



GAMER 2 MAKER

اعداد	
الرقم الأكاديمي	أسماء الطلاب
2021206237	خالد سيف الدين زين (قائد الفريق)
2021206262	دعاء محمد بتاوي (مدير المشروع)
2021206317	أحمد محمد أحمد الكولي
2021206263	مصعب عبد الغفور
2021206550	هبة سلطان آل تميم
2021203886	حنان محسن عقيل بونمي
2021206258	خلود خالد باوزير
2021206475	أمال عبد الله خضير
2021206501	طراد مشعل الحربي

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

5.....	قائمة الجداول
5.....	قائمة الاشكال
5.....	قائمة المرفقات
6.....	مقدمة
6.....	فلسفة الشعار
7.....	الفصل الأول: الإستراتيجيات Strategy
8.....	1.1.1 - الرؤية - Vision
8.....	1.1.2 - الرسالة - Mission
8.....	1.1.3 - الأهداف بنموذج SMART
9.....	1.1.4 - مؤشرات الأداء - Lag and Lead Indicator
10.....	1.1.5 - ميثاق المشروع - Project Charter
13.....	الفصل الثاني: الحوكمة والهيكل والعمليات Governance, structures and processes
14.....	1.2.1 - الهيكل التنظيمي (هرمي) - Organization Chart (Hierarchy)
15.....	1.2.2 - الأسس العلمية والعملية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل التنظيمي
16.....	1.2.3 - مكتب إدارة المشاريع - Project Management Office
17.....	الفصل الثالث: الامتثال والمعايير واللوائح Compliance, standards and regulations
18.....	2.1.1 - نموذج امتثال قبل استلام مخرجات المشروع - Compliance Model
22.....	2.1.2 - نموذج التحقق لمراحل المشروع - Check-list Model
23.....	الفصل الرابع: السلطة والاهتمام Power and Interest
24.....	2.2.1 - سجل المعنيين (أصحاب المصلحة) - Stakeholder Register
25.....	2.2.2 - شبكة (القوة، التأثير/الاهتمام) - (Strength/Interest) Network
26.....	2.2.3 - نمذجة شبكة أصحاب المصلحة - Stakeholder Network Model
27.....	الفصل الخامس: ثقافة المنظمة وقيمها Organization Culture and Values
28.....	2.3.1 - ثقافة المنظمة - Organization Culture
29.....	2.3.2 - قيم المنظمة - Organization Values
30.....	الفصل السادس: نقد وإدارة الذات Self-Reflection and Self-Management
31.....	3.1.1 - عادات سلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع

31	Study of the Negative Behavior and how – دراسة السلوكيات السلبية وكيفية التخلص منها –
32	to eliminate them
33	SWOT Model – نموذج SWOT
34	Behaviors that contradict moral integrity – سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية –
34	Analyze – تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات –
34	such Behaviors
35	Personal Communication, العلاقات والارتباط Relationships and Engagement
36	Stakeholder Register – سجل المعنيين (أصحاب المصلحة) –
36	Personal and Effective Communication – التواصل الشخصي والتواصل الفعال –
38	Shapes, models, and Channels of Personal – أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي –
40	Communication Matrix – مصفوفة الاتصال –
41	wrong scenarios of Communication – سيناريوات لنماذج خاطئة من التواصل –
42	Stakeholder Assessment Engagement Matrix – مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين –
43	Leadership القيادة Leadership
44	Leadership Model – نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع –
44	Preferred Leadership Model – أسباب تفضيل نموذج القيادة –
45	Motivation Methods – طرق التحفيز التي تتناسب مع المشروع –
46	Team Work العمل الجماعي Team Work
47	RACI Model – نموذج RACI –
48	Conflict and Crisis الصراع والأزمات Conflict and Crisis
49	Conflict and Crisis – الصراع والأزمات –
50	Conflicts in Project – سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع –
51	Conflicts Resolution – الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية –
51	Strategies
51	Root Cause Analysis (RCA) – تحليل الأسباب الجذرية –
52	المراجع

قائمة الجداول

- جدول 1 : مؤشرات الأداء (وثيقة التقييم المتوازنة) Lead & Lag Indicators 9
- جدول 2 : ميثاق المشروع - Project Charter 10
- جدول 3: نموذج الامتثال - Compliance Model 18
- جدول 4: نموذج امتثال قبل استلام مخرجات المشروع - Check Compliance Model Form 21
- جدول 5 : نموذج التحقق لمراحل المشروع - Checklist Model 22
- جدول 6: نموذج SWOT 32
- جدول 7: مصفوفة الاتصال - Communication Matrix 40
- جدول 8 : مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين - Stakeholder Assessment Engagement Matrix 42

قائمة الاشكال

- شكل 1 : فلسفة الشعار 6
- شكل 2 : السيارة المتحركة 6
- شكل 3 : الهيكل التنظيمي - Organization Chart 15
- شكل 4 : شبكة (القوة والاهتمام) - Strength/Interest Network 25
- شكل 5 : شبكة أصحاب المصلحة - Stakeholder Network Model 26
- شكل 6: يوضح الاتصال التفاعلي 38
- شكل 7: يوضح الاتصال بالدفع 38
- شكل 8: يوضح الاتصال بالسحب 38
- شكل 9: نموذج التواصل - Communication Model 38
- شكل 10: قنوات الاتصال - Communication Channels 39
- شكل 11: مصفوفة تحليل ارتباط المعنيين - Stakeholder Assessment Engagement Matrix 42

قائمة المرفقات

- مرفق رقم: 1 سجل أصحاب المصلحة - Stakeholder Register 25
- مرفق رقم: 2 - RACI Matrix :مصفوفة الادوار والمسؤوليات 47

مقدمة

إيمانًا برؤيتنا بأهمية التعلم والابتكار فإننا نعمل في Gamer 2 Maker على بناء منظومة متكاملة للابتكار صُنعت خصيصًا لأجيال المستقبل، من خلال المشاركة الفعّالة وتوفير اللازم لهم.

وجاء ذلك من إيماننا العميق بأن الابتكار عنصر حيوي يساعد على تحقيق الأهداف بعيدة المدى خصوصًا تلك التي حملتها رؤية المملكة 2030، واستشعارًا لهذا التأثير بالغ الأهمية فقد وضعنا أهدافًا نسعى لتحقيقها تتمثل أهمها في العمل على أن تكون المملكة من بين أفضل الدول في قائمة مؤشر الابتكار والتنافسية العالمية بحلول عام 2030.

ولتحقيق تلك الأهداف نعمل في Gamer 2 Maker على دعم جهود الابتكار وتنمية المهارات التقنية عن طريق اللعب بطريقة تُسهم في تحفيز الأطفال وإنتاج المعرفة والتنمية الاجتماعية وأيضًا التعاون مع الشركاء الداعمين في منظومة الابتكار عن طريق اللعب.

فلسفة الشعار

تم دمج الاسم بطريقة إبداعية ومعبرة عن فكرة المشروع كما تم استخدام الألوان التي تعبر عن المرح والمتعة للأطفال.

شكل : 2 فلسفة الشعار



Strategy | الفصل الأول: الإستراتيجية

1.1.1 - الرؤية - Vision

الريادة في تقديم خدمات تدريبية وتعليمية لتنمية الإبداع والابتكار والمهارات التقنية لدى أجيال المستقبل لتكوين مجتمع تقني مُنتج ومنافس عالميًا.

1.1.2 - الرسالة - Mission

مساعدة الطفل في التحول من لاعب الى صانع من خلال توفير بيئة لتنمية الإبداع لدى الطفل عبر مسارات تقنية يصنع فيها منتج بنفسه باستخدام برامج وتكنولوجيا ووسائل علمية حديثة وممتعة.

1.1.3 - الأهداف بنموذج SMART

1. تقديم ورش تدريبية ممتعة تتضمن تمكين الطفل من صنع منتج على ألا تتجاوز مدة الورشة التدريبية ساعتين.
2. استحداث وظائف عبر التعاقد مع 4 مدربين شهرياً حتى الوصول لعدد 24 مدرب/ة في 6 مدن رئيسية بالمملكة.
3. الاستغلال الأمثل للمرافق العامة باستخدام سيارة متنقلة تحوي جميع الأدوات لتسهيل تنفيذ الورش التدريبية في 10 مرافق عامة في 6 مدن رئيسية بالمملكة خلال عام.
4. صناعة محتوى علمي وتوفير جميع الأدوات المطلوبة لتنفيذ 4 مسارات شهرياً.
5. تعزيز مفاهيم البرمجة وأهمية التقنية والابتكار من خلال عرض أجزاء من المحتوى العلمي في المرافق العامة التي تتواجد بها الورش التدريبية.
6. زيادة الأرباح السنوية بنسبة 10% سنوياً عن طريق تطوير مسارات الخدمة المتوفرة وعمل حملات دعائية وعروض تخفيض لتشجيع تجربة الخدمات.

1.1.4 – مؤشرات الأداء - Lag and Lead Indicator

جدول 1 : مؤشرات الأداء (وثيقة التقييم المتوازنة) Lead & Lag Indicators

مؤشر "لاحق" (مؤشرات النتائج) Lag Measure	مؤشر "سابق" (مؤشرات الأفعال) Lead Measure	الهدف الإستراتيجي Strategic Objectives
أولاً: محور الأنظمة الداخلية - Internal Processes Perspective		
-	عدد المنتجات التي تم إنتاجها عن طريق الأطفال خلال مدة الورشة	تمكين الطفل من صنع منتج في مدة وجيزة
عدد المدربين والمدربات الذين تم توظيفهم	عدد التعاقد مع مدربين / مدربات	خلق فرص وظيفية
ثانياً: محور العملاء - Customers Perspective		
قياس رضا العملاء عن طريق الاستبيانات	-	زيادة رضا العملاء
حساب عدد العملاء الجدد	حملة دعائية عن طريق "السيارة المتنقلة التعليمية" في جميع المدن الرئيسية بالمملكة	زيادة عدد العملاء
ثالثاً: محور التنمية، التدريب، والعناصر البشرية - Learning and Growth Perspective		
قياس رضا الموظفين عن طريق الاستبيانات	-	زيادة رضا الموظفين
رابعاً: المحور المالي والاقتصادي - Financial Perspective		
حساب مقدار الربح السنوي (اجمالي الإيرادات - اجمالي المصروفات) %10<	-	زيادة الأرباح السنوية بنسبة 10% سنوياً

1.1.5 – ميثاق المشروع – Project Charter

جدول 2 : ميثاق المشروع - Project Charter

أصبح الحاسب الآلي والتقنية الحديثة جزء أساسي في حياتنا اليومية وبالرغم من تمكن الأطفال وبراعتهم في استخدام الأجهزة الالكترونية منذ الصغر إلا أن معظمهم يستخدمها في مجال الترفيه فقط ومن هنا نبغ الاحتياج لمشروع يهدف لتنمية مهاراتهم وتوجيههم بكيفية استخدامها لإنتاج منتج صنع بأيديهم مما يصقل مهاراتهم ويرفع من ثقتهم بأنفسهم ويكون الخطوة الأولى في رحلتهم نحو الإبداع والابتكار.	الاحتياجات										
يستهدف هذا المشروع الأطفال في المملكة العربية السعودية من سن (6 سنوات الى 18 سنة) وحيث انه سيتم تطبيق المشروع في أماكن عامة فسوف نستهدف:	حاجة العمل										
<table border="1"> <tr> <th>الفئة</th><th>في حال تنفيذ الورش التدريبية</th></tr> <tr> <td>أولياء الأمور</td><td>في الحدائق والمولات</td></tr> <tr> <td>إدارة المدارس الأهلية</td><td>في المدارس الأهلية</td></tr> <tr> <td>وزارة التعليم</td><td>في المدارس الحكومية</td></tr> <tr> <td>جهات ذات العلاقة كمؤسسة الملك عبد العزيز ورجالة لرعاية الموهوبين</td><td>ضمن برنامج تابع للمؤسسة</td></tr> </table>	الفئة	في حال تنفيذ الورش التدريبية	أولياء الأمور	في الحدائق والمولات	إدارة المدارس الأهلية	في المدارس الأهلية	وزارة التعليم	في المدارس الحكومية	جهات ذات العلاقة كمؤسسة الملك عبد العزيز ورجالة لرعاية الموهوبين	ضمن برنامج تابع للمؤسسة	الهدف
الفئة	في حال تنفيذ الورش التدريبية										
أولياء الأمور	في الحدائق والمولات										
إدارة المدارس الأهلية	في المدارس الأهلية										
وزارة التعليم	في المدارس الحكومية										
جهات ذات العلاقة كمؤسسة الملك عبد العزيز ورجالة لرعاية الموهوبين	ضمن برنامج تابع للمؤسسة										
يجسد المشروع إنشاء وتنمية الجوانب الإبداعية للأطفال عبر مساعدتهم لإخراج منتج من صنعهم خلال فترة زمنية قصيرة ومن خلال دمج التعلم باللعب بما يتماشى مع الاتجاهات الحديثة في التعليم والتدريب وذلك عن طريق برامج وأدوات حديثة تتناسب مع المرحلة العمرية للأطفال.	حالة عملية										
تم عمل استبيان لعدد 300 ولي أمر فتم استحسان الفكرة بنسبة 100 %											

نطاق المشروع	يشتمل المشروع على عدة مسارات وانشطة قابلة للزيادة منها:		
	1. المسار الأول: طباعة D3 (6-9) سنة.		
	2. المسار الثاني: لعبة حاسب آلي (10-12) سنة.		
	3. المسار الثالث: روبوت (13-15) سنة.		
	4. المسار الرابع: تطبيق الجوال للأطفال (16-18) سنة.		
*علما بأن محتوى المسارات العلمي متجدد ويمكن زيادة المسارات في حال الرغبة في التوسع للمشروع.			
ملخص الجدول الزمني للأحداث الرئيسية	المرحلة	البداية المخططة	النهاية المخططة
	انشاء الشركة	1 يوليو 2022	15 أغسطس 2022
	انشاء المشروع	1 أغسطس 2022	31 أغسطس 2022
	مرحلة التخطيط	1 سبتمبر 2022	15 نوفمبر 2022
	مرحلة التنفيذ	17 نوفمبر 2022	5 فبراير 2023
مرحلة الاغلاق وبدء التشغيل	6 فبراير 2022	15 فبراير (2023)	
مدير المشروع	دعاء محمد بتاوي.		
القيود الخارجية	1. الأحوال الجوية في حال عمل الورش التدريبية في الأماكن العامة.		
	2. الازدحام في حال عمل الورش التدريبية في المولات.		
موازنة المشروع	800,000 ألف ريال.		
حدود المشروع	مشروع يستهدف جميع انحاء المملكة حيث تم توفير سيارة متنقلة تجوب جميع مناطق المملكة.		
المخرجات	تقديم الخدمات التدريبية وتنمية المهارات الإبداعية للأطفال.		
قيود المشروع	1. التراخيص المطلوبة.		
	2. ارتفاع أسعار ايجار مواقع داخل المولات.		
	3. تجمع الناس حول المشروع من باب الفضول دون الاشتراك.		

افتراضات المشروع	يتم تجهيز اعضاء الفريق المتكون من مدربين في المناطق المستهدفة والتعاقد معهم لعمل ورش العمل التدريبية للأطفال باستخدام الوسائل التعليمية التي تم تجهيزها من اجهزة حاسب وجوالات وطابعات D3 والروبوتات والعمل مع الاطفال خطوة بخطوة حتى ينجز الطفل بنفسه الهدف.
المخاطر الأولية المعرفة	1. تلف الأدوات بسبب سوء الاستخدام. 2. ظهور منافسين. عدم مطابقة مهارات المدرب العلمية للحقيبة التدريبية.

الموافقات على الميثاق	
التوقيع / التاريخ	مدير المشروع: دعاء محمد بتاوي
التوقيع / التاريخ	راعي المشروع: جامعة الجميع الذكية ممثلة بالمستشار: ناصر المحميد
التوقيع / التاريخ	الخبراء في المواضيع ذات العلاقة
التوقيع / التاريخ	ممثل عن المورد الرئيسي

الفصل الثاني: الحوكمة والهياكل والعمليات | **Governance, structures and processes**

1.2.1 – الهيكل التنظيمي (هرمي) – Organization Chart (Hierarchy)

1.2.1.1 – مقدمة

النظام المؤسسي أو الهيكل تنظيمي (**Organization Structure**) لمؤسسة ما، يتكون عادةً من الأنشطة والمهام التي يتم توزيعها بين العاملين بالمؤسسة والقيام بعمليات التنسيق والإشراف، وهو بالضرورة مُوجه نحو تحقيق أهداف المؤسسة والتنظيم. وللنظم المؤسسية تأثيران على العمل التنظيمي:

1. أولاً، لأنها توفر الأساس الذي يتحكم بإجراءات التشغيل القياسية والروتين.
2. ثانياً، فإنها تحدد أي من الأفراد يتحمل مسؤولية صنع القرار في كل إجراء. وبالتالي فإن وجهات نظرهم تحدد إجراءات المنظمة. (ويكيبيديا، نظام مؤسسي، 2021).

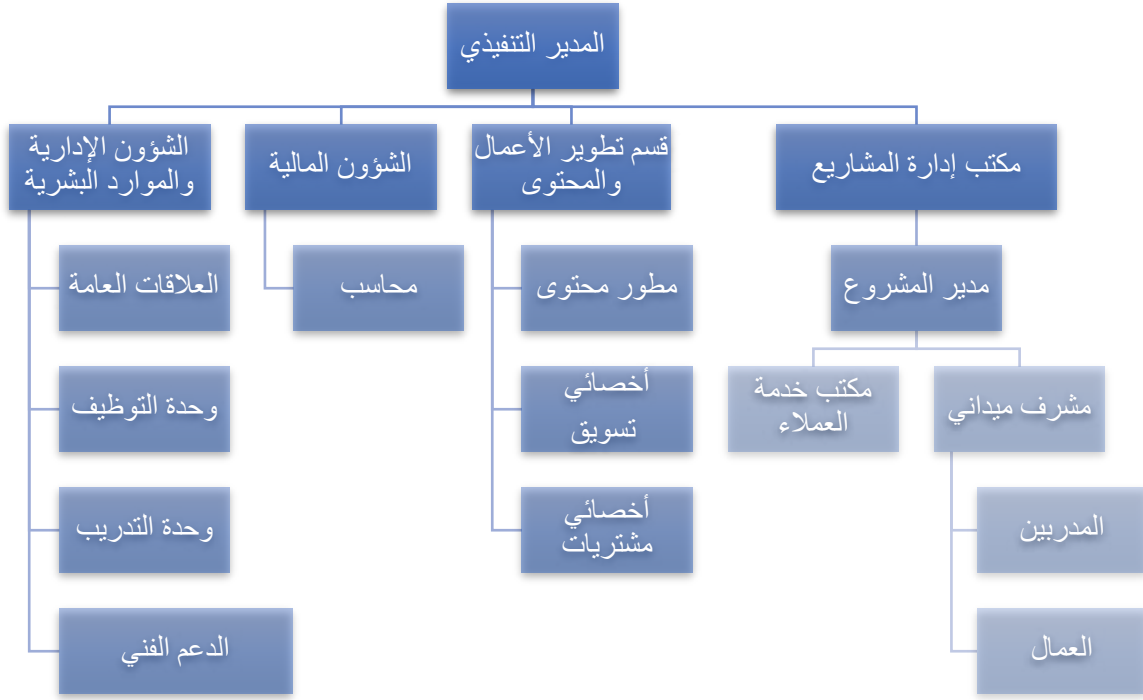
1.2.1.2 – أنواع الهياكل التنظيمية

تُقسّم أنواع الهياكل التنظيمية حسب مؤسسة إدارة المشاريع (PMI) إلى:

1. **التنظيم الوظيفي الكلاسيكي (Functional Structure)**: يعتبر أكثر الأنواع شيوعاً، ويتم فيه تقسيم المنظمة إلى إدارات ويتم توزيع الأشخاص ذوي المهارات المماثلة معاً في أشكال مجموعات.

2. **تنظيم المصفوفة (Matrix Organization)**: مزيج من نوعين أو أكثر من الهياكل التنظيمية مثل التنظيم القائم على المشروعات (**Projectized Structure**) وهو على النقيض من التنظيم الوظيفي حيث إنه في التنظيم القائم على المشروعات يتم حصر أعضاء فريق العمل في موقع واحد. ويتم تسخير أغلب موارد المنظمة في أعمال المشروع، ويتوفر لدى مديري المشروعات قدر كبير من السلطة والاستقلالية. وأيضاً التنظيم الوظيفي الكلاسيكي المذكور سلفاً وينقسم إلى 3 أقسام منها (**الضعيف والمتوازن والقوي**) حسب مستوى السلطة والتأثير بين المديرين الوظيفيين ومديري.

3. **التنظيم المركب (Composite Structure)**: مزيج من الأنواع الوظيفية والمصفوفة والقائم على المشروعات. ويقوم مثلاً التنظيم المركب بتشكيل فريق مشروعات خاص للتعامل مع مشروع حيوي مثل التنظيم الوظيفي، لكن بإدارة الهيكل الوظيفي أو هيكل المصفوفة. ((PMBOK), 6th Edition)



1.2.2 – الأسس العلمية والعملية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل التنظيمي

1. ملائمة الهيكل التنظيمي مع أهداف المشروع ونطاقه وميزانيته.
2. تناسق المهام بين الأدوار الوظيفية المختلفة لإنجازها بفعالية وبشكل أسرع.
3. شكل التنظيم الهرمي الذي ينظم عملية التقارير واتخاذ القرارات من الأسفل إلى الأعلى.
4. ضمان التوازن التنظيمي من خلال وضوح الأدوار والمسؤوليات بالمشروع بناءً على المسؤوليات والمهام.
5. عدم تكرار المهام المسندة عن طريق أكثر من قسم أو موظف.
6. تكامل وتناسق الأقسام والموظفين لإنجاز المهام بفاعلية.
7. عدم وجود مركزية في المستويات المتماثلة، فقط مرجع أحادي للتقرير Single Focal Point حيث أن كل قسم يوجد به رئيس واحد لأخذ الأوامر منه.
8. تفويض المهام حيث أن كل مستوى أعلى مسؤول عن تفويض المستوى الأدنى منه.
9. عدم تشتت الموظفين وضمان اتخاذ القرارات بفعالية.

1.2.3 – مكتب إدارة المشاريع – Project Management Office

1.2.3.1 - أنواع مكتب إدارة المشاريع

- 1- **الداعم (Supportive PMO)**
 - ✓ يقدم استشاره عند الطلب دون فرض التحكم والسيطرة على المشروع.
 - ✓ ايضا يقدم الدعم الفني والنماذج والمعلومات وتدريب الفريق عند الحاجة، يشبه مركز معلومات للمشروع.
- 2- **المسيطر (Controlling PMO)**
 - ✓ يصمم إطار عمل موحد، مما يلزم على تعديل في المنهج المستخدم وفي النماذج والطلبات.
 - ✓ التحكم والسيطرة فيه تكون متوسطة.
- 3- **الموجه (Directive PMO)**
 - ✓ يقوم بتحديد مدراء للمشروع، ويقدم ما يلزم من دعم ومصادر، يناسب المشاريع الكبيرة.
 - ✓ يوفر سيطرة وتحكم تام بالمشروع.

1.2.3.2 – اختيار مكتب إدارة المشاريع

بناءً على ما تم ذكره أعلاه، فإن المكتب المناسب للمشروع في Gamer to Maker هو (المسيطر/ Controlling PMO) لأنه يستخدم إطار عمل موحد مما يساعد على ضبط الأنشطة والعمليات والإجراءات للمؤسسات الجديدة وهذا ما نحتاجه.

الفصل الثالث: الامتثال والمعايير واللوائح | **Compliance, standards and regulations**

2.1.1 – نموذج امتثال قبل استلام مخرجات المشروع – Compliance Model

نموذج الامتثال / Check Compliance Model: هو نموذج يسمح بالتحقق من العمليات والأنشطة ومخرجاتها مقابل أهداف المشروع، حيث إنها تمكن الشركات من التحقق من نماذج العملية في كل مرحلة من مراحل المشروع واكتشاف أي انتهاكات أو أنشطة غير مكتملة قد تؤدي إلى الإخلال بتسليم المشروع.

جدول 3: نموذج الامتثال - Compliance Model

الفترة الزمنية: (01 يوليو – 15 أغسطس 2022)		
الهدف: إنشاء الشركة		
المؤشرات	المخرجات المتوقعة	الأنشطة
• معدل الوقت المستغرق للحصول على التراخيص.	• قرار هل المشروع مجدي أم لا • هوية الشركة • الحصول على سجل تجاري • الحصول على التراخيص اللازمة	• عمل دراسة الجدوى. • تحديد أسباب عمل المشروع والغرض المنشود منه. • تحديد رؤية ورسالة الشركة. • تصميم الشعار. • تحديد الأهداف الاستراتيجية. • تحديد الهيكل التنظيمي للشركة. • توثيق وطلب الأدونات من الجهات المختصة لإنشاء الشركة.
الفترة الزمنية: (01 أغسطس – 31 أغسطس 2022)		
الهدف: إنشاء المشروع		
المؤشرات	المخرجات المتوقعة	الأنشطة
• معدل الوقت المستغرق لاعتماد ميثاق المشروع.	• سجل المعنيين • ميثاق المشروع	• تحديد المعنيين • عمل وتوقيع ميثاق المشروع بين المعنيين.

الفترة الزمنية: (01 سبتمبر – 16 نوفمبر 2022)

الهدف: التخطيط للمشروع

المؤشرات	المخرجات المتوقعة	الأنشطة
• معدل الوقت المستغرق لإنهاء خطط المشروع.	• خطة عمل زمنية للمشروع. • نطاق العمل. • ميزانية المشروع. • خطة الجودة والسلامة. • خطة الموارد المطلوبة. • خطة لإدارة المخاطر. • خطط الاتصال بين المعنيين بالمشروع. • محتوى تعليمي خاص لكل مسار. • خطة شراء المواد والأدوات. • كتيبات الورش التدريبية. • ترتيب وتصنيف الأدوات في صناديق حسب المسارات التدريبية. • تجهيز السيارة المتنقلة وطباعة الشعار عليها.	• تطوير خطة عمل زمنية للمشروع. • جمع المتطلبات الخاصة بالمشروع وتحديد نطاق العمل. • حساب التكاليف الخاصة بالمشروع وتحديد الميزانية. • تطوير خطة الجودة والسلامة. • تحديد عدد الموارد المطلوبة. • تعيين الموظفين. • تطوير خطة لإدارة المخاطر وتعريفها. • تطوير خطط الاتصال بين المعنيين في المشروع. • تطوير خطط لشراء المعدات اللازمة للبدء بالعمل. • تحديد أماكن العمل. • صناعة المحتوى. • تطوير خطة لشراء المعدات اللازمة وشراء السيارة المتنقلة والأدوات المطلوبة.

الفترة الزمنية: (17 نوفمبر 2022 – 4 يناير 2023) الهدف: تنفيذ المشروع (المرحلة الأولى) – التسويق للورش التدريبية		
الأنشطة	المخرجات المتوقعة	المؤشرات
• انشاء المحتوى الدعائي ونشره. • عقد صفقات مع الجهات ذات العلاقة.	• منشورات على مواقع التواصل ومنشورات دعائية تنشر في الأماكن العامة. • عقد صفقات مع جهات ذات علاقة.	• عدد المتابعين في مواقع التواصل الاجتماعي. • عدد الأطفال المتواجدين بالموقع. • نسبة القيمة المكتسبة.

الفترة الزمنية: (04 ديسمبر 2022 – 6 فبراير 2023) الهدف: تنفيذ المشروع (المرحلة الثانية) – إطلاق الورش التدريبية		
الأنشطة	المخرجات المتوقعة	المؤشرات
• تجهيز فريق العمل والتعاقد مع مدربين وإعدادهم. • شراء السيارة المتنقلة وتجهيزها. • إتمام إجراءات التراخيص للسيارة المتنقلة للعمل بشكل قانوني في الأماكن التي تم التخطيط لها مسبقا • اختبار المشروع عن طريق تقديم الورش التدريبية في أماكن عامة	• فريق عمل المشروع. • استبيانات التسجيل. • استبيانات قياس رضا العملاء. • ملفات جرد الأدوات وملف الإيرادات. • إقبال الأطفال على التسجيل.	• نسبة رضا العملاء. • نسبة جودة الأدوات. • نسبة الاقبال على الورش التدريبية.

الفترة الزمنية: (07 فبراير – 15 فبراير 2023)
الهدف: إغلاق المشروع وبدء المرحلة التشغيلية

المؤشرات	المخرجات المتوقعة	الأنشطة
• معدل الوقت المستغرق لإطلاق المشروع.	• تقرير عمل المشروع النهائي. • مستندات المشروع. • ملفات الدروس المستفادة.	• نشر السيارة المتنقلة في الأماكن المرخص لها وإطلاق المشروع

جدول 4: نموذج امتثال قبل استلام مخرجات المشروع - Check Compliance Model Form

تصميم نموذج امتثال قبل استلام مخرجات المشروع					
رقم عقد الإشراف:	رقم الطلب:	تاريخ الطلب			
اسم المشروع:	رقم المشروع:	تاريخ بداية المشروع:			
قيمة العقد:	مدة العقد:	تاريخ الاستلام			
الموقع:	نوعه:	داخلي أو خارجي	تم الحصول على الترخيص		
وصف الطلب:					
المسارات المطلوبة:					
الأدوات المطلوبة:					
عدد المدربين المطلوبين:					
عدد الأطفال المتوقع:					
مدير المشروع:	الاسم	التوقيع	المشرف الميداني:	الاسم	التوقيع
رقم السيارة المتنقلة:	الرقم	اللوحة	السائق:	الاسم	التوقيع
المدير التنفيذي:	الاسم	التوقيع	حالة الطلب	مقبول	مرفوض

2.1.2 – نموذج التحقق لمراحل المشروع – Check-list Model

Checklist Model: نموذج التحقق لمراحل المشروع - 5 جدول

المرحلة	المخرجات	جمع البيانات	الموارد	نسبة الإنجاز	التوقيع	
					المدير التنفيذي	مدير المشروع
البداية	تحديد المعنيين					
	عمل وتوقيع ميثاق المشروع					
التخطيط	تحديد نطاق العمل					
	تطوير الجدول الزمني					
	حساب التكاليف وتحديد الميزانية					
	تطوير خطة العلاقات والارتباط					
	تطوير خطة الجودة والسلامة					
	تطوير خطة الموارد					
	تطوير خطة المشتريات					
	تطوير خطط الاتصال					
	تطوير خطة المخاطر					
	التعاقد مع الجهات ذات العلاقة					
التنفيذ (المرحلة الأولى)	تطوير وإنشاء المحتوى الدعائي والتعليمي					
	نشر المحتوى الدعائي					
التنفيذ (المرحلة الثانية)	شراء السيارة المتنقلة والمعدات					
	إتمام إجراءات التراخيص للسيارة المتنقلة للعمل بشكل قانوني في الأماكن المخطط لها					
	التعاقد مع المدربين والمدربات وتجهيز فريق العمل					
	اختبار المشروع					
الإغلاق	نشر السيارة المتنقلة في الأماكن المرخص لها وإطلاق المشروع					
	تقرير عمل المشروع النهائي					
	مستندات المشروع					
	ملفات الدروس المستفادة					

Power and Interest | الفصل الرابع: السلطة والاهتمام

2.2.1 – سجل المعنيين (أصحاب المصلحة) – Stakeholder Register

2.2.1.1 – مقدمة

أصحاب المصلحة (Stakeholder): هم مجموعة من الأفراد أو المؤسسات والشركات التي لديها مصلحة ما بالشركة. يمكن لهؤلاء التأثير في الشركة والتأثر بها وبسياساتها. (Review، 2022)

2.2.1.2 – تحديد أصحاب المصلحة

يُعدّ التحديد المبكر والتواصل مع أصحاب المصلحة أمرًا ضروريًا لضمان نجاح مشروع Gamer to marker من خلال الحصول على الدعم والمدخلات للمشروع. قد يكون لبعض أصحاب المصلحة مصالح قد تتأثر إيجابًا أو سلبًا بمشروع Gamer to marker. من خلال بدء الاتصال المبكر والمتكرر وإدارة أصحاب المصلحة، يمكننا إدارة هذه المصالح وتحقيق التوازن بينها بشكل أكثر فعالية أثناء إنجاز جميع مهام المشروع.

قام فريق مشروع Gamer to marker بإجراء جلسة عصف ذهني لتحديد أصحاب المصلحة في المشروع. شملت جلسة العصف الذهني فريق المشروع الأساسي وراعي المشروع. وتقسيم الجلسة إلى جزأين. ركز الجزء الأول على أصحاب المصلحة الداخليين، والجزء الثاني من الجلسة على أصحاب المصلحة الخارجيين.

2.2.1.3 – معايير تحديد أصحاب المصلحة

سيتم استخدام المعايير التالية لتحديد ما إذا كان سيتم تضمين الفرد كأحد أصحاب المصلحة:

1. هل سيتأثر الشخص أو منظمته بشكل مباشر أو غير مباشر بهذا المشروع؟
 2. هل يشغل الشخص أو منظمته منصبًا يمكنهم من خلاله التأثير على المشروع؟
 3. هل للشخص تأثير على موارد المشروع (المواد، الأفراد، التمويل)؟
 4. هل يمتلك الشخص أو مؤسسته أي مهارات أو قدرات خاصة سيحتاجها المشروع؟
 5. هل يحتمل أن يستفيد الشخص من المشروع أم أنه في وضع يسمح له بمقاومة هذا التغيير؟
- سيتم تحديد أي فرد يستوفي واحدًا أو أكثر من المعايير المذكورة أعلاه على أنه صاحب مصلحة. سيتم تجميع أصحاب المصلحة من نفس المنظمة من أجل تبسيط إدارة الاتصال وأصحاب المصلحة.

2.2.1.4 – سجل أصحاب المصلحة Stakeholder Register

مرفق رقم (1) – بالمرفقات.

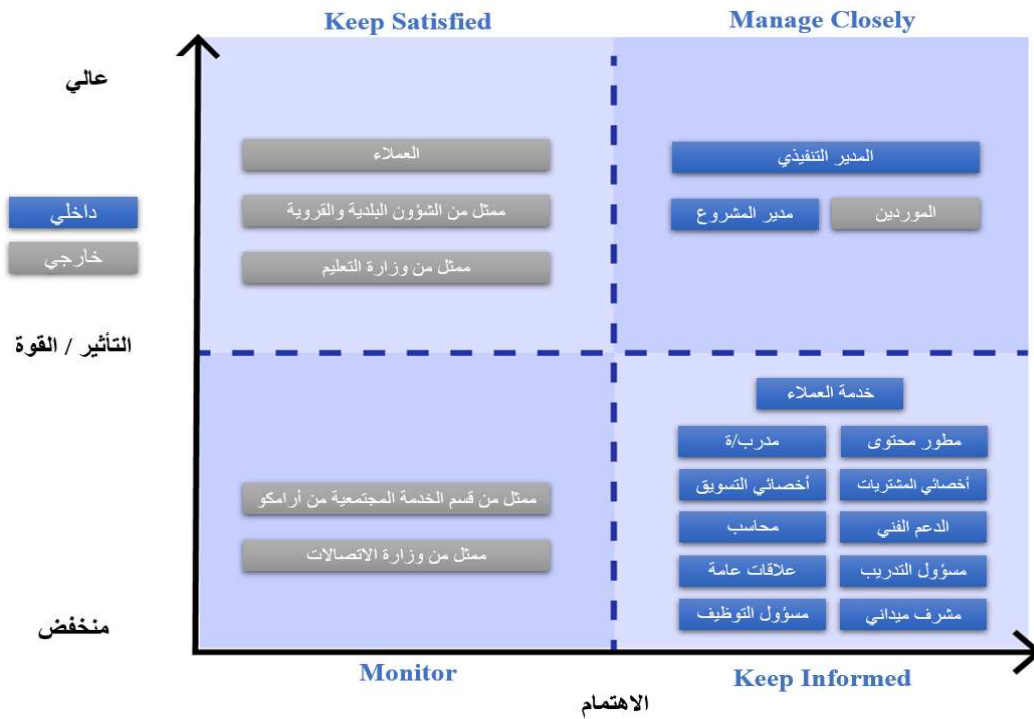
2.2.2 – شبكة (القوة، التأثير/الاهتمام) (Strength/Interest) Network

بمجرد تحديد جميع أصحاب المصلحة في مشروع Gamer to marker، قام فريق المشروع بتصنيف وتحليل كل صاحب مصلحة. الغرض من هذا التحليل هو تحديد مستوى السلطة أو التأثير لدى أصحاب المصلحة، وتخطيط نهج الإدارة لكل صاحب مصلحة، وتحديد المستويات المناسبة للتواصل والمشاركة التي سيكون لكل صاحب مصلحة في المشروع.

سيقوم فريق المشروع بتصنيف أصحاب المصلحة بناءً على مؤسستهم أو قسمهم. بمجرد تصنيف جميع أصحاب المصلحة، سيستخدم فريق المشروع مصفوفة السلطة / الفائدة لتوضيح التأثير المحتمل لكل صاحب مصلحة على المشروع.

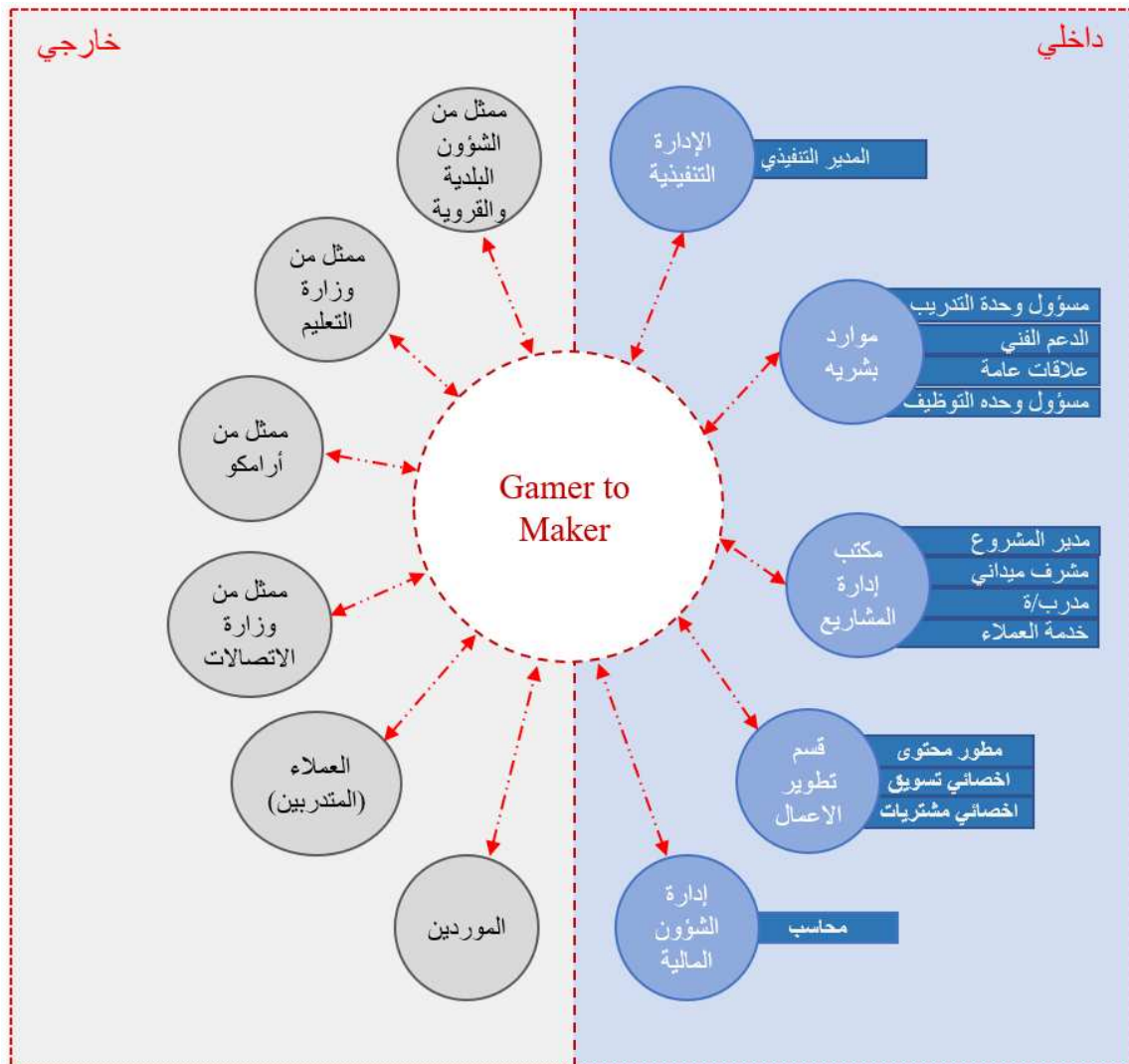
بناءً على هذا التحليل، سيعمل فريق المشروع أيضًا مصفوفة تحليل أصحاب المصلحة التي توضح المخاوف ومستوى المشاركة واستراتيجية الإدارة لكل صاحب مصلحة.

Strength/Interest Network - شبكة (القوة والاهتمام) - 4 - بشكل



2.2.3 - نمذجة شبكة أصحاب المصلحة – Stakeholder Network Model

Stakeholder Network Model: شبكة أصحاب المصلحة - 5 شكل



الفصل الخامس: ثقافة المنظمة وقيمها | **Organization Culture and Values**

2.3.1 – ثقافة المنظمة – Organization Culture

هي مجموعة من السلوكيات او المعتقدات التي يتم إنشاؤها من خلال مجموعة من العوامل مثل القيم والتفضيلات والأهداف والافتراضات والأنظمة والقوانين التي تشكل كل أبعاد المنظمة وتؤثر في إنتاجيتها وكفاءة قراراتها وتساعد في الوصول الى تحقيق أهدافها، وسياساتها وممارساتها الإدارية وتمثل شخصيتها التي تجعلها متفردة ومتميزة عن غيرها.

وفي عالم اليوم المليء بتغيرات السوق وتزايد المنافسين، تطمح شركة Gamer to Maker للنجاح ببيئة داخلية قوية تضمن لها الاستمرار وسط الأجواء المتقلبة، ولن يتأتى ذلك دون صياغة ثقافة تنظيمية متكاملة يمكنها تحقيق الفاعلية التنظيمية داخليا وخارجيا. (Online، 2014).

2.3.1.1 - أنواع الثقافة التنظيمية

1. الثقافة البيروقراطية:

تحدد السلطة والمسؤوليات، ويأخذ تسلسل السلطة بالشكل الهرمي في نقل المعلومات وتعتمد على التحكم والالتزام.

2. الثقافة الإبداعية:

ويتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

3. الثقافة المساندة:

تتسم بيئة العمل بالصدقة، والعمل على المساعدة في انسجام ومؤازرة العاملين، وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والروح الودية والتركيز على الجانب الإنساني في العمل.

4. ثقافة العمليات:

يتم التركيز على إنجاز العمل، وليس النتائج التي يحققها فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم، وتقل الرغبة في المخاطرة، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيماً ودقة في العمل.

5. ثقافة المهمة:

وتكون موجهة نحو تحقيق الهدف وإنجاز العمل والتركيز على النتائج، كما تعطي أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية، لتحقيق أفضل النتائج.

وعليه فإن شركة Gamer to Maker قد تبنت **الثقافة الإبداعية** بشركتها حيث انها تستمد قوتها ورسوخها من رؤيتها ورسالتها التي تسعى لها وتوفر لها عوامل الاستقرار والنجاح.

2.3.2 – قيم المنظمة – Organization Values

2.3.2.1 – القيم التنظيمية

القيم التنظيمية : تعرف ايضاً بقيم الشركات أو القيم الأساسية ، فهي تعكس الفلسفة أو المبادئ التي توجه السلوك الداخلي للشركة وتنظم علاقاتها مع الأطراف ذات المصلحة ، كما تعبّر القيم التنظيمية عن المعتقدات الأساسية التي تقوم عليها الشركات ، فهي تدعم الرؤية وتشكل الثقافة وتعكس جوهر هوية الشركة ، وعادة ما يتم إدراج القيم التنظيمية في بيان القيم الأساسية ، وإن خلق قيم تنظيمية قوية داخل الشركات يساعدها على تدعيم ميزتها التنافسية وتعمل على تمييزها عن منافسيها، وعادة ما يقوم الباحثون عن الوظائف الجديدة بالبحث عن الشركات التي تتبنى قيماً تنظيمية قوية وإيجابية ، وبالتالي فهي تؤثر على كل جوانب العمل . (Review، 2022)

2.3.2.2 – القيم التنظيمية في Gamer to Maker

1. **الإبداع والابتكار:** في بيئة العمل والتركيز في تقديم كل ما هو جديد.
2. **التعاون:** وروح الفريق الواحد والتشجيع على العمل الجماعي.
3. **الشغف:** بث الأجواء التنافسية الشريفة لتقديم الأفضل وكل ما هو مميز.
4. **الانتماء:** نحن نبني مكاناً للانتماء. لإنشاء أكثر الشركات إلهاماً في العالم.
5. **الإخلاص:** الالتزام بأخلاقيات العمل وقواعده من جهة.
6. **النزاهة في العمل:** تبدأ النزاهة في العمل من إيمان الموظف أو العامل أنّ عليه أداء واجبه على أكمل وجه.
7. **المسؤولية الاجتماعية:** هي نظرية اخلاقية تقترح أن أي كيان، سواء كان منظمة أو فرداً، يقع على عاتقه العمل لمصلحة المجتمع ككل.

الفصل السادس: نقد وإدارة الذات | Self- Reflection and Self-Management

3.1.1 – عادات سلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع – Personal behaviors of the student that can influence the project

1. التسويف في تسليم المهام:
قد يكون السبب عدم وضوح المهمة او ضغط العمل وعدم تنظيم الوقت.
2. عدم التعاون والتجاوب مع الفريق:
قد يكون السبب الاتكال على اعضاء الفريق وعدم اخذ الامور بجدية.
3. عدم الاتقان في اداء المهمة:
عدم الاستماع للمحاضرات والتخلف عن حضور اجتماعات الفريق واللقاء المباشر مع الدكتور.

3.1.2 – دراسة السلوكيات السلبية وكيفية التخلص منها – Study of the Negative Behavior and how to eliminate them

1. التسويف في تسليم المهام:
حضور اللقاءات المباشرة مع الدكتور وسؤال اعضاء الفريق وطلب المساعدة منهم ومحاولة تنظيم الوقت والموازنة بين الدراسة والعمل.
2. عدم التعاون والتجاوب مع الفريق:
النقاش معه ومعرفة الاسباب واعطاء انذار إذا تكرر الامر.
3. عدم الاتقان في اداء المهمة:
بذل الجهد في البحث عن المصادر المناسبة ومشاركته في أداء المهمة لتسهيلها عليه والتوعية بأن نجاح الفرد من نجاح الفريق.

3.1.3 – نموذج SWOT – SWOT Model

تم عمل ورشة عمل في Gamer to Maker لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية باستخدام نموذج SWOT.

جدول 6: نموذج SWOT

S نقاط القوة الداخلية		W نقاط الضعف الداخلية	
1	دعم رؤية 2030 في تعزيز الوعي بالتكنولوجيا والتقنية والابتكار	1	يجب الحرص على التجدد والإبداع للحفاظ على العملاء.
2	دعم المجتمع والمساعدة في بناء جيل واثق وواعي ومتمكن في مجال التقنية	2	تغطية عدد محدود من الأطفال
3	خلق فرص وظيفية	3	إمكانية تلف الأدوات بسبب سوء الاستخدام
4	التكلفة عبارة عن اصول يمكن إعادة استخدامها او بيعها عند الحاجة	4	ارتفاع تكلفة الإيجار في بعض المرافق العامة
5	صناعة محتوى التعلم وأدوات التطبيق بشكل مباشر بعد التعلم	5	
6	التكلفة مقابل الخدمة ومكان التواجد	6	
O الفرص الخارجية		T التهديدات الخارجية	
1	جذب المستثمرين	1	وجود منافسين حكوميين أصحاب خبرة في المجال
2		2	التقلبات الجوية
3	تطوير الخدمات التقنية	3	
4	تطوير بعض التطبيقات التي تم تطويرها من العملاء	4	

الفصل السابع: النزاهة الشخصية والموثوقية | **Personal Integrity and Reliability**

3.2.1 – سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية – Behaviors that contradict moral integrity

1. الإفصاح عن المعلومات السرية.
2. الغش والكذب.
3. عدم احترام العملاء.

3.2.2 – تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات – Analyze such Behaviors

الأثر الفني	الأثر الاجتماعي	الأثر المالي
قد يتعرض المشروع للتشويه على وسائل التواصل الاجتماعي، والذي سيضر بالموقع الإلكتروني وقد يتعرض للاختراق والإبلاغ.	فقدان العملاء المخلصين	هذه السلوكيات تضر بسمعة المشروع وتفقد العملاء، وحتمًا ستتأثر أرباح المشروع مما يؤدي إلى عدم القدرة على دفع أجور الموظفين وربما تصل الشركة للإفلاس

**الفصل الثامن والتاسع: الاتصالات الشخصية، العلاقات
والارتباط | Personal Communication,
Relationships and Engagement**

3.3.1 – سجل المعنيين (أصحاب المصلحة) Stakeholder Register

مرفق رقم (1).

3.3.2 - التواصل الشخصي والتواصل الفعال – Personal and Effective Communication

يُعرّف التواصل (Communication) بأنه عملية تبادلية تشاركية تُرسل فيها الرسائل وتُستقبل عبر الوسائل اللفظية وغير اللفظية، كالكلام والتواصل الشفهي، والكتابة، والتمثيل البياني، والرسوم التخطيطية، والإشارات، والسلوك، وغيرها.

والتواصل في إدارة المشاريع (Project Communication Management) يُعرّف حسب الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK) بأنها مجموعة من العمليات التي تساعد في التأكد من إرسال الرسائل الصحيحة واستلامها وفهمها من قبل الأشخاص المناسبين. (PMBOK, 6th Edition)

3.3.2.1 – التواصل الشخصي - (Personal Communication)

التواصل الشخصي: هو تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر ومن أنواعه: (DeVito, 2016)

1. التواصل الشخصي المباشر (Direct Communication):

- تتم فيه مواجهة بين المرسل (Sender) والمستقبل (Receiver) وجها لوجه وفي نفس المكان فيحصل المرسل على ردة فعل مباشر من المستقبل ويمكن أن يُصبح مُستقبلاً ويعود ويصبح مُرسلاً.

2. التواصل الشخصي غير المباشر (Indirect Communication):

- يتم عبر وسائط مثل: الهاتف أو المراسلة أو التخاطب بالحاسب وفيه تكون التغذية المرتدة متأخرة (Feedback) أو تكاد تكون معدومة.

وللتواصل الشخصي مهارات (Personal Communication Skills) منها:

1. الاستماع الجيد.
2. الوضوح واختيار نبرة صوت مناسبة.
3. فهم لغة جسد الطرف الآخر.
4. تلقي التغذية الراجعة وتقديمها.
5. الثقة واللفظ والاحترام.

3.3.2.2 – التواصل الفعّال – (Effective Communication)

الاتصال هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي وحتى يسمى هذا الاتصال فعّالاً لا بُدَّ من أن يتم استقبال المعلومات التي احتوت عليها هذه الرسائل، وأن تُفهم من قبل الطرف الآخر، مما يؤدي إلى تشارك المعلومات وتبادلها بين الأطراف ذات العلاقة بأسلوب سلس وواضح، ويتم استخدام مفهوم الاتصال الفعال بشكل كبير في قطاع المنظمات من أجل تعزيز آليات التعاون وتنفيذ المهام الشكل المطلوب في المنظمة. (KFUPM, 2009).

3.3.2.2.1 - أهمية مهارات التواصل الفعّال

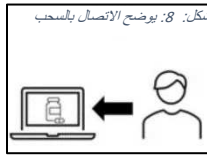
1. محور أساسي لنجاح المشاريع.
2. مطلب رئيسي للنمو الشخصي والمؤسسي.
3. يمكن للطرفين تبادل المعلومات بشكل شامل مع احتمال أقل لسوء الفهم أو فقدان المعلومات.
4. أكثر دقة للمعلومات وتجنب أي انخفاض في الإنتاجية.
5. بناء رابطة علاقات قوية وصحية في مكان العمل وبالتالي زيادة الكفاءة.
6. اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب داخل المنظمة.
7. حل المشاكل بطرق أسرع وأكثر فعالية.

3.3.2.2.2 - مهارات التواصل الفعّال

1. اختيار المكان والوقت المناسبين.
2. الاصغاء الفعّال.
3. استخدام لغة الجسد.
4. الابتعاد عن كل ما يشتت الانتباه من مصادر التشويش والضجيج.
5. تنظيم الأفكار ومعرفة الأسلوب المناسب للطرح.
6. تجنب المصطلحات المعقدة والإيجاز والوضوح حتى يتسنى للطرف الآخر فهم مضمون الرسالة.
7. التحدث بود ولطف.

3.3.3 - أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي – Shapes, models, and Channels of Personal Communication

3.3.3.1 - أشكال التواصل الشخصي – Shapes of Personal Communication



1. الاتصال التفاعلي (Interactive Communication): وهذا النوع

من اشكال التواصل هو الأكثر شيوعا، وهو بين طرفين أو أكثر.

2. الاتصال بالدفع (Push Communication): وهذا النوع يعتمد على

إرسال معلومات محددة للمستقبل عن طريق المرسل، ويشمل: البريد الإلكتروني، الرسائل، المذكرات، إلخ.

3. الاتصال بالسحب (Pull Communication): ويستخدم هذا النوع

من أجل الكميات الكبيرة من المعلومات، أو للحصول على مجموعة من الاتصالات إلى جمهور كبير، ويشمل واقع الانترنت، مواقع التعليم، قواعد البيانات التجارية، إلخ. (PMBOK، 6th Edition)

3.3.3.2 - نماذج التواصل الشخصي – Models of Personal Communication

1. المرسل (The Sender) وهو مسؤول عن إرسال الرسالة بشكل واضح.

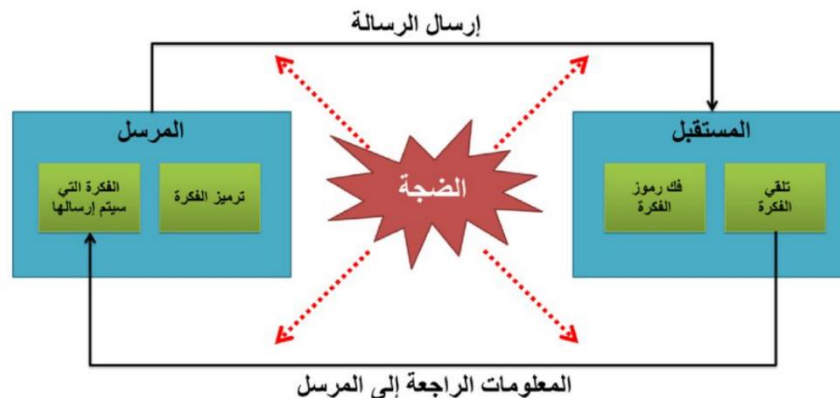
2. ترجمة وتسجيل الرسالة في شكل مفهوم. (Encode).

3. الرسالة موضوع الاتصال. (The Message).

4. وسيلة الاتصال. (Communication Channel/Medium).

5. المستقبل وهو مسؤول عن تأكيد وصول الرسالة وتفهمها. (Decode by Receiver).

6. استرجاع المعلومات. (Feedback). (PMBOK، 6th Edition)



شكل: 9: نموذج التواصل - Communication Model

3.3.3.3 Channels of Personal Communication – قنوات التواصل الشخصي

يزداد تعقيد فريق الاتصالات باطراد تقريباً إلى الضعف من عدد أعضاء الفريق (المتواصلين) على أساس المعادلة التالية:

$$\bullet \text{ عدد (خطوط) قنوات الاتصال} = n \times (n-1) / 2$$

$$\bullet \text{ حيث } n = \text{عدد أعضاء الفريق}$$

لذلك: في شركة Gamer to Maker من المتوقع ان يصل عدد أعضاء الفريق إلى 20 شخص وبالتالي فإن خطوط الاتصال بالشركة قد تصل إلى 190 خط اتصال.

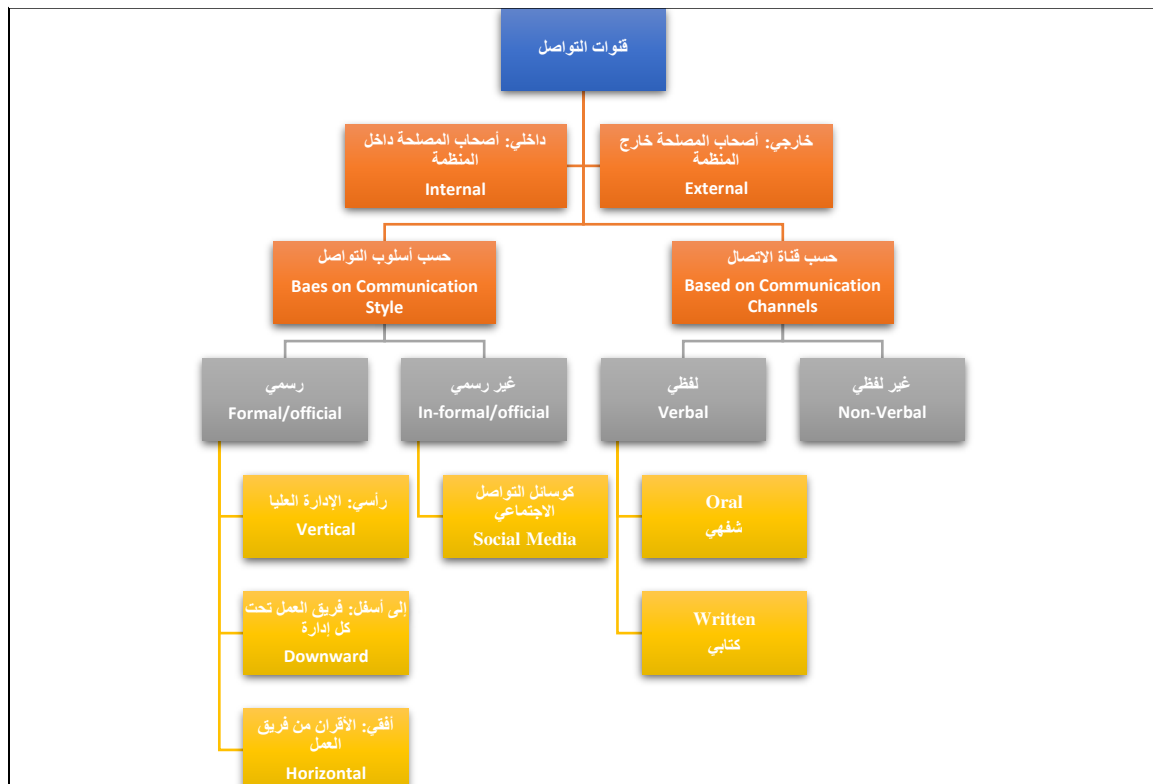
3.3.3.3.1 Types of Communication Channels – أنواع قنوات التواصل الشخصي

من أنواع الاتصالات الشخصية: (KFUPM, 2009) :

1. غير لفظي: كالإيماءات، حركات الوجه، السكوت، الغضب، الانفعال، إلخ.
2. لفظي: ومنها:

- I. الاتصال الشفهي: كالمقابلات وجها لوجه، المكالمات الهاتفية، الاجتماعات، إلخ.
- II. الاتصال الكتابي: كالتقارير، الإيميلات، المذكرات، إلخ.

شكل: 10: قنوات الاتصال - Communication Channels



3.3.4 – مصفوفة الاتصال – Communication Matrix

خطة الاتصالات تصف كيف ستقوم بإيصال الرسائل الصحيحة إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب. ويحدد أهداف الاتصالات، وأصحاب المصلحة والاستراتيجيات، فضلا عن أنشطة الاتصالات والأطر الزمنية. وستصف خطة الاتصالات التالي:

- أهداف الاتصالات.
- الأشخاص المعنيين ونوع طريقة التواصل.
- الأوقات الزمنية والمتطلبات.

جدول 7: مصفوفة الاتصال - Communication Matrix

خطة الاتصال	المستوى	المعنيين بالاجتماع	الغاية والأهداف	الإجراء المطلوب والرسائل والمحتوى	نوع الاجتماع	تاريخ الاجتماع	المتطلبات
الأولى	1	أصحاب المصلحة في فريق المشروع	تقديم المشروع. مراجعة الأهداف والغايات.	الاجتماع الافتتاحي	وجهاً لوجه	مرة واحدة / قبل انطلاق المشروع	جدول أعمال
الثانية	1	فريق المشروع ومدير المشروع	لإبقاء الفريق على اطلاع بحالة المشروع والتأكد من طرح المشكلات أو المخاطر أو التغييرات في وقت مبكر.	اجتماعات المشروع والفريق	وجهاً لوجه أو مكالمة جماعية	أسبوعياً @ الاثنين 9 صباحاً	جدول الأعمال الجدول الزمني للمشروع
الثالثة	2	المدرسين ومطوري البرامج	مناقشة ومراجعة المشاكل الفنية والتصميم والحلول.	مرجعة وتطوير المحتوى	وجهاً لوجه	كلما استدعى الأمر	جدول أعمال
الرابعة	2	أصحاب المصلحة ومدير المشروع	تقييم الوضع العام للمشروع	اجتماعات حالة المشروع الشهرية	وجهاً لوجه أو مكالمة جماعية	شهرياً	عرض شرائح جدول المشروع
الخامسة	3	أصحاب المصلحة ومدير المشروع	تقرير مفصل عن حالة المشروع بما في ذلك التقدم والتكاليف والمشاكل.	تقارير حالة المشروع	البريد الإلكتروني	شهرياً	تقرير حالة المشروع ومراجعة جدول المشروع

3.3.5 – سيناريوات لنماذج خاطئة من التواصل – wrong scenarios of Communication

1. المقاطعة باستمرار وعدم الاستماع:

يحدث هذا النوع خصوصا في الاجتماعات الدورية بالشركات وهو من أكثر الأنواع كأحد النماذج الخاطئة للتواصل مما يؤدي إلى سوء الفهم بين الأطراف المشاركة وفقدان الكثير من الوقت خلال النقاشات. في حال استمرت هذه المشكلة بالشركة أو من أحد الأطراف فإن ذلك سيؤدي إلى تعطيل العمل وتأخر انجاز المهام مما يؤثر على الشركة بشكل سلبي.

2. إلقاء اللوم:

مثال آخر على احدى نماذج التواصل الخاطئ ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأخلاق والمسؤولية. إلقاء اللوم على الآخرين يأتي بنتائج عكسية ولا يؤدي إلى حل للصالح العام. إن أولئك الذين يستمرون في إلقاء اللوم على الآخرين على أخطائهم سوف يضررون بعلاقات العمل وقد يجدون أنفسهم منبوذين.

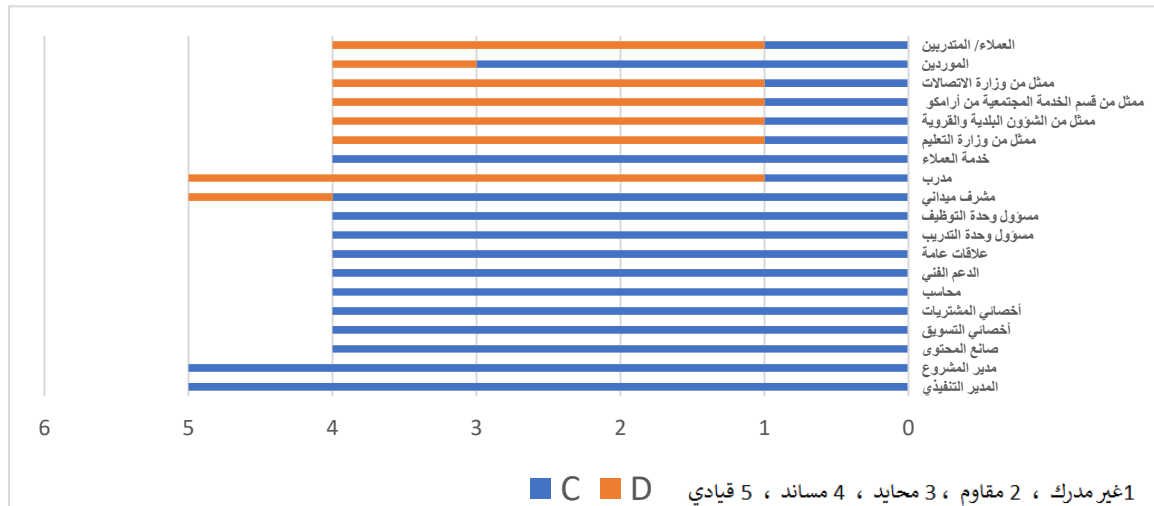
3. عدم إيصال المعلومة بشكل واضح:

غالبًا ما يتخذ التواصل في مجال الأعمال شكل الكتابة كالإيميلات مثلا. بعض الأفراد يستخدمون الكثير من الكلمات الكبيرة وجمل معقدة لنقل معلومة بسيطة، مما يجعل الطرف المستلم يأخذ الكثير من الوقت لفهم المطلوب مما يؤدي إلى تأخر تنفيذ المهام.

3.3.6 – مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين – Stakeholder Assessment Engagement Matrix

جدول 8 : مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين - Stakeholder Assessment Engagement Matrix

الوظيفة / الدور الرئيسي	غير مدرك	مقاوم	محايد	مساند	قيادي
المدير التنفيذي					C,D
مدير المشروع					C,D
صانع المحتوى				C,D	
أخصائي التسويق				C,D	
أخصائي المشتريات				C,D	
محاسب				C,D	
الدعم الفني				C,D	
علاقات عامة				C,D	
مسؤول وحدة التدريب				C,D	
مسؤول وحدة التوظيف				C,D	
مشرف ميداني				C	D
مدرب	C				D
خدمة العملاء				C,D	
ممثل من وزارة التعليم	C			D	
ممثل من الشؤون البلدية والقروية	C			D	
ممثل من قسم الخدمة المجتمعية من أرامكو	C			D	
ممثل من وزارة الاتصالات	C			D	
الموردين			C	D	
العملاء / المتدربين	C			D	



شكل 11: مصفوفة تحليل ارتباط المعنيين - Stakeholder Assessment Engagement Matrix

الفصل العاشر: القيادة | Leadership

4.1.1 – نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع – Leadership Model

القيادة (Leadership): هي القدرة على تحفيز وتوجيه الأفراد وتدريبهم من أجل تحقيق الأهداف والتحرك نحو رؤية مستقبلية ملهمة لأعضاء الفريق.

أنواع القيادة:

1. أسلوب القيادة المتناغمة.
2. أسلوب القيادة الاستبدادية.
3. أسلوب القيادة التدريبية.
4. أسلوب القيادة الديمقراطية.
5. أسلوب القيادة التحويلية.

4.1.2 – أسباب تفضيل نموذج القيادة – Preferred Leadership Model

نموذج القيادة المفضلة في Gamer to maker هما (القيادة الديمقراطية والتدريبية):

1. **القيادة الديمقراطية:** هي القيادة التي تسمح لأعضاء الفريق بالمشاركة في صنع القرار مما يجعلهم متحمسون للمشاركة وبذل قصارى جهدهم لجعل العمل ناجح
أسباب التفضيل: هذا النوع من القيادة يساعد على تشجيع الموظف على الابداع وخلق فريق قوي لتحقيق مستوى عالي من الإنتاجية.

2. **القيادة التدريبية:** هي القيادة التي تشمل التدريس والإشراف على المتابعين.
أسباب التفضيل: تم اختيار أسلوب القيادة التدريبية وذلك لأنها مناسبة للمشروع حيث سيساهم ذلك في تعزيز معلومات ومهارات الفريق باستمرار ويساعد في ربط أهداف المشروع مع أفراد الفريق من خلال التدريب والتحفيز والتشجيع المستمر

4.1.3 – طرق التحفيز التي تتناسب مع المشروع – Motivation Methods

المحفزات (Motivation): هي الدوافع التي تساعد الموظفين وتشجعهم على العمل بشكل أفضل، ورفع مستوى الإنجاز مما يؤدي الى رفع انتاج المنظمة ككل.

ومن طرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة مشروع Gamer to Maker الآتي:

- 1- إظهار التقدير للموظفين والاعتراف بإنجازاتهم وعدم التقليل من شأنهم.
- 2- مساعدة الموظفين على التقدم والنمو عن طريق إلحاقهم بدورات وبرامج تدريبية.
- 3- منح الترقية لمناصب أعلى عندما ينجح الموظف في تحقيق الإنجازات.
- 4- تقديم المكافآت بناء على الاداء.
- 5- إشراك الموظفين في وضع خطط العمل والاستماع لمقترحاتهم وافكارهم.

الفصل الحادي عشر: العمل الجماعي | **Team Work**

4.2.1 – نموذج RACI Model

تعد خطة إدارة المهام والمسؤوليات جزءاً مهماً من مشروع Gamer 2 marker طوال فترة المشروع حتى الإغلاق. تتضمن خطة إدارة المهام ما يلي:

- أدوار ومسؤوليات أعضاء الفريق في جميع مراحل المشروع.
- مخططات تنظيم المشروع.

ويوفر هذا القسم عرضاً رسومياً لمهام المشروع Gamer 2 marker وأعضاء الفريق. والغرض من ذلك هو توضيح مسؤوليات أعضاء الفريق من حيث صلتها بمهام المشروع. يمكن استخدام أدوات مثل مصفوفة المسؤولية، أو المساءلة، أو التشاور، أو الإعلام (RACI) للمساعدة في توصيل الأدوار والمسؤوليات لفريق المشروع. بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام الهياكل التنظيمية أو هياكل توزيع الموارد لإظهار كيفية تعيين المسؤوليات حسب القسم.

مرفق رقم: 1 - RACI Matrix: مصفوفة الادوار والمسؤوليات

مصفوفة RACI															
قسم تطوير الأعمال والمحتوى				الشؤون المالية	الشؤون الإدارية والموارد البشرية				مكتب إدارة المشاريع				الإدارة التنفيذية	مسؤول:الشخص (الأشخاص) المسؤول عن القيام بالعمل	R
														مسؤول:الشخص المسؤول عن التوقيع	A
			مطور المحتوى	محاسب	مسئول وحدة التوظيف	مسئول وحدة التدريب	علاقات عامة	الدعم الفني	مشرف ميداني	مدرب	خدمة العملاء	مدير المشروع	المدير التنفيذي	استشار: تمت استشارة الشخص قبل وأثناء المهمة	C
														اطلاع:أبلغ الشخص بمسير العمل / إنجازه	I
														وصف المهمة	
		I	I						R	C		A		تجهيز المقطورات والمعدات التقنية لاستقبال العملاء/المتدربين	
		I	I				I	I	I	C	R	A		تواصل مع العملاء وحجز وتأكيده المواعيد	
R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	C	I	A	I	نشر المحتوى التسويقي	
		C	I		I					R	I	A	I	تدريب العملاء / المتدربين	
			R							C		A	I	حساب الإيرادات اليومية	
					I	R	I	I		I		A	I	تدريب الموظفين وتأهيلهم	
			I		R	I		I			I	A	I	توظيف الكفاءات	
		R						I		C	I	A		تطوير المحتوى العلمي	
I	I	A	I	I	I	I	I	I	I	R	I	C	I	مراقبة جودة البرامج المقدمة	
I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	R/A	I	تقرير حالة المشروع كل يوم اثنين	
I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	R/A	I	تقرير المخاطر شهرياً	
I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	R/A	I	تقرير عن التقدم الخارجي	

الفصل الثاني عشر: الصراع والأزمات | Conflict and Crisis

4.3.1 – الصراع والأزمات – Conflict and Crisis

هو التصادم أو التضارب الذي يحصل عندما يتعارض سلوك الموجه نحو تحقيق الهدف لمجموعة ما مع سلوك مجموعة أخرى.
أو هو تفاعل غير ودي (خصام) يحصل عندما يحاول أحد الأطراف منع أو إعاقة وصول طرف آخر إلى أهدافه.

الصراع في المشاريع له نقطتين أساسيتين وهي:

أولاً: أن المشاريع تمتلك خصائص تميزها عن المنظمات الوظيفية.
ثانياً: أن المشاريع باعتبارها تختلف عن المنظمات الوظيفية التقليدية وخاصة في محدداتها في الوقت والتكلفة والمواصفات.

أسباب الصراع:

- 1- عدم التأكد من حدوث الشيء مستقبلاً.
- 2- إن شدة التعقيد في بيئة عمل المشروع.
- 3- إن الناس الذين يشتركون في إنجاز المشروع باعتبارهم أصحاب المصالح يحملون معتقدات وقناعات وإدراكات ومشاعر وثقافة مختلفة.
- 4- إن أهداف المشروع الثلاثة الرئيسية (الوقت، التكلفة، المواصفات) تشكل محددات رئيسية وضغوط على مختلف أصحاب المصالح.

مستويات الصراع:

الصراع بين أعضاء فريق العمل، الصراع بين المجموعات داخل المشروع (ويسمى صراع الحلفاء)، الصراع بين المشروع والجهات الخارجية مثل الموردين ولجان الاستلام.

أدوات حل الصراع:

التفاوض، الشراكة، مذكرة التفاهم.

4.3.2 – سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع – Conflicts in Project

1. اختلاف الآراء بين الشركاء:

عند اجتماع الشركاء في وضع الأهداف كان هناك اختلاف بين الأهداف الفردية والعادات والإصرار على فرض الرأي في بعض القرارات مما تسبب في صراع داخلي مما أثر على وضوح أهداف المنظمة.

الحل: اتباع طريقة التعاون لحل المشكلة - Collaborate/Problem Solve حيث يتم عمل اجتماع وجهها لوجه مع جميع المعنيين ويتم التوصل لحل المشكلة من جذورها.

2. عدم التعاون:

عندما يتم طلب حاجة أحد الموظفين بعمل شيء ما، من قبل إحدى الإدارات الأخرى، ولكن لا تتم الاستجابة لهذا الطلب فتنشأ بعض الضغينة بين الأطراف مما يؤدي إلى تعطل بعض المهام.

الحل: اتباع طريقة التعاون لحل المشكلة - Collaborate/Problem Solve حيث يتم عمل اجتماع وجهها لوجه.

3. التواصل مع الموظفين خارج ساعات الدوام الرسمية:

تم التواصل مع بعض الموظفين عن طريق مرؤوسيههم ليقوموا ببعض الأعمال الإضافية بعد ساعات الدوام، وقد تم تكرار هذه الطلبات في أكثر من مرة، مما أدى إلى انعدام الرغبة في العمل وضعف التواصل بين الموظفين ومرؤوسيههم.

الحل: اتباع طريق المساومة Compromising لحل هذا النوع من الصراعات، حيث إنه يتم إيجاد حل وسط عن طريق عمل اتفاق بين الموظفين ومرؤوسيههم على إعطاء الموظفين مبالغ تحفيزية وإجازات في حال تم الطلب منهم على العمل بعد ساعات الدوام.

4.3.3 – الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية – Conflicts Resolution Strategies

الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل الصراعات:

1. التجنب (Avoid): الانسحاب وتجاهل أي صراع.
2. المنافسة (Competing): الدخول في حل النزاع بنية الفوز.
3. التكيف (Accommodating): التعامل بلطف، والتعاون لتحقيق مطالب الطرف الآخر.
4. التعاون (Collaborating): وهو أفضل نوع من الأنواع لحل اية صراعات لأنه يسمح لجميع الأطراف بالجلوس في طاولة واحدة وجها لوجه والاستماع لجميع الآراء ويتم فيه حل المشكلة من جذورها.
5. المساومة (Compromising): وهو ان يتم العمل على إيجاد حل وسط، حيث يقوم الأطراف بالتخلي عن شيء ليتم التوصل لحل ما.

4.3.4 – تحليل الأسباب الجذرية – Root Cause Analysis (RCA)

تم عمل عصف ذهني في Gamer to Maker لإيجاد الحل الجذري للمشكلة أدناه:



المراجع

- Australian Institute of Project Management (AIPM) 22). Jun, 2021. (*What is a project schedule* تم الاسترداد من AIPM: <https://www.aipm.com.au/blog/what-is-a-project-schedule>
- Ginger Levin. (2013). *Program Management: A Life Cycle Approach*. London: CRC Press.
- Harvard Bussiness Review (2022). *المفاهيم الإدارية*. تم الاسترداد من هارفارد بزنس [المفاهيم-الإدارية/أصحاب-المصلحة/](https://hbrarabic.com/المفاهيم-الإدارية/أصحاب-المصلحة/) <https://hbrarabic.com/المفاهيم-الإدارية/أصحاب-المصلحة/> ريفيو:
- Joseph A. DeVito. (2016). *Interpersonal Communication*. تأليف Joseph A. DeVito. *The Interpersonal Communication Book*. Pearson Education Limited.
- Jr Meredith & Samuel J. Mantel. (2009). *Project Manager - A Managerial Approach - 7th Edition*. John Wiley & Sons, Inc.
- Ketaba Online (23 9, 2014). *أنواع وأنماط الثقافة التنظيمية*. تم الاسترداد من Ketaba : <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/664088>
- KFUPM. (2009). *مهارات الاتصال*. تم الاسترداد من KFUPM: <https://faculty.kfupm.edu.sa/ias/mullao/h2.htm>
- NICKEL & DIME DECADE. (2021). *Negotiation Plan Template, Be Prepared for Your Next Negotiation* تم الاسترداد من NICKEL & DIME DECADE: <https://nickelanddimecadecade.com/negotiation-plan-template-be-prepared-for-your-next-negotiation/>
- Project Management Institute (PMBOK)6). th Edition. (Organization Structure تأليف PMI, *Project Management Body of Knowledge PMBOK Guide 6th Edition*. (صفحة 580) Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- مدونة ادراك. (29 05, 2021). *استراتيجيات التفاوض*. تم الاسترداد من مدونة ادراك: <https://blog.edraak.org/5التفاوض-أساسية-لتعلم-مهارة-التفاوض/>
- ويكيبيديا. (21 مارس, 2021). *نظام مؤسسي*. تم الاسترداد من ويكيبيديا: https://ar.wikipedia.org/wiki/نظام_مؤسسي
- ويكيبيديا. (2022). *وثيقة التقييم المتوازنة*. تم الاسترداد من ويكيبيديا: https://ar.wikipedia.org/wiki/وثيقة_التقييم_المتوازنة

م.س.ل	الفئة	الإسم	القسم	الوظيفة / الدور الرئيسي	القوة / التأثير	الاهتمام	رقم الهاتف	الإيميل	الطريقة المفضلة للتواصل	التوقعات / المهام
1	داخلي	دعاء	الإدارة التنفيذية	المدير التنفيذي	●	●	0500000001	CEO@Gamer2Maker.com	الإيميل	مراجعة واتخاذ القرارات التنفيذية
2	داخلي	مصعب	مكتب إدارة المشاريع	مدير المشروع	●	●	0500000002	PM@Gamer2Maker.com	الإيميل	اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع
3	داخلي	هبة	قسم تطوير الأعمال والمحتوى	أخصائي التسويق	●	●	0500000003	Marketing@Gamer2Maker.com	الإيميل	تسويق المنتجات
4	داخلي	خلود	قسم تطوير الأعمال والمحتوى	أخصائي المشتريات	●	●	0500000004	Purchaser@Gamer2Maker.com	الإيميل	اجراء الدرسات التي تساعد المنظمة على اتخاذ القرار السليم في ما يتعلق بعمليات الشراء
5	داخلي	خالد	قسم تطوير الأعمال والمحتوى	مطور محتوى	●	●	0500000005	Developer@Gamer2Maker.com	الإيميل	تطوير المحتوى التعليمي
6	داخلي	حنان	الشؤون المالية	محاسب	●	●	0500000006	Accountant@Gamer2Maker.com	الإيميل	إعداد وتحضير التقارير المالية وتحليل البيانات المالية
7	داخلي	أمال	الشؤون الإدارية والموارد البشرية	الدعم الفني	●	●	0500000007	Helpdesk@Gamer2Maker.com	الإيميل	التأكد من الحفاظ على جميع معدات تقنية المعلومات ودعم الموظفين فنيا
8	داخلي	طراد	الشؤون الإدارية والموارد البشرية	علاقات عامة	●	●	0500000008	Relations@Gamer2Maker.com	الإيميل	التواصل مع الجهات ذات العلاقة والداعمه للمشروع
9	داخلي	سالم	الشؤون الإدارية والموارد البشرية	مسؤول وحدة التدريب	●	●	0500000009	Trainer@Gamer2Maker.com	الإيميل	تدريب الموظفين وتأهيلهم
10	داخلي	محمد	الشؤون الإدارية والموارد البشرية	مسؤول وحدة التوظيف	●	●	0500000010	Recruitment@Gamer2Maker.com	الإيميل	توظيف الأشخاص ذوي الكفاءه
11	داخلي	عبدالله	مكتب إدارة المشاريع	مشرف ميداني	●	●	0500000011	Supervisor@Gamer2Maker.com	الهاتف	الإشراف على سير العمل بالمشروع
12	داخلي	حمد	مكتب إدارة المشاريع	مدرب	●	●	0500000012	Coach@Gamer2Maker.com	الهاتف	تدريب العملاء
13	داخلي	أحمد	مكتب إدارة المشاريع	خدمة العملاء	●	●	0500000013	CustomerServices@Gamer2Maker.com	الهاتف	خدمة العملاء والتواصل معهم لحجز المواعيد والرد على استفساراتهم
14	خارجي	معاذ	وزارة التعليم	ممثل من وزارة التعليم	●	●	0500000014	Moaath@MOE.com	إيميل	دعم المشروع
15	خارجي	عمر	الشؤون البلدية والقروية	ممثل من الشؤون البلدية والقروية	●	●	0500000015	Omar@MMR.com	إيميل	إصدار التصاريح والأذونات اللازمة
16	خارجي	عبدالعزیز	أرامكو	ممثل من قسم الخدمة المجتمعية من أرامكو	●	●	0500000016	Abdulaziz@Aramco.com	إيميل	دعم المشروع
17	خارجي	علي	وزارة الاتصالات	ممثل من وزارة الاتصالات	●	●	0500000017	Ali@cite.com	إيميل	دعم المشروع
18	خارجي	شركة التقنية للتوريد	مورد	الموردين	●	●	0500000018	Tech.Supplier@Supplier.com	إيميل	توريد المعدات التقنية
19	خارجي	عملاء	العملاء	العملاء/ المندربين	●	●				عملاء المشروع

مصفوفة RACI

قسم تطوير الاعمال والمحتوى			الشنون المالية	الشنون الادارية والموارد البشرية				مكتب ادارة المشاريع				الادارة التنفيذية	مسؤول:الشخص (الأشخاص) المسؤول عن القيام بالعمل	R
													مسؤول:الشخص المسؤول عن التوقيع	A
													استشار: تمت استشارة الشخص قبل وأثناء المهمة	C
													اطلاع:أبلغ الشخص بسير العمل / إنجازه	I
													وصف المهمة	
		I	I					R	C		A		تجهيز المقطورات والمعدات التقنية لاستقبال العملاء/المتدربين	
		I	I			I	I	I	C	R	A		التواصل مع العملاء وحجز وتأكيد المواعيد	
R	I	I	I	I	I	I	I	I	C	I	A	I	نشر المحتوى التسويقي	
		C	I		I				R	I	A	I	تدريب العملاء / المتدربين	
			R						C		A	I	حساب الإيرادات اليومية	
				I	R	I	I		I		A	I	تدريب الموظفين وتأهيلهم	
			I	R	I		I		I	I	A	I	توظيف الكفانات	
		R					I		C	I	A		تطوير المحتوى العلمي	
I	I	A	I	I	I	I	I	I	R	I	C	I	مراقبة جودة البرامج المقدمة	
I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	R/A	I	تقرير حالة المشروع كل يوم اثنين	
I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	R/A	I	تقرير المخاطر شهريا	
I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	R/A	I	تقرير عن التقدم الخارجي	