموردين ، وعن تقييم العروض الفنية والمالية للموردين بالإضافة الى تحديد الطريقة المتبعة لتقييم واختيار الموردين في المنظمة التي يعمل بها افراد العينة ، ومدى رضا افراد العينة عن هذه الطريقة .
- 4- المفاضلة بين المورد المحلي والخارجي .
- 5- اتخاذ القرار حول اختيار الموردين ورأي أفاد العينة عن صحة او خطأ القرارات المتخذة .
- 6- أثر آلية اختيار وتقييم الموردين على أداء المنظمات .

تصنيف معايير اختيار الموردين حسب ديكسون و ويبر : (Weber et al, 1991)

	المعايير	تصنيف ديكسون	تصنيف ويبر		المعايير	تصنيف ديكسون	تصنيف ويبر
1	السعر الصافي	6	1	13	مهارة التعبئة	18	13
2	التسليم	2	2	14	مراقبة العمليات أو الضوابط التشغيلية	14	14
3	الجودة	1	3	15	الدعم والتدريب	22	15
4	القدرات ،التجهيزات ، الإنتاجية	5	4	16	مطابقة العمليات او الامتثال الاجرائي للعمليات	9	16
5	الموقع الجغرافي	20	5	17	علاقات اجتماعية	19	17
6	الامكانية والقدرات التقنية	7	6	18	نظام الاتصال	10	18
7	الإدارة والتنظيم	13	7	19	الاتفاقيات التبادلية	23	19
8	السمعة والمكانة الصناعية	11	8	20	الانطباع	17	20
9	الأداء السابق	8	9	21	الرغبة في القيام بالأعمال	12	21
10	خدمات الصيانة	3	10	22	حجم الاعمال السابقة	21	22
11	المركز أو الوضع المالي	15	11	23	سياسة الضمان	4	23
12	الموقف	16	12				

تعتبر طريقة التحليل الهرمي من الطرق الشائعة والمستخدمة ، تم بناء هذه الطريقة من قبل الباحث SAATY في عام 1970 ، وقد تطویرها من اجل مساعدة متخذي القرار على معالجة المشاكل والقرارات المعقدة ومن اجل تحديد أولويات البدائل عند الاخذ في عين الاعتبار العديد من المعايير الكمية والنوعية ، حيث تسمح هذه الطريقة لصانعي القرار بهيكلة المشاكل المعقدة على شكل تسلسل هرمي ، ويتكون التسلسل الهرمي من :

- 1- الهدف : وهو اختيار المورد الأفضل أو الأنسب .
- 2- المعايير المختارة مثل السعر ، الجودة ، التسليم والضمان وغيرها .
- 3- البدائل : العروض المختلفة المقدمة من الموردين المحتملين .

محاور تقييم العروض :

يخضع تقييم العروض عادة بحسب (Hardy , 1978) لثلاثة محاور تتكامل مع بعضها البعض لتعطي التقييم النهائي وهي:

- 1- التقييم الفني ، ويشتمل على مقابلة وتطابق العروض مع المتطلبات الفنية والمواصفات والرسومات ، طريقة التنفيذ ، الإمكانيات الفنية المتاحة ، مواصفات العمال المشاركين في تنفيذ العقد .
- 2- التقييم المالي ، ويشمل السعر الإجمالي ، برنامج استلام الدفعات ، العملات ، الارتباطات المالية والضمانات ، الدفعات المقدمة ، المعدلات اليومية .
- 3- التقييم العام ، ويشمل التوافق مع تعليمات الشركة كمالية العرض ، مدة الصلاحية ، الخبراء والمستشارون ، الشحن والجمارك والنقل ، مصادر العملة .

مواصفات العرض التي تم انتقائه :

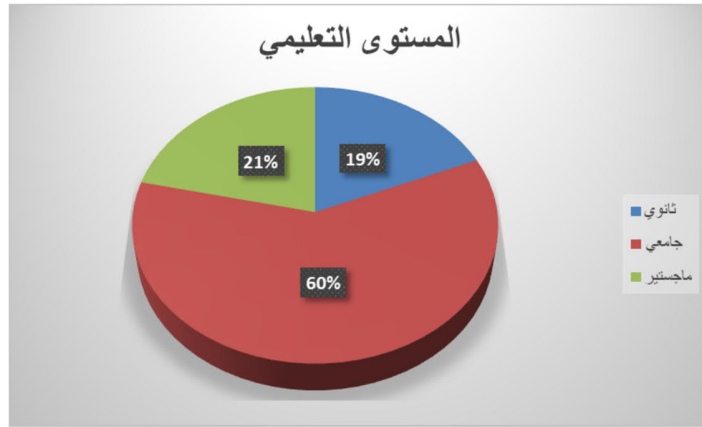
يبين كلا من (Moselhi and Martinelli , 1990) ان المنظمات تقوم طبقا لدفتر الشروط بانتقاء احسن عرض من حيث المزايا الاقتصادية المتمثل في تحقيق المواصفات التالية :

- 1- الأقل ثمنا من بين العروض المالية للمرشحين المختارين ، عندما يسمح موضوع الصفقة ذلك ، وفي هذه الحالة يستند تقييم العروض الى معيار السعر فقط .
- 2- الأقل ثمنا من بين العروض المؤهلة تقنيا ، اذا تعلق الأمر بالخدمات العادية وفي هذه الحالة يستند تقييم العروض الى عدة معايير من بينها معيار السعر .
- 3- الذي يحصل على أعلى نقطة استنادا الى ترجيح عدة معايير من بينها معيار السعر اذا كان الاختيار قائما أساسا على الجانب التقني للخدمات .

وفي حالة طلب العروض المحدودة يتم انتقاء احسن عرض من حيث المزايا الاقتصادية استنادا الى ترجيح عدة معايير ، وفي حالة اجراء المسابقة تقترح لجنة الأطراف وتقييم العروض على المصلحة المتعاقدة قائمة بالفائزين المعتمدين وتدرس عروضهم المالية فيما بعد ، لانتقاء احسن العروض من حيث المزايا الاقتصادية استنادا الى ترجيح عدة معايير

(Merna and Smith , 1990)

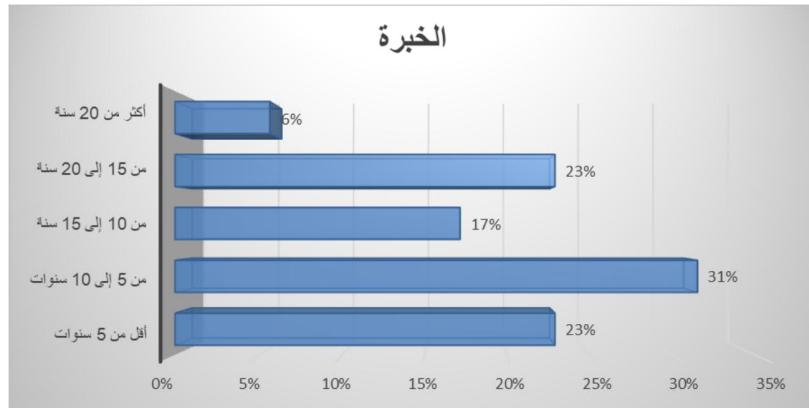
توزيع افراد العينة بحسب المستوى التعليمي



رسم توضيحي 26

ان اكثر من 60% من العينة من حملة الشهادة الجامعية ، 21% من حملة شهادة الماجستير ، 19 % من حملة الشهادة الثانوية .

اما الخبرة فكانت كما يوضحها الشكل :

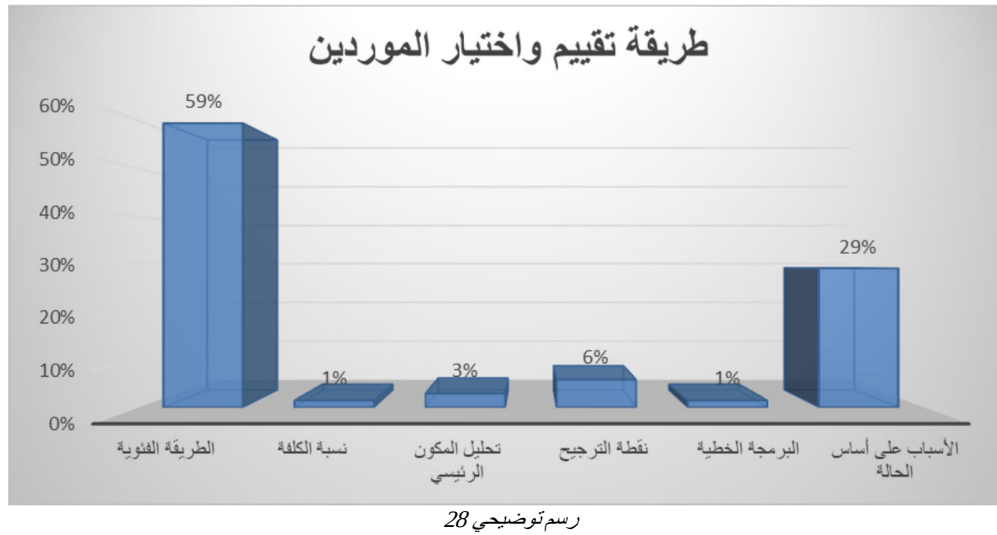


رسم توضيحي 27

أن ٣١ % من المستجيبين لديهم خبرة من ٥ إلى ١٠ سنوات، ٢٣ % لكل من الخبرة الأقل من ٥ سنوات والخبرة من ١٥ إلى ٢٠ سنة، ١٧ % لهم خبرة من ١٠ إلى ١٥ سنة، و ٥ % لديهم خبرة أكثر من ٢٠ سنة. يمكن ترتيب أهمية المعايير في عملية اختيار الموردين لدى المنظمات الدولية بحسب المتوسط الحسابي الأعلى كما يلي :

مهم جدا: وقت التسليم، الجودة، السعر، الكلفة النهائية متضمنة كلف الشحن
مهم: شروط الدفع وسياسة المطالبة المالية وتقديم منتجات وخدمات جديدة والتسهيلات ،
الانتمائية والعلاقة بالمورد والمرونة وسهولة التواصل والقدرة الفنية والمركز المالي
والملاءمة والأداء السابق والسمعة وشهادة الجودة والسلامة الصحية

غير مهم: حجم الشركة والأداء التنظيمي والموقع الجغرافي والخبرة السابقة بالعمل مع المنظمات
طريقة تقييم الموردين المستخدمة :



المورد	العدد	النسبة المئوية
مورد محلي	60	90
مورد خارجي	10	10
المجموع	70	100

جدول رقم 31

أظهرت النتائج بحسب الجدول ان المنظمة تختار الموردين المحليين بنسبة 90 % من تعاملاتها.

60. تطوير نموذج المقارنة بين الموردين ونموذج المقارنة SCORING MODEL

م	الاحتياجات	الوزن	الموردين				
			أ	ب	ج	د	هـ
1	معلومات عن الشركة	7%					
2	إعداد خطة تنفيذ المشروع وتنظيمه	10%					
3	القدرة على تسليم التطبيق على منصة اندرويد و IOS	7%					
4	وجود سابق خبرة في تنفيذ التطبيقات	10%					
5	تقديم جدول زمني	5%					

6	وجود هيكل تنظيم للمورد	%3				
7	السير الذاتية للموظفين	%5				
8	تقديم خطة للحماية من الهجمات والفيروسات	%10				
9	تقديم بتقديم برنامج الجودة	%5				
10	القدرة على اخذ التصاريح من الجهات المختصة	%8				
11	القدرة تحليل المخاطر	%10				
12	التكلفة	%20				
	المجموع	%100				

جدول رقم 32

61. اعداد اجندة – صيغة اجتماع افتراضي:

محضر الاجتماع		
موضوع الاجتماع : لمناقشة المشروع الاقتصادي واطلاكم على المراحل المشروع المكتملة .		
2021-12-30 التاريخ :	مساء 4-2 الوقت :	الموقع : عبر برنامج زووم
المدعوون لحضور الاجتماع :		
الحضور	المعتذرون	الغائبون
سلمان الهويل	لا يوجد	لا يوجد
خلود صبغة الله		
امل الاهل		
عبدالرحمن الاسمري		
عالية الصقيه		
إبراهيم السليم		
سالم الشهري		
البنود المدرجة على جدول الاعمال :		
1- مراجعة تقرير القياس		
2- مراجعة المشاكل .		
3- مراجعة المخاطر وتحديد الفرص والتهديدات		
4- تحديد الهدف القادم		
5- سماع ومناقشة تقرير مدقق الحسابات عن البيانات للشركة عن الربع السنوي الثاني		
6- زيادة رأس المال الصادر في حدود رأس المال المصرح به في حالة وجوده		

جدول رقم 33

دعوقالبريد " الالكتروني

إلى: فريق عمل المشروع الاقتصادي

من: مدير المشروع المهندس \ عبد الرحمن الاسمري

التاريخ: 2021-12-12 م

الموضوع: سيعقد الاجتماع من الساعة الثانية إلى الرابعة مساء في يوم الخميس الموافق 30 -12- 2021 م عبر برنامج زووم.

حسب توجيهات مدير المشاريع يسرنا دعوتكم لحضور الاجتماع الدوري لمناقشة المشروع الاقتصادي واطلاكم على المراحل المشروع المكتملة.

الأجندة:

- مراجعة تقرير القياس.
- مراجعة المشاكل.
- مراجعة المخاطر وتحديد التهديدات والفرص .
- تحديد الهدف القادم .
- سماع ومناقشة تقرير مدقق الحسابات عن البيانات للشركة عن الربع السنوي الثاني .
- زيادة رأس المال الصادر في حدود رأس المال المصرح به في حالة وجوده .

63. تطوير نموذج طلب تغيير:

اسم المشروع

--

التاريخ

اسم طالب التغيير

--	--

شرح التغيير

--

التأثير

	الجدول الزمني
	الميزانية
	نطاق المشروع

رقم التغيير

--

الميزانية المرصودة للتغيير

--

التاريخ

الموافقة

--	--

شكل 29

المخاطر والفرص

64. تعريف المخاطر التهديدات/ الفرص وإعطاء امثلة عليها:

التهديدات: وهو خطر ذو تأثير سلبي في حال وقوعه في المشروع راح يؤثر سلبيا على أحد القيود الرئيسة للمشروع (ميزانية، نطاق، وقت)

مثال: موجة جديدة من فايروس كورونا.

الفرص: وهي خطر ذات تأثير إيجابي في حال وقوعها في المشروع راح تأثر إيجابيا على أحد القيود الرئيسية للمشروع (ميزانية، نطاق، وقت)

مثال: الاعتماد على مورد من خارج المملكة لتطوير برنامج اقتصادي بسعر اقل عن المنافسين السعوديين ب 20%

65. اعداد سجل المخاطر:

معلومات عن الخطر		تقييم الخطر				الحل
#	شرح	المالك	احتمالية H,M,L	التأثير H,M,L	التصنيف فرصة تهديد	الحل المتبع
R1	موجة جديدة من كوفيد19		M	L	تهديد	قبول طبيعة برنامج اقتصادي تقنية ولا تحتاج الى ضرورة الحضور, استخدام وسائل التقنية الحديثة راح يكون الحل المتبع في حال تم حظر العمل الحضور
R2	اختبارات كفاءة النظام واجراء اختبارات تثقيف على مدى الكفاءة وطريقة العمل فريق المشروع لا يملك الخبرة فيها	IT	H	H	تهديد	نقل التعاقد مع شركة مسؤولة عن اختبار النظام ومدى كفاءته
R3	مبادرة وزارة التجارة لدعم التحول الرقمي وإنجاز البرنامج قبل بداية عام 2022 من الاستفادة من الدعم	مدير المشروع	H	M	فرصة	استغلال المحافظة على الجدول الزمني وضع عقوبات في العقد مع المورد المنفذ حتى لا يكون هناك تأخير
R4	التوقيع من مورد من خارج المملكة بسعر اقل من منافسيه داخل المملكة ب 20%	المشتريات	M	H	فرصة	استغلال بسبب طبيعة المشروع انه برنامج تقني واعتماده على البرمجة وتحليل البيانات فإنه لا يتطلب حضور المورد لمكان العمل وانما يمكنه العمل من أي مكان في العالم
R5	قلة خبرة فريق العمل بالتعامل مع النظام لبرنامج اقتصادي	مدير المشروع	L	L	تهديد	إدارة الخطر تم تضم التدريب كجزء من نطاق العمل ولكن يتم التأكد من مخرجات التدريب من خلال وضع استفتاءات عن مدى الاستفادة و المخرجات من الدورة التدريبية

جدول رقم 34

66. التحليل النوعي للمخاطر:

الغرض من هذه العملية هي تصنيف الخطر وهل هو يحتاج عمليات تحليل أخرى قياس احتماليته وحجم تأثيره تم تطبيق التحليل النوعي على مخاطر المشروع:

R2	R3		H	الاحتمالية
	R4	R1	M	
		R5	L	
H	M	L	0	
التأثير				

جدول رقم 35

بعد الانتهاء من التحلي النوعي للمخطر تم اضافتها لسجل المخاطر كما هو موجود في نقطة 65

67. تحديد استراتيجية الرد على المخاطر:

بناء على نتائج التحليل النوعي للمخاطر وطبيعة الخطر تم تحديد استراتيجية تعامل لكل خطر حسب النظام المعمول به في منظمة PMI

الخطر	استراتيجية التعامل
موجة جديدة من كورونا Covide19	قبول
اختبارات كفاءة النظام واجراء اختبارات تنقيه على مدى الكفاءة وطريقة العمل فريق المشروع لا يملك الخبرة فيها	نقل
مبادرة وزارة التجارة لدعم التحول الرقمي وإنجاز البرنامج قبل بداية عام 2022 من الاستفادة من الدعم	استغلال
التوقيع من مورد من خارج المملكة بسعر اقل من منافسيه داخل المملكة ب 20%	استغلال
قلة خبرة فريق العمل بالتعامل مع النظام لبرنامج اقتصادي	ادارة

جول رقم 36

أصحاب المصلحة المعنيين

68. مصفوفة تقييم الارتباط بالمعنيين:

- أ- غير مستوعب للمشروع (Unaware)
- ب- مستوعب المشروع وضد التغيرات (Resistant).
- ج- مستوعب المشروع وليس ضد او مع التغيرات (Neutral).
- د- مستوعب المشروع وداعم لمخرجات المشروع (Supportive).
- هـ- مستوعب المشروع وداعم للمخرجات ويسعى لنجاح المشروع (Leading).

Leading	Supportive	Neutral	Resistant	Unaware	أصحاب المصلحة
	هـ				الراعي " المدير التنفيذي للمنظمة"
		هـ			قسم IT
			د		الإدارة القانونية
			هـ		قسم الجودة
	هـ				إدارة المنتج
			ج		الإدارة المالية للمنظمة
		هـ			الخبراء الاقتصاديين
				ج	هيئة الاتصالات
				ج	وزارة التجارة
		هـ			شركة تطوير التطبيق
				ج	العملاء
				ج	أنظمة التشغيل المستضيفة للتطبيق

جول رقم 37

الخلاصة

المقدمة:

المشروع هو برنامج اقتصادي رقمي (موقع إلكتروني وتطبيقات للأجهزة الذكية) يمكن العملاء من الحصول على الدراسات المالية الخاصة بمشروعهم بطريقة سهلة وميسره مع ضمان الجودة العالية في الدراسات والسعر المنافس.

الاستراتيجية:

وتتمثل استراتيجية المشروع عبر رسالة واضحة للمستخدمين والعملاء بان نكون الشريك الاستشاري المفضل والموثوق لهم ونحن ملتزمون بتوفير خدمة لجميع العملاء مع جودة الاستشارات بمعايير عالية ومواصلة العمل بالتشاور الوثيق مع عملائنا لضمان تلبية احتياجاتهم في مجال دراسة الجدوى والدراسات الاقتصادية، للوصول لرؤية المشروع بان نكون المنصة الأولى للدراسات المالية على مستوى المملكة العربية السعودية، من خلال السعي لتحقيق أربعة اهداف استراتيجية للمشروع، ومراقبتها من خلال مؤشر leading KPI كطريقة لقياس وتحسين الأداء قبل الوصول الى الهدف ليضمن تحقق الهدف بالطريقة والوقت المناسبان. والاهداف الاستراتيجية كالتالي:

- تنويع قاعدة العملاء وذلك بتقديم الخدمات الاستشارية لعدد ١٤ قطاع.
- سهولة استخدام البرنامج لزيادة عدد المستخدمين العائد بربحية ونجاح للمشروع.
- رفع معدل الدراسات المالية الناجحة لأكثر من 70%.
- زيادة أعداد المستخدمين 20% شهرياً.

هيكل المشروع ونموذج مكتب المشاريع:

تم تطوير الهيكل التنظيمي لعمل المشروع حسب نظام SDLC المطبق عادة في المشاريع الخاصة بأنظمة التشغيل او التطبيقات الالكترونية وكذلك على طبيعة عمل البرنامج التي تتطلب توفير أمور قانونية من اجل صياغة العقود ونموذج مكتب إدارة المشاريع في هذا المشروع هو Directive PMO ويتميز هذا النموذج بمستوى تحكم عالي بالمشاريع.

ميثاق المشروع:

اسم المشروع	برنامج "اقتصادي"	تاريخ البداية	2021-9-5
مدير المشروع	عبد الرحمن الاسمري	تاريخ الانتهاء	2021-12-31

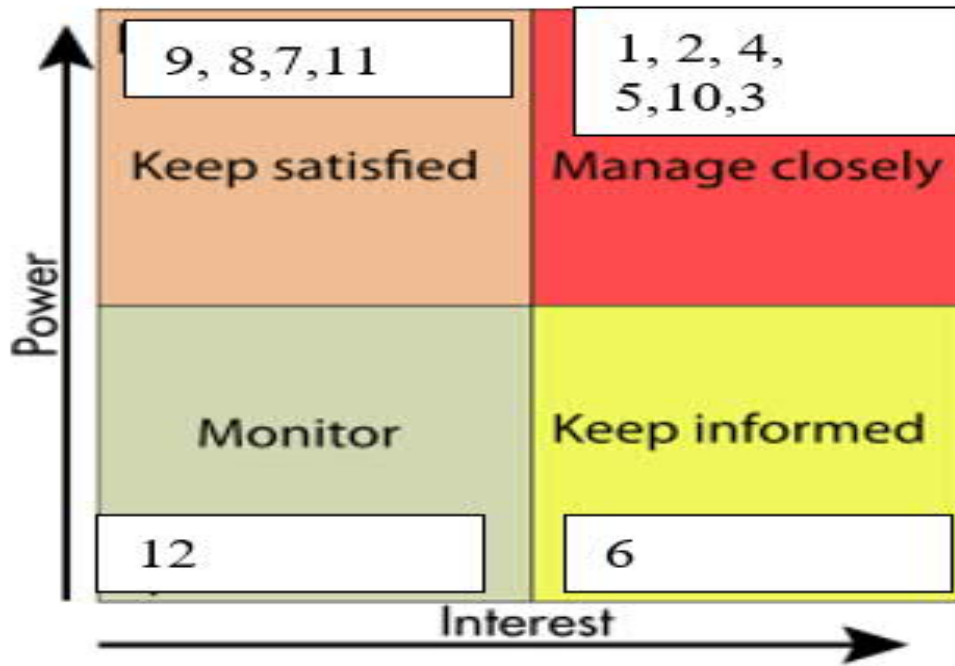
ميزانية المشروع		750.000 ريال سعودي
ملخص المشروع		
مشروع اقتصادي هو انشاء برنامج خاص بالأجهزة الذكية يقدم من خلاله خبراءانا الدراسات المالية الخاصة بالمشاريع للعملاء.		
قائمة بالمعالم الرئيسة للمشروع		
وصف	تاريخه	
الاتفاق على ميثاق المشروع	2021-9-5	
بدء مرحلة التخطيط للمشروع	2021-9-7	
اجتماع انطلاق المشروع kickoff meeting	2021-9-30	
الاختبارات التجريبية على التطبيق	2021-11-12	
اطلاق البرنامج على منصة Android & iOS واغلاق المشروع	2021-12-31	
المخاطر		
سرعة تحميل الملفات	رفض التصريح من قبل الجهات الحكومية	
الكوارث الطبيعية “كورونا”	تأخر البائعين في تسليم المتطلبات	

الاعتمادات			
الحصول على التراخيص اللازمة من هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات			
الحصول على التراخيص اللازمة من وزاره التجارة			
الموافقات		فريق العمل	
الراعي		مدير المشروع	عبد الرحمن الاسمري
المدير المالي		أعضاء فريق العمل	سلمان الهويل – عالية ألققيه – امل الاهدل – سالم الشمري – احمد السحيمي- خلود صبغة الله – إبراهيم السليم

أصحاب المصلحة:

داخلي	خارجي
8- قسم IT	1- هيئة الاتصالات
9- الإدارة القانونية	2- وزارة التجارة
10- المدير التنفيذي للمنظمة	3- شركة تطوير التطبيق
11- قسم الجودة	4- العملاء
12- إدارة المنتج	5- أنظمة التشغيل المستضيفة للتطبيق
13- الإدارة المالية للمنظمة	
14- الخبراء الاقتصاديين	

سجل أصحاب



المصلحة:

المنصب	بيانات التواصل	المعني بالتواصل	داخلي/خارجي	التأثير	الاهتمام	طريقة التواصل
الراعي" المدير	ceo@ecnmic.com	مدير المشروع	داخلي	عالي	عالي	ايميل- اتصال

التنفيذي للمنظمة"						مباشر - تواصل رسمي
قسم IT	IT@ecnmic.com	مدير المشروع	داخلي	عالي	عالي	ايميل- اتصال مباشر - تواصل رسمي
الإدارة القانونية	Le@ecnmic.com	مدير المشروع	داخلي	عالي	منخفض	ايميل- اتصال مباشر - تواصل رسمي
قسم الجودة	Qa@ecnmic.com	مدير المشروع	داخلي	عالي	عالي	ايميل- اتصال مباشر - تواصل رسمي
إدارة المنتج	pa@ecnmic.com	مدير المشروع	داخلي	عالي	عالي	ايميل- اتصال مباشر - تواصل رسمي
الإدارة المالية للمنظمة	fa@ecnmic.com	مدير المشروع	داخلي	عالي	منخفض	ايميل- اتصال مباشر -

تواصل رسمي						
الخبراء الاقتصاديين	T1@ecnmic.com	مدير المشروع	داخلي	منخفض	عالي	ايميل
هيئة الاتصالات	0114618000	الإدارة القانونية	خارجي	عالي	منخفض	اتصال مباشر – تواصل رسمي
وزارة التجارة	920000667	الإدارة القانونية	خارجي	عالي	منخفض	اتصال مباشر – تواصل رسمي
شركة تطوير التطبيق	team@vender.com	مدير المشروع- IT	خارجي	عالي	منخفض	ايميل- اتصال مباشر – تواصل رسمي
العملاء	وسائل التواصل الاجتماعي	خدمة العملاء	خارجي	منخفض	منخفض	تواصل غير رسمي
أنظمة التشغيل المستضيفة للتطبيق	info@ios.com info@androide.com	مدير المشروع	خارجي	عالي	منخفض	ايميل – تواصل رسمي

ثقافة المنظمة وقيمها:

تقوم ثقافة المشروع على العمل الجماعي والتشجيع على المبادرات وتحفيز أعضائها من خلال التحفيز الوظيفي وتقديم الدورات العلمية والعملية واستضافة أصحاب الخبرات وعمل ورشات عمل الهدف منها مشاركة العلم والفائدة ورفع القيمة العلمية لأعضاء المشروع. والقيم الرئيسية للمشروع (يد الله مع الجماعة) (إذا عمل أحدكم عملاً فليتقنه) (أحب لأخيك ما تحب لنفسك).

تحليل SWOT:

عامل التحليل	نقاط التحليل	وصف النقطة	التوصيات / الأهداف
نقاط القوة	تنوع فريق العمل	فريق المشروع متنوع الثقافات والخلفيات والسلوك	دعم تنوع الفريق وتعزيز ثقافة المشاركة
	محدودية المنتجات	مجال المنتج والخدمة المقدمة محدد	التركيز على المنتج والوصول به لأعلى مستوى من الجودة
	الاتصال الفعال	وجود نظام اتصال وتواصل فعال وسلس باستخدام أحدث التقنيات	المحافظة على مستوى الاتصال الفعال وتعزيز الاستفادة منه بتنويع طرق التواصل
	الهيكل التنظيمي	هيكل تنظيمي واضح ومهام وظيفية محددة	المحافظة على الهيكل التنظيمي وتفصيل المهام بصورة أعمق

الحاق الفريق بدورات متنوعة في دراسات السوق	عدم امتلاك الخبرة التجارية الكافية او بشكل كامل لدى بعض الاعضاء	نقص الخبرة التجارية	نقاط الضعف
الحث المستمر والمتابعة الدائمة لجدولة الاعمال واستخدام أساليب القيادة لحل الاشكال	عدم انضباط وتعاون كافة الأعضاء بإنجاز الأعمال والالتزام بالوقت المحدد	الالتزام والتعاون والانضباط	
جدولة المشروع واللقاءات والتسليم وتفعيل العمل المرن ونمط القيادة المناسب	تواجد أعضاء الفريق في مدن ومناطق جغرافية مختلفة	البعد الجغرافي للفريق	
تكثيف الدعاية وعقد شراكات مع المكاتب الهندسية لجلب العملاء	عدد السجلات التجارية وتراخيص الأنشطة البلدية تفيد بان هناك اقبال عالي	زيادة الأنشطة التجارية في السوق	نقاط الفرص

عمل شركات واشتراكات لدى المنظمات المعنية بالمعلومات والاحصاءات	توفر مصادر المعلومات والبيانات الرقمية مفتوحة المصدر	الإحصاءات والبيانات الرقمية	
التواصل مع شركات التقنية لتصميم نموذج عمل يخدم العميل أينما كان	توفر أنظمة اتصال حديثة تساعد في التواصل وتخفيف التكاليف	تقنية المعلومات	
تقديم المستندات اللازمة للتسجيل في خدمة معروف	وجود عدد من العملاء متخوفين من التعامل مع المواقع الالكترونية ومصداقية مخرجاتها	فقدان الموثوقية في التعامل مع المواقع الالكترونية من قبل بعض العملاء	نقاط التهديدات
الاشتراك مع شركات تقنية معلومات قوية ومميزة في الدعم والحماية للبيانات	من الممكن وجود هجوم او تهديد الكتروني يؤثر على خصوصية	الهجمات الفيروسية الالكترونية	

	وسرية المعلومات او فقدانها		
--	----------------------------------	--	--

أسلوب القيادة والاجراء الاداري:

تم تحديد القيادة التحويلية أو المتبصرة: **Transformational / Visionary Leadership Style** من أجل تحقيق الهدف المطلوب مع الفريق.

الاجراءات	المدير التنفيذي	مدير المشروع	فريق الجودة	IT
الموافقة على خطة المشروع	R	A	I	C
جمع المتطلبات	I	C	A	R
تصميم واجهة المستخدم	I	C	R	A

توزيع الموارد البشرية على المهام:

No.	المورد البشري	مهمة 2	المهمة
<u>1</u>	عبدالرحمن الأسمرى	مسؤول عن طلبات التغيير في المشروع	مسؤول عن إدارة المشروع
<u>2</u>	سلمان الهويل	انشاء هيكل تقسيم الاعمال	مسؤول عن تقنية المعلومات والدعم الفني
<u>3</u>	سالم الشهري	قياس مدى التباين بين الخطط و التنفيذ	ضبط الجودة والمراجعة الدورية لها
<u>4</u>	عالية الصقيه	انشاء سجل المخاطر وتحديثه اثناء عمل المشروع	مسؤولة عن الأمور القانونية والخدمات اللوجستية
<u>5</u>	إبراهيم السليم	اختيار الشركات المتعاقد	مسؤول عن صياغة العقود والمشتريات
<u>6</u>	خلود صبغة الله	مراقبة الجدول الزمني	قياس تطابق المتطلبات مع المنتج النهائي

7	أمل الأهدل	مراقبة المخاطر	مسئولة عن مراقبة المنتج والتقدم في المشروع
8	أحمد السحيمي	جمع المتطلبات	التخطيط والتطوير وجمع المتطلبات

خطط التفاوض:

خطة التفاوض الأولى: التركيز خلال استراتيجياتنا على إضافة هدف مشروعنا لإقناع نتائج مشاريعنا وناقش قيمة النتيجة التي ستجلب الاستدامة إلى مبانينا. كما أظهرنا التزامنا في هذا المشروع والدليل البحثي على استخدام الربح لتثبيت الاستدامة في رؤيتنا.

خطة التفاوض الثانية: استخدام BATNA في اتفاقنا لجعل النفي لدينا أقوى بكثير، وسوف تظهر لدينا استراتيجيات المبدأ التوجيهي.

عوامل نجاح المشروع:

1. فكرة المشروع ضمن احتياج السوق
2. توقيت إطلاق المشروع مناسب
3. اسم المشروع متميز ومناسب
4. امتلاك الخبرة اللازمة لتنفيذ المشروع
5. تمت دراسة جدوى المشروع
6. تم التخطيط جيداً للمشروع
7. تم تنظيم الوقت ووضع جدول زمني لكل مرحلة من مراحل المشروع
8. التحلي بسمات القيادة الناجحة
9. اختيار فريق العمل من ذوي المهارات العالية والكفاءة المطلوبة
10. الاهتمام بالخطة التسويقية للمشروع
11. المتابعة المستمرة لكل مرحلة من مراحل المشروع
12. تم تحديد نقاط القوة والتركيز عليها

قاموس هيكل تقسيم الأعمال :

قاموس هيكل تطوير الأعمال هو مستند يصف تفاصيل كل مكون في هيكل تقسيم الأعمال بما في ذلك حزم العمل وحسابات التحكم.

1. إدارة المشروع	
1.1	ميثاق المشروع
يتم خلال هذا النشاط تحديد فريق العمل وصياغة وتطوير ميثاق المشروع	
1.2	خطة المشروع
يتم خلال هذا النشاط اعداد خطة المشروع كامل تعيين أعضاء فريق العمل وتقسيم المهام عليهم	
1.3	جدول المشروع
ويتم خلال هذا النشاط تحديد الجدول الزمني كامل	
2. الوثائق القانونية	
3. التصميم الفني	
3.1	تصميم الواجهة الخارجية للبرنامج واكمال قواعد البيانات
ويتم خلال هذا النشاط تصميم الواجهة النهائية للبرنامج من ألوان وشعارات و اكمال جميع قواعد البيانات اللازمة لعمل البرنامج	
4. التدريب	
4.1	دليل المستخدم
يتم خلال هذا النشاط تحديد صياغة دليل المستخدم بشكل واضح واحترافي يسهل عمل جميع أعضاء فريق العمل و العملاء استخدام البرنامج	
4.2	دراسة النتائج
بعد تطبيق الاختبارات اللازمة للتأكد من عمل البرنامج بشكل صحيح يتم دراسة هذه النتائج و التأكد من خلو البرنامج من العيوب	
5. التجارب	
5.1	قائمة فحص اختبار النظام
وهي قائمة من الاختبارات يتم تطبيقها على النظام للتأكد من عمل البرنامج بشكل صحيح	
6. الاطلاق النهائي للبرنامج	
6.1	اطلاق البرنامج على أنظمة الأجهزة الذكية
ويتم خلال هذا النشاط تمكين المستخدم النهائي من تنزيل وتحميل برنامج اقتصادي عبر الأجهزة الذكية	

مصفوفة تتبع المتطلبات						
اسم المشروع						
مركز التكلفة						
وصف المشروع						
الرقم	المتطلب	احتياجات وفرص متطلبات العمل	اهداف المشروع	تسليمات WBS	تصميم المنتج	تطوير المنتج
حالات الاختبار						

مصفوفة تتبع المتطلبات / Requirements Traceability Matrix

تطوير الهيكل الهرمي لأهداف المشروع:

المنصة الأولى للدراسات المالية

التنافسية وتنويع
الخدمات

زيادة عدد العملاء

دراسات مالية ناجحة

تنويع قاعدة العملاء

تنويع واستحداث
خدمات جديدة و
اليات مختلفة
للعرض والتقديم

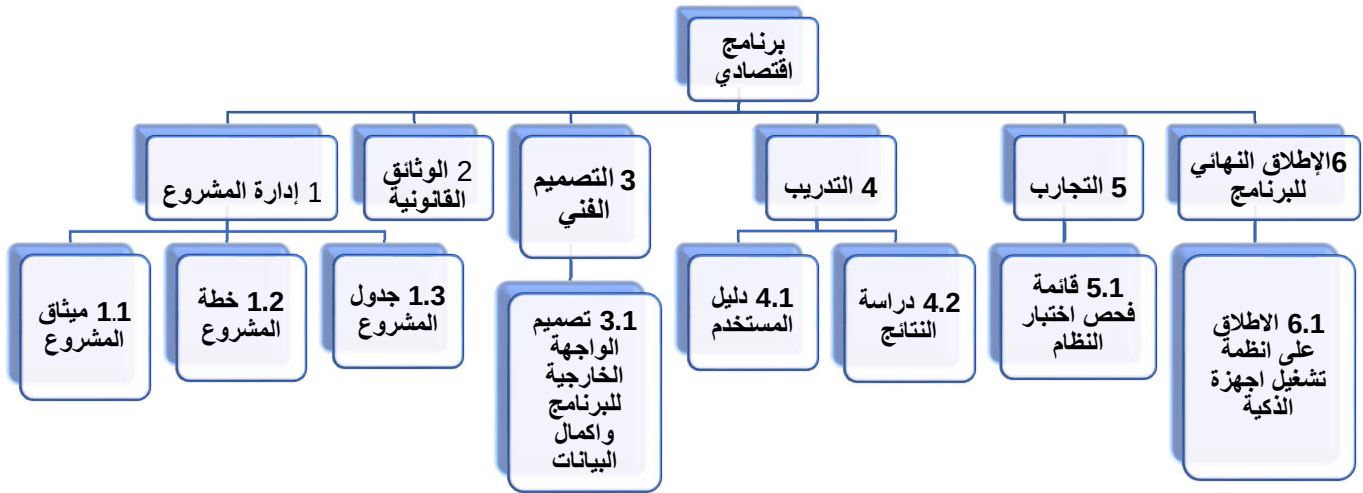
التسويق المتكامل
المستهدف
لمجالات محددة
ومختلفة

تقديم خدمات ما
بعد البيع والمتابعة
والاستشارة
المستمرة

جلب خبراء
متمكنين ذوو
سمعه في مجالات
مختلفة

نشر المعرفة
والعلم على موقع
الشركة او قناة
يوتيوب خاصة

هيكل تقسيم العمل WBS



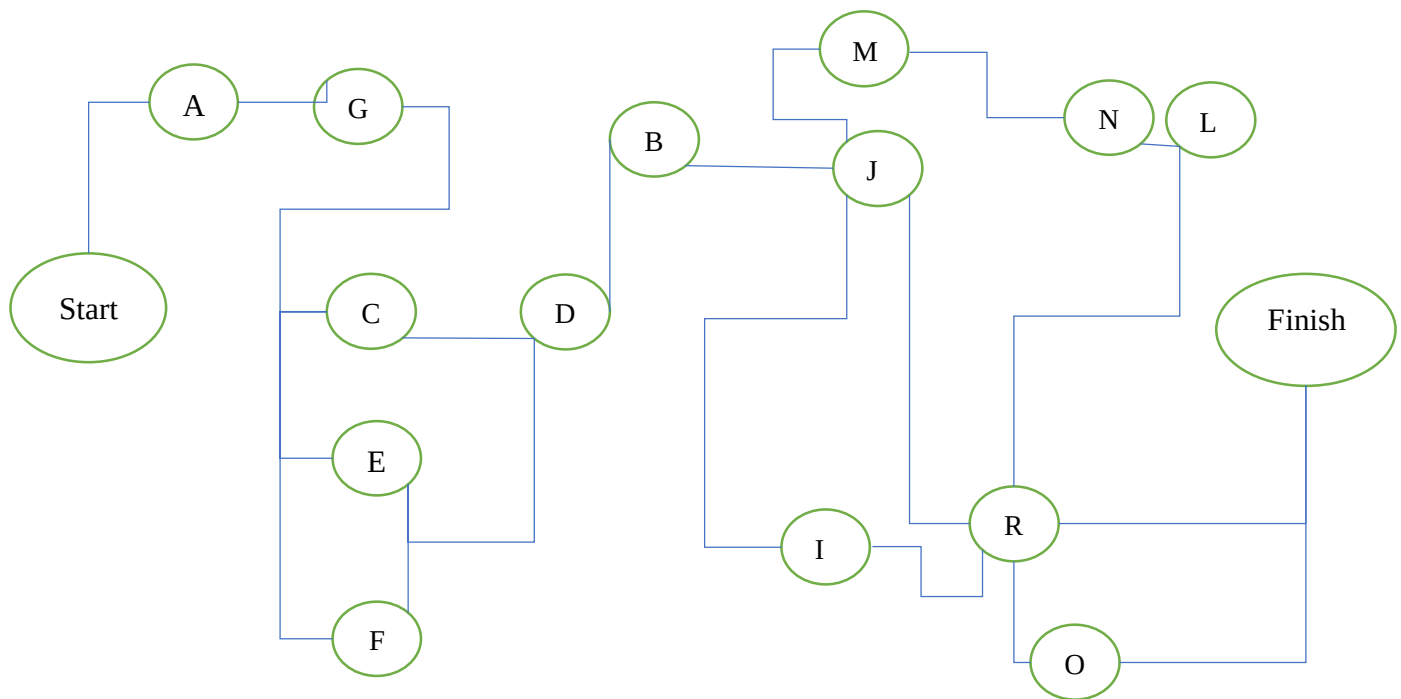
13. إدارة المشروع			
#	1.1 ميثاق المشروع	#	1.2 خطة المشروع
A	1.1.1 تحديد فريق العمل	B	1.2.1 تحديد الميزانية
		C	1.2.2 تحديد المخاطر
		D	1.2.3 تقسيم الأنشطة
		E	1.2.4 تحديد الشركات المتعاقدة
		F	تحديد معايير الجودة
14. الوثائق القانونية			
G	2.1 ترخيص وزارة التجارة		
H	2.2 ترخيص هيئة الاتصالات		
15. التصميم الفني			
#	3.1 تصميم الواجهة الخارجية		
I	3.1.1 تصميم الواجهة الخارجية للبرنامج		
J	3.1.2 رفع قواعد البيانات		
16. التدريب			
#	4.1 دليل المستخدم		
M	4.1.1 تدريب فريق العمل على التعامل مع البرنامج		

17. التجارب	
#	5.1 قائمة اختبار النظام
N	5.1.1 تطبيق قوائم التحقق على النظام
L	5.1.2 التأكد من نجاح اختبار قوائم التحقق
18. الاطلاق النهائي للبرنامج	
#	6.1 الاطلاق على أنظمة تشغيل الأجهزة الذكية
R	6.1.1 على الاندرويد
O	6.1.2 على IOS

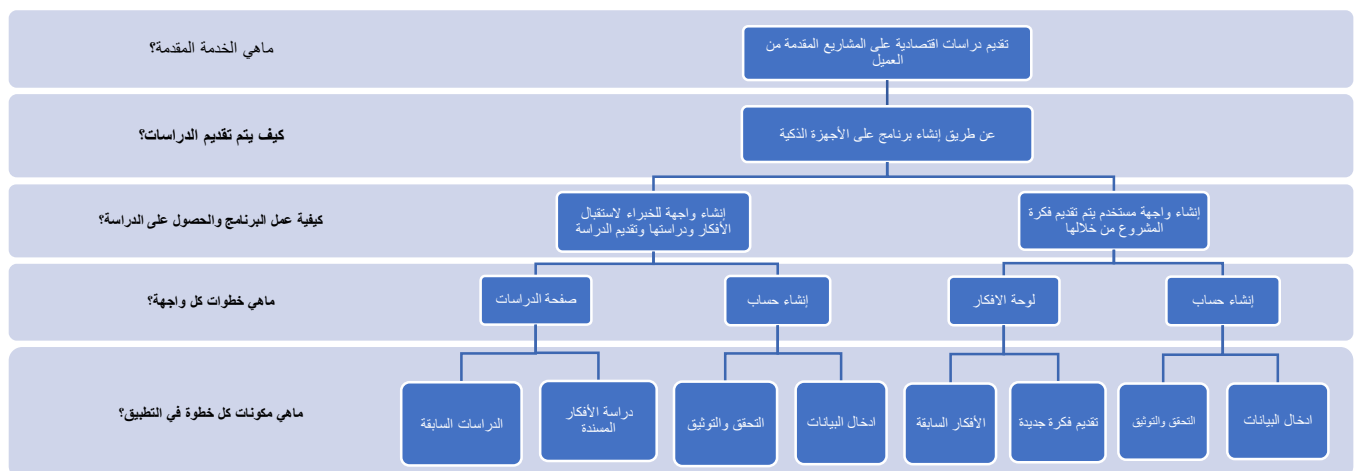
F,S	B,J	F,S	A,G
S,S	J,M	F,S	G,C
S,S	J,I	S,S	C,E
F,S	J,R	S,S	C,F
F,S	I,R	F,S	C,D
F,S	M,N	F,S	E,D
F,S	N,L	F,S	F,D
F,S	L,R	F,S	D,B
		S,S	O,R

S,S بداية , بداية F,S النهاية, البداية

Logical diagram



العلامة	شهر 9	شهر 10	شهر 11	شهر 12
ميثاق المشروع				
التخطيط للمشروع				
اجتماع انطلاق المشروع				
التنفيذ				
الاختبارات التجريبية				
الاطلاق النهائي للمشروع				



إدارة تحليل المنتج:

Supplier	Input	Process	Output	Customer
المورد	المدخل	المعالجة	الانتاج	العميل
القطاع الخاص لخدمات البيانات والمعلومات الهيئات والوزارات الحكومية الخبراء والاستشاريين العميل صاحب الطلب ممثّل خدمة العملاء	طلب دراسة جدوى اقتصادية بيانات ومعلومات السوق والمنافسين زيارات ميدانية اعتماد الدراسات	مصادر البيانات والمعلومات تحليل البيانات والمعلومات اعداد الدراسة الاقتصادية الاشعار بالانتهاء من الدراسة	توصيات ومقترحات التقديرات المالية والجدوى الاقتصادية وقت وتاريخ التسليم دراسة اقتصادية منجزة رسالة نصية / بريد إلكتروني / هاتف لإبلاغ العميل	صاحب الطلب ممثّل خدمة العملاء

SIPOC DIAGRAM

هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع متوافق مع WBS

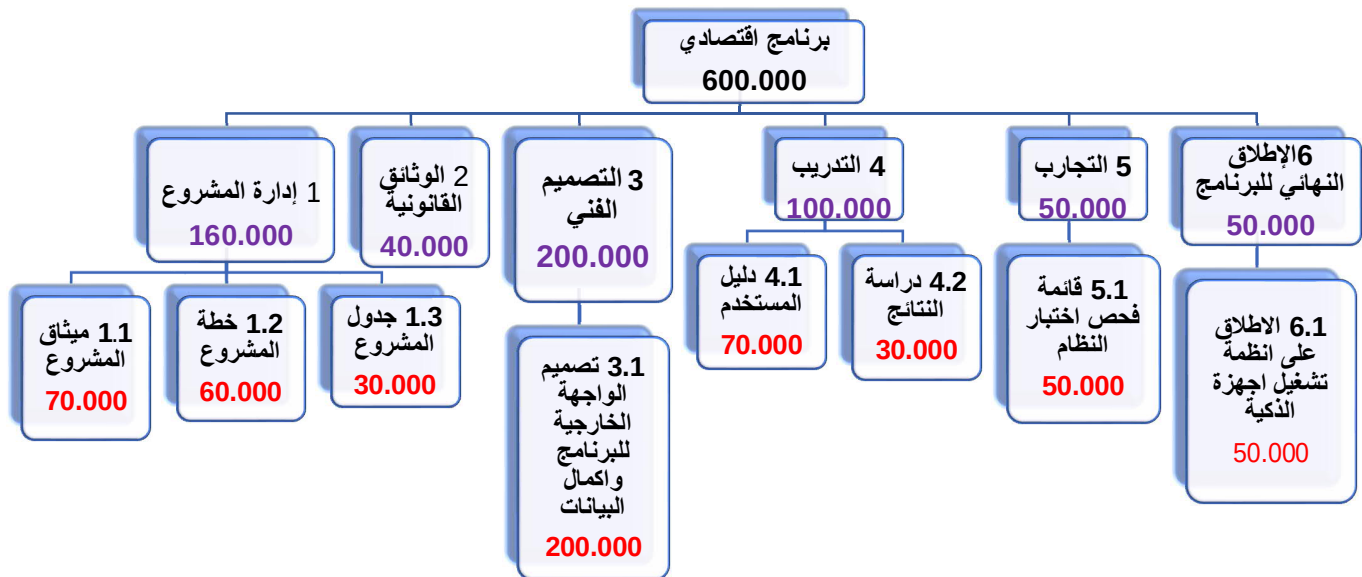
تنقسم ميزانية المشروع الى ثلاثة اقسام:

1. احتياطي الطوارئ 100,000 ريال

2. الاحتياطي الإداري 50,000 ريال

3. ميزانية المشروع 600,000 ريال

فيما يلي تقسيم ميزانية المشروع على الأنشطة حسب WBS



الميزانية حسب الأنشطة:

1. إدارة المشروع			
70.000	1.1 ميثاق المشروع	60.000	1.2 خطة المشروع
70.000	1.1.1 تحديد فريق العمل	5.000	1.2.1 تحديد الميزانية
		15.000	1.2.2 تحديد المخاطر
		10.000	1.2.3 تقسيم الأنشطة
		20.000	1.2.4 تحديد الشركات المتعاقدة
		10.000	1.2.5 تحديد معايير الجودة
2. الوثائق القانونية			
20.000	2.1 ترخيص وزارة التجارة		
20.000	2.2 ترخيص هيئة الاتصالات		
3. التصميم الفني			
200.000	3.1 تصميم الواجهة الخارجية		
100.000	3.1.1 تصميم الواجهة الخارجية للبرنامج		
100.000	3.1.2 رفع قواعد البيانات		
4. التدريب			

70.000	4.1 دليل المستخدم
70.000	4.1.1 تدريب فريق العمل على التعامل مع البرنامج
5. التجارب	
50.000	5.1 قائمة اختبار النظام
30.000	5.1.1 تطبيق قوائم التحقق على النظام
20.000	5.1.2 التأكد من نجاح اختبار قوائم التحقق
6. الاطلاق النهائي للبرنامج	
50.000	6.1 الاطلاق على أنظمة تشغيل الأجهزة الذكية
25.000	6.1.1 على الاندرويد
25.000	6.1.2 على IOS

القيمة المكتسبة للمشروع بعد انقضاء 20% من المدة وانتهاء 50% من كل مخرج

المخرج الأول ميثاق المشروع

المخرج	PV	EV	AC	CV=EV-AC	SV=EV-PV
ميثاق المشروع	120.000	35.000	40.000	-5.000	-85.000

المخرج الثاني التخطيط للمشروع

المخرج	PV	EV	AC	CV=EV-AC	SV=EV-PV
التخطيط للمشروع	120.000	100.000	110.000	-10.000	-20.000

المخرج الثالث تنفيذ المشروع

المخرج	PV	EV	AC	CV=EV-AC	SV=EV-PV
تنفيذ المشروع	120.000	300.000	350.000	-50.000	180.000

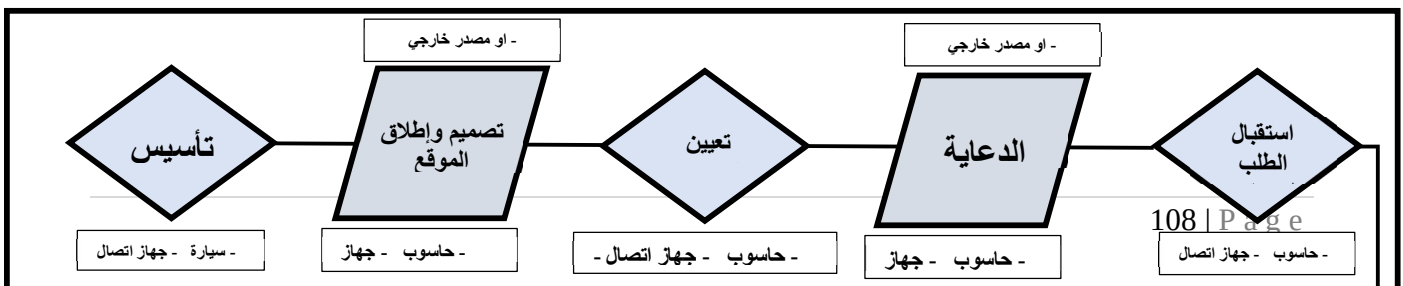
المخرج الرابع الاختبارات التجريبية

المخرج	PV	EV	AC	CV=EV-AC	SV=EV-PV
الاختبارات التجريبية	120.000	525.000	500.000	25.000	380.000

المخرج الخامس الاطلاق النهائي للبرنامج على الأجهزة الذكية

المخرج	PV	EV	AC	CV=EV-AC	SV=EV-PV
تنفيذ المشروع	120.000	575.000	530.000	45.000	455.000

توزيع الموارد من معدات وأدوات على المشروع:



اعداد سجل المخاطر:

الحل	تقييم الخطر				معلومات عن الخطر		
	استراتيجية التعامل	التصنيف فرصة تهديد	التأثير H,M,L	احتمالية H,M,L	المالك	شرح	#
طبيعة برنامج اقتصادي تقنية ولا تحتاج الى ضرورة الحضور, استخدام وسائل التقنية الحديثة راح يكون الحل المتبع في حال تم حظر العمل الحضور	قبول	تهديد	L	M		موجة جديدة من كورونا Covide19	R1
التعاقد مع شركة مسؤولة عن اختبار النظام ومدى كفاءته	نقل	تهديد	H	H	IT	اختبارات كفاءة النظام واجراء اختبارات تنقيبه على مدى الكفاءة وطريقة العمل فريق المشروع لا يملك الخبرة فيها	R2
المحافظة على الجدول الزمني وضع عقوبات في العقد مع المورد المنفذ حتى لا يكون هناك تأخير	استغلال	فرصة	M	H	مدير المشروع	مبادرة وزارة التجارة لدعم التحول الرقمي وإنجاز البرنامج فيل بداية عام 2022 من الاستفادة من الدعم	R3
بسبب طبيعة المشروع انه برنامج تقني واعتماده على البرمجة وتحليل البيانات فإنه لا يتطلب حضور المورد لمكان العمل وانما يمكنه العمل من أي مكان في العالم	استغلال	فرصة	H	M	المشتريات	التوقيع من مورد من خارج المملكة بسعر اقل من منافسيه داخل المملكة ب 20%	R4
تم تضم التدريب كجزء من نطاق العمل ولاكن يتم التأكد من مخرجات التدريب من خلال وضع استفتاءات عن مدى الاستفادة و المخرجات من الدورة التدريبية	إدارة الخطر	تهديد	L	L	مدير المشروع	قلة خبرة فريق العمل بالتعامل مع النظام لبرنامج اقتصادي	R5

التحليل النوعي للمخاطر:

R2	R3		H	الاحتمالية
	R4	R1	M	
		R5	L	
H	M	L	0	
التأثير				

استراتيجية الرد على المخاطر:

الخطر	استراتيجية التعامل
موجة جديدة من كورونا Covid19	قبول
اختبارات كفاءة النظام وإجراء اختبارات تثقيف على مدى الكفاءة وطريقة العمل فريق المشروع لا يملك الخبرة فيها	نقل
مبادرة وزارة التجارة لدعم التحول الرقمي وإنجاز البرنامج قبل بداية عام 2022 من الاستفادة من الدعم	استغلال
التوقيع من مورد من خارج المملكة بسعر اقل من منافسيه داخل المملكة ب 20%	استغلال
قلة خبرة فريق العمل بالتعامل مع النظام لبرنامج اقتصادي	ادارة

التوصيات

- حديد إمكانات السوق للمنتجات أو الخدمات، مع الأخذ في الاعتبار التوقعات المالية، بالإضافة إلى الأهداف الرئيسية لدراسة الجدوى والتأكد من وجود سوق محتمل لتغطية الحاجة التي تخطط لها الشركة من خلال التحول الرقمي.
- اطلاق المشروع على مراحل وادارته وفق ادارة الاجيل للمشاريع لضمان التسليمات المتتابعه وسهولة التعديل والتغيير والتعديل طول عمر مراحل المشروع وفق متطلبات السوق.
- التخطيط للمشروع يجب ان يأخذ وقته الكافي مرحلة التخطيط تشمل الجدول و النطاق و الميزانية كل ما زادت الدقه فيها كل مازاد نسبة نجاح المشروع
- دراسة المخاطر وتحليلها بشكل دقيق يجب ان تتم في كل مشروع مهما كان حجمه ويجب ان تتم بشكل دوري طوال حياة المشروع

- مراجعة سجل الدروس المستفاده للمشاريع المشابهه ترفع من مستوى ادارة المشروع بشكل صحيح

المراجع

PM-book 7th ,PMI stander , page 45,48,90,120,

PM-book 6th ,PMI stander , page 78,88,90,103,

Fundamentals of risk management, Paul Hopkin, risk analyses page 111,112,116

www.wikipedia.org/:

ar.khanacademy.org/:

www.pmi.org/

كتاب محترف ادارة المشاريع, ناصر المحميد, ص 60,70,71,72,

إدارة المخاطر المالية, د.محمد كمال, ص 101,102,109

إدارة الموارد البشرية, محمد القحطاني, ص 49'45,47