

اسم المشروع
مركز الرياضة للجميع
رقم المجموعة (5)



اعداد

الاسم	الرقم الأكاديمي
عروة غازي رزاز	2021201775
اسماء عبد الله عثمان العريني	2021202782
ناصر حمد محمد البدور	2021201436
ميادة علي محمد آل سيف	2021202250
طلال الشمراني	2021203567
سلطان رأفت عبد الله حلواني	2021202017
نجلاء خالد ناصر الشايع	2021202604

بإشراف/ د.وليد سليمان

الفصل الدراسي الثاني

1442هـ - 2021 م

3

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
ج.1	نموذج (SMART)	6
ج.2	مؤشرات الاداء	7
ج.3	ميثاق المشروع	12-8
ج.4	قائمة المخاطر	13
ج.5	الموافقات وتوقعات المسؤولين	14
ج.6	الامتثال والمعايير	18-17
ج.7	السلطة والاهتمام	19
ج.8	الاتصالات الشخصية	26
ج.9	جدول المسؤوليات (RACI)	31
ج.10	استراتيجيات التعامل مع الصراع	33
ج.11	ضغط الجدول الزمني (CRUSHING)	37
ج.12	سرعة التتبع (FAST TRACKING)	38

قائمة الاشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1.1	الهيكل التنظيمي	16
1.2	شبكات القوة والتأثير	22 -20
1.3	التقييم الذاتي (نموذج SWOT)	24
1.4	نماذج وأشكال وقنوات التواصل الشخصي	27
1.5	تحليل الاسباب الجذرية	34

1. الإستراتيجية:

✓ تطوير المسؤولية المجتمعية ورفع أداءها ومشاركتها.

✓ تطوير البنية التحتية للنادي.

✓ تنمية الاستثمار والاستدامة المالية.

❖ الرؤية:

✓ أن نكون النادي الرياضي المفضل لدى جميع فئات المجتمع

❖ الرسالة:

✓ المساهمة في توجيه المجتمع نحو نمط حياة صحي وتشجيع الأفراد على ممارسة

التمارين الرياضية بشكل منظم ومنضبط ووفق أفضل الممارسات الصحية.

❖ الاهداف بنموذج (SMART) :

الأهداف	المسؤول عن الإنجاز	تاريخ الانطلاق	تاريخ التسليم	تاريخ اقرار انجاز	المتابعة	ملاحظات	توصيات
رفع نسبة ممارسة الرياضة في المجتمع.	قسم التوعية الرياضية والصحية				أسبوعية	نشر كل ماله علاقة بالرياضة عبر منصات التواصل الاجتماعي بشكل دوري	الاخذ بالاعتبار التعليقات في منصاتنا الاجتماعية
توفير أفضل أنواع الأجهزة الرياضية التي تتناسب مع فئات المجتمع بمن فيهم ذوي الاحتياجات الخاصة.	الإدارة المالية				سنوية	متابعة الطلبات والتأكد من سلامة الاجهزة ومطابقتها للمعايير المطلوب	اعتماد مصادر ذات سمعة جيدة ولديهم خدمة مابعد البيع
توفير أفضل المدربين والمدربات لجميع الفئات العمرية مما يتماشى مع كل حصة تدريبية رياضية او الحصص الخاصة لكل مشترك.	الموارد البشرية				شهرية	متابعة أداء المدربين شهريا والتأكد من تطبيقهم للأنظمة المتبعة للنادي	عقد اجتماعات اسبوعية مع المدربين للمتابعة المستجدة واخذ اراهم بحكم احكامهم المباثر للمشاركين لضمان استمرارية الجودة
تقديم دورات تدريبية للحصول على رخص تدريب مما يزيد فعالية المركز الرياضي وانتاجية المشتركين وتشجيعهم	الجودة والتطوير				شهرية	عدم اعتماد المشترك الغير منتظم في التدريبات وتغيبه عن الحصص التدريبية	وضع خطط تدريبية وجدولتها ومتابعة نتائج تدريب المشتركين
عقد اتفاقية مع اللجنة الأولمبية للتعريف والتركيـز على رياضات الأطفال التي تخدم اهداف اللجنة	العلاقات العامة				سنوية	دعوة المشتركين بتسجيل أبنائهم لتطوير مهاراتهم وتأهيلهم	تشجيع الأطفال لممارسة الرياضة المناسبة لسنهم وقدراتهم
تقديم الاستشارات او البرامج الصحية بالإضافة الى توعية المشتركين بضرورة الالتزام بالغذاء الصحي	التوعية الرياضية والصحية				أسبوعية	توفير بعض المشروبات والأطعمة الصحية الخفيفة برسوم اضافيه	تعيين مختصين في مجال التغذية لخدمة المشتركين ومساعدتهم على وضع نظام مناسب لعمر المشترك وحالته الصحية
انشاء مركز يقدم نشاطات رياضية مختلفة خلال السنة مثل لعبة الشطرنج او الألعاب التراتبية	مدير الصالات				سنوية	جدولة النشاطات حسب المواسم والعطلات السنوية لاستقطاب اكبر عدد ممكن من المشتركين	توزيع منشورات للمشاركين لهذه الفعاليات وتقديم عرض خاص للمرشح من العائلة او احد الأصدقاء
تقديم برامج سنوية تأهيلية للأولمبياد الوطنية والدولية في مختلف الرياضات.	مدير الصالات				سنوية	عقد اجتماعات دوريه مع المدربين والتأكد من تحقيقهم لاهداف النادي والتركيز على تقوية أداء المشتركين ليتمكنهم من التأهيل في الاولمبياد	تكثيف حملات اعلانيه لدور نادي الجميع الرياضي في تأهيله للاعبين بالاشتراك بالاولمبياد وتوضيح إمكانيات النادي والمدربين من خلال هذه الحملات

ج.1

❖ مؤشرات قياس الاداء:

Lag Measure قياس التأخر	Lead Measure قياس القيادة	Strategic Objectives الاهداف الاستراتيجية
✓ منظور التنمية والاستدامة من خلال التحليل الشامل للسوق ومواكبة التطورات ✓ القدرة على قياس وتحديد مستوى جودة الخدمة المقدمة ✓ تطوير البنية التحتية وتنمية الاستثمار التي تلبي إحتياج المشتركين وتتماشى مع أهداف المشروع.		
درجة رضا المشتركين وولاءهم	جودة الخدمة المقدمة وإدارتها	زيادة نسبة رضا وولاء المشتركين
زيادة عدد المشتركين	التطوير المستمر للمرافق الصحية واللياقة البدنية	تطوير البنية التحتية
إيجاد موارد مالية إضافية	التسويق وجلب الاستثمار	تنمية الاستثمار والاستدامة المالية

ج.2

❖ ميثاق المشروع:

اسم المشروع:	رقم المشروع:
مركز الرياضة للجميع	ESU/JYM/PM001
مدير المشروع:	راعي المشروع:
عبدالله محمد	تركي فهد
التاريخ المتوقع لبدء المشروع:	تاريخ انتهاء المشروع التقديري:
2021/09/05	2021/12/05

ج.3

1. الهدف من المشروع:

✓ مجتمع حيوي للرياضات الأساسية والرياضات المجتمعية لجميع افراد الأسرة

2. الغاية من المشروع:

✓ تقديم خدمات لجميع فئات المجتمع:

✓ كبار السن: مركز ليجمعهم تحت منطلق الرياضة الخفيفة ورفع معنوياتهم.

✓ الشباب والشابات: مركز لممارسة الرياضة وتعديل البرنامج اليومي ليشمل الغذاء الصحي

والممارسات الصحية مثل نصائح للأكل الصحي وترك العادات السيئة مثل التدخين.

✓ الأطفال: مركز لتعليم الأطفال مختلف الرياضات المساهمة في التركيز على رياضه مناسبة لكل طفل

مما يساهم في جعلها رياضه مستمرة قد تؤدي الى مراحل متقدمة مثل الاشتراك في المنتخبات

الأولمبية والوطنية.

✓ ذوي الهمم: مركز رياضي يساهم في احتواء وإعطاء الفرصة لذوي الهمم لممارسة الرياضات

المناسبة مما يساهم في رفع معنوياتهم وتحفيزهم لان يكونوا افراد منتجين ومميزين في المجتمع.

3. اهداف المشروع:

- ✓ رفع نسبة ممارسة الرياضة في المجتمع.
- ✓ توفير أفضل أنواع الأجهزة الرياضية التي تتناسب مع فئات المجتمع بمن فيهم ذوي الاحتياجات الخاصة.
- ✓ توفير أفضل المدربين والمدربات لجميع الفئات العمرية مما يتماشى مع كل حصة تدريبية رياضية او الحصص الخاصة لكل مشترك.
- ✓ تقديم دورات تدريبية للحصول على رخص تدريب مما يزيد فعالية المركز الرياضي و انتاجية المشتركين وتشجيعهم.
- ✓ عقد اتفاقية مع اللجنة الأولمبية للتعريف والتركيز على رياضات الأطفال التي تخدم اهداف اللجنة.
- ✓ تقديم الاستشارات او البرامج الصحية بالإضافة الى توعية المشتركين بضرورة الالتزام بالغذاء الصحي.
- ✓ انشاء مركز يقد نشاطات رياضية مختلفة خلال السنة مثل لعبة الشطرنج او الألعاب التراثية.
- ✓ تقديم برامج سنوية تأهيلية للأولمبياد الوطنية والدولية في مختلف الرياضات.

4. المتطلبات الرئيسية للمشروع:

- ✓ الحصول على تمويل من البنك
- ✓ موافقة الجهات المختصة لإنشاء المشروع
- ✓ موقع يتميز بسهولة الوصول
- ✓ إيجاد مدربين محترفين ذوي خبرة وكفائه عالية
- ✓ توفر مواقف سيارات في الموقع

5. وصف عام للمشروع:

🌈 مراحل المشروع:

✓ اجراء دراسة جدوى ✓ انشاء ميثاق المشروع ✓ تحديد جميع أصحاب المصلحة	
✓ انشاء خطة إدارة المشروع ✓ تطوير خطة إدارة الموارد ✓ تحديد الأهداف ومقاييس الاداء ✓ ابلاغ أعضاء الفريق بالأدوار والمسؤوليات ✓ تحديد المخاطر المحتملة والعمل على استراتيجية للتقليل من حدوثها. ✓ توقعات حدوث المخاطر وانشاء خطط الطوارئ ✓ انشاء خطة التواصل ✓ تطوير خطة إدارة الجودة ✓ تطوير خطة إدارة الجدول الزمني	
✓ القيام ببناء المخرجات المتفق عليها والتأكد من انها تلبي الاحتياجات التي من اجلها تم تنفيذ المشروع ✓ مراقبة أداء الفريق والمحافظة على التعاون الفعال بين أصحاب المصلحة بالمشروع	التنفيذ
✓ مراقبة أداء المشروع ✓ إدارة الموارد	

✓ تحديث الجدول الزمني ✓ إدارة الجودة ✓ التأكد من اتباع الفريق للخطة الرئيسية للمشروع ✓ انشاء مؤشرات العوامل الناجحة (CSF) ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPI)	
✓ التأكد من المخرجات ✓ القيام بتسليم المشروع ✓ مناقشة وتوثيق الدروس المستفادة من المشروع ✓ عقد اجتماع مع الفريق من اجل مناقشة النجاحات والاختافات خلال المشروع ✓ مراجعة المشروع بأكمله وكتابة تقرير مفصل يغطي جميع الجوانب ✓ حفظ وثائق المشروع	

ج.3

🚦 مخرجات المشروع:

من المتوقع بعد الانتهاء من هذا المشروع وتنفيذه على ارض الواقع مايلي:

- ✓ تمكين وتحفيز جميع افراد المجتمع من ممارسة الرياضة بعد انشاء نادي رياضي شامل ومتكامل.
- ✓ مجتمع صحي.

✓ تسهيل وتذليل العقبات للأمهات، وذلك بعد انشاء حضانة يمكنها من ممارسة الرياضة براحة وطمأنينة.

✓ رفع مستوى اللياقة البدنية للأفراد وتقليل من نسبة خطر الإصابة بالسمنة او الامراض المتعلقة بها.

6. المخاطر:

❖ الاحتمالية والأثر:

مخاطر منخفضة = $30 < 0$

مخاطر متوسطة = $60 < 30$

مخاطر مرتفعة = $100 < 60$

قائمة المخاطر	احتمالية وقوع الخطر	مستوى الخطر	أثر الخطر	مستوى الخطر
الضرائب	65%	عالي	70%	عالي
قوانين العمل	70%	عالي	50%	متوسط
الكوارث والأزمات	25%	منخفض	80%	عالي
اضراب الموظفين عن العمل.	15%	منخفض	65%	عالي
ضعف مشاركة أصحاب المصلحة.	35%	متوسط	40%	متوسط
الإصابات داخل موقع العمل.	35%	متوسط	45%	متوسط
الإجراءات الحكومية.	20%	منخفض	40%	متوسط
عدم التزام الموردين.	25%	منخفض	60%	عالي
النزاعات الداخلية	35%	متوسط	25%	منخفض
صعوبة استقدام العمالة	30%	منخفض	60%	عالي

ج.4

7. المعوقات والقيود:

- ❖ عدم توفر مدربين مختصين لجميع الفئات
- ❖ اجراءات الحصول على تصاريح التشغيل من الجهات المعنية

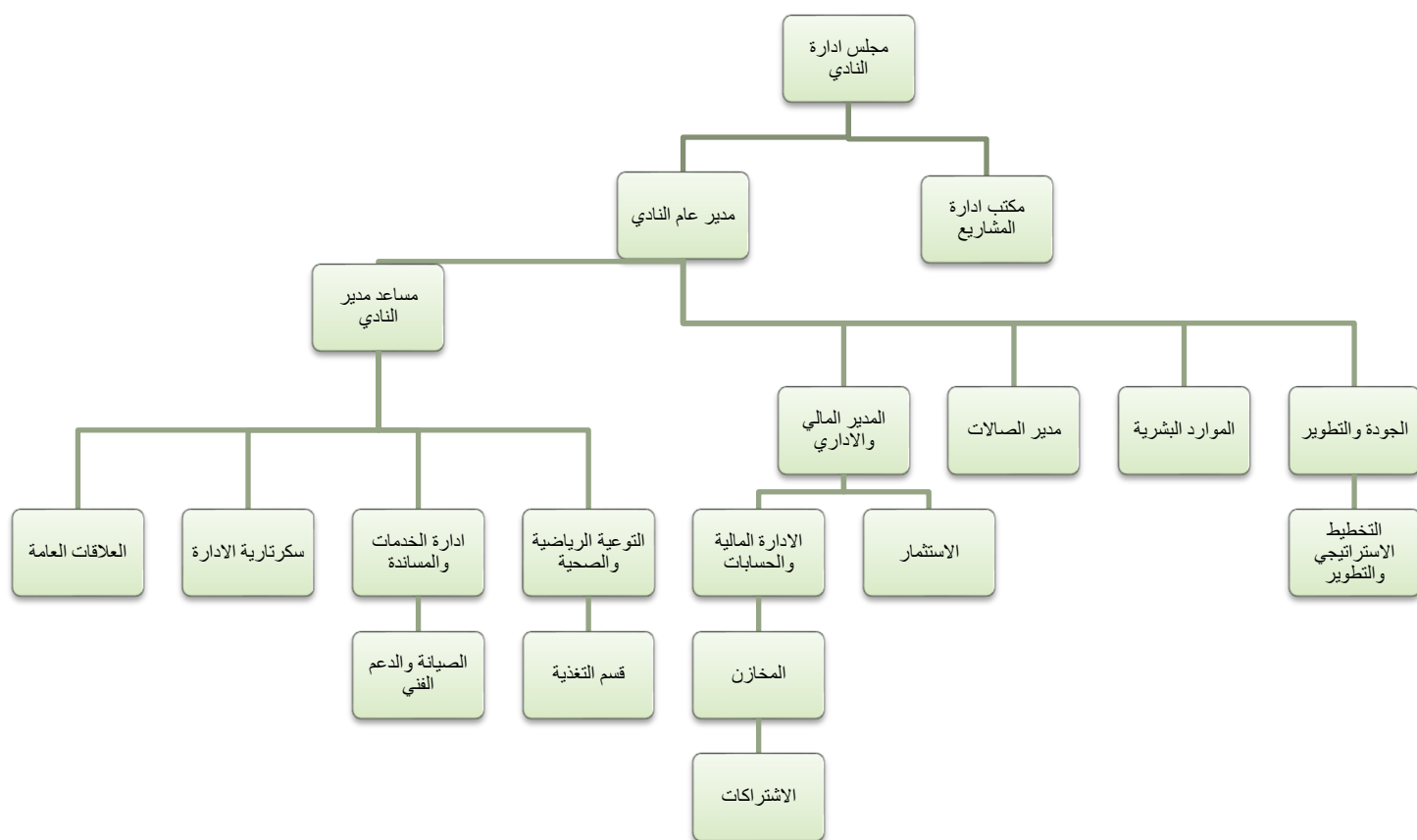
7. موافقة وتوقيع المسؤولين عن ميثاق المشروع

المسمى الوظيفي	اسم المسؤول	التوقيع	التاريخ
مدير المشروع	عبدا لله محمد	عبد الله محمد	2021/11/1
قائد المشروع	عروة غازي	عروة غازي	2021/11/1
راعي المشروع	تركي فهد	تركي فهد	2021/11/1

ج.5

2. الحوكمة والهياكل والعمليات:

- ❖ الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات المشروع:



1.1

❖ الاسس التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل التنظيمي:

- ✓ يشكل الهيكل التنظيمي أو الخريطة التنظيمية الإطار العام للتسلسل الإداري للمنشأة فهو الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح مستويات السلطة والمسؤولية داخل المنشأة من خلال بإعداد قوائم تفصيلية لكافة الأنشطة اللازمة إضافة إلى تحديد واجبات واختصاص كل وحدة تنظيمية تحديد العلاقات التنظيمية بين مختلف الوحدات من سلطة ومسؤولية ونطاق.
- ✓ وبالتنسيق بين جميع الوحدات والادارات يتم وضع شبكة تواصل رسمية تساهم في نقل وتبادل المعلومات والبيانات بطريقة مفهومة للجميع تساعد على سير العمل بمرونة عالية تساهم في تحقيق الاهداف والتطلعات.

❖ مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع (المتحكم):

- ✓ وذلك كون المشروع ناشئ ومبتدئ فهو بحاجة الى ضبط للأنشطة وتنفيذ للعمليات، كما سيساهم مكتب إدارة المشروع في تعديل بعض المنهجيات وفقا للسوق ومستوى المنافسة كما ان موقع مكتب إدارة المشروع في الهيكل التنظيمي يجعل مهمة مكتب إدارة المشروع (المتحكم) أكثر مرونة.

3. الامتثال والمعايير واللوائح:

- ❖ نموذج التحقق قبل استلام مخرجات المشروع:
- ❖ نموذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع:

✓ عمليات البدء

#	Task	Due Date	Status
1.1	تطوير ميثاق المشروع	2021/10/15	completed
1.2	تحديد المعنيين بالمشروع	2021/10/18	completed

✓ عمليات التخطيط

#	Task	Due Date	Status
2.1	خطة إدارة المشروع	2021/10/1	On process
2.2	خطة إدارة النطاق	2021/10/3	On process
2.3	تحديد النطاق	2021/10/4	On process
2.4	اعداد هيكل تجزئة العمل	2021/10/16	On process
2.5	خطة إدارة الجدول الزمني	2021/10/18	On process
2.6	تحديد الأنشطة	2021/10/19	On process
2.7	تسلسل الأنشطة	2021/10/22	On process
2.8	تقرير مدد الأنشطة	2021/10/23	On process
2.9	تطوير الجدول الزمني	2022/01/18	On process
2.10	وضع خطة إدارة التكاليف	2021/10/25	On process
2.11	تقدير التكاليف	2021/10/25	On process
2.12	تحديد الموازنة	2021/11/1	On process
2.13	وضع خطة إدارة الجودة	2021/11/5	On process
2.14	وضع خطة إدارة الموارد	2021/11/10	On process
2.15	وضع خطة إدارة التواصل	2021/11/11	completed
2.16	وضع خطة إدارة المخاطر	2021/10/27	completed
2.17	تحديد المخاطر	2021/10/29	completed
2.18	وضع خطة الاستجابة للمخاطر	2021/10/30	Pending
2.19	إدارة المشتريات	2021/1/30	Pending

2.20	وضع خطة مشاركة المعنيين في المشروع	2021/10/25	completed
------	------------------------------------	------------	-----------

✓ عمليات التنفيذ

#	Task	Due Date	Status
3.1	توجيه و إدارة اعمال المشروع	2021/10/28	Pending
3.2	إدارة معرفة المشروع	2021/10/29	Pending
3.3	إدارة الجودة	2021/10/29	Pending
3.4	تطوير الفريق	2021/11/1	Pending
3.5	إدارة فريق المشروع	2021/11/5	Pending
3.6	إدارة التواصل	2021/11/4	Pending
3.7	إدارة مشاركة المعنيين في المشروع	2021/11/20	Pending

✓ عمليات المتابعة والتحكم

#	Task	Due Date	Status
4.1	المتابعة والتحكم في أعمال المشروع	2021/11/17	Pending
4.2	التحقق من النطاق	2021/11/19	Pending
4.3	التحكم بالجدول الزمني	2021/11/20	Pending
4.4	ضبط التكاليف	2021/12/24	Pending
4.5	التحكم بالموارد	2021/12/20	Pending
4.6	متابعة المخاطر	2021/12/20	Pending
4.7	مراقبة المشتريات	2022/01/24	Pending
4.8	متابعة مشاركة المعنيين بالمشروع	2022/01/30	Pending

✓ عمليات الإغلاق

#	Task	Due Date	Status
5.1	اغلاق المشروع والمرحلة	2022/04/25	Pending

ج.6

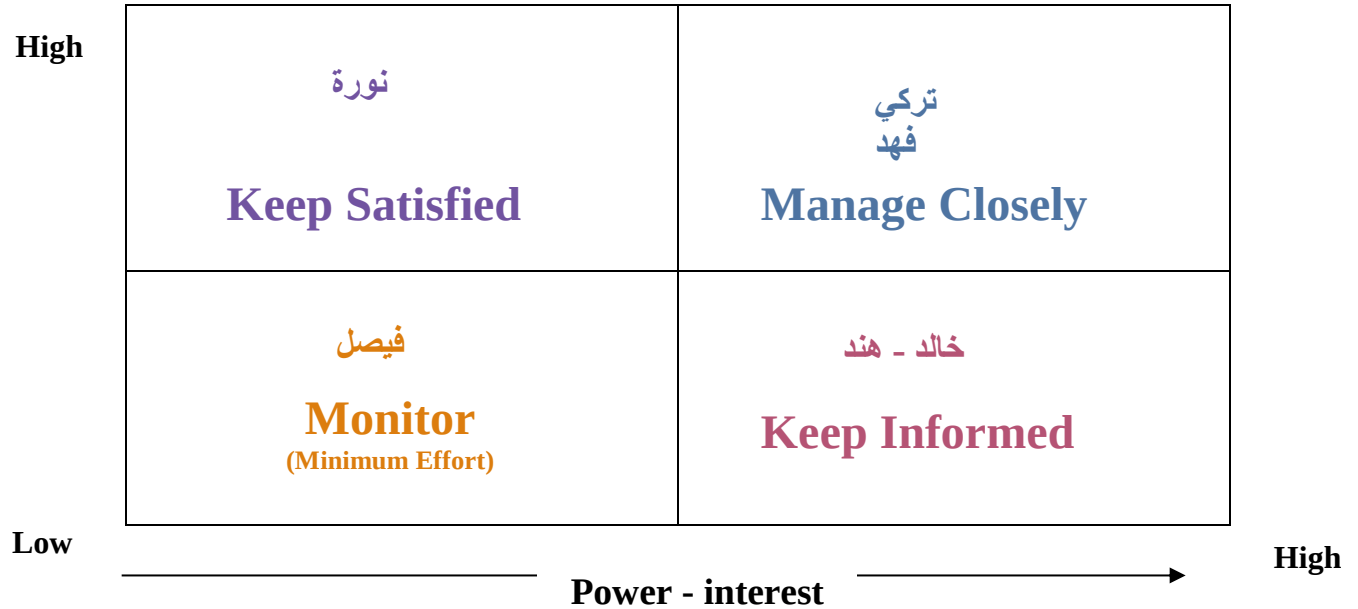
4. السلطة والاهتمام:

❖ سجل المعنيين وأصحاب المصلحة

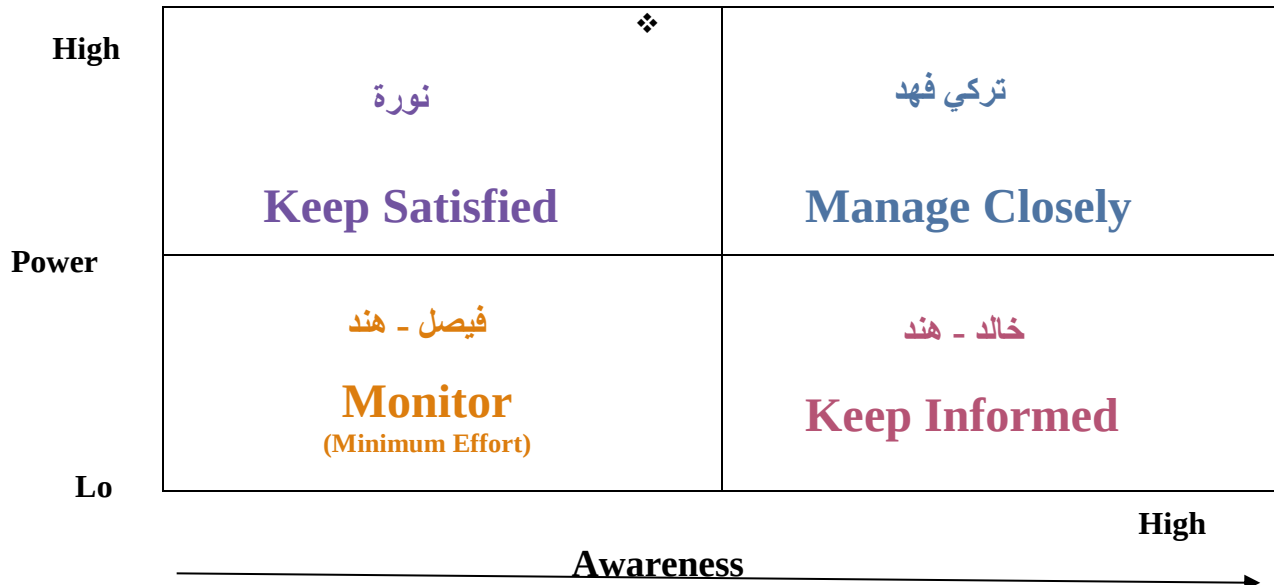
#	الاسم	المسمى الوظيفي	الدور في المشروع	القوة عالي، متوسط، متدني	الاطلاع؟ نعم، ربما، لا	الاهتمام؟ نعم، ربما، لا	الدعم؟ داعم، محايد، مقاوم
1	تركي فهد	رئيس النادي	راعي المشروع	عالي	نعم	نعم	داعم
2	نورة	المدير المالي	مستشار مالي	عالي	ربما	ربما	داعم
3	فيصل	مدير المشتريات	مشتريات	متدني	لا	لا	محايد
4	خالد	مدير التسويق وعلاقات العملاء	التسويق والمبيعات	متوسط	ربما	ربما	مقاوم
5	هند	مدير الموارد البشرية	مستشار في المعرفة والتحليل	متوسط	ربما	ربما	محايد

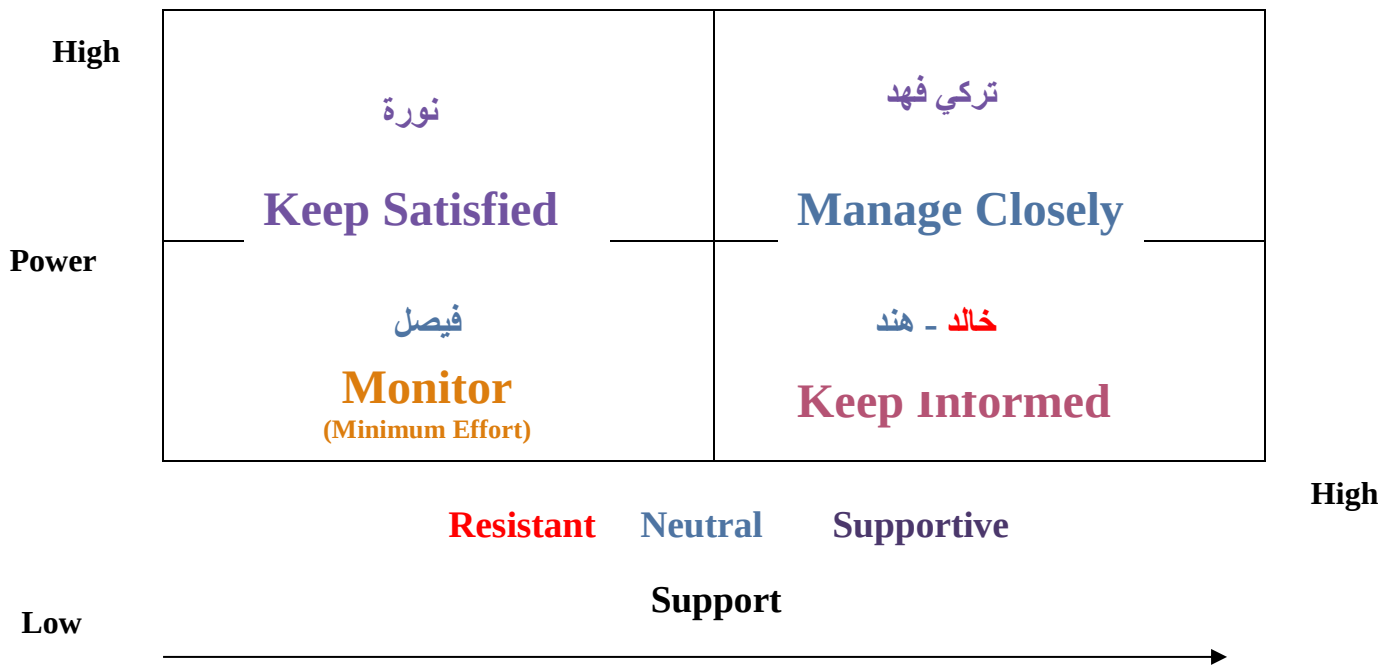
ج.7

❖ شبكة القوة / الاهتمام:



❖ شبكات التأثير / القوة:





1.2

5. ثقافة المنظمة وقيمتها:

❖ تعريف لثقافة المنظمة:

- ✓ في شركتنا، نطمح لتكون منظومتنا مميزة وفريدة من نوعها في تقديم الخدمات الصحية و الرياضية لجميع فئات المجتمع، تقود ببساطة الثقافة الإيجابية نحو التميز المؤسسي، إنها إحدى ركائز النجاح التي ستساعدنا جميعاً على تحقيق مكانة رائدة في المستقبل.
- ✓ توعية المجتمع ونشر الثقافة الصحية بلا شك يلعب دوراً رئيسياً في تطوير علامتنا التجارية بين الشركة الرياضية والصحية، والاهتمام الكبير بالعمل والمسؤولية الاجتماعية حيث أنهم من أهم الأصول في بناء ثقافة الشركة والحفاظ عليها، نعمل بشكل دوري على تقديم خدمات متطورة برسوم تنافسية مقابل المنافسين في نفس المجال، ومن أسس ثقافة منظمتنا هي إلهام الموظف وتشجيعه ومكافأته لما له من تأثير إيجابي على سير العمل بفاعلية وإنتاجية عالية، ومن هنا تأتي أهمية العمل الجاد والدؤوب لتحقيق الشركة أهدافها وتطلعاتها المستقبلية.

❖ اقتراحات لتحسين ثقافة المنظمة:

- ✓ تحسين الكفاءة والأداء للموظفين والعاملين داخل الشركة بشكل دوري مما فيه تأثير على منظومة العمل
- ✓ التركيز على تقديم كل البرامج والأجهزة المطورة في كل عام بما يتناسب مع كل فئة عمرية والحالات الصحية
- ✓ التوسع في مواقع المراكز الرياضية داخل المدينة مما يتناسب مع الكثافة السكانية في المنطقة
- ✓ التركيز في رفع القيمة الثقافية الصحية والرياضية عن طريق الفعاليات الموسمية التي تبني وتعزز الثقافة منذ الصغر

6. نقد وإدارة الذات:

❖ سرد ثلاث سلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن ان تأثر على المشروع:

✓ التهاون أو التباطؤ في حل المشكلات

✓ عدم تطوير التفكير الإبداعي والابتكار

✓ الافتقار لمهارة التواصل

❖ دراسة السلوكيات وتحديد أسبابها والتخلص منها:

✓ التهاون أو التباطؤ في حل المشكلات

ولعلنا نعرف مفهوم حل المشكلة بأنه الطريقة التي يستخدم فيها الفرد المهارات والمعارف المكتسبة لديه من أجل الاستجابة لموقف أو عائق أو حدث غير متوقع، وتكثر أسبابها ومن أهمها عدم تحديد المشكلة وتحليلها الى أجزاء ليسهل تناولها وإيجاد حلول لها، وأيضاً وعدم الممارسة في حل أنواع مختلفة من المشكلات، وناك عدة طرق للتخلص منها وتطوير المهارات التي تزيد من فعالية مهارة حل المشكلات مثل التفكير التحليلي والإصرار ومعرفة المعطيات والمجهول في المشكلة.

✓ عدم تطوير التفكير الإبداعي والابتكار

تشمل ابتكار الأفكار وطرق وأساليب جديدة للنظر إلى الأشياء أو صنع منتجات ذات قيمة، ويتشارك الإبداع والابتكار في اعتمادهما على الإصرار والمثابرة لمتابعة الأفكار الجديدة وتطويرها ومن أهم أسباب عدم تطوير مهارة التفكير الإبداعي والابتكار هي أن بعض الطلاب يميلون إلى التفكير المتحيز والعمل الفردي وعدم القدرة على صنع القرار حيث من أهم الحلول للتخلص منها هي العمل التعاوني وتوظيف التكنولوجيا في خدمة الإبداع وطرح أسئلة مدروسة وقضايا لتنمية التفكير والإبداع.

✓ الافتقار لمهارة التواصل

يصنف التواصل على أنه أداة تعبير عن حاجات الأفراد والجماعات، كما أنه يلعب دور كبير في صقل شخصية الطالب وقدرته على نقل أفكاره ومشاعره. ومن أهم أسباب الافتقار لمهارة التواصل لدى بعض الطلاب عدم الاستماع والعقلية المنغلقة لبعض الأفكار من الآخرين داخل المجموعة وعدم تطوير

التواصل الغير لفظي وأن من أهم الطرق للتخلص من هذه العادة تقديم العروض الجماعية لزيادة مهارات العمل في مجموعات وإتاحة الفرصة لمناقشة الآراء وطرح أسئلة مفتوحة بشكل غير رسمي لتطوير التواصل بين أعضاء المجموعة.

❖ تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT:



7. النزاهة الشخصية والموثوقية:

❖ تقديم ثلاث سلوكيات تتعارض مع النزاهة الاخلاقية:

- ✓ الفساد والرشوة
- ✓ التمييز والعنصرية على أساس اللون والدين والعرق والأصل القومي للفرد
- ✓ عدم الالتزام بتأدية الواجبات الوظيفية بطريقة مهنية واخلاقية
- ✓ عدم وجود مبدأ المشاركة الجماعية والتواصل بين الآخرين

❖ تحليل الاثر المالي والاجتماعي والفني على اعمال المشروع والعلاقات:

- ✓ إن السلوكيات التي تتعارض مع النزاهة الشخصية والموثوقية من الأمور التي يجب التصدي لها مبكرا لما لها من أثر بالغ على سلوك الأفراد بمختلف مستوياتهم الوظيفية وإكسابهم سلوكيات خاطئة تؤثر على الكفاءة والأداء داخل المشروع، وبالتالي سيكون هناك تأثير سلبي على أهداف المشروع ورؤيته المستقبلية.

8. الاتصالات الشخصية:

❖ سجل المعنيين بالمشروع واصحاب المصلحة:

Name	Role	Power	Aware	Interested	Supportive
Mr. Abdullah Mohamed	Project Manager	High	Yes	Yes	Supportive
Project Team	Project Team	Low	Yes	Yes	Supportive
Ministry of Sport	Producers Organizer	High	No	No	Neutral

Health Consultation Company	PMO Office	Low	Yes	Yes	Supportive
Sports Machine Company		Low	Yes	Yes	Supportive
Everyone's GYM Center	End User & Owner of Project	High	Yes	Yes	Supportive
Society	Operational	Low	No	No	Resistant

ج.8

❖ تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال:

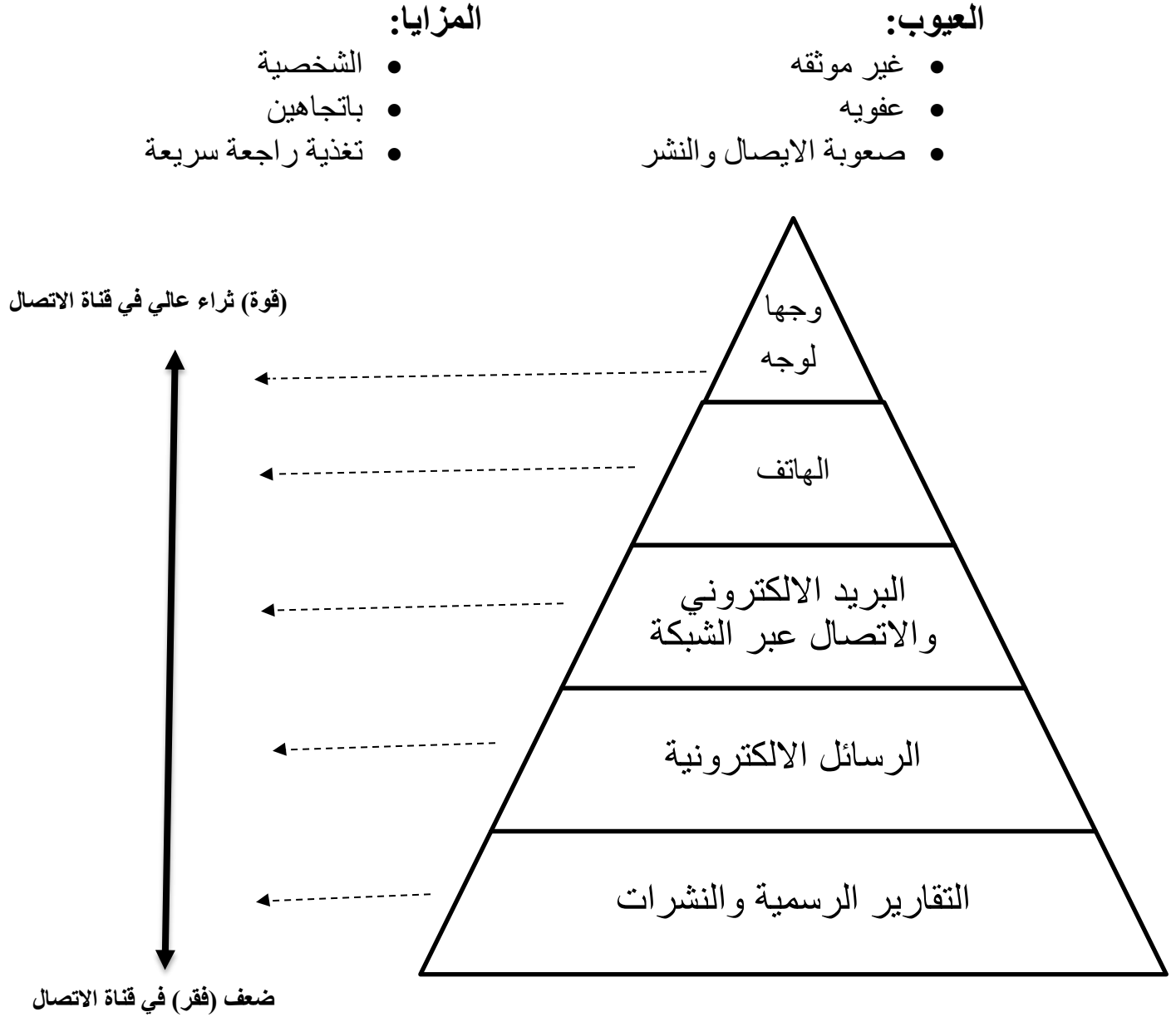
✓ التواصل الشخصي:

هو تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر. وهو أيضاً مجال للدراسة. وهناك مهارات متعلقة به يمكن دراستها وتطويرها أيضاً وهناك رسالة يتم إرسالها ورسالة يتم استقبالها أثناء ذلك التواصل ويمكن اجراء ذلك بطرق مباشرة وغير مباشرة.

✓ التواصل الفعال:

هو الفعل الذي يحقق أقصى درجات التواصل باستثمار كافة إمكانيات الإلقاء والتلقي باستخدام الوسائل والوسائط التي تناسب الحال في بعده الزماني والمكاني.

❖ تعريف اشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي:



- المزايا:**
- موثقة
 - مدروسة بعناية
 - سهولة الايصال والنشر

- العيوب:**
- غير شخصيه
 - اتجاه واحد
 - تغذية عكسية بطيئه

❖ بناء مصفوفة الاتصال:

Stakeholder Name	Category	Contact Person
Ministry of Sport	External	Abdullah Olayan aolayan@mos.gov.sa
CEO	Internal	Khalid Saeed ksaeed@everyonesport.com
Ministry of Health	External	Fahad Nasser fnasser@moh.gov.sa
Community	External	Arwa Meshal
Project Team	Internal	Abdulaziz khalid akhalid@everyonesport.com

9. العلاقات والارتباط:

❖ عرض ثلاثة سيناريوات لنماذج اتصال خاطئة:

- عدم ايجاد معايير للتواصل (حسب الحاجة – مفصلة وليست جاهزة) ضمن منظومتك وبما يناسب احتياجات المشروع .
- عدم التأكد من ان الاتصال قد وصل الى المستلم فعليا وانه قد فهمه
- عدم التخطيط للاتصال مع كل من أصحاب المصلحة على أساس الاحتياجات الفردية لكل منهم ومقدار اهتمامهم أو مصاحتهم في المشروع.

❖ تطوير واعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين (Stakeholder Assessment Matrix)

Stakeholder	Unaware	Resistant	Neutral	Supportive	Leading
رئيس النادي					C,D
المدير المالي				C	
مدير المشتريات				C	
مدير التسويق				C	
مدير الموارد البشرية				C	

❖ وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع:

- ✓ قيادة المشروع هي فن وعلم توجيه الفريق نحو التسليم الناجح للمشروع، وهي تضمن أن ينجز الفريق معاً أكثر مما يستطيعون كأفراد لأن قيادة المشروع تجمع الأشخاص معاً لتحقيق هدف مشترك.
- ✓ القيادة المفضلة هي القيادة الديمقراطية

❖ اسباب تفضيل نموذج القيادة الديمقراطية:

- ✓ القيادة الديمقراطية هي نوع من أسلوب القيادة حيث يقوم أعضاء المجموعة بدور أكثر تشاركية في عملية صنع القرار.

❖ اقتراحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع: (5 اقتراحات)

- ✓ تمكين أعضائنا من اتخاذ قرارات ذكية، حيث أن عملية المشاركة يمكن أن تساعد على أن يصبحوا أكثر ممارسة في صنع القرار.
- ✓ تشجيع الفريق على تحمل المسؤوليات المشتركة بطريقة رائعة لتحقيق ذلك ولا ينبغي أن يكون الزعيم الديمقراطي هو الذي يتحمل كل المسؤولية. بدلاً من ذلك، يتمثل دورها في توزيع المسؤولية وتعظيم مشاركة الآخرين في محاولة لتحقيق الأهداف المحددة.
- ✓ مساعدة الناس على الشعور بالتقدير عند التماس آرائهم وتشجيع الصداقات والعلاقات الجيدة والثقة في جميع أنحاء المنظمة
- ✓ خلق بيئة استشارية عندما يكون التركيز هو الاستكشاف العميق للعمليات والإمكانيات لإصلاح المشكلات والترويج للأفكار الجديدة التي تلبي متطلبات العملاء المتغيرة.

✓ التعايش مع المتغيرات والتطورات المحيطة، لا ينبغي أن يكون القائد وفريقه مغلقين في مجال العمل، فهذه التغييرات قد تكون سبباً للتميز والإبداع داخل بيئة العمل، وتحسينها، وخلق اختلاف في بيئة العمل.

11. العمل الجماعي

❖ جدول توزيع المسؤوليات (RACI)

✓ يستخدم جدول توزيع المسؤوليات المعروف باسم (RACI Chart) لتوضيح الأدوار والمسؤوليات في الشركة

✓ وهو ببساطة عبارة عن جدول يتضمن قائمة بالأنشطة ومعلومات عن دور كل فرد فيما يتعلق بهذه الأنشطة. فأمam كل نشاط يوضع اسم الشخص المختص بحسب دوره في العمود المخصص لهذا الدور:

- R** . هو الحرف الأول من كلمة **Responsible** بمعنى منفذ، وهو الشخص المكلف بأداء العمل.
- A** . هو الحرف الأول من كلمة **Accountable** بمعنى مسئول، وهو الشخص المسئول عن التأكد من أداء العمل بشكل كافي.
- C** . هو الحرف الأول من كلمة **Consulted** بمعنى يستشار وهو الشخص (أو الأشخاص) الذي يطلب مدخلاته لإتمام العمل.
- I** . وهو الحرف الأول من كلمة **Informed** بمعنى يخطر وهو الشخص (أو الأشخاص) الذي يجب أن يخطر بشأن هذا العمل.

النشاط	منفذ R	مسئول A	يستشار C	يخطر I
السياسة العامة للشركة		مجلس الادارة	المدير المالي والاداري	مدير الجودة والتطوير
خطة الاتصالات ومتطلباتها		مدير عام النادي	مدير الجودة والتطوير	مجلس الادارة
قواعد التوظيف ومستحدثاتها	مدير الجودة والتطوير	مدير الموارد البشرية	مدير عام النادي	مجلس الادارة

ج.9

12. الصراع والازمات

❖ تعريف الصراع:

✓ نوع من التفاعل السلبي بين أفراد العمل داخل المؤسسة نتيجة وجود تباين كبير بين الأفكار والأهداف والأفكار والمبادئ والفلسفة الشخصية لكل منهم ، مما يؤدي إلى عرقلة الجهود وتنشيط النشاط وامتصاص حماس أفراد العمل لبعضهم البعض ؛ وهذا من شأنه بالطبع أن يؤدي إلى انهيار مؤسسة العمل تدريجياً إذا ما لم يتم تدارك هذا الأمر وإدارته بشكل سليم ، في حين أن البعض يرى أن الصراع التنظيمي في بعض الأحيان قد يخلق نوعاً من التفكير والإبداع والتنافس الإيجابي بين الموظفين ولكن يعتمد ذلك على درجة وطبيعة ونوع الصراع القائم بينهم .

✓ مفهوم الصراع في المنظّمات: هو الإرباك والتعطيل للقيام بالعمل وهو الخلاف الذي يكون نتيجة المعارضات والتنوع بوجهات النظر والآراء، أو ازدواجية الوظائف

❖ ثلاثة سناريوهات متوقعة لإحداث الصراع بالمشروع:

- ✓ تنافس في السلطة والمسؤوليات
- ✓ صراع حول تقسيم المهام
- ✓ صراع حول معايير الاداء والمكافئات

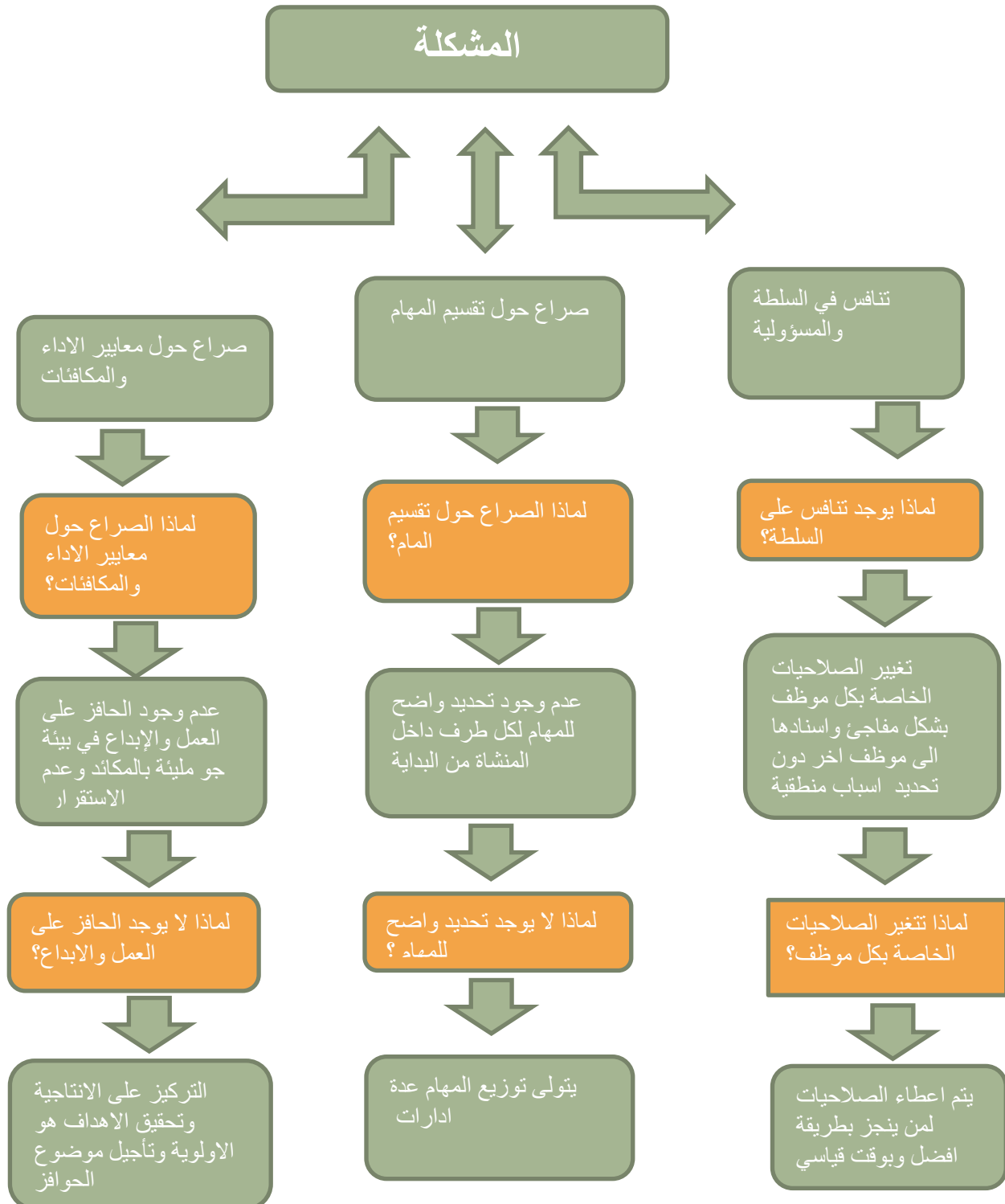
❖ الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضل:

نوع الصراع	استراتيجية التعامل مع الصراع	سبب الأفضلية
تنافس في السلطة والمسؤوليات	استراتيجية التسوية	تعد الحل الأمثل حيث انها تقوم على مناقشة القضية محل الصراع والعمل بتفكير هادئ ومنطقي على التوصل الى حلول ترضي طرفي النزاع، وبذلك يشعر كل منهم بتحقيق مكاسب جزئية لأنها تساعد على انتهاء الصراع بشكل كبير
صراع حول تقسيم المهام	استراتيجية الاخمد	قيام إدارة العمل بفرض سيطرتها وتوزيع الأدوار على الموظفين من اجل اخمد هذا الصراع قدر الإمكان، ويتم اللجوء الى هذه الطريقة في حالة القضايا قليلة الأهمية لأنها ليست حل نهائي ولا تمثل اشباع لرغبة أي من طرفي الصراع.
صراع حول معايير الاداء والمكافئات	استراتيجية التلطيف	عندما يتم سماع أصواتهم، فمن المرجح أن يقوموا بأداء أفضل ما لديهم.

ج.10

❖ عرض تحليل الأسباب الجذرية:

إيجاد حل للمشكلة بتطبيق تقنية 5 Whys للعثور على السبب الجذري للمشكلة.



13. الحنكة

❖ توزيع الموارد البشرية على المهام

نادي الجميع الرياضي		
توزيع الموارد البشرية على المهام		
Employee Name	Position	TASK
Saaed	General Manager	المدير العام ، التنظيم، التخطيط و التوجيه في إدارة المركز الرياضي
Norah	Finance Manager	إدارة الحسابات البنكية و العقود داخل المركز الرياضي
Wafa	Finance Specialist	مساعد مدير إدارة الحسابات البنكية ، إدارة العقود ، الرواتب
Hind	HR Director	مدير إدارة الموارد البشرية، التوظيف ، علاقات الموظفين
Saif	HR Specialist	مساعد مدير ، اخصائي توظيف و علاقات الموظفين ، عقود موظفين المركز ، الأنشطة الترفيهية داخل المركز

Nora	Dietition Specialist	إخصائي تغذية ، مراقبة الجداول الصحية بشكل دوري ، متابعة المشاكل الصحية في العيادة التابعة للمركز
Claire John	Trainer	مدربة رياضية ، تحضير حصص تدريبية و جداول شهرية
Laila Saeed	Trainer	مدربة رياضية ، تحضير حصص تدريبية و جداول شهرية
Nada Nasser	Trainer	مدربة رياضية ، تحضير حصص تدريبية و جداول شهرية

❖ تحليل اثر اجراء عملية crashing و عملية Fast Tracking على الجدول الزمني وتمثيل الجدول بعد تنفيذ هذين الإجراءين :

FAST TRACKING

يتم تنفيذ الأنشطة بالتوازي، ولا يتم استخدام موارد إضافية تعمل مع جميع الأنشطة الواردة في الجدول الزمني، يعمل الرسم البياني فقط إذا كان من الممكن تداخل الأنشطة وقد يؤدي إلى إعادة العمل وتظل تكاليف المخاطر المتزايدة في الغالب كما هي إذا تم استبعادها بشكل صحيح

• CRASHING

لا يتم تغيير تسلسل أنشطة، ويتم استخدام موارد إضافية، ويعمل فقط للأنشطة على المسار الحرج ولا يهم ما إذا كانت الأنشطة تتداخل أم لا، قد يؤدي إلى زيادة تكاليف المخاطر في الغالب بسبب استخدام موارد إضافية

CRASHING

Schedule Completion CRASHING SCHEDULE		January				February				March				April				May				June			
Everyone's Health Center		1-Jan	12-Jan	19-Jan	30-Jan	8-Feb	15-Feb	21-Feb	28-Feb	3-Mar	9-Mar	19-Mar	28-Mar	8-Apr	19-Apr	24-Apr	30-Apr	2-May	9-May	19-May	29-May	3-Jun	14-Jun	22-Jun	27-Jun
Scope of Work	Documentation Forms																								
الأدوات الرياضية	تحديد الأدوات الرياضية																								
	طلب الأدوات الرياضية																								
	استلام الأدوات الرياضية																								
	ترتيبها بحسب تصميم النادي الصحي																								
المركز الغذائي التابع للنادي الرياضي	تحديد أسعار الإيجار السنوي																								
	استلام طلبات الرغبة في التعاون																								
	تحديد الشركة الغذائية المناسبة																								
	تحديد الجداول الغذائية بحسب الأعمار و الحالات المسجلة في النادي الصحي																								
	تسليم الموقع داخل النادي الصحي																								
	المراقبة الأسبوعية واستلام التقارير الصحية																								
	اجتماعات شهرية لتطوير الخدمات المقدمة																								
توظيف كوادر	اختيار فترة المقابلات الشخصية																								
	تحديد و المقاضلة بين المرشحين																								
	توزيع المهام لكل قسم داخل المركز																								

ج.11

Excuted Task	
Scheduled Task	
Fast Track Items	
Crash Items	

FAST TRACKING

Schedule of Completion FAST TRACKING SCHEDULE		January				February				March				April				May				June			
Everyone's Health Center		1-Jan	12-Jan	19-Jan	30-Jan	8-Feb	15-Feb	21-Feb	28-Feb	3-Mar	9-Mar	19-Mar	28-Mar	8-Apr	19-Apr	24-Apr	30-Apr	2-May	9-May	19-May	29-May	3-Jun	14-Jun	22-Jun	27-Jun
Scope of Work	Documentation Forms																								
الأدوات الرياضية	تحديد الأدوات الرياضية																								
	طلب الأدوات الرياضية																								
	استلام الأدوات الرياضية																								
	ترتيبها بحسب تصميم النادي الصحي																								
المركز الغذائي التابع للنادي الرياضي	تحديد أسعار الإيجار السنوي																								
	استلام طلبات الرغبة في التعاون																								
	تحديد الشركة الغذائية المناسبة																								
	تحديد الجداول الغذائية بحسب الأعمار و الحالات المسجلة في النادي الصحي																								
	تسليم الموقع داخل النادي الصحي																								
	المراقبة الأسبوعية واستلام التقارير الصحية																								
	اجتماعات شهرية لتطوير الخدمات المقدمة																								
	اختيار فترة المقابلات الشخصية																								
	تحديد و المفاضلة بين المرشحين																								
	توزيع المهام لكل قسم داخل المركز																								
توظيف كواادر																									

Excuted Task	
Scheduled Task	
Fast Track Items	
Crash Items	

14. التفاوض

❖ التفاوض:

هو عملية يمكن من خلالها حل النزاعات أو تسوية المعاملات بمختلف أنواعها، أو إنشاء اتفاقيات بين الأفراد والجماعات، ويتم اعتباره نوعاً من النقاش الذي يتم بطريقة استراتيجية لحل المشكلة بشكل مقبول للطرفين، إذ إنّ كل طرف يعمل على إقناع الطرف الآخر بالموافقة على وجهة نظره، وتكون هذه النقاشات بين أفراد لديهم أهداف مختلفة يحاولون من خلالها التوصل إلى اتفاق، خاصةً في مجال الأعمال أو السياسة

❖ أهمية المفاوضات:

تعمل المفاوضات الفعّالة على نجاح الأعمال وهذا لأنها: تبني علاقات جيّدة بين الأشخاص. تقدم حلولاً دائمة طويلة الأجل تلبي احتياجات الأطراف. تؤدي إلى تجنب المشاكل والصراعات بين الأطراف.

❖ تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض:

عدم قبول العرض الأول: لأنه دائماً ما يكون هنالك عروض أخرى.
البحث عن الربح للطرفين: لأنه من الممكن التعامل مع نفس الشخص مره أخرى، لذلك يجب التفكير جيداً بالمستقبل فمن المهم ان تكون النتيجة من صالح الطرفين.
تغيير طريقة الأسلوب بالتفاوض: بحيث يكون الأسلوب غير متوقع، وعدم استخدام ذات الأسلوب والطريقة في كل مره.
دراسة ثقافة الطرف الاخر جيداً: لتجنب الخسارة او حدوث سوء فهم.
ترك نقاط الخلاف الى اخر الجلسة: كي يكون هناك مرونة اثناء التفاوض.

❖ توضح المعلومات التي تتبع سبع خطوات يمكن استخدامها للتفاوض بنجاح:

1. جمع المعلومات الأساسية:

عند جمع معلومات أساسية، قم بتضمين النمط والقيم والعرق والثقافة والتركيبية السكانية (المفاوضون الأصغر سنا على / باستخدام تويتر وفيسبوك ولينكدين وطريقتهم في التواصل، مقابل تلك التي أبطأ في استخدام هذه الوسائط) وغيرها من المعلومات ذات الصلة بجلسة التفاوض الخاصة.

2. تقييم التكتيكات الخاصة بك واستراتيجيات التفاوض:

كلما كنت على علم بكيفية استخدام التكتيك المناسب مع الاستراتيجية المناسبة، التي يتم تطبيقها في الوقت المناسبة، كلما زاد عدد الخيارات التي سيكون لديك وتكون قادرا على تنفيذها أثناء التفاوض.

3. إنشاء خطة التفاوض الخاصة بك:

فكر في الاستراتيجية الشاملة التي ستستخدمها في التفاوض. كسر الاستراتيجيات إلى تكتيكات. تقييم الاستراتيجيات المحتملة التي قد يستخدمها المفاوض الآخر. فكر أيضا في كيفية ممارسة الضغط على النقاط (الرافعة المالية) طوال فترة التفاوض.

4. المشاركة في عملية التفاوض:

مراقبة لغة الجسد والسلوكيات. ويمكن القيام بذلك شخصيا، عبر الهاتف، وكتابة (البريد الإلكتروني، وما إلى ذلك). لاحظ النمط الذي يتفاوض الشخص الآخر.

5. إغلاق المفاوضات:

كن في حالة تأهب قصوى لإبرام ما تعتقد أنه اتفاق، ليكون بمثابة المرحلة التالية من المفاوضات.

6. تشريح المفاوضات:

تقييم ما سار على نحو صحيح - ما الذي كان يمكن تحسينه - ما تعلمته من ذلك المفاوض حول أساليب التفاوض - ما هي الدروس التي ينبغي أخذها إلى مفاوضات أخرى - ما الخطأ الذي حدث - لماذا حدث خطأ - ما الذي كان يمكن أن تفعله بشكل مختلف - ما الذي منعك من استخدام تكتيك/استراتيجية أفضل للسماح لك بالسيطرة على المفاوضات).

7. إنشاء أرشيف التفاوض:

إنشاء أرشيف للمفاوضات الخاصة بك وتخزينها في مستودع. قم بإعداد كلمات رئيسية للأقسام المرجعية والتكتيكات والاستراتيجيات في عمليات كتابة المفاوضات الخاصة بك، لاستخدامها لاستخراج الأفكار السريعة وتكون بمثابة مورد، للمفاوضات المستقبلية.

❖ خطة التفاوض:

عند التفاوض، ابحث عن مزايا تسمح لك باستغلال قوتك، ولكن لا تستخف بالمفاوض الآخر في حماسك للحصول على النصر.

عندما تكون نتيجة التفاوض أقل من المتوقع، تعلم من التجربة. التزم بالتحسن. زيادة معرفتك بكيفية استخدام التكتيك الصحيح، مع الاستراتيجية الصحيحة المتوافقة مع الوضع الصحيح. تأكد من مراقبة التحيزات والتحكم فيها عند تقييم الشخص الذي ستفاوض معه.

❖ مهارات التفاوض:

أهم المهارات التي يجب أن يكتسبها المفاوض الجيد أن يكون مرناً. أن يكون خلاقاً. أن يكون مخططاً جيداً. أن يكون صادقاً. أن يتمتع بقدرة جيدة على التواصل.

❖ تم تحديد خطتين تفاوض وهي الاتي:

- تحديد شرائح العملاء لمعرفة نقاط القوة في الخدمة والمنتج.
- اعداد خطة مهارة الاتصال الفعال وتحويل الاعتراض الى قوة مهارة إقناع وتفاوض.

15. تصميم المشروع

مثلث القيود للمشروع



❖ التكلفة:

تشمل تكلفة المشروع مجموع جميع المواد المطلوبة والعمالة وأي عناصر إضافية مطلوبة لإكمال نطاق المشروع ضمن الإطار الزمني المطلوب.

- المخرجات المضافة
- التوظيف والتوظيف
- تغييرات أسعار الموردين

❖ الزمن:

بالنسبة لأي مشروع معين ، يشير قيد الوقت إلى تاريخ تسليم المشروع المتوقع من قبل العميل. غالبًا ما تكون قيود الوقت داخل مثلث إدارة المشروع من أصعب العقبات التي يواجهها مديرو المشروع للتغلب عليها.

- التأخير في الموارد
- التقليل من مدة المهمة
- التسليمات المضافة من العميل

❖ النطاق:

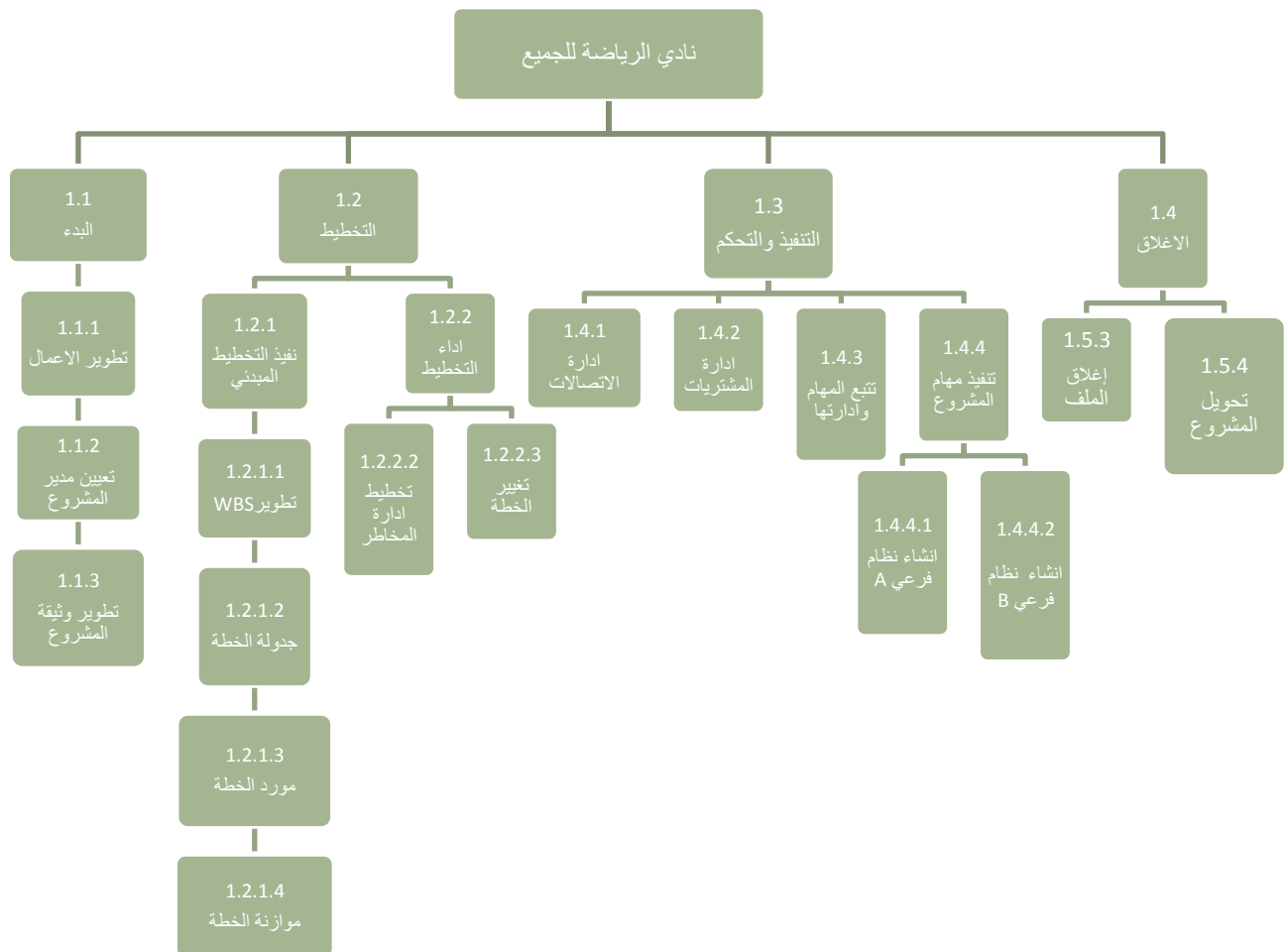
يشير نطاق المشروع إلى أي عمل مطلوب لإكمال المشروع بنجاح. هذا هو السبب في أن تحديد وتوثيق نطاق المشروع من البداية هو ممارسة أساسية لمديري المشروع وأصحاب المصلحة.

- نقص الموظفين
- سوء تقدير التكلفة
- التقليل من العمل المطلوب

❖ عوامل نجاح المشروع:

- التوقيت المناسب لإطلاق المشروع.
- الادارة الناجحة لمواجهة التحديات والتعامل معها بإحترافية.
- فريق العمل.
- المتابعة والتقييم المستمر والعمل على تطوير الخدمات المقدمة.
- التسويق والاعلان عن النادي وعن ما يقدمه من خدمات.
- الالتزام والعمل على تنفيذ الخطط الموضوعة لتحقيق الاهداف والتطلعات.

❖ تطوير وتعريف هيكل تقسيم الاعمال WBS واعداد دليل شرحه :



• هيكل توزيع العمل:

"تحليل هرمي للنطاق الإجمالي للعمل الذي يتعين على فريق المشروع القيام به لتحقيق أهداف ، تبدأ بالنتيجة أو المنتج المطلوب، والذي تقوم بعد WBS المشروع وإنشاء الإنجازات المطلوبة". مع ذلك بهدمه أو تحليله إلى نواتج أو مهام أصغر مطلوبة لإنشائها.

يمكن أن يكون التسليم كائنًا أو خدمة أو نشاطًا. من خلال التركيز على المخرجات بدلا من WBS في الأساليب - ماذا، وليس كيف - يساعد هيكل انهيار العمل على القضاء على العمل غير الضروري مدروسة جيدا في الجدولة، وتقدير التكاليف، وتحديد WBS للحصول على النتيجة المرجوة. يساعد المخاطر. عادة ما يكون مخططا أو مخططا مرئيا يوضح المخطط الزمني للمشروع وعمليته أثناء التقاط كل مهمة والمهام الفرعية والتسليم التي سيتم إنشاؤها وتنفيذها طوال الوقت. غالبا ما يتم عرضه كمخطط تفصيلي، مثل جدول المحتويات، ولكن يمكن تنظيمه باستخدام علامات التبويب أو الأنظمة التنظيمية المرئية الأخرى

• ما هي استخدامات ومقاصد هياكل انهيار العمل؟

- ✓ يوفر تمثيل مرئي لجميع أجزاء المشروع
- ✓ يقدم وجهة نظر مستمرة لأعضاء الإدارة والفريق في كيفية تقدم المشروع بأكمله
- ✓ يحدد نتائج محددة وقابلة للقياس
- ✓ يكسر العمل إلى قطع يمكن التحكم فيها
- ✓ يوفر وسيلة لجعل التجارب الناجحة قابلة للتكرار
- ✓ يضع أساسا لتقدير التكاليف وتخصيص الموارد البشرية وغيرها
- ✓ يضمن عدم وجود تداخل ولا ثغرات في المسؤولية أو الموارد
- ✓ يقلل من فرصة إضافة عناصر خارج نطاق العمل أو نسيان تسليم حرجة
- ✓ بالإضافة

وقد وجدت المنظمات فوائد أخرى في استخدام هياكل انهيار العمل. يمكن تحقيق هذه الفوائد من خلال مشروع معين، ولكن قد تساعد أيضا في تحسين العمليات والثقافة لمؤسستك بأكملها. وهي تشمل: لكل مشروع، يمكن للمنظمة حساب ميزانية الإدارات بأكملها بسرعة. WBS* من خلال مراعاة ✓ * يمكن للفرق تحديد جدول المشروع والميزانية بسرعة.

✓ * مع تقدم المشروع، يمكن للفرق تتبع أقسام محددة من هيكل توزيع العمل لتحديد أداء تكلفة المشروع والإبلاغ عن القضايا ومجالات المشكلة في المنظمة.

يمكن لهيكل انهيار العمل المصنوع جيدا أن يحافظ على طنين فريقك مثل آلة مزينة جيدا مع هذه
الفوائد:

- ✓ * يحسن الإنتاجية
- ✓ * يساعد مديري المشاريع التنبؤ بالنتائج على أساس سيناريوهات مختلفة
- ✓ * يساعد مع تنظيم المشروع
- ✓ * يساعد في وصف نطاق المشروع لأصحاب المصلحة
- ✓ * يساعد على توزيع المسؤوليات
- ✓ * يسمح التقدير الصحيح للتكاليف والمخاطر والوقت
- ✓ * يزيد الاتصالات
- ✓ * تمكن المزيد من الإبداع والعصف الذهني
- ✓ * يركز على أهداف النهاية
- ✓ * ينظم التفاصيل
- ✓ * يحتمل أن يمنع المشاكل
- ✓ * يعالج قضايا الجدولة
- ✓ * يساعد على إدارة المخاطر
- ✓ * يخصص المهام
- ✓ * يعطي الفرق المرونة
- ✓ * يزيل الارتباك
- ✓ * يعطي كل عضو فريق أوصاف مهمة واضحة
- ✓ * يساعد على كتابة ودعم بيان العمل
- ✓ * يوفر الأساس لتقرير حالة واضحة عن المشروع، لأن كل حزمة عمل هي وحدة قابلة للقياس

16. المتطلبات والاهداف

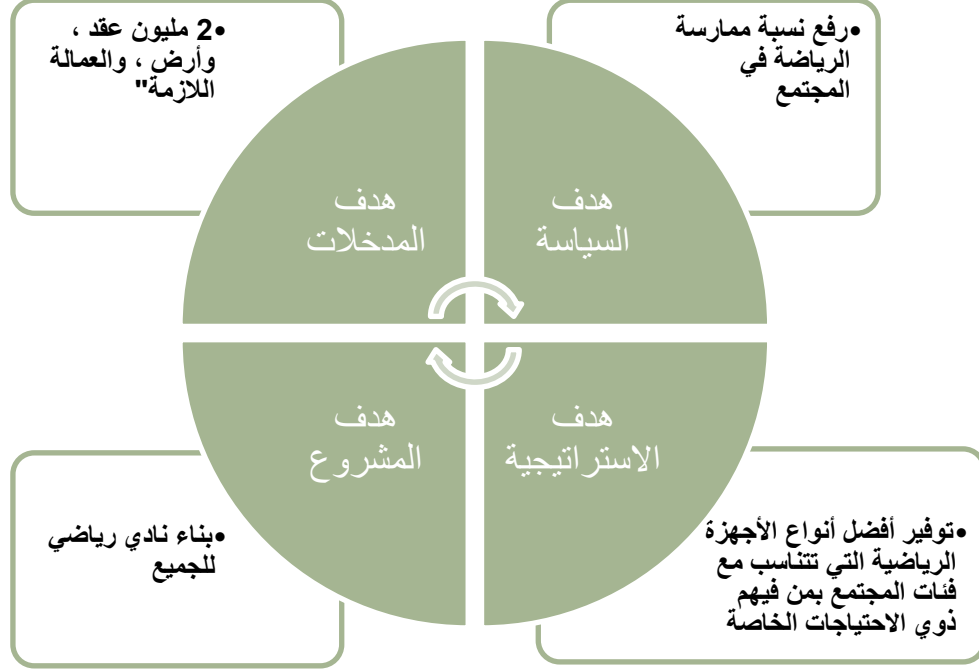
❖ تعريف مصفوفة تتبع المتطلبات:

- ✓ هي عبارة عن شبكة تربط متطلبات المنتج من مصادرها الأصلية مع النواتج النهائية التي تحققها تلك المتطلبات. يساعد تنفيذ مصفوفة تتبع المتطلبات في ضمان إضافة قيمة لكل مطلب من خلال ربطه بأهداف العمل والمشروع. كما توفر مصفوفة تتبع المتطلبات وسيلة لتتبع المتطلبات خلال دورة حياة المشروع مما يساعد في ضمان تحقيق المتطلبات التي تم توثيقها في وثائق المتطلبات (Requirements Documentation) في نهاية المشروع، وتوفر أيضاً هيكلًا لإدارة التغييرات التي قد تحدث في نطاق المنتج.
- ✓ ومن الأمثلة على المتطلبات المستخدمة في إنشاء هذه المصفوفة أهداف المشروع ونطاقه وتصميم المنتجات وخطة تطوير المنتجات وما إلى ذلك.

❖ تم استخدام الطرق التالية في مشروعنا لجمع المتطلبات

- ✓ العصف الذهني - إشراك مجموعة من أصحاب المصلحة يطلبون منهم تقديم جميع اقتراحاتهم وأفكارهم حول ما يفضلون رؤيته في النتيجة النهائية. هذا يولد العديد من الأفكار. لا يتم فرض أي قيود في جلسة العصف الذهني
- ✓ مقابلة - يمكن التخطيط للمقابلات مع بعض كبار أصحاب المصلحة لفهم بعض متطلباتهم وتوقعاتهم
- ✓ مجموعات التركيز - مناقشة خاضعة للإشراف مع مجموعة من أصحاب المصلحة ينتمون إلى مجموعة أو وظيفة معينة وإنهاء المتطلبات معهم.
- ✓ ورش عمل ميسرة - مناقشة خاضعة للإشراف مع مجموعة من أصحاب المصلحة ينتمون إلى مجموعات متعددة الوظائف معًا ووضع اللمسات الأخيرة على بعض المتطلبات التي ستكون مشتركة لهم جميعًا.

❖ تطوير الهيكل الهرمي لاهداف المشروع المتصل بالاستراتيجية.



✓ هدف السياسة: الهدف العام للسياسة هو "رفع نسبة ممارسة الرياضة في المجتمع". كيف يتم تحقيق هذا

✓ • الهدف الاستراتيجي: توفير أفضل أنواع الأجهزة الرياضية التي تتناسب مع فئات المجتمع بمن فيهم ذوي الاحتياجات الخاصة. هذا هو الهدف الاستراتيجي للمشروع. بالطبع، قد تكون هناك أهداف إستراتيجية أخرى ومشاريع إضافية تدعم أيضاً الهدف العام والسياسة.

✓ • هدف المشروع: "بناء نادي رياضي للجميع".

✓ • هدف المدخلات: الموارد والشروط المطلوبة لإنجاز المشروع. بالنسبة لمشروع بناء النادي للجميع، فتتكون من " 1 مليون عقد، وأرض، والعمالة اللازمة" بالإضافة إلى الخبرة.

17. النطاق

❖ تطوير وتعريف وإعداد بيان النطاق (حدوده – وتحديد ما لا يشملها)

تحديد النطاق



- خطة إدارة النطاق
- ميثاق المشروع
- وثائق المتطلبات
- أصول العملية التنظيمية
- آراء الخبراء
- تحليل المنتج
- تحديد البدائل
- ورش العمل الميسرة
- بيان نطاق المشروع
- تحديثات وثنائق المشروع

❖ تطوير وتعريف وشرح مفاهيم زحف النطاق وإعطاء مثال .

زحف النطاق

مفهومه:

تسبب النطاق أو تمدد النطاق أو زحف النطاق (بالإنجليزية: Scope creep) (يسمى أيضاً تسبب المتطلبات، أو متلازمة حوض المطبخ) هي ظاهرة في إدارة المشاريع تشير إلى التغييرات أو النمو المستمر أو غير المنضبط في نطاق المشروع في أي مرحلة بعد بدء المشروع. يمكن أن يحدث هذا عندما لا يتم تحديد نطاق المشروع أو توثيقه أو التحكم فيه بشكل صحيح. تعتبر ضارة بشكل عام. يرتبط تسبب النطاق بتسبب الميزة ولكنه متميز عنه لأن زحف الميزة يشير إلى الميزات بينما يشير زحف النطاق إلى المشروع بأكمله. يمكن أن تؤثر هذه الجوانب على الكفاءات التشغيلية للشركات خاصةً عندما تشارك في علاقات طويلة الأمد. تسبب النطاق هو خطر في معظم المشاريع. تقع معظم المشاريع العملاقة ضحية لنطاق التسبب غالباً ما يؤدي تسبب النطاق إلى تجاوز التكلفة. من الصعب مواجهة استراتيجية "القيمة المجانية" وتبقى تحدياً صعباً حتى لأكثر مديري المشاريع خبرة.

أسبابه:

- بسبب خلل في التخطيط الفعال في البداية وحصر جميع متطلبات العميل بشكل كامل ومفصل، وأيضا بسبب عدم إتباع أحد أفراد المشروع لخطة النطاق ودون الرجوع لمدير المشروع.
- سوء فهم وتعريف متطلبات وتوقعات العميل من البداية.
- قلة المعلومات والخبرة لطبيعة عمل المشروع واحتياجات العميل.
- مشاكل في الاتصال مع العميل والمعينين الرئيسيين في المشروع.
- اصرار العميل على الوصول الى درجة الكمال في مواصفات ونتائج المشروع وعدم الرضى بأنصاف

الحلول:

- تطور طبيعة العمل نتيجة للتغيرات البيئية المحيطة بالمشروع كصدور بعض اللوائح الحكومية أو عدم المعرفة ببعضها الآخر (مثال تغيير أنظمة وزارة العمل).
- وجود ضغوط لتنفيذ المشروع في وقت قياسي، الأمر الذي لا يتيح الوقت الكافي لكلا الطرفين (العميل والمقاول) لتحليل متطلبات المشروع بشكل كافي.
- محاولة العميل خداع المقاول (في بعض الحالات) من خلال تعمد عدم تفصيل متطلبات المشروع حتى يتمكن من طلب التعديلات لاحقاً كما يشاء.
- الضغط على المقاول لتنفيذ التعديلات الإضافية من خلال تهديده بالشروط الجزائية في العقد (في بعض الحالات).
- محاولة المقاول استرضاء العميل بأي طريقة وذلك من خلال الموافقة على تنفيذ طلبات اضافية على نطاق عمل المشروع، من باب القاعدة الغير صحيحة دائماً أن “العميل دائماً على حق.”
- غياب نظام واضح في المشروع للتعامل مع طلبات التغيير والتحكم فيها. change control

❖ شرح إدارة تحليل المنتج Product analysis.

تحليل المنتج Product Analysis

يتضمن تحليل المنتج فحص ميزات المنتج والتكاليف والتوافر والجودة والمظهر والجوانب الأخرى. يتم إجراء تحليل المنتج من قبل المشتريين المحتملين ومديري المنتجات الذين يحاولون فهم المنافسين والمراجعين الخارجيين.

يمكن أيضاً استخدام تحليل المنتج كجزء من تصميم المنتج لتحويل وصف المنتج عالي المستوى إلى متطلبات وتسليمات المشروع. يتضمن جميع حقائق المنتج والغرض منه وتشغيله وخصائصه.

تشمل التقنيات ذات الصلة توزيع المنتج، وتحليل الأنظمة، وهندسة الأنظمة، وهندسة القيمة، وتحليل القيمة، والتحليل الوظيفي:

- انهيار المنتج: قسّم المنتج بشكل متكرر إلى مكونات ومكونات فرعية.
- هندسة النظم: تأكد من أن المنتج يلبي احتياجات العملاء ومتطلبات التكلفة ومتطلبات الجودة.
- هندسة القيمة: ضع في اعتبارك تصميمات وأساليب بناء بديلة لتقليل التكلفة / زيادة الأرباح.
- تحليل القيمة: تقييم نسبة التكلفة / الجودة للتأكد من أن المنتج فعال من حيث التكلفة.
- تحليل الوظيفة: تأكد من أن المنتج يحتوي على ميزات مناسبة لمتطلبات العملاء.

❖ شرح عمليات تحويل حزم العمل في WBS الى أنشطة.

• تحديد مراحل تنفيذ المشروع:

أو ما يعرف بدورة حياة المشروع (Project Life Cycle (PLC، فإن من طبيعة أي مشروع من ناحية المجال الذي ينتمي له أن يكون له دورة حياة متعارف عليها، بحيث تكون بالبداية عامة الملامح، يتم تخصيصها بزيادة مرحلة، أو أكثر أو بإنقاص مرحلة أو أكثر بناء على ما تتطلبه حاجة المشروع ويراه مدير المشروع بعد التنسيق مع اصحاب المصالح الرئيسيين Key Stakeholders في المشروع.

• مراحل تنفيذ المشروع أو ما يعرف بدورة حياة المشروع (PLC):

1. اجعل أول مستوى من مستويات هيكل تجزئة العمل (WBS) هو تلك المراحل.
على فرض أن المستوى العلوي (اساس الهيكل) هو مستوى صفر: قم بجعل هذا المستوى يحمل اسم المشروع المعتمد، قم بإضافة رقم تعريفى للمشروع إن وجد (1)!.
يمكن أن تبدأ بكتابة الهيكل على ورقة يدويا، أو ممكن الاستفادة من أي أدوات تستخدم لتصميم هياكل إدارية.

2. تجنب أن تضع اعمال ومخرجات إدارة المشروع ضمن الهيكل من الممكن أن تكون احدى المراحل التي سيتم وضعها في هيكل تجزئة العمل هي مرحلة التخطيط، والتي سيكون من مخرجاتها وثائق خطة تنفيذ المشروع (مثال: ميثاق المشروع، هيكل تجزئة العمل، قاموس هيكل تجزئة العمل، خطة التواصل، خطة الجدول الزمني، الخ).
3. تجنب أن تضع مراحل ليست مطلوبة أو مرحلة لا تحتوي على مخرج فرعي واحد على الأقل فكل مرحلة من مراحل تنفيذ المشروع سيحتوي على مخرجات Deliverables فرعية. ممكن مخالفة هذا في حالة تم اعتبار تلك المرحلة كمخرج Deliverable (حزمة عمل Work Package) بعد توفر الشروط المذكورة أدناه. قم بتحديد مخرجات Deliverables كل مرحلة. كل عنصر منبثق تحت مرحلة يتم تسميته بمخرج Deliverable، بحيث يتم حسب حاجتك كمدير للمشروع معالجة كل مخرج بتقسيمه إلى مخرجات أصغر وذلك ليسهل عليك مراقبته والتحكم به واستلامه.

• هيكل تجزئة عمل:

1. اي مخرج لا يتم تقسيمه لمخرجات أصغر يتم تسميته بحزمة عمل (Work Package (WP) كل حزمة عمل هو مخرج Deliverable ولكن ليس كل مخرج هو حزمة عمل.
2. مخرجات المشروع ممكن أن تكون مراحل فرعية ينبثق منها مخرجات فرعية بمستوى أدنى بحسب حاجتك كمدير للمشروع للمراقبة والتحكم بمخرجات النظام، ممكن أن يكون هنالك مراحل فرعية في المشروع.
- ممكن أن تكون المراحل الفرعية هي مشاريع أخرى فرعية ممكن أن يتم إدارتها من قبل مدير مشروع آخر، لذلك يجب مراعاة مستوى التكامل بين هذه المشاريع.
3. لا تضع اي مخرجات إلى هيكل تجزئة العمل لن يقوم المشروع بتنفيذها تأكد من أن جميع المخرجات التي تم تحديدها هي التي سيتم تنفيذها من خلال المشروع. تأكد من أن حزم العمل ستغطي جميع متطلبات المشروع Project Requirements.

اثناء تطوير وثيقة قاموس هيكل تجزئة العمل، والتي سيتم من خلالها تفصيل ميزات Attributes عناصر الهيكل، سيكون هنالك مكان يتم من خلاله حصر المتطلبات التي سيتم تسليمها من خلال انجاز واستلام كل حزمة عمل.

يمكن الاستفادة من قائمة التحقق من المتطلبات Requirement Traceability Matrix (RTM) في هذه المرحلة إن وجدت.

4. لا تضع حزم عمل لن تحتوي على اي فعالية Activities

اثناء تطوير وثيقة قاموس هيكل تجزئة العمل والتي سيتم من خلالها تفصيل ميزات Attributes عناصر الهيكل، سنتوقف على تحديد الفعاليات Activities الخاصة بكل حزمة. والفعالية بشكل عام هي العمل الذي ستحتاجه الحزمة اثناء تنفيذ المشروع والذي سينفذ من قبل مصدر Resource سواء كان داخليا أو خارجيا، وبتكلفة أو من غير تكلفة، ووقت تنفيذ يؤثر على وقت تنفيذ المشروع.

5. لا يحتوي هيكل تجزئة العمل على فعاليات، بل فقط مخرجات.

قم بإعطاء كل عنصر من عناصر هيكل تجزئة العمل رقم كود خاص به ابداء بوضع رقم تعريفى للمشروع إن وجد في مستوى اسم المشروع (مستوى صفر). لكل مرحلة، وبالا اعتماد على رقم المشروع، يكون هنالك رقم متسلسل لكل مرحلة منبثق من رقم المشروع (Project Code Phase Serial No).

كرر العملية لكل مستوى، بحيث يكون لكل عنصر رمزه الخاص به (Project Code Phase Serial No Deliverable Serial No). يتم فصل رقم كل عنصر بكل مستوى بنقطة (.)

❖ تطوير قائمة المهام او الا نشطة المضمنة تحت كل حزمة عمل في WBS

WBS	Task name	Duration	Start	Finish
1	نادي الجميع الرياضي	4 days	05/10/21	06/10/21
1.1	البدء	1 days	05/10/21	06/10/21
1.1.1	تطوير الاعمال	7 days	06/10/21	13/10/21
1.1.2	تعيين مدير للمشروع	3 days	06/10/21	09/10/21
1.1.3	تطوير وثيقة المشروع	4 days	09/10/21	13/10/21
1.2	التخطيط	5 days	14/10/21	19/10/21
1.2.1	تنفيذ التخطيط المبدئي	6 days	14/10/21	20/10/21
1.2.1.1	تطوير WBS	2 days	12/10/21	21/10/21
1.2.1.2	جدولة الخطة	1 days	12/10/21	13/10/21
1.2.1.3	مورد الخطة	2 days	14/10/21	16/10/21
1.2.1.4	موازنة الخطة	1 days	16/10/21	17/10/21
1.2.2	إدارة التخطيط	6 days	18/10/21	23/10/21
1.2.2.2	تخطيط إدارة المخاطر	5 days	18/10/21	23/10/21
1.2.2.3	تغير الخطة	2 days	20/10/21	23/10/21
1.3	التنفيذ والتحكم	1 days	23/10/21	24/10/21
1.4.1	ادارة الاتصالات	2 days	23/10/21	25/10/21
1.4.2	إدارة المشتريات	3 days	23/10/21	26/10/21
1.4.3	تتبع المهام وادارتها	7 days	27/10/21	03/11/21
1.4.4	تنفيذ مهام المشروع	5 days	27/10/21	02/11/21
1.4.4.1	انشاء نظام فرعي A	2 days	28/10/21	02/11/21
1.4.4.2	انشاء نظام فرعي B	2 days	28/10/21	03/11/21
1.4	الاعلاق	5 days	04/11/21	04/11/21
1.5.3	اغلاق الملف	1 days	03/11/21	05/11/21
1.5.4	تحويل المشروع	2 days	04/11/21	06/11/21

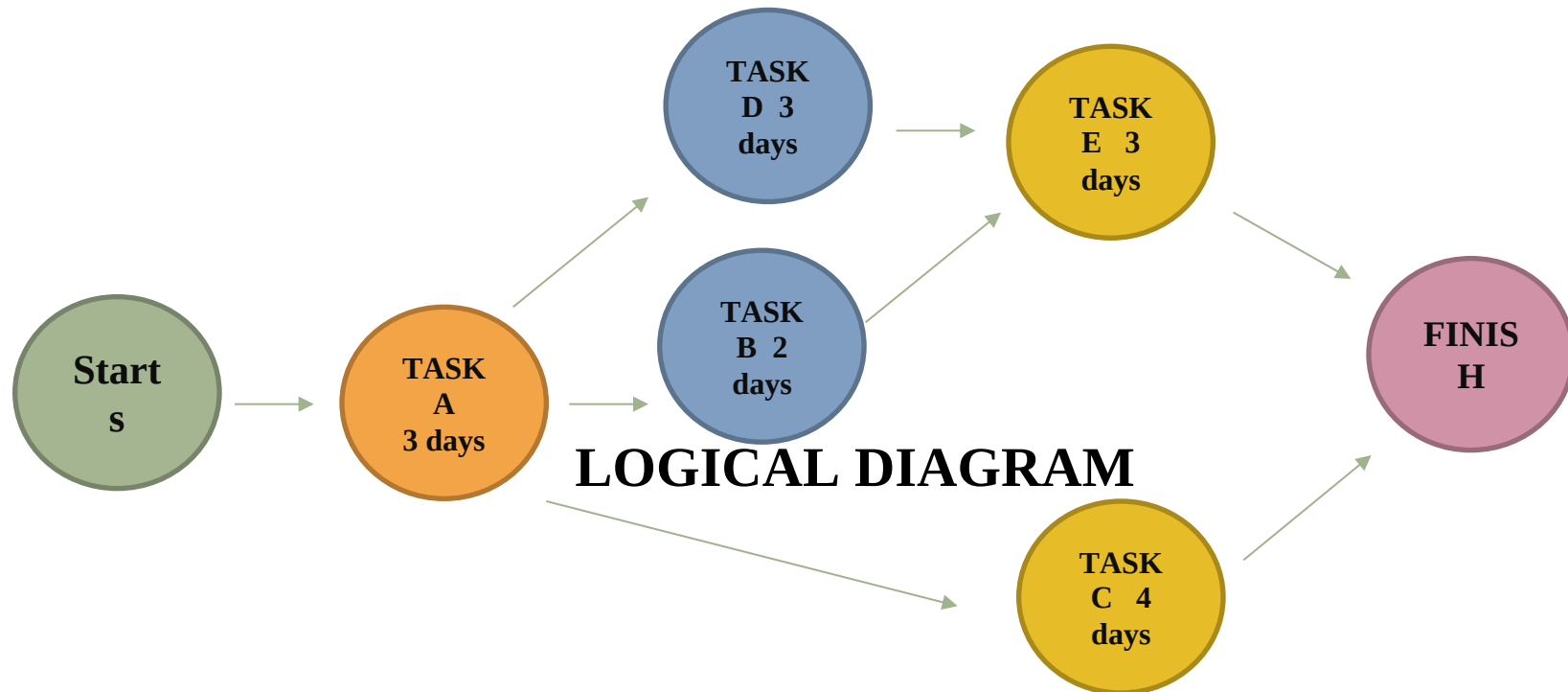
❖ شرح العلاقات بين الأنشطة

هناك أربع أنواع من العلاقات المنطقية والتي تربط المهام مع بعضها البعض وهي:

- Finish to Start (FS): تبدأ المهمة اللاحقة بعد نهاية المهمة السابقة مباشرة.
- Start to Start (SS): تبدأ المهمة اللاحقة مع بداية المهمة السابقة مباشرة.
- inish to Finish (FF): تنتهي المهمة اللاحقة مع نهاية المهمة السابقة مباشرة.
- Start to Finish (SF): تبدأ المهمة السابقة مع نهاية المهمة اللاحقة مباشرة.

WBS	Task name	Duration	Start	Finish	Type
1	نادي الجميع الرياضي	4 days	05/10/21	06/10/21	
1.1	البداية	1 days	05/10/21	06/10/21	SS
1.1.1	تطوير الاعمال	7 days	05/10/21	13/10/21	SS
1.1.2	تعيين مدير للمشروع	3 days	06/10/21	09/10/21	SF
1.1.3	تطوير وثيقة المشروع	4 days	09/10/21	13/10/21	FS
1.2	التخطيط	5 days	14/10/21	19/10/21	FS
1.2.1	تنفيذ التخطيط المبدئي	6 days	14/10/21	20/10/21	SS
1.2.1.1	تطوير WBS	2 days	12/10/21	21/10/21	SF
1.2.1.2	جدولة الخطة	1 days	12/10/21	13/10/21	SS
1.2.1.3	مورد الخطة	2 days	14/10/21	16/10/21	SF
1.2.1.4	موازنة الخطة	1 days	16/10/21	17/10/21	SS
1.2.2	إدارة التخطيط	6 days	18/10/21	23/10/21	FS
1.2.2.2	تخطيط إدارة المخاطر	5 days	18/10/21	23/10/21	SS
1.2.2.3	تغير الخطة	2 days	20/10/21	23/10/21	SF
1.3	التنفيذ والتحكم	1 days	23/10/21	24/10/21	SF
1.4.1	ادارة الاتصالات	2 days	23/10/21	25/10/21	SS
1.4.2	إدارة المشتريات	3 days	23/10/21	26/10/21	SS
1,4.3	تتبع المهام وادارتها	7 days	27/10/21	03/11/21	FS
1.4.4	تنفيذ مهام المشروع	5 days	27/10/21	02/11/21	SS
1.4.4.1	انشاء نظام فرعي A	2 days	28/10/21	02/11/21	SF
1.4.4.2	انشاء نظام فرعي B	2 days	28/10/21	03/11/21	SS
1.4	الاعلاق	5 days	04/11/21	04/11/21	FF
1.5.3	اغلاق الملف	1 days	03/11/21	05/11/21	SF
1.5.4	تحويل المشروع	2 days	04/11/21	06/11/21	SS

❖ تطوير النموذج الشبكي diagram logical لانشطة المشروع وتحديد المسار الحرج



❖ إعداد نموذج جانت تشارت ونموذج العالقات الفارقة.

GRANTT CHART

TASK NAME	Q1			Q2			Q3		
	JAN 21	FEB 21	MAR 21	APR 21	MAY 21	JUN 21	JUL 21	AUG 21	SEP 21
Planning									
Research									
Design									
Implementation									
Follow Up									

19. الجودة

❖ شرح نموذج ديمينج للجودة .

يعد ديمينج هو المهندس المؤسس لجودة الإنتاج ورقابة الجودة. ابتكر ديمينج ما يسمى بدائرة ديمينج للجودة وخطواتها هي : خطط، نفذ، افحص، تصرف

ركز ديمينج على فلسفة الإدارة، وكان يؤمن بأن إدارة الجودة يجب أن تكون موجودة في جذور الفكر لدى أي مؤسسة، ولذلك ابتكر نظريته للجودة وفيما يلي بعض ما تم ذكره في النظرية :

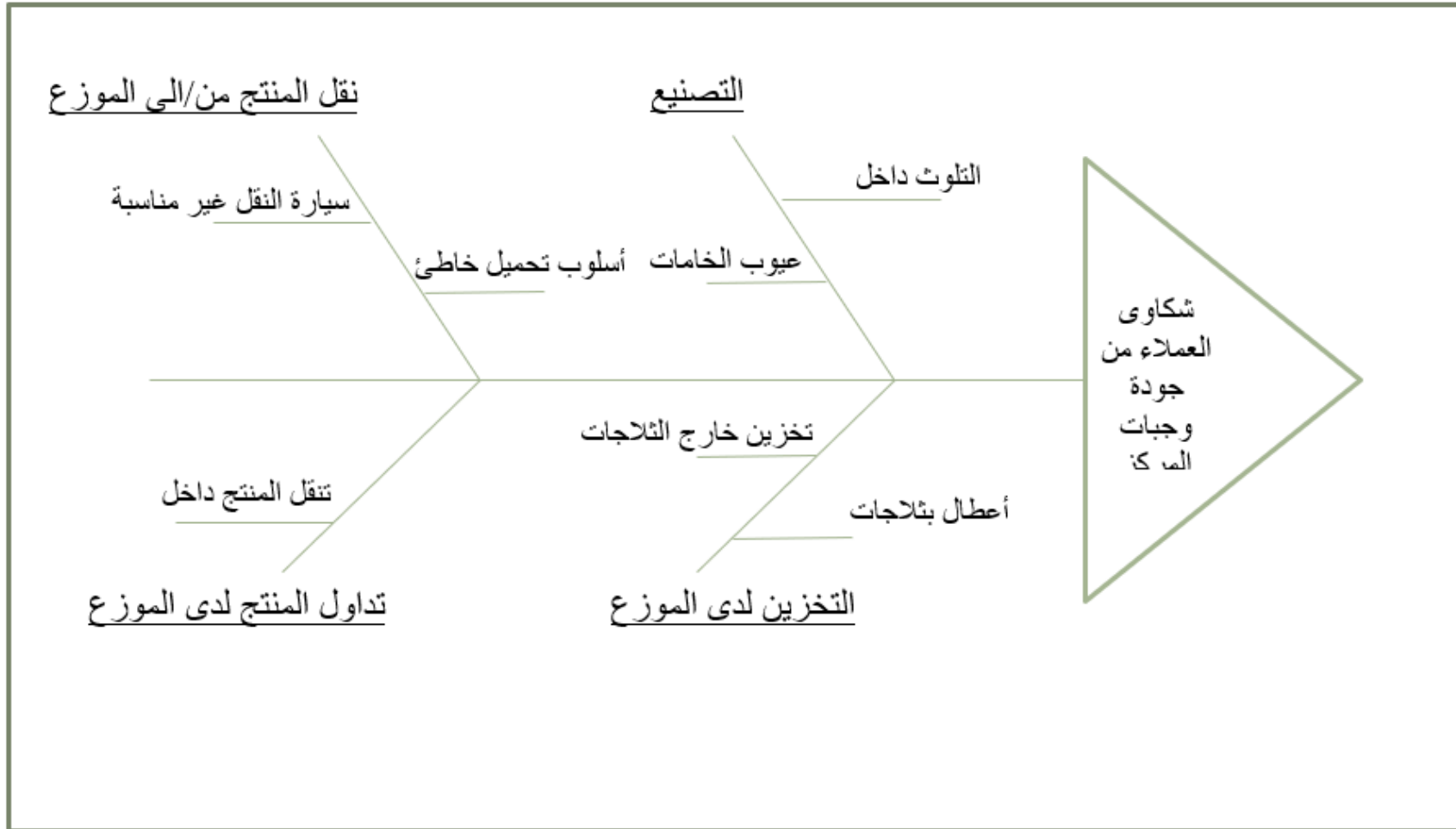
- ✓ يجب أن يتم وضع هدف دائم للمؤسسة أو المنظمة أيّ كان نشاطها التجاري يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات، بحيث تأتي الجودة في المقدمة، وأن يكون الربح ناتجاً عنها.
- ✓ انتهاج فلسفة جديدة نحو الجودة، بحيث تمثل هذه الفلسفة قراراً يشترك فيه الجميع ويتحمل مسؤولية كل فرد في المؤسسة.
- ✓ التخلص من ضرورة الاعتماد على التفتيش الشامل للرقابة على الجودة
- ✓ إلغاء فكرة تقييم جودة العمل من خلال عنصر التكلفة فقط
- ✓ من الضروري وجود تطوير مستمر في جودة الإنتاج والخدمات، بمعنى أن مستوى الجودة الذي تم الوصول إليه اليوم لا بد أن يكون أساساً للتحسين في الغد
- ✓ وجود تطوير مستمر في جودة الإنتاج والخدمات، بمعنى أن مستوى الجودة الذي تم الوصول إليه اليوم لا بد أن يكون أساساً للتحسين في الغد
- ✓ يجب إزالة الخوف من العقاب وإشعار العاملين بالأمان في مسائل الجودة؛ من أجل تحفيزهم نحو تطبيقها يومياً
- ✓ العمل على تقريب الإدارات المختلفة وتوحيد هدفها؛ من أجل أن يشعر جميع العاملين بأن الجودة هي الهدف بدلاً من منافسة الزملاء والتفوق عليهم

- ✓ .التخلص من الشعارات والنصائح، والتركيز بدلاً من ذلك على التوجه العملي التطبيقي وكيفية أداء العمل المطلوب بدقة
- ✓ .تفادي التركيز على أرقام الإنتاج العددية، والتركيز بدلاً من ذلك على المعايير الهامة فعلاً ، التي تنم عن الجودة الشاملة
- ✓ .يجب إزاحة العوائق التي تعترض إنجاز الأعمال بأفضل صورة
- ✓ .يجب إعداد برنامج قوي للتعليم والتحسين المستمرين
- ✓ .يجب إيجاد التنظيم اللازم لمتابعة التغييرات الجديدة أولاً بأول والتعامل معها
- ✓ .يجب وجود قيادة فعالة تحفز وترغب العاملين نحو الجودة

❖ تطوير نموذج-SIPOC ونموذج Ishikawa لحد مشاكل المخرجات للمشروع.

الموردين	المدخلات	العملية	المخرجات	العملاء
-وكلاء الأجهزة الرياضية	-النماذج والعينات	-تحديد نوع الأجهزة	-أجهزة رياضية	-الأفراد
-الأفراد	-المواصفات	-مراجعة الأسعار واختبار الأجهزة	-الدفع	-الشركات
	-الأسعار	-التفاوض على السعر	-أوراق ضمان الأجهزة	
	-مدى توفير الموديلات المختلفة	-الاتفاق على تاريخ الاستلام	-عقد الشراء	
		-التوقيع على عقد الشراء	-تاريخ استلام السيارة	
		-تجميع الأجهزة واستلامها		

❖ نموذج Ishikawa



S/N	MATERIAL Description	Qty	Duration		
				U. Price	T. Price
1	Define Project				
1.1	Define Project				
1.1.1	Project drawings	65	9D	1,122.00	72,930.00
1.1.2	Schedule of initial completion work	1	9D	10,000.00	10,000.00
1.2	Define Project				
1.2.1	Elements checklist	1	9D	200,000.00	200,000.00
1.2.2	Project brief & business case	1	9D	100,000.00	100,000.00
1.2.3	Project plan & generic cost plan	1	9D	70,000.00	70,000.00
1.2.4	Develop Risk Register	1	9D	50,000.00	50,000.00
1.2.5	Develop Project Schedule	1	9D	20,000.00	20,000.00
2.0	Detailed Design				
2.1	Design electric schemes	15	20D	4,500.00	67,500.00
2.2	Develop IFC Drawings	20	20D	7,000.00	140,000.00
2.3	Select work path	2	20D	150,000.00	300,000.00
2.4	Develop final Project Design	2	20D	15,000.00	30,000.00
3.0	Supply & Construction				
3.1	Apply for Permits	7	6D	50,000.00	350,000.00
3.2	Contractor mobilization	2	6D	1,500,000.00	3,000,000.00
3.3	Deploy Equipment	7	4D	1,200,000.00	8,400,000.00
3.4	Excavations and Civil works	200	17D	2,000.00	400,000.00
3.5	Laying cables	200	17D	300.00	60,000.00
3.6	Develop SEC Room	2	50D	1,320,000.00	2,640,000.00
3.7	GIS Room	2	50D	5,500,000.00	11,000,000.00
3.8	Install transformers	5	14D	320,000.00	1,600,000.00
3.9	Terminations	8	14D	900.00	7,200.00
3.10	Inspections	2	6D	650,000.00	1,300,000.00
4	Project Close				
4.1	Test & Commission Lines & Feeders	8	9D	1,100,000.00	8,800,000.00
4.2	Energize the substation & connect to system	2	25D	700,000.00	1,400,000.00
4.3	As built drawings	50	4D	35,000.00	1,750,000.00
4.4	O&M manuals and certificates	30	4D	40,000.00	1,200,000.00
4.5	Contractor demobilization	2	9D	600,000.00	1,200,000.00
Total in SAR				44,167,630.00	

❖ شرح مفهوم موازنة الموارد Resource Leveling and Smoothing

تتوفر تقنيات تحسين الموارد هذه كأدوات جدولة لمدير المشروع لإنشاء جدول زمني قابل للتطبيق بشكل فعال أثناء تطوير عملية تخطيط الجدول لإدارة جدول المشروع.

تسوية الموارد: أسلوب يتم فيه تعديل تواريخ البدء والانهاء بناءً على قيود الموارد بهدف موازنة الطلب على الموارد مع العرض المتاح
تجانس الموارد: أسلوب يعدل أنشطة نموذج الجدول بحيث لا تتجاوز متطلبات الموارد في المشروع حدود موارد محددة مسبقاً "

❖ تسوية الموارد

يتم تعريف تسوية الموارد في إدارة المشروع على أنها تقنية مستخدمة يتم فيها تنظيم تواريخ البدء والانهاء اعتماداً على قيود الموارد. يهدف إلى موازنة الطلب على المصادر ضمن العرض المتاح. أثناء استخدام برنامج مشروع مصمم خصيصاً، غالباً ما يعني التسوية إجراء تعارضات حول التخصيصات في خطة المشروع عن طريق السماح للبرنامج بقياس التأخيرات وتحديث المهام تلقائياً. في "تسوية الموارد"، يعد المسار الحرج أسلوباً شائعاً يستخدمه مديرو المشاريع. يمثل أطول وأقصر مسارات الفاصل الزمني في مخطط الشبكة لإكمال المشروع. أثناء استخدام هذه التقنية، يتم التركيز على ندرة الموارد.

❖ تجانس الموارد

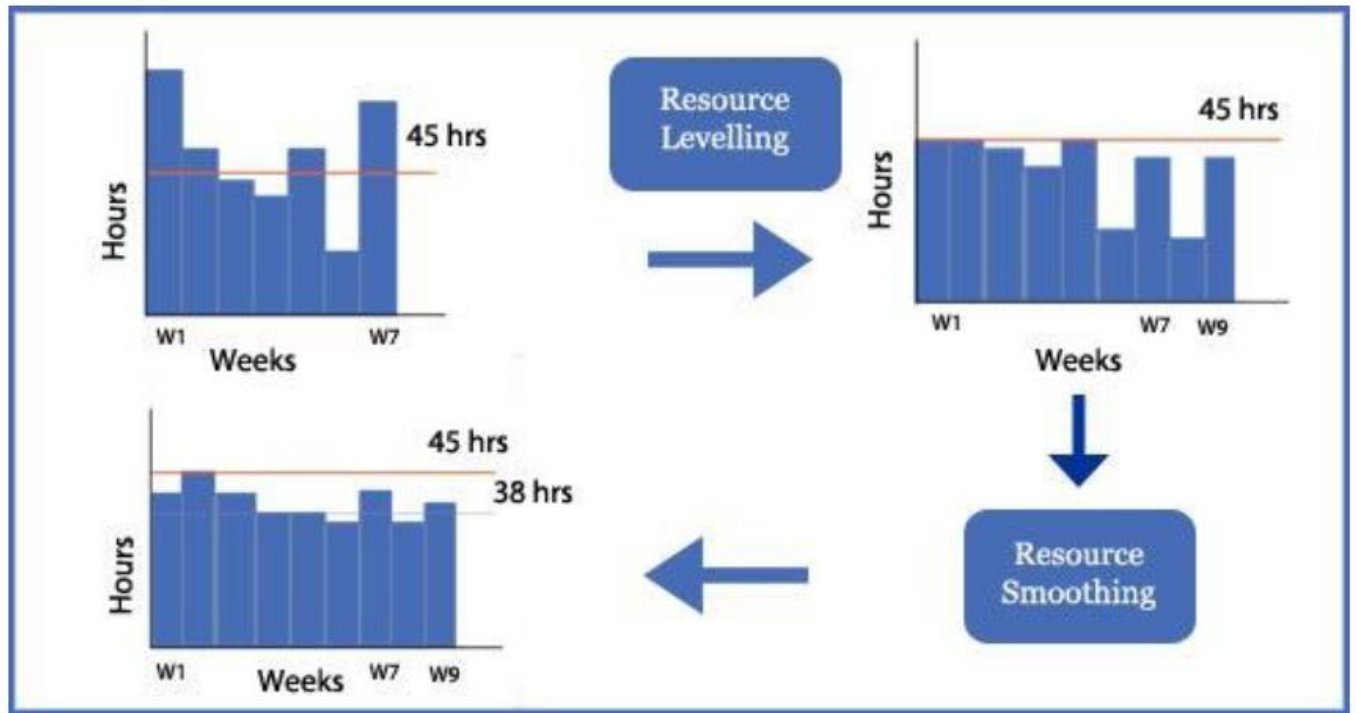
يعد تجانس الموارد من بين أدوات إدارة المشروع المهمة المستخدمة في تقنيات تحسين الموارد. يعدل الإجراء ممارسات نموذج الجدول لضمان أن جميع متطلبات الموارد لا تتجاوز حدود الموارد كما تم تحديدها مسبقًا أثناء مرحلة التخطيط.

يهدف يتم استخدام تجانس الموارد لتسوية موارد ووقت معين ولكن بنهج متنوع غير تسوية الموارد إلى إنهاء المشروع أو النشاط في فترة زمنية معينة مع منع أي طلبات موارد غير ضرورية. يعتبر الوقت قيدًا مهمًا هنا، وبالتالي لا يمكن تأخير أي نشاط أكثر من تعويمها.

تجانس الموارد يتعامل مع جدولة الموارد المقيدة بالوقت، أي تحسين الموارد، والموارد غير الهامة إلى حد كبير مع القيد الإلزامي أو الصعب أو الخارجي في الوقت الذي لا يمكن خرقه تتعامل تسوية الموارد مع الجدولة ذات الموارد المحدودة، أي توافر موارد محدودة مع قيود زمنية قليلة أو معدومة "

❖ مقارنة:

- ✓ قد يؤثر تسوية الموارد على مسارك الحرج، أي أن المشروع قد يتأخر بينما لا يؤدي تجانس الموارد إلى ذلك.
- ✓ يتم تنفيذ تجانس الموارد بعد تسوية الموارد لإزالة القمم والقيعان من الجدول باستخدام عواماتها الإجمالية والحررة.
- ✓ ضبط مستوى الموارد يوازن بين الطلب على الموارد من خلال تسوية الموارد الحرجة التي يتم تخصيصها بشكل عام.
- ✓ يضمن تجانس الموارد تخصيص الموارد بالتساوي
- ✓ تسوية الموارد يجب على السؤال حول متى ستكون قادرًا على إكمال المشروع بالموارد المحددة.



❖ تدريب على توزيع موارد المشروع من معدات وأدوات

ما هو مورد المشروع؟ موارد المشروع هي أي شيء ضروري لاستكمال المشروع. بدونهم، من المستحيل أن يكتمل المشروع بنجاح. يتمحور العنصر الأساسي في مرحلة تخطيط المشروع على تحديد متطلبات الموارد وكيفية تخصيصها.

❖ • أنواع الموارد في المشاريع:

- البشرية: هذه الموارد البشرية هي أعضاء الفريق المختلفون الذين سيشاركون في المشروع، وعادة ما يتم تخصيصهم وفقاً لمهاراتهم وتخصصاتهم.
- المالية: التسهيلات النقدية أو التمويلية التي يمكن استخدامها لمتابعة المشروع.

- المعدات: هذه هي المعدات المادية التي سيتم استخدامها. تشمل الأمثلة أجهزة الكمبيوتر المحمولة أو الهواتف المحمولة أو أجهزة العرض.
- الحكومة: بالنسبة للمشاريع التي تعتبر ذات فائدة عامة، قد تقدم الحكومة الدعم في شكل خبرة أو منح أو قرارات تنظيمية مفيدة.
- التكنولوجيا: يشير هذا إلى البرامج أو التطبيقات أو أدوات معالجة البيانات المتاحة التي يمكن أن يستخدمها المشروع.
- إداري: هذا هو الدعم التنظيمي الذي سيحصل عليه المشروع من هياكل المنظمة، على سبيل المثال استخدام قسم الموارد البشرية للمساعدة في التوظيف أو قانوني لإنهاء العقود.
- الملكية: هذا هو المبنى أو المكاتب التي ستضم موقع المشروع.
- المتعاقدون الخارجيون: نظرًا لأن نجاحهم سيرتبط أيضًا بالمشروع، يصبح المقاولون موردًا يتجاوز المساعدة المادية البحتة، بما في ذلك توفير الخبرة والأسعار التفضيلية والاتصالات الصناعية.

❖ • إدارة موارد المشروع

بالنسبة إلى مديري المشاريع، تعد إدارة الموارد في المشاريع مهارة أساسية، حيث إن التغلب على القيود المفروضة عليهم من خلال الموارد المحدودة وقدرتهم على الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة لهم سيحدد في النهاية نجاح المشروع أو فشله. إذا كنت تتطلع إلى تحسين خطة إدارة موارد المشروع الخاصة بك، فإليك بعض النصائح لإتقانها.

❖ • لا تقطع الزوايا في البداية

ستتم الإشادة بك على أنها عالية، أو حتى بدرجة أكبر، لتقديمك مشروعًا استخدم فيه موارد أقل مما كان مخططًا له في البداية. ومع ذلك، يمكن أن يشعر العديد من مديري المشاريع بالضغط لإثارة إعجابهم في البداية وبالتالي الاستجابة لطلبات أصحاب المصلحة للحد من المتطلبات، مما يخلق قيودًا كبيرة لبقية المشروع. • خطط لتوزيع الموارد بعناية خاصة في بداية المشروع، فقد يبدو أن هناك الكثير من كل شيء، ويمكنك أن تكون متفائلًا بشأن كيفية إنجاز الأمور. لكن كن حذرًا - في منتصف الطريق، تصبح

ندرة الموارد أحد الاهتمامات الرئيسية لكل مشروع بشكل أساسي، مما يؤدي إلى تشتيت الانتباه وتقويض الثقة وربما تأخير الإنجازات. • تحديد موارد حجر الزاوية والمسار الحرج بعض الموارد أكثر أهمية من غيرها، والتي ستختلف من مشروع إلى آخر اعتمادًا على مدى ندرتها. هذا يعني أنه من الضروري أن يحدد مديرو المشاريع ماهية تلك الموارد الأساسية وأن يخططوا لاستخدامها بعناية. بالنسبة لبعض مديري البرامج، يمكن أن يساعد في تحديد المسار الحرج - تسلسل المهام التي يجب إكمالها في الوقت المحدد لإكمال المشروع بأكمله في الوقت المحدد.

❖ • الاستفادة من مدخرات الموارد حيثما كان ذلك ممكنًا.

يمكن أن يؤدي تحقيق وفورات صغيرة أثناء إدارة الموارد في المشاريع إلى تحقيق نتائج كبيرة بنهاية المشروع، ويمكن تحقيق وفورات في الموارد في جميع المجالات. على سبيل المثال، مع التقدم التكنولوجي، كان هناك نمو كبير في أتمتة المهام المتكررة ، وبالتالي تقليل ساعات العمل.

إجراءات عملية تنفيذ التوريدات واختيار المقاولين



Suppliers Scorecard Template				
	Criteria's	Alfahad Company	BCF C.	ES Franco
1	Understanding Scope of Work	16	18	20
2	Project Plan & Timeline	17	19	30
3	Experience in Sector	14	15	15
4	Expearence with Similar Transaction	12	16	15
6	Leadership Team	9	10	12
Evaluation Result		68%	78%	92%

	Rank	Level	Description
Scoring Criteria	1	Excellent	1st Performance
	2	Average	2nd Performance
	3	Less than Average	3rd Performance

❖ نموذج تقييم أثر التغيير

❖ نموذج أثر تغيير مطلوب على المشروع:

رقم طلب التغيير: 0001

وصف التغيير المطلوب

شراء واستيراد الاجهزة الرياضية من المملكة العربية السعودية بدلاً من شراءها من ألمانيا.

أثر طلب التغيير			
نعم	لا	نوع الأثر	التفاصيل
☒	☐	الميزانية	المبالغ الموفرة 63450 ريال
☒	☐	الجدول الزمني	تم توفير مدة 60 يوم
☐	☒	النطاق	
☐	☒	المتسلّمات	
☐	☒	الموارد	
☒	☐	الجودة	رفع مستوى الجودة في الاجهزة الرياضية
☐	☒	أخرى	

الإجراء المقترح

الموافقة على طلب التغيير ولذلك لتوفير التكلفة والوقت إضافة إلى رفع مستوى الجودة.

❖ نموذج طلب تغيير

طلب تغيير مقدم للدراسة:

رقم طلب التغيير: 0001

1. وصف التغيير المطلوب

شراء واستيراد الاجهزة الرياضية من المملكة العربية السعودية بدلاً من شراءها من ألمانيا.

2. سبب التغيير

- 1-تكلفة الشراء من المملكة العربية السعودية أقل بكثير.
- 2-توفير الوقت بين الشراء والتركيب والتشغيل.
- 3-جودة المنتج.
- 4-خدمات ما بعد البيع.

3. طالب التغيير

الاسم: عبدالله
الوظيفة: مهندس جودة
رقم الهاتف: 0544555194
البريد الالكتروني: nhe-2022514@Hotmail.com

4. تاريخ الطلب

12/12/2021

24. المخاطر والفرص

• تعريف المخاطر (التهديدات):

يمكن تعريف إدارة المخاطر على أنها تلك الإدارة المتعلقة بترقب وتحديد التحديات أو التهديدات التي تؤثر على المنظمات في مختلف مراحل عمليات الاستثمار أو التجارة أو التسويق، والتي يمكن أن تؤثر بشكل سلبي على سير العملية الإدارية في المنظمات، ويختلف تعريف إدارة المخاطر حسب طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة وأنشطتها اليومية، حيث يؤثر هذا الاختلاف على نوعية المخاطر التي يمكن أن تهدد النشاط المُنظم، وبعد تحليل المخاطر المحتملة أو تلك التي وقعت فعلاً يتم اتخاذ مجموعة من الإجراءات التي تستهدف القضاء على تلك المخاطر بشكل نهائي أو التخفيف من حدة الأضرار الناجمة عن وقوعها كي لا تؤدي إلى خسائر مادية أو غير مادية فادحة.

• تعريف الفرص:

حدث مفيد محتمل في المستقبل يمكن أن يحدث فيه إجراء حاضر / مستقبلي يمكن اتخاذه، يتطلب إنجاز إجراء أو أكثر، مع إمكانية تحقيق مكاسب أو فائدة لمشروع ما، إذا تم متابعته.

• الاحتمالية والأثر:

مخاطر منخفضة = $30 < 0$

مخاطر متوسطة = $60 < 30$

مخاطر مرتفعة = $100 < 60$

قائمة المخاطر	نوعه	احتمالية وقوع الخطر	مستوى الخطر	أثر الخطر	مستوى الخطر	استراتيجية الاستجابة للخطر
الضرائب	Risk	65%	عالي	70%	عالي	تخصيص ميزانية لدفع الضرائب وتجنب تراكمها
قوانين العمل	Risk	70%	عالي	50%	متوسط	العمل على الاطلاع على مستندات قوانين العمل والالتزام بها
الكوارث والأزمات	Risk	25%	منخفض	80%	عالي	وضع خطة لجميع الكوارث المحتملة وتحديثها سنويا
اضراب الموظفين عن العمل.	Risk	15%	منخفض	65%	عالي	التواصل الفعال مع الموظفين ومشاركتهم القرارات وخلق روح التنافس بينهم والولاء للمنظمة
ضعف مشاركة أصحاب المصلحة.	Risk	35%	متوسط	40%	متوسط	ارسال تقارير دورية لاطلاعهم على المستجدات وعقد اجتماعات شهرية لاطلاعهم على سير العمل والتأكيد على أهمية التواصل
الإصابات داخل موقع العمل.	Risk	35%	متوسط	45%	متوسط	توفير اسعافات اوليه وتوعية المشتركين بكيفية استخدام الاجهزه وتمكينهم من خلال مدرب مختص
الإجراءات الحكومية.	Risk	20%	منخفض	40%	متوسط	تعيين موظف مختص وذو خبرة للقيام بالإجراءات اللازمة
عدم التزام الموردين.	Opportunity	25%	منخفض	60%	عالي	تحديد بنود واضحة بالعقد بأن يتم الالتزام بالوقت والمبلغ المتفق عليه وعدم الالتزام بها سيتم اتخاذ الاجراء القانوني
النزاعات الداخلية	Opportunity	35%	متوسط	25%	منخفض	خلق روح التنافس بين الموظفين
صعوبة استقدام العمالة	خطر	30%	منخفض	60%	عالي	التعاقد مع مكاتب لتسهيل موضوع استقدام العمالة

25. اصحاب المصلحة / المعنيين

❖ اعداد مصفوفة تقييم الارتباط بالمعنيين

(Stakeholder engagement Assessment Matrix)

C : Current Engagement

D : Desired Engagement

Stakeholder	Unaware	Resistant	Neutral	Supportive	Leading
رئيس النادي					C,D
المدير المالي				C	
مدير المشتريات				C	
مدير التسويق				C	
مدير الموارد البشرية				C	

26. التوصيات :

- استخدام وسائل التواصل الاجتماعي للوصول الى العملاء, وذلك لسهولة الاستخدام والوصول وأيضا الحصول على الآراء التي تحسّن وتطوّر الخدمة المقدمة من النادي لجميع الفئات المستهدفة.
- إبقاء جميع الإجراءات الادارية والمالية قيد التطوير المستمر مع الاستفادة من الممارسات العالمية في مجال الخدمات الرياضية.
- تقديم عروض وخصومات في بداية انطلاق المشروع لاستقطاب أكبر عدد من المشتركين.
- جدولة الأنشطة والفعاليات تزامنا مع المواسم والعطلات السنوية.
- تكثيف الحملات الاعلانية لدور نادي الجميع الرياضي في تأهيله للراغبين بالاشتراك بالأولمبياد وتوضيح إمكانيات النادي والمدربين من خلال هذه الحملات.
- البحث و تطوير التعاقد مع الشركات المشغلة داخل النادي الرياضي و المركز الغذائي المصاحب بما يتناسب الميزانية السنوية و الربحية والموارد البشرية

27. المراجع

اسم الكتاب	المؤلف	الناشر	عام النشر
blue ocean strategy	رينيه, ديليو تشان كيم, ماو بورن	هارفارد بيزنس بابليشينج	2004
The 22 Immutable Laws of Marketing	ال ريبس, جاك تراوت	Harper Business	1993
تقييم وإدارة المخاطر	أ.د. عاطف عبد المنعم / أ.د. محمد محمود الكاشف / د. سيد كاسب		2008
Effective work breakdown structures	Gregory T Haugan		2002
قواعد الثراء	ريتشارد تمبلر		2007
-Project management: cost, time and quality,	Atkinson, Roger (December 1999)	two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria"	1999
Matthew J. Liberatore	Incorporating Quality Considerations Into Project Time/Cost Tradeoff Analysis and Decision Making		2019
Samantha Stewart	, Project Management Scope,		2019
5 Whys	Majed F Rajeh		2020