



المنصة الرقمية فيانتي ستور

رقم المجموعة ()

إعداد

أسماء الطلاب + الأرقام الأكاديمية

الرقم الجامعي	الاسم	م
٢٠٢١٢٠٦١٢٥	حمدين بشارة	١
٢٠٢١٢٠٦١٥٧	نايف الغامدي	٢
٢٠٢١٢٠٦٠٨٥	وليد الغزالي	٣
٢٠٢١٢٠٦٠٨٦	محمد صادق	٤
٢٠٢١٢٠٦١٢٨	مسعود هريس	٥
٢٠٢١٢٠٦١١٣	نوف الحزيم	٦
٢٠٢١٢٠٦١٥٨	دينا عليوه	٧
٢٠٢١٢٠٦١٠٧	امل الزهراني	٨
٢٠٢١٢٠٦١٦٣	الهنوف الشتيوي	٩
٢٠٢١٢٠٦٠٩٨	ساره الحربي	١٠

بإشراف/ د. Walid Soliman

الفصل الدراسي الثالث

١٤٤٣هـ - ٢٠٢٢م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

المحتويات	رقم الصفحة	
الفهرس	٢	
قائمة الجداول	٤	
قائمة الأشكال	٥	
المقدمة	٦	
الاستراتيجية - Strategy	٨	
تطوير بيان الرؤية	8	1.1.1
تطوير بيان الرسالة	8	1.1.2
تطوير وتحديد الغايات الاستراتيجية و الأهداف الذكية في نموذج بطاقة الاداء المتوازن	8	1.1.3
تطوير وتحديد قياس مؤشرات الأداء	9	1.1.4
تطوير وإعداد نموذج ميثاق المشروع	14	1.1.5
الحوكمة والهيكل والعمليات-Governance, Structures &Processes	15	
تطوير الهيكل التنظيمي لوحداث فرق المشروع	15	1.2.1
تحديد الأسس العملية والعلمية المعتمدة في تطوير الهيكل	20	1.2.2
تحديد النموذج المكتبي للمشروع الأنسب لإدارة المشروع مع ذكر السبب	20	1.2.3
الامتثال والمعايير واللوائح-Compliance, standards , and regulation	22	
تصميم نموذج الامتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع	22	٢.١.١
تطوير نموذج قائمة التحقق لكل مراحل المشروع الثلاث (البداء-الخطه-الانجاز)	24	٢.١.٢
القوة والفائدة-Power and Interest	25	
وضع سجل لأصحاب المصلحة وتشكيل مجموعات لهم	25	٢.٢.١
تطوير الشبكتين : (القوة/الفائدة) و (التأثير/القوة)	26	٢.٢.٢
الرسوم التخطيطية المنطقية لسجل أصحاب المصلحة	27	٢.٢.٣

28	الثقافة والقيم Culture and Values	
28	تحديد ثقافة المنظمة	٢.٣.١
28	تحديد قيم المنظمة	٢.٣.٢
29	التأمل الذاتي وإدارة الذات Self-reflection and Self-management	
29	تحديد "٣" سلوكيات شخصية للطلاب تؤثر على المشروع	٣.١.١
29	دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها	٣.١.٢
30	إجراء تقييم مهني باستخدام نموذج (SWOT)	٣.١.٣
31	النزاهة الشخصية والموثوقية Personal integrity and reliability	
31	تقديم "٣" سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية.	٣.٢.١
32	تحليل التأثير المالي والاجتماعي والتقني لمثل هذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات.	٣.٢.٢
32	التواصل الشخصي Personal Communication	
32	إعداد سجل أصحاب المصلحة	٣.٣.١
33	تحديد التواصل الشخصي والتواصل الفعال	٣.٣.٢
34	تحديد أشكال ونماذج وقنوات الاتصال الشخصي	٣.٣.٣
34	إنشاء مصفوفة الاتصالات	٣.٣.٤
35	تقديم ٣ سيناريوهات خاطئة للاتصال	٣.٣.٥
35	وضع وإعداد مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة	٣.٣.٦
36	القيادة Leadership	
36	وصف وتحديد نموذج القيادة للمشروع	٤.١.١
37	تحديد أسباب اختيار النموذج المفضل	٤.١.٢
37	وضع "٥" مقترحات لأساليب التحفيز المتوافقة مع المشروع	٤.١.٣
38	العمل الجماعي Teamwork	
38	تصميم نموذج (RACI) لـ "٣" تدابير إدارية للمشروع	٤.٢.١

42	الصراع والأزمات Conflict and crisis	
42	تحديد الصراع والأزمة	٤.٣.١
42	توفير "٣" سيناريوهات متوقعة للصراع في المشروع	٤.٣.٢
43	تعيين الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل تعارض وتحديد سبب التفضيل	٤.٣.٣
44	تطوير تحليل السبب الجذري	٤.٣.٤
	التوصيات	
	الخلاصة	
	المراجع	
	المرفقات	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٨	الغايات الاستراتيجية	١
١٠	مؤشرات الأداء	٢
١٣	مؤشرات قياس الأداء	٣
١٤	تاريخ الإصدارات	٤
١٦	الجدول الزمني للمشروع	٥
١٧	مخاطر المشروع الرئيسية	٦
١٧	معايير النجاح	٧
١٧	توقيع ميثاق المشروع	٨
٢٢	نموذج الامتثال	٩
٢٤	نموذج قائمة التحقق	١٠
٢٥	تحديد و تحليل اصحاب المصلحة	١١
٢٥	توقعات اصحاب المصلحة اتجاه المنظمة	١٢
٢٦	مواقف أصحاب المصلحة	١٣

٢٦	معلومات أصحاب المصلحة	١٤
٣٠	اجراء تقييم مهني باستخدام نموذج SWOT	١٥
٣٢	اعداد سجل أصحاب المصلحة	١٦
٣٤	انشاء مصفوفة الاتصال	١٧
٣٥	تطوير واعداد مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة	١٨
٣٨	تصميم نموذج (RACI)	١٩

• قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
٧	نموذج العمل	١
١٨	الهيكل التنظيمي للمنظمة	٢
١٥	الهيكل التنظيمي للمشروع	٣
١٩	الهيكل التنظيمي للمشروع:-	٤
٢٧	الرسم التخطيطي المنطقي لسجل أصحاب المصلحة	٥
٤٤	5 whys طريقة	٦
٤٥	طريقة ايشكاوا (عظم السمكة)	٧
٤٧	ضعف التواصل و سوء الفهم باستخدام اسلوب Fish bone	٨
٤٧	النزاع المعرفي باستخدام اسلوب Fish bone	٩

• المقدمة

تعد التجارة الإلكترونية أحد الأنشطة الاقتصادية الناشئة في المملكة، حيث أظهرت نمواً جيداً في عام ٢٠١٦م ويأتي هذا النمو متوافقاً مع إطلاق الرؤية المستقبلية للمملكة ٢٠٣٠ وبرامج التحول الوطني والتي تهدف إلى دعم نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة وتعزيز الابتكار وريادة الأعمال ومن هنا تبرز أهمية التجارة الإلكترونية كجزء من هذا التحول فعلى الصعيد العالمي فقد اتفقت قمة قادة مجموعة العشرين على أهمية العلاقة بين التجارة والاقتصاد الرقمي مع مواصلة العمل على تعزيز الذكاء الاصطناعي، والتقنيات الناشئة ومنصات الأعمال الجديدة بالإضافة إلى دعم البنية التحتية وهي التي تُعد المحرك الرئيسي للازدهار الاقتصادي والتنمية المستدامة والنمو الشامل من خلال عدة إجراءات متخذة.

• فكرة المشروع:-

عبارة عن منصة بيع الكترونية (Digital Marketplace) تجمع بين الموردين و العملاء و أصحاب الإعلانات بحيث الموردين يقومون بعرض منتجاتهم و خدماتهم ، و العملاء يقومون بالشراء و المورد من يقوم بالتوصيل و نحن نحصل من ١٠ إلى ١٥ % من قيمة البيع و نقدم للموردين باقات للخدمات الالكترونية. الذي يميز منصتنا أنها تقدم تجربة مميزة للعملاء باستخدام تقنية الواقع الافتراضي ، الذكاء الاصطناعي و أدوات تحليل متقدمة.

• من بعض هذه الاستخدامات:-

١. معاينة بعض المنتجات من خلال تقنية الواقع الافتراضي، كثير منا تواجهه مشاكل أثناء شراء كنب أو كرسي مثلاً هل سوف يناسب مساحة الغرفة هل سوف يناسب لون الغرفة الخ فهم يحتاجون إلى تطبيق يساعدهم في الاختيار.
٢. بعض الأحيان تواجههم مشاكل في اختيار مقاسات الملابس فمن خلال تقنية الواقع الافتراضي تستطيع اخذ المقاس عن طريق تطبيق المنصة و من ثم النظام يقوم باختيار المقاس المناسب لك.
٣. المنصة تقوم تلقائياً في الصفحة الرئيسية بعرض المنتجات و الخدمات المطلوبة لكل عميل بناء على زيارته السابقة للموقع و عمليات الشراء السابقة و إرسال له عروض ترويجية خاصة به.

• نموذج العمل :-

Business Model Canvas		Designed for:	Designed by:	Date:	Version:
			فريق عمل فيانتي ستور	28/5/2022	1.0
الشركاء الرئيسيين	الانشطة الرئيسية	القيمة المضافة	العلاقة بالعملاء	شرائح العملاء	
	المصادر الرئيسية		القنوات		
شركة امازون شركو ويب كل لتطوير الانظمة شركة جوجل شركة كلود فلير البائعين المستثمرين وزارة التجارة ، (الجهات الحكومية (الزكاة و الدخل الموظفين شركات الشحن	تطوير المنصة و صيانتها التسويق الالكتروني	جودة المنتج السعر المناسب استخدام تقنية الواقع الافتراضي التوصيل السريع الاصناف و الخدمات الالكترونية المتنوعة التغليف المحافظ على البيئة سرعة الوصول للمعلومات الدفع الامن الخدمة ما بعد البيع نشر محتوى يهم العملاء	التلفون الواتساب التعليقات و التقييم بالمنصة الايميل التواصل الاجتماعي المنتجات الموقع الالكتروني تطبيق الجوال واتساب	البائعين المشتريين الشركات التجارية المعلنين	
هيكلية التكلفة					
مصادر الدخل					
نسبة المبيعات من 10 الى 20 % من كل طلبية الاعلانات في الموقع نسبة المشاهدات في اليوتيوب فرينشايز من العلامة التجارية باقات الخدمات المساعدة في ادخال الاصناف للموردين تصميم الاعلانات					

شكل (١) نموذج العمل

(الاستراتيجية - Strategy)

• 1.1.1 الرؤية - Vision :-

الريادة في استخدام الواقع الافتراضي والذكاء الاصطناعي لقيادة التجارة الإلكترونية في العالم العربي .

• 1.1.2 الرسالة - Mission :-

نسعى لتقديم خدمات تسويقية رقمية عالية المستوى عالمية المحتوى من خلال استقطاب أفضل الشركات والماركات العالمية والمحلية.

• 1.1.3 المحاور الإستراتيجية - Strategic Theme :-

منظور المالية. منظور العملاء. منظور الفعالية الداخلية. منظور التعلم و النمو.

الغايات الاستراتيجية – Strategic Objectives :-

المحور الاستراتيجي	الغايات الاستراتيجية - Strategic Objectives
المنظور المالي	تقليل التكلفة ونفقات التشغيل.
	تعظيم الإيرادات من العملاء والموردين و الأعمال.
منظور العملاء	خلق تجربة عملاء مميزة.
منظور الفعالية الداخلية	بناء عمليات فعالة ومبتكرة.
منظور التعلم و النمو	جذب واستبقاء أفضل الأشخاص ذو الكفاءات و المهارات الرقمية

جدول (١) الغايات الاستراتيجية

الأهداف الذكية – Smart Goals :-

تعرف الأهداف الذكية بأنها مجموعة من الأهداف التي تم وضعها ضمن معايير محددة تساهم في زيادة فرصة نجاح تحقيق هذه الأهداف وضمان وصول الأشخاص إلى وجهتهم الصحيحة، بحيث لا تترك هذه الأهداف مكاناً للتخمين والتوقعات التي من الممكن أن تؤثر بشكل سلبي على كفاءة هذه الأهداف، كما ويتم تحديد جداول

زمنية من شأنها المساعدة في تتبع التقدم وكيفية سير التقدم في طريق تحقيق هذه الأهداف، ومن المعايير الأساسية التي كانت سبباً في تسمية هذه الأهداف بالأهداف الذكية ما يأتي ذكره.

١. محددة - Specific

٢. قابلة للقياس - Measurable

٣. قابلة للتحقيق - Achievable

٤. ذو صلة - Relevant

٥. زمني - Time Bound

↑ KAT BOOGAARD (26/12/2021), "How to write SMART goals", atlassian, Retrieved 21/1/2022. Edited.

وبالتالي اهدافنا الذكية كالآتي :-

١. زيادة إجمالي الإيرادات حتى ١٠٠ مليوناً من المبيعات بحلول نهاية عام ٢٠٢٦.

٢. زيادة عدد العملاء النشطين حتى ٣٥ ألف عميل شهرياً بنهاية عام ٢٠٢٦.

٣. خفض تكلفة التشغيل بمقدار ١ مليون بحلول نهاية عام ٢٠٢٦.

٤. تعظيم فعالية الموظفين خلال عام ٢٠٢٦ ، حتى ٨٩٪.

• 1.1.4 مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPI) :-

هي مجموعة من المقاييس الكمية التي تستخدمها الشركة لقياس أدائها مع مرور الوقت. تُستخدم تلك القياسات لتحديد مدى تقدم الشركة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، وكذلك في مقارنة البيانات المالية للشركة وأدائها مع بيانات وأداء الأعمال التجارية الأخرى في نفس الصناعة.

• أهم النقاط :-

• تقيس مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPI) نجاح الشركة عبر مقارنة أدائها بمجموعة من الأهداف والمستويات أو بأقرانها في الصناعة.

• قد تكون KPI مالية، ويشمل هذا صافي الربح (أو صافي الدخل بعد الضريبة، أو هامش إجمالي الربح)، والإيرادات مطروحاً منها النفقات، أو النسبة الحالية (السيولة وتوافر النقدية).

• قد تكون KPI سرديّة أكثر، أي تقيس حركة المرور في المتجر، ومعدل بقاء الموظفين، والعملاء المتكررين، وجودة التجربة التي يخوضها العميل، وغيرها.

المصدر www.investopedia.com

المحور الاستراتيجي	الغاية الاستراتيجية	الهدف الذكي	KPI	مؤشر قياس الأداء للهدف الذكي
المالية	تقليل التكلفة ونفقات التشغيل.		OPEX	1.1.1 التحكم في تكلفة التشغيل والحد من الخسائر المتراكمة.
			CAPEX	1.1.2 بشكل أساسي استخدام النفقات الرأسمالية لضمان الكفاءة في الوقت المناسب والتكلفة.
				1.2.1 زيادة إجمالي الإيرادات حتى ٥٠ مليوناً من المبيعات بنهاية الربع الرابع من عام ٢٠٢٦ - مبيعات المنتجات. 1.2.2 زيادة إجمالي الإيرادات حتى ٣٠ مليوناً من المبيعات بنهاية الربع الرابع من عام ٢٠٢٦ - مبيعات الخدمات للعملاء. 1.2.3 زيادة إجمالي الإيرادات حتى ٢٠ مليوناً من باقات الخدمات الالكترونية للموردين بنهاية الربع الرابع من عام ٢٠٢٦.
		زيادة إجمالي الإيرادات حتى ١٠٠ مليوناً من المبيعات بحلول نهاية عام ٢٠٢٦	مبيعات العملاء	
	تعظيم الإيرادات من العملاء والموردين و الأعمال			

2.1.1 زيادة عدد العملاء النشطين شهرياً إلى ٣٥ ألفاً.	قاعدة العملاء النشطين	زيادة عدد العملاء النشطين حتى ٣٥ ألف عميل شهرياً بنهاية عام ٢٠٢٦	خلق تجربة عملاء مميزة.	العملاء
2.2.1 الحصول على وحدة مركزية للاستطلاعات والحصول على آراء العملاء.	رضاء العميل			
3.1.1 خفض التكلفة التشغيلية السنوية إلى مليون واحد خلال عام ٢٠٢٦.	التكلفة التشغيلية	خفض تكلفة التشغيل بمقدار مليون ريال بحلول نهاية عام ٢٠٢٦	بناء عمليات فعالة ومبتكرة.	الفعالية الداخلية
3.2.1 تحسين أو أتمتة العمليات الحالية.	عدد العمليات التي تحتاج إلى تحسين	.	بناء عمليات فعالة ومبتكرة.	
4.1.1 ضمان الكفاءة والفعالية.	متوسط رضا الموظف	تعظيم فعالية الموظفين خلال عام ٢٠٢٦ ، حتى ٨٩٪.	جذب واستبقاء أفضل الأشخاص	التعلم و النمو

■ 4.2.1 التحسين المستمر للقوى العاملة والتدريب والتطوير المنتظم. ■ 4.2.2 الحفاظ على استقرار القوى العاملة من خلال الاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء الجيد.	متوسط عدد ساعات التدريب لكل موظف عدد دوران الموظفين		جذب واستبقاء أفضل الأشخاص.	التعلم و النمو
--	---	--	---------------------------------------	---------------------------

جدول (٢) مؤشرات الأداء

تابع ١.١.٤ مؤشرات قياس الأداء :

جدول (٣) مؤشرات قياس الأداء

رقم المؤشر	وحدة القياس	دورية القياس	القيمة المستهدفة		
			٢٠٢٤	٢٠٢٥	٢٠٢٦
١.١.1	%	نصف سنوي	30	50	75
1.1.2	%	نصف سنوي	50	75	٩٠
1.2.1	عددي	ربع سنوي	١٥ مليون ريال	٣٠ مليون ريال	٥٠ مليون ريال
1.2.2	عددي	ربع سنوي	٥ مليون ريال	١٥ مليون ريال	٣٠ مليون ريال
1.2.3	عددي	ربع سنوي	٣ مليون ريال	٨ مليون ريال	٢٠ مليون ريال
2.1.1	عددي	نصف سنوي	5000	15000	35000
2.2.1	%	سنوي	٥٠	٧٠	٩٠
3.1.1	عدد	سنوي	٣ مليون	٢ مليون	١ مليون
3.2.1	عدد	سنوي	١٠	٣٠	٣٠
4.1.1	%	سنوي	٥٠	٨٠	١٠٠
4.2.1	ساعات	سنوي	٣٠	٥٠	٥٠
4.2.2	%	سنوي	٣٠	٢٠	١٠

• 1.1.5 ميثاق المشروع :-

• تاريخ الإصدارات :-

رقم المشروع	١	
اسم المشروع	منصة البيع الرقمية فيانتي ستور	
مدير المشروع	حمدين بشارة	Bisharah.ha@gmail.com
ضامن المشروع	وليد الغزالي (مالك الشركة)	waleedmalghazali@gmail.com

التاريخ	المؤلف	الإصدار
15/5/2022	حمدين بشارة	1.1

جدول (٤) ميثاق وتاريخ المشروع

• المشاكل التي تواجه الشركة و الفرص :-

الشركة تواجه كثيرا من التحديات مع المنصات الرقمية و اصبحت تأخذ من حصتها السوقية و اصبحت تهديدهم واضح جلي حيث أن ذوق العملاء تغير فاصبحوا يتجهون الى التسوق الالكتروني و يتم توصيل طلباتهم الى البيت باسرع وقت فتناقص العملاء و المبيعات.

الشركة وجدت فرصة التوجه الى السوق الالكتروني لوجود الامكانيات التقنية المتوفرة و سعر الخدمات مقبولة على حسب الاستخدام و توفر الشركات التقنية التي تنفذ هذه المشاريع و وجدت في نقص في بعض الاحتياجات في المواقع الالكترونية لو تم استغلالها سوف تزيد من حصتها السوقية و توفر سبل الراحة للعملاء باستخدام تقنية الواقع الافتراضي و لغة الآلة و بالتالي المنصة تستطيع خدمة العميل بشكل أفضل للحصول على الخدمات و المنتجات بشكل أكثر واقعية عن طريق الخدمات الإلكترونية.

• أهداف المشروع :-

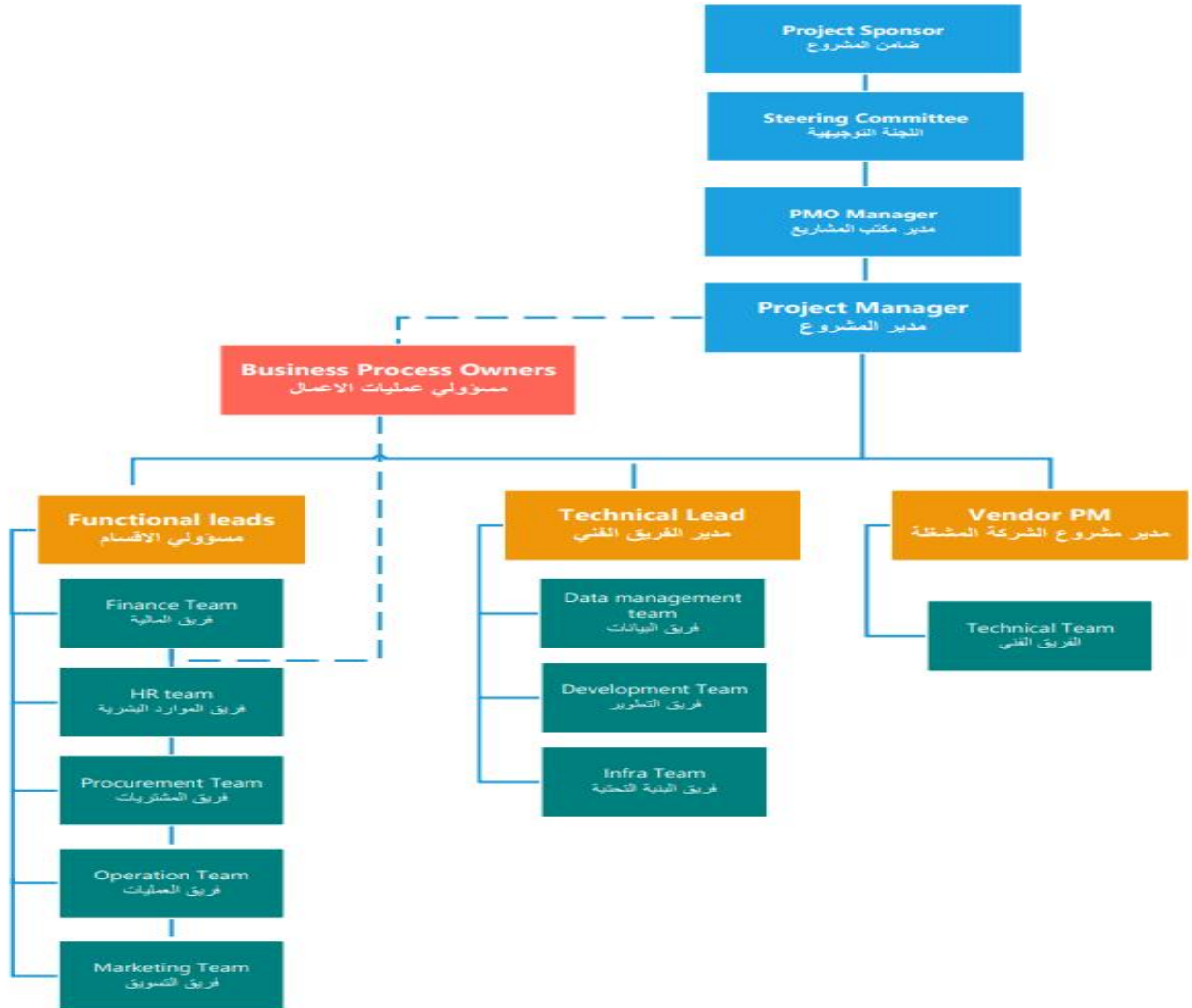
- زيادة المبيعات الإلكترونية.
- مساعدة المنتجين و الموردين على عرض المنتجات الخاصة بهم بشكل واقعي و دقيق.
- مساعدة المستهلكين لإيجاد احتياجاتهم بكل سهولة و يسر.
- تطوير التجارة الإلكترونية بشكل تفاعلي مما يؤدي إلى زيادة المعرفة و الانتشار عند المستهلكين.
- جذب رواد الأعمال للاستثمار في التجارة الإلكترونية.

• الغاية من المشروع :-

- ١ (مساعدة العملاء على تحديد متطلباتهم بشكل أكبر عن طريق السوق الإلكتروني و بالتالي يستطيع العميل تحديد متطلباته بشكل أفضل و أكثر واقعية و الحصول عليها بكل سهولة و يسر.
- ٢ (مساعدة رواد الأعمال على ضخ رؤوس أموالهم مما يساعد على تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

(الحوكمة والهيكل والعمليات-Governance, Structures &Processes)

• 1.2.1 التشكيل التنظيمي للمشروع :-



شكل (٢) الشكل التنظيمي للمشروع

• داخل النطاق :-

١. تطوير المنصة الالكترونية بحيث تدعم الاتي :-

- واجهات و تطبيق جوال للعملاء
- توفير واجهات للموردين لتعريف الاصناف و الاسعار و العروض الترويجية و طرق الشحن و اسعار الشحن و المتابعة.
- العميل يستطيع البحث عن المنتجات و الشراء و البحث في الطلبات السابقة و الاشتراك في بعض المنتجات و متابعة الطلب و الدفع الالكتروني.
- السماح للعميل استخدام تقنية الواقع الافتراضي اثناء الشراء.
- استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات لعمل عروض ترويجية مخصصة.
- تصميم باقات للموردين.

٢. تصميم البنية التحتية للمنصة و تنفيذها

• خارج النطاق

١. تدريب الموظفين على البرنامج .

• الجدول الزمني للمشروع :-

المنصة الرقمية فيانتي ستور												
2022						2023						
July	Jun	Agust	October	November	December	Jan	Feb	March	April	May	June	July
Discover Phase												
	Prepare phase											
		Explore Phase										
						Relize phase						
									Deploy phase			
											Support phase	

جدول (٥) الجدول الزمني للمروع

• تكلفة المشروع :-

المشروع يكلف مليون ريال ، تفاصيلها بالعرض المالي و الفني للمشروع

• قيود المشروع :-

المشروع يجب ان ينتهي بتاريخ ٢٠٢٣/٠٦/٣٠.

• مخاطر المشروع الرئيسية :-

ID	المخاطرة	الاحتمالات	التأثير	التخفيف
١	قدرات و مهارات فريق عمل الشركة	كبير	كبير	تعليم الموظفين على التقنيات الحديثة
٢	اختيار شركة استضافة غير مناسبة	وسط	كبير	عمل دراسة عن افضل الشركات و اسعارها
٣	مخرجات المشروع من الشركة المنفذة ضعيفة	كبير	كبير	العمل بطريقة اجایل – سكرم و التأكد من المخرجات
4	الموقع لا يتحمل ضغط الاستخدام من قبل العملاء في فترة الزمنية واحدة	كبير	كبير	توفير سيرفرات سحابية تتحمل ضغط الشبكة
٥	عدم توفر مواصفات دقيقة للمنتجات من بعض الموردين	وسط	كبير	توقيع اتفاقيات مع الموردين و التأكد من دقة المواصفات على الموقع

جدول (٦) مخاطر المشروع الرئيسية

• معايير النجاح :-

ID	معايير النجاح
1	اختبار جميع سيناريوهات الأعمال
2	جودة المخرجات عالية
٣	سرعة الموقع لا تزيد ٢ ثانية

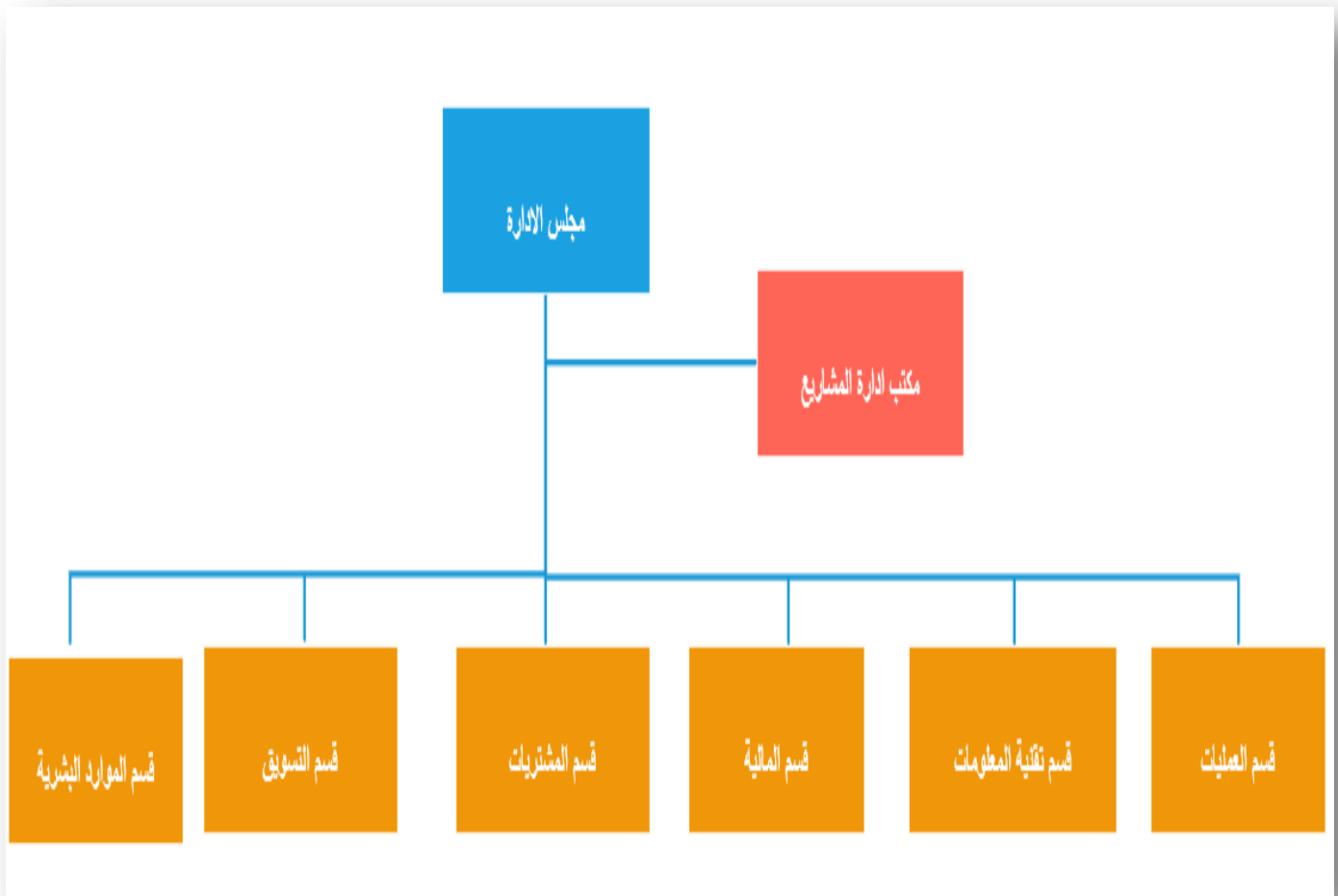
جدول (٧) معايير النجاح

• توقيع ميثاق المشروع :-

الإسم	الدور	تاريخ الموافقة	التوقيع
حمدين بشارة	مدير مشروع		
وليد الغزالي	مالك الشركة		

جدول (٨) توقيع ميثاق المشروع

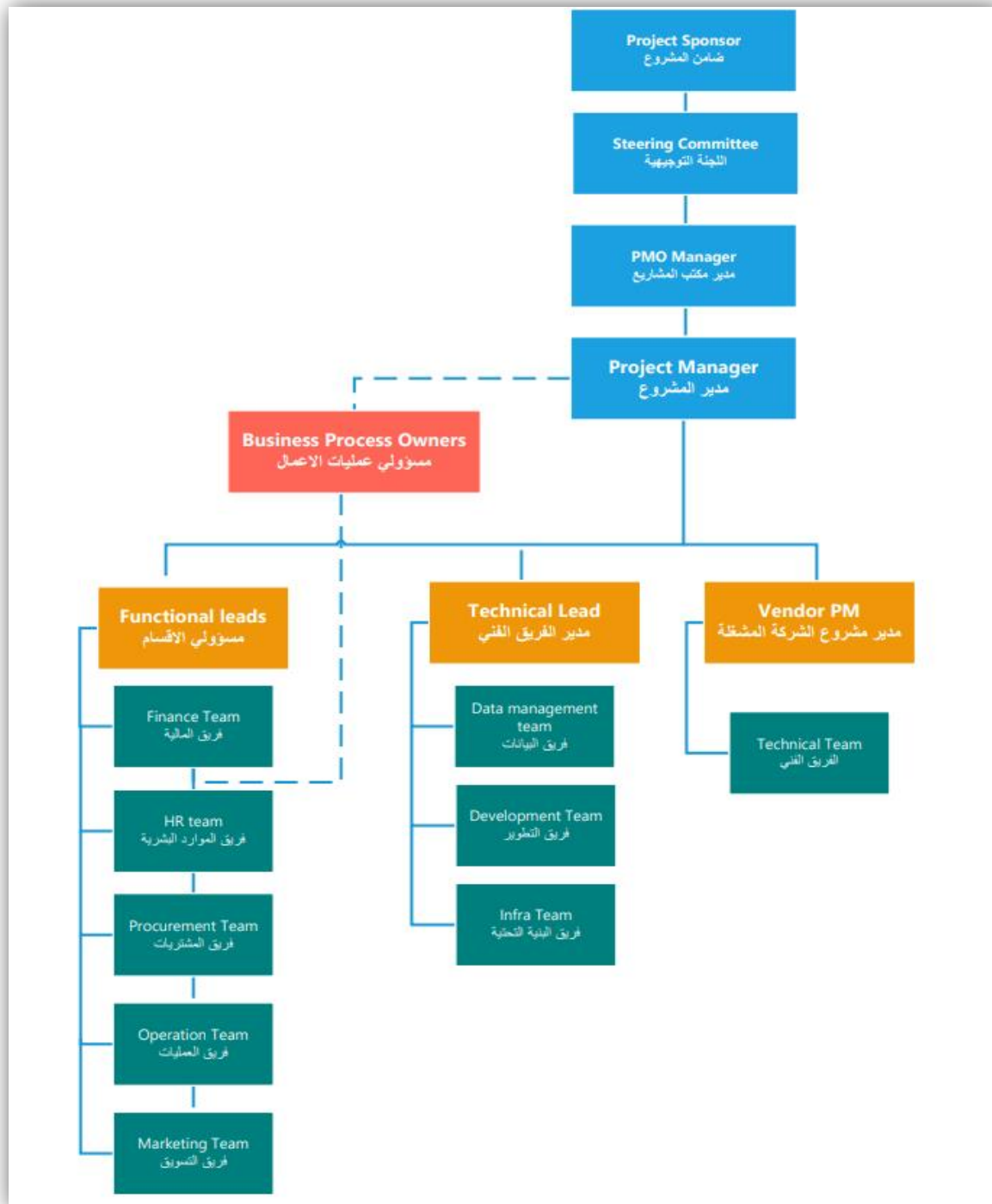
• 1.2.1 الهيكل التنظيمي للمنظمة:-



شكل (٣) الهيكل التنظيمي للمنظمة

• 1.2.1 الهيكل التنظيمي للمشروع:-

الهيكل التنظيمي للمشروع هو تمثيل مرئي لأعضاء الفريق والأدوار التي يلعبونها في مشروع معين. يوضح التسلسل الهرمي وعلاقات إعداد التقارير بين أعضاء الفريق. فهي تساعد في تخصيص الموارد وتوضيح المسؤوليات وتحديد التوقعات فيما يتعلق بالجهد المطلوب من كل فرد .



شكل (٤) الهيكل التنظيمي للمشروع

• 1.2.2 تحديد الأسس العملية والعلمية المعتمدة في تطوير الهيكل:-

تم اختيار Strong Matrix Organization و الأسباب كالآتي :-

١ . منظمة المصفوفة هي هيكل شركة حيث تقدم الفرق تقارير إلى قادة متعددين. يحافظ تصميم المصفوفة على التواصل المفتوح بين الفرق ويمكن أن يساعد الشركات على إنشاء منتجات وخدمات أكثر ابتكارًا. إن استخدام هذا الهيكل يمنع الفرق من الحاجة إلى إعادة التنظيم في كل مرة يبدأ فيها مشروع جديد.

٢ . يمنح هذا الفريق القدرة على الاستفادة من مجموعات المهارات المتنوعة من تخصصات متعددة ، مما يعزز فريق المشروع.

٣ . طريقة رائعة لخفض التكاليف أيضًا - عادةً ما يكون نهج المصفوفة للمشروعات أقل تكلفة من إنشاء فرق مخصصة للمشروع. تنوع أعضاء الفريق يجعل الفريق متفوقًا على العديد من الفرق الوظيفية البحتة.

• 1.2.3 نموذج مكتب ادارة المشاريع :-

أنواع مكاتب إدارة المشاريع PMO

١ . مكتب إدارة المشاريع الداعم Supportive PMO

يقوم هذا النوع من مكاتب إدارة المشاريع بتوفير الدعم عن طريق نقل خبرات وأفضل الممارسات والوصول الي المعلومات المتعلقة بالمشروع المطلوب تنفيذه، وإذا كان الهدف من مكتب إدارة المشاريع هو الحصول معلومات كافية عن إدارة المشروع عبر المؤسسة ليتم استخدامها بحرية من قبل مديري المشروع، فإن PMO الداعم هو الخيار الصحيح.

• مكتب إدارة المشاريع المتحكم Controlling PMO

يقوم هذا النوع من مكاتب إدارة المشاريع بتوفير الأنشطة والنماذج والإجراءات اللازمة لعمل المؤسسة وتنفيذ المشاريع الخاصة بها حيث يساعد على توحيد عمل المؤسسة وتنظيمه بما يتناسب مع تحقيق الأهداف المطلوبة

١ . مكتب إدارة المشاريع الموجه Directive PMO

يقوم هذا النوع من مكاتب إدارة المشاريع بتوفير الخبرة والمصادر والموارد الخاصة بإدارة المشروع، حيث يتميز هذا النوع بمستوى إدارة وتنفيذ كبير والسيطرة على الأمور بشكل كامل، حيث يقوم كل مدير بكتابة تقارير دورية للمكتب مما يضمن مستوى عالي جداً من الاتساق في العمل على مستوى كل المشاريع.

المصدر PMI

النموذج المكتبي المقترح على مستوى المنظمة هو Hypered – الهجين على حسب طبيعه كل مشروع سيتم التعامل معه بحيث.

١. اذا مشروع يحتاج دعم المكتب يكون الداعم.
 ٢. اذا المشروع يحتاج رقابه المكتب يكون متحكم.
 ٣. اذا المشروع يحتاج ادارة مباشرة يكون موجه.
- في مشروعنا سوف يكون المكتب بدور الموجه لانه يحتاج مباشرة ادارة المشروع كون المشروع على مستوى الشركة كاملا و مستوى التواصل معقد و يحتاج ضبط و مراقبة للميزانية و الجودة و الالتزام بالوقت.
- المنهجية التي سوف يستخدم لإدارة المشروع هو Hypered - الهجين من الناحية الإدارية سوف نستخدم منهجية PMI ولكن في الأمور التنفيذية سوف يطبق منهجية اجايل – اسكرم.

(الامتثال والمعايير واللوائح-Compliance, standards , and regulation)

• 2.1.1 نموذج الامتثال

جدول (٩) نموذج الامتثال

31/12/2026	تاريخ الانجاز
تقليل التكلفة ونفقات التشغيل.	الهدف
- تنفيذ التقنيات الحديثة بالطريق الصحيحة - استخدام اساليب التسويق بخفض التكاليف - الاستعانة بمصادر خارجية لأداء واجبات محددة - الاستثمار في مسؤول حسابات - تخفيض تكلفة الديون	الانشطة و المبادرات
خفض تكلفة التشغيل بمقدار ١ مليون بحلول نهاية عام ٢٠٢٦	المخرجات المتوقعة
1.1.1 التحكم في تكلفة التشغيل والحد من الخسائر المترتبة. 1.1.2 بشكل أساسي استخدام النفقات الرأسمالية لضمان الكفاءة في الوقت المناسب والتكلفة.	قياس الانجاز (مراجعة قسم KPI)
31/12/2026	تاريخ الانجاز
تعظيم الإيرادات من العملاء والموردين و الأعمال.	الهدف
- تنويع مصادر الدخل - عمل ٢٠ عقد اعلانات مع الموردين لعمل دعاية لمنتجاتهم - تكثيف الاعلانات لتوجيه المشاهدين الى اليوتيوب - عدد الشراكات الناجحة مع الشركات ذات سمعة و قوة لوجستية - الاولى اعطاء كوبونات الى العملاء الحاليين بمبلغ ٥٠ الف ريال في اول سنة - تكريم افضل ١٠ عملاء مميزين - ارسال ايميلات الكترونية تناسب ذوق العملاء و بخصومات تناسبهم - عمل استبيانات عن احتياج العملاء الحاليين	الانشطة و المبادرات
زيادة إجمالي الإيرادات حتى ١٠٠ مليوناً من المبيعات بحلول نهاية عام ٢٠٢٦	المخرجات المتوقعة
- زيادة إجمالي الإيرادات حتى ٥٠ مليوناً من المبيعات بنهاية الربع الرابع من عام ٢٠٢٦ - مبيعات المنتجات. 1.2.2 زيادة إجمالي الإيرادات حتى ٣٠ مليوناً من المبيعات بنهاية الربع الرابع من عام ٢٠٢٦ - مبيعات الخدمات للعملاء. 1.2.3 زيادة إجمالي الإيرادات حتى ٢٠ مليوناً من باقات الخدمات الالكترونية للموردين بنهاية الربع الرابع من عام ٢٠٢٦	قياس الانجاز (مراجعة قسم KPI)
31/12/2026	تاريخ الانجاز
بناء عمليات فعالة ومبتكرة.	الهدف
- تطبيق نظام ERP لمكنة و اتمتة الاعمال في الربع الاول في عام ٢٠٢٣ - الحصول على شهادة الايزو في الربع الثاني من عام ٢٠٢٣ - حوكمة البيانات - انشاء مركز خدمة عملاء افتراضي متطور	الانشطة و المبادرات

تحسين اجراءات العمل	
المخرجات المتوقعة	خفض تكلفة التشغيل بمقدار ١ مليون بحلول نهاية عام ٢٠٢٦ نسبة رضا العملاء ٦٠ % في السنة الاولى نسبة رضا الموظفين على سهولة الاجراءات ٨٠ % في السنة الثانية نسبة سرعة دفع المديونيات للموردين ٨٠ % في السنة الثالثة
قياس الانجاز (مراجعة قسم KPI)	■ خفض التكلفة التشغيلية السنوية إلى مليون واحد خلال عام ٢٠٢٦. ■ 3.2.1 تحسين أو أتمته العمليات الحالية.
تاريخ الانجاز	31/12/2026
الهدف	خلق تجربة عملاء مميزة.
الانشطة و المبادرات	■ تصميم تطبيقات تناسب احتياجات العملاء ■ ارسال عروض ترويجية تناسب اذواقهم ■ انشاء خدمة عملاء مميزة و عالية المستوى ■ عمل استطلاع لمعرفة اراء العملاء و اقتراحاتهم ■ اشراك العملاء المميزين اثناء تصميم البرامج
المخرجات المتوقعة	ارتفاع مبيعات المنظمة زيادة ولاء العملاء للمنظمة
قياس الانجاز (مراجعة قسم KPI)	■ 2.1.1 زيادة عدد العملاء النشطين شهرياً إلى ٣٥ ألفاً. ■ 2.2.1 الحصول على وحدة مركزية للاستطلاعات والحصول على آراء العملاء.
تاريخ الانجاز	31/12/2026
الهدف	جذب واستبقاء أفضل الأشخاص ذو الكفاءات و المهارات الرقمية
الانشطة و المبادرات	■ تطوير شكل مكان العمل كأداة محفزة على الإبداع ■ توظيف موظفين بجنسيات و افكار مختلفة و هدفهم الابداع ■ نشر الايجابية و المسابقات ■ اشراك الموظفين في دورات للابتكار و الابداع ■ رسم مسار وظيفي ■ جعل الموظفين يعملون في اقسام مختلفة لكسب مهارات جديدة ■ تقييم مهارات الموظفين و اشراكهم في الدورات المناسبة
المخرجات المتوقعة	نسبة سرعة استجابة المنظمة لاحتضان اي اضطراب الى ٩٠ % في السنة الاخيرة ارتفاع مبيعات المنظمة
قياس الانجاز (مراجعة قسم KPI)	■ 4.1.1 ضمان الكفاءة والفعالية. ■ 4.2.1 التحسين المستمر للقوى العاملة والتدريب والتطوير المنتظم ■ 4.2.2 الحفاظ على استقرار القوى العاملة من خلال الاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء الجيد

• 2.1.2 نموذج قائمة التحقق.

مرحلة الابتداء	تم التحقق	التخطيط	تم التحقق	التنفيذ	تم التحقق	المتابعة و المراقبة	تم التحقق	الاعلاق	تم التحقق
ميثاق المشروع		خطة المشروع يحتوي الاتي : ١. نطاق المشروع ٢. تحديد الانشطة ٣. تحديد موارد المشروع ٤. تحديد التكلفة ٥. تحديد الوقت الزمني		تنفيذ المشتريات ، الحصول على الموارد ، تكوين و تطوير فريق العمل		التأكد و التحقق جودة من المخرجات		وثيقة رسمية باغلاق المشروع	
تحليل المعنيين		خطة للتعامل مع المعنيين		التأكد من التواصل يكون فعال		مراقبة المخاطر			
		تحديد المخاطر و وضع خطة للمخاطر				التأكد من التكلفة و الوقت			
		خطة للمشتريات		تنفيذ ردة فعل المخاطر		تقرير حالة المشروع			
		خطة للجودة							

جدول (١٠) نموذج قائمة التحقق

(القوة والفائدة Power and Interest)

• ٢.١.١ تحديد و تحليل اصحاب المصلحة (Stakeholders) :-

فئة اصحاب المصلحة	نماذج من اعضاء الفئة
اصحاب المصلحة الداخليين	- الشركاء و الملاك - موظفي الشركة و المدراء
اصحاب المصلحة الخارجيين	- العملاء - الموردين - المنافسين - الجهات الحكومية (وزارة التجارة ، وزارة الدخل و الضرائب)

جدول (١١) تحديد وتحليل أصحاب المصلحة

• توقعات اصحاب المصلحة اتجاه المنظمة :-

الموردين	العملاء	موظفي الشركة و المدراء
- دفع المستحقات في الوقت المتفق عليه - الاستدامة - حجم الأعمال و الربحية - الاستقرار المالي	- القيمة مقابل السعر - جودة المنتج - سرعة التوصيل - خدمة ما بعد البيع - سهولة المنصة	- المكافآت و الرواتب - الامان الوظيفي - جودة بيئة العمل - التطور و الترقي - سمعة الشركة
الشركاء	الجهات الحكومية	المنافسين
- الارباح - العائد على الاستثمار - الاستدامة و سرعة النمو - سرعة الوصول الى Breakeven بأسرع وقت	- مقدار الضرائب المحصلة - الاوراق رسمية و الالتزام بالتعليمات و الانظمة - خلق فرص وظيفية	الخدمات التي تميزنا

جدول (١٢) توقعات أصحاب المصلحة اتجاه المنظمة

• مواقف أصحاب المصلحة :-

اصحاب المصلحة	موقف اصحاب المصلحة
الشركاء	داعمين ولكن يوجد شخص معارض رمزه C
الموردين	محايد (يوجد عدد لا بأس به من الموردين لا يريدوا التعامل معنا كوننا جدد بالسوق)
العملاء	محايد (كون وجود نون و سوق دوت كوم)
الاجهزة الحكومية	داعمين
موظفي الشركة و المدراء	داعمين و لكن يوجد موظف معارض رمزه D
المنافسين	معارضين و يريدون خروجنا من السوق

جدول (١٣) مواقف أصحاب المصلحة

• معلومات اصحاب المصلحة (المعنيين) مثال بسيط :-

ملاحظة: بعض الشركاء ليس له اهتمام بالمشروع و يدخل بالتفاصيل او يكون تاثير قوي ، يريد فقط الارباح و لا يهتم بالتفاصيل من واقع خبرة بالشركات .

الرمز	الاسم	داخلي / خارجي	الوظيفة	الايميل	رقم الجوال	طريقة التواصل التي يفضلها	قوة المنصب	اهتمامه	تأثيره
A	محمد جلال	داخلي	الشركاء	XXX	XXX	عن طريق الايميل	عالي	عالي	عالي
B	اسعد كريم	داخلي	الشركاء	VVV	VVV	الجوال	عالي	ضعيف	عالي
C	هالة محمد	داخلي	الشركاء	CCC	CCC	MS Team	عالي	ضعيف	ضعيف
D	سارة احمد	داخلي	مديرة تسويق	BBB	BBB	ايميل	ضعيف	عالي	ضعيف
E	مازن العوني	داخلي	مدير تطوير البرامج	GGG	GGG	MS Team	عالي	عالي	عالي
F	سامي ماجد	خارجي	وزارة التجارة	FFF	FFF	ايميل	ضعيف	ضعيف	عالي

جدول (١٤) معلومات أصحاب المصلحة

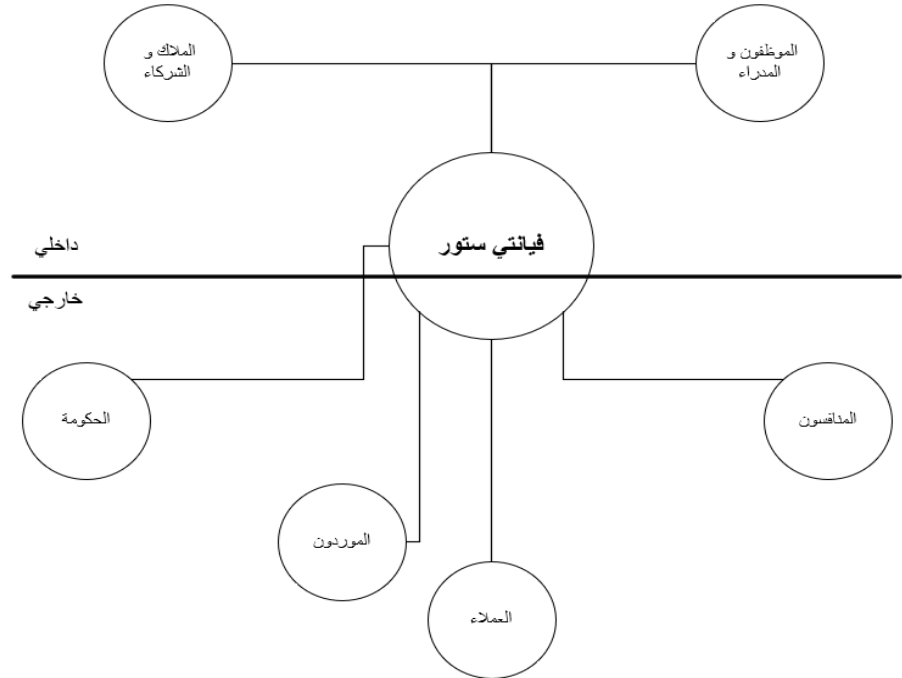
- اذا كان اصحاب المصلحة ذات قوة تأثير عالية و اهتمام عالي يكون له اهتمام خاص.
- اذا كان اصحاب المصلحة ذات قوة تأثير عالية و اهتمام اقل نجعلهم دائما بالصورة.
- اذا كان اصحاب المصلحة ذات تأثير قوة ضعيفة و اهتمام عالي فنحافظ على رضاهم.
- اذا كان اصحاب المصلحة ذات تأثير قوة ضعيفة و اهتمام منخفض المراقبة بأقل جهد.

Interest of stakeholders - درجة اهتمام أصحاب المعنيين	
عالي	اللاعبون الرئيسيون والمشاركة عن كثب A,E تلبية احتياجاتهم والحفاظ على رضاهم B,F
ضعيف	اظهر الاهتمام وابقه على اطلاع D أقل أهمية وأقل جهد C
Level of influence - درجة التأثير	عالي

- اذا كان اصحاب المصلحة ذات منصب عالي و اهتمام عالي يكون له اهتمام خاص
- اذا كان اصحاب المصلحة ذات منصب عالي واهتمام اقل نجعلهم دائماً بالصورة
- اذا كان اصحاب المصلحة ذات منصب ضعيف و اهتمام عالي فنحافظ على رضاهم
- اذا كان اصحاب المصلحة ذات منصب ضعيف و اهتمام منخفض المراقبة بأقل جهد

Interest of stakeholders - درجة اهتمام اصحاب المعنيين	
Level of influence - درجة التأثير	
عالي	اللاعبون الرئيسيون والمشاركة عن كثب A,E تلبية احتياجاتهم والحفاظ على رضاهم B,F
ضعيف	اظهر الاهتمام وابقه على اطلاع D أقل أهمية وأقل جهد C

• 2.2.3 الرسم التخطيطي المنطقي لسجل أصحاب المصلحة



شكل (٥) الرسم التخطيطي المنطقي لسجل أصحاب المصلحة

(الثقافة والقيم Culture and Values)

• 2.3.1 تحديد ثقافة المنظمة :-

تشكل ثقافة المنظمة إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المنظمة وقيادتها وإدارتها وفرقها وجماعاتها ومدراها ومواردها البشرية والمتعاملين معها من الأطراف ذوي المصالح بأعمالها وهي ذات أصل انثري بولوجي .

المصدر : ثقافة المنظمة للأستاذ الدكتور نعمة عباس الخفاجي .

ثقافة فيانتي ستور :-

- فيانتي ستور منصة الكترونية تقدم عروض البيع بالتجزئة لعملائها وتضعهم في المقام الأول لتصل بهم لأعلى مستويات الراحة والرضا من توفير كافة متطلباتهم وعمل الخصومات والشحن المجاني وعروض ما بعد البيع.
- كما تولي كثيراً من الرعاية لموظفيها والعاملين فيها من دعم وتشجيع مستمر لخلق جو من التنافس ورفع مستوى الطموح والجد والإخلاص . كما تدعم ذوي الأفكار الخلاقة والمبتكرين بما يمني أفكارهم من منح دراسية ودورات تدريبية وتنقيفية وحضور معارض داخلية وخارجية على حساب الشركة .
- كما تمنح نقاط لساعات العمل الإضافية عند بلوغها خمسمائة نقطة يعطى الموظف إجازة لمدة ثلاثة أيام مدفوعة التكاليف في أحد المنتجعات الصحية للراحة والاستجمام .

• 2.3.2 تحديد قيم المنظمة :-

- التنوع (Diversity).
- الابتكار.
- النزاهة و الإخلاص.
- الطموح.
- التركيز على الأثر.
- المرونة.

(التأمل الذاتي وإدارة الذات Self-reflection and Self-management)

• 3.1.1 تحديد "3" سلوكيات شخصية للطالب تؤثر على المشروع

١- التوتر أو الانفعال Tension.

٢- عدم القدرة على العمل ضمن فريق المشروع.

٣- الافتقار إلى مهارات التواصل مع المعنيين بالمشروع

• 3.1.2 دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها

لابد من دراسة هذه السلوكيات ومعرفة مدى تأثيرها على المشروع وذلك من خلال عدة أساليب مثل (الاجتماعات وتحديد نقاط القوة والضعف للشخصية وتحديد السبب الرئيسي لها) للمضي قدماً من حلها حيث أن عدم التواصل للسبب الرئيسي Root Cause سيبقى على المشكلة أو السلوك الخاطئ كما هو ويمكن القضاء عليها حسب الاتي

أولاً-التوتر أو الانفعال Tension :

ويمكن القضاء على ذلك السلوك باستخدام الذكاء Emotional intelligence وذلك للحد من التوتر وزيادة التعاون من خلال التحكم في الانفعالات وتحديدتها وتقييمها .

ثانياً-عدم القدرة على العمل ضمن فريق المشروع:

وذلك يمكن تقييمه والتحكم به عن طريق إنشاء قواعد اساسيه Ground Rules تكون واضحة وتشمل القواعد المقبولة والغير مقبولة في سياسة المشروع عن طريق تحديد معايير الفريق Team Norms والتي تتضمن (طرق التواصل-إدارة النزاعات-القيم المشتركة -الاجتماعات- إتخاذ القرار) والتي تشمل الاحترام والمسؤولية والأمانة والشفافية حيث يمكن إعداد ميثاق فريق العمل Team Charter لإطلاع الفريق كاملاً عليه والالتزام به.

ثالثاً-الإفتقار إلى مهارات التواصل مع المعنيين بالمشروع:

يحتاج التواصل مع المعنيين بالمشروع مهارات شخصيه وتسهيلاً على تلك الشخصية لابد من اعداد خطة التواصل Communication Plan والتي تحدد المعنيين وكيفية التواصل معهم وتحديد المسؤولية على ذلك بدقة حتى لا يحدث إضطراب في عملية التواصل ويتم دعم تلك الشخصية من خلالها.

٣.١.٣ اجراء تقييم مهني بإستخدام نموذج SWOT

جدول (١٥) اجراء تقييم مهني بإستخدام نموذج SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف
■ متعاقد مع شركة تقنية عالية المستوى ■ لتطوير المنصة و البنية الأساسية ■ اعتماد الفريق على الابتكار و تبني التفكير التصميمي	■ ضعف الوفرة المالية ■ لا يوجد عملاء و موردين ■ لا يوجد عدد كامل لفريق عمل ■ السمعة في السوق ■ لا يوجد خطة تسويقية ■ لا يوجد خدمة العملاء ■ ضعف التنظيم الداخلي و الاقسام الادارية
الفرص الجديدة	المخاطر المحتملة
■ تطور التقنية و توفر الشركات السحابية ■ العالمية القوية في منطقة الخليج ■ اهتمام العملاء بالتسوق الالكتروني ■ نسبة الشراء للنساء عالي جدا ■ برنامج تمهير مقدم و مدفوع من قبل الحكومة لتدريب الشباب ■ توفر شركات تقدم خدمات لوجستية ■ توفر حلول بنكية للعملاء ■ توفر الموردين بالسوق	■ تشريعات جديدة تؤثر على العمل ■ تهديد المنافسين الجدد ■ زيادة في التكاليف ■ تغييرات سياسية ■ حرب الاسعار

(النزاهة الشخصية والموثوقية (Personal integrity and reliability)

• ٣.٢.١ تقديم "٣" سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية.

يعد من المفاهيم القديمة التي يحث عليها ديننا الإسلامي كما التاريخ و الأعراف و التقاليد الوطنية , و وسائل الإعلام و تطورها و الخبرة العملية و العلية للمجتمع , في تشكيل أخلاقيات العمل في أي مجتمع من المجتمعات

تعتبر الأخلاق عن مجموعة من القواعد و المبادئ التي تحدد ما هو السلوك الصحيح و السلوك الخاطئ , و بالتالي فان أخلاقيات العمل ما هي إلا مجموعة من المعايير و المبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري و المتعلقة بما هو صحيح و خطأ و هي تمثل خطوطا توجيهية للمديرين في صنع القرار و إن أهميتها تزداد بالتناسب مع أثار و نتائج القرار.

يمكن تعريف السلوكيات السلبية في بيئة العمل في الأشخاص أو التعاملات في المواقف .
وتؤثر هذه السلوكيات التي يتعامل بها الموظفون في مكان العمل مباشرة على المنظمة وفي حالة إن لم يتم معالجتها من الممكن أن تنهار المنظمة تماماً.

في حال مشرونا يوجد ثلاث امثلة

٣- عدم الصدق و الشفافية : يعتبرون أكثر السلوكيات السلبية و لها تأثير مباشر على الإنتاجية بين اعضاء الفريق.

٢- التسويف : تأخير الأعمال و عدم إنجازها في الوقت المحدد يؤدي إلى تراكم الأعمال وتأخرها وزيادة الضغط على الموظف و الوقت مما يؤدي في النهاية إلى عدم المصداقية ثم انهيار المنظمة.

٣- التئمر : يعد من السلوكيات المؤثرة سلبا على إنتاجية العمل وهنا نجد انه لا بد من اتخاذ قرارات مصيرية وعدم التسامح مطلقا مع هذا الفعل واتخاذ إجراءات تأديبية في حينها

٣.٢.٢ تحليل التأثير المالي والاجتماعي والتقني لمثل هذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات

- ٤- الاجتماعي :فإن الانحراف عن الأنظمة وعدم احترامها والناس في العمل يؤدي إلى تشويه أهداف الإنسان في الحياة الصحية ، ويهدر الاحتمالات ، ويضلل ، ويضعف شخصية الفرد ، ويسود القلق والتوتر والخوف على إتمامه .أي مهام أو أعمال تساهم في تحسين المجتمع.
- ٢- المالي :يؤدي فقدان النزاهة في العمل إلى الإنتاجية .يؤدي الافتقار إلى الشغف أو إتقان العمل عالي الجودة إلى ضعف جودة المنتج وبالتالي زيادة المصروفات وانخفاض الأرباح ، وهو أحد أهداف المؤسسة.
- ٣- الفني :يتأثر الموظفون في اتخاذ قراراتهم بالتغييرات في إجراءات العمل والسياسات والاستراتيجيات مما يؤدي إلى المقاومة وضعف القيادة وبالتالي قلة الإبداع والخوف من الابتكار وإعطاء الأولوية للأساسيات فقط.

(الاتصالات الشخصية Personal communication)

• 3.3.1 اعداد سجل أصحاب المصلحة

هي الوثيقة التي تحدد و تصنف أصحاب المصلحة أو المعنيين في المشروع ، كما توفر المعلومات اللازمة لتحديد الاستراتيجيات المناسبة لمشاركة أصحاب المصلحة في المشروع و يحتوي على معلومات مهمة عن صاحب المشروع الخاص بك كما هو موضح أدناه:

أصحاب المصلحة	نوع الاتصال	معلومات التواصل
ضامن المشروع	اجتماعات – الاتصال الهاتفي – البريد الالكتروني	- هاتف - بريد إلكتروني
مدير المشروع	اجتماعات – الاتصال الهاتفي – البريد الالكتروني	- هاتف - بريد إلكتروني
المستثمرين	اجتماعات – البريد الالكتروني – التقارير	- هاتف - بريد إلكتروني
أعضاء فريق المشروع	اجتماعات – الاتصال الهاتفي – البريد الالكتروني – استطلاعات رضا الموظفين	- هاتف - بريد إلكتروني

الموردين	اجتماعات – الاتصال الهاتفي – البريد الإلكتروني – الموقع الإلكتروني – زيارة ميدانية	- هاتف - بريد إلكتروني
العملاء	استطلاعات رضا العملاء – برامج التواصل الاجتماعية – لقاء العملاء المباشر – الاتصال الهاتفي – البريد الإلكتروني	- هاتف - بريد إلكتروني
وزارة التجارة	اجتماعات – البريد الإلكتروني – الاتصال الهاتفي – الموقع الإلكتروني – زيارات التفتيش	- 2944444.CS@mc.gov.sa - https://mci.gov.sa/ar/eservices/Pages/default.aspx

جدول (١٦) اعداد سجل أصحاب المصلحة

• 3.3.2 تحديد التواصل الشخصي والتواصل الفعال

التواصل هو عملية مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق بطريقة تضع في الاعتبار ما تريد قوله ، وما تقوله، وما يفسره جمهورك .

هناك تصنيفان للاتصال الشخصي ، رسمي وغير رسمي ، في مجال العمل والأعمال الرسمية يجب استخدام الاتصالات الرسمية لمشاركة المعلومات الرسمية و التي تكون عن طريق

- الاجتماعات و ان يكون شامل Meeting minutes.
- البريد الإلكتروني و ان تكون واضح في رسالتك بحيث لا يحتمل معنى اخر.
- Survey للموظفين و العملاء التي تساعد المنظمة في تحسين اجراءات العمل و التطوير.

المصدر / <https://2u.pw/p6chM>

في مشروعنا فيانتي تم استخدام الاتي

- برنامج Zoom لعمل الاجتماعات
- برنامج الواتس للمحادثات و المتابعة
- الايميلات لأرسال الملفات الخاص بالمشروع

ملاحظة: و تم تحديد المحتوى للاجتماعات و متابعة المشروع مع اعضاء الفريق على شكل جدول مصفوفة الاتصال

• ٣.٣.٣ تحديد اشكال الاتصال الشخصي ونماذجه وقنواته

كما ذكر سلفا سوف يتم استخدام الطرق الرسمية في جعل الاتصال الشخصي فعالاً وناجحاً و كما تم ذكره في هيكلية فريق عمل المشروع ، سنضع متحدثاً رسمياً لكل قسم من أقسام المشروع ، مما يجعله أكثر نجاحاً و ماهي القنوات المناسبة لنشر المعلومات اما عن طريق الايميل ، او عرض presentation ، او المتابعة عن طريق التقارير الموجودة بالموقع في ادارة المشاريع

أشهر نماذج الاتصال هي:

- نموذج شانون و ويفر للاتصال
- النموذج مربع الاتصال الخاص ب Schulz von Thun .
- نموذج جبل الجليد حسب نظرية بول.
- نموذج اتصال بسيط بين شخصين حسب Berlo .

المصدر:

<https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/page/view.php?id=3903>

• ٣.٣.٤ انشاء مصفوفة الاتصال

الاتصال هو الإرسال الفعال للمعلومات وتلقيها من أجل مشاركة المعلومات الصحيحة حول المشروع مع الأشخاص المناسبين بطريقة فعالة وفي الوقت المناسب.

محتوى الاجتماع	المشاركون	نوع الاجتماع	طريقة نشر المعلومة	التكرار
الأنشطة اليومية والقضايا والتخطيط والمتابعة	المستشارون ومدير المشروع وفريق المشروع و مالكي اجراءات العمل	اجتماع فريق المشروع	الايميل و تحديث موقع EPM	يومي
تقرير المشروع واتخاذ القرارات	راعي المشروع ، PMO ، ومدراء مشاريع الشركة المنفذة	اللجنة التوجيهية	الايميل	اسبوعي

جدول (١٧) انشاء مصفوفة الاتصال

• ٣.٣.٥ توفير 3 سيناريوهات خاطئة للاتصال

- الاسلوب السلبي، الهجومي و العدوانى
- لها تأثير سلبي مباشر على شعور الناس تجاه أنفسهم والآخرين بحيث تستخدم اسلوب حاد في الحوار ، عدم التعاون عمدا دون تقديم اسباب.

■ التخويف:

مدير المشروع الذي يتنمر يمكن أن يحدث التخويف أيضاً بين اعضاء الفريق المتنافسين. غالباً ما يكون هذا النوع من السلوك المثير للقلق في شكل لغة لفظية مباشرة أو أفعال تهديد جسدي.

■ عدم الاستماع:

القادة و اعضاء الفريق الذين يعملون كأفراد منفصلين ويفشلون في الاستماع إلى من حولهم يخرطون في اتصالات سيئة. إنه يخلق نظاماً بيئياً من التجاهل للمشاعر الفردية، ويقلل من قيمة العلاقات الشخصية في مكان العمل

• ٣.٣.٦ تطوير واعداد مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة

أصحاب المصلحة	لا يعلم	مقاوم	محايد	مساند	رائد
ضامن المشروع					C-D
المستثمرين			C		D
مدير المشروع					C – D
أعضاء الفريق				C	D
العملاء	C		D		
الموردين	C			D	
وزارة التجارة			C – D		
المنافسين	C-D				

جدول (١٨) تطوير واعداد مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة

تقييمات أصحاب المصلحة:

C = الوضع الحالي D = الوضع المطلوب

(القيادة Leadership)

٤.١.١ وصف وتحديد نموذج القيادة للمشروع

يصف بعض الأشخاص القيادة على أنها القدرة على جعل شخص آخر يفعل ما ترغب به ليس لكونه مجبر على ذلك من قبل ذوي السلطة، ولكن لأنه يريد ذلك، بل وصل بعضهم إلى وصف القيادة بفن إدارة الأشخاص لما لها من دور كبير في نجاح العمل والعلو به أو فشله وخلق بيئة عمل غير صحية.

القائد المميز هو القادر على إرشاد فريقه وتحفيزهم تجاه العمل بصورة أكثر فاعلية للإبداع والتقدم، ومع تعدد أساليب القادة واختلافها، يمكن تقسيم أنماط القيادة إلى ٤ أساليب مختلفة نتعرف عليها خلال موضوعنا التالي.

أربعة أنماط للقيادة الإدارية :-

من خلال معرفة أساليب القيادة المختلفة ستكون قادر على تحديد النقاط التي تساعدك في إدارة الفريق بشكل أكثر كفاءة، أما في حالة كونك موظف فسيمكنك ذلك من فهم رئيسك في العمل بفاعلية أكبر وبالتالي معرفة الطريقة الأفضل للتعامل معه، وتنقسم أنماط القيادة إلى:

١- القيادة الأوتوقراطية (الدكتاتورية)

في هذا النمط يعتمد قائد العمل بشكل رئيسي على إعطاء الأوامر والإجبار على فعلها، فلا يوضح الخطط أو الخطوات القادمة التي سيخطوها الفريق، بل يميل إلى اتخاذ مختلف القرارات بشكل منفرد دون استشارة المحيطين به، أو أخذ آرائهم في عين الاعتبار، ويرى أن على المرؤوسين اتباع قراراته فهو الشخص الأكثر خبرة.

٢- القيادة الديمقراطية

يعتمد القائد الديمقراطي على إشراك فريق العمل في القرارات والخطوات التي تتخذها المؤسسة قبل الإقدام على تنفيذها، فيتقبل آراء العاملين ويحترمها، وغالبًا ما يستحوذ هذا النوع من القادة على إعجاب فريق العمل وولائهم ودعمهم الكامل، ويميلون إلى الإبداع والابتكار بشكل أكبر لخدمة العمل.

٣- القيادة الحرة

يطلق على هذا النمط أيضاً القيادة الفوضوية أو المتساهلة أو قيادة عدم التدخل، وفي هذا الأسلوب يعطي القائد قدر كبير جداً من الحرية للعاملين، فتكون لديهم الحرية الكاملة والاستقلالية في اتخاذ القرارات المختلفة، فيفوض أعضاء الفريق للقيام بكافة المهام المسندة إليها.

٤ - القيادة الأبوية

يدور هذا النمط من القيادة حول اسمه، فيتسم القائد الأب بمعاملة مختلف أعضاء الفريق كوالد لهم فهو رب الأسرة، الذي يحرص على حماية أفرادها وتوجيههم بأفضل طريقة ممكنة للوصول بهم إلى بر الأمان.

يركز هذا النمط من القيادة على العلاقات الشخصية في المقام الأول، ويقوم على الاحترام المتبادل بين فريق العمل وأبيهم، والذي يحرص على توفير كافة سبل الراحة والمناخ المناسب لإنتاجية أفضل في العمل.

المصدر:

<https://www.e3melbusiness.com/blog/managerial-leadership>

• ٤.١.٢ تحديد أسباب اختيار النموذج المفضل للقيادة

القيادة الديمقراطية

ينتج عن اتباع هذا النمط من القيادة زيادة التعاون بين الأفراد، والعمل في مناخ أفضل بمعنويات مرتفعة وقدرة أكبر على إظهار شخصياتهم ومهاراتهم المختلفة، مع فتح الباب لتحقيق المزيد من الابتكارات.

القيادة الأبوية

رأى الكثير من القادة أن لهذا الأسلوب مزايا فريدة، فعند اتباع هذا النوع من القيادة يعمل المروّسين بكفاءة أكبر نتيجة لشعورهم بالولاء والامتنان تجاه قائد الفريق، وبالفعل يعد هذا النمط من أكثر الأساليب التي تضمن لك نتائج سريعة، ومعدلات نجاح سريعة، وذلك في حالة امتلاك فريق كفاء يرغب في التقدم، على مستوى عالٍ من التعليم والمهارة.

• ٤.١.٣ وضع ٥ مقترحات اساليب التحفيز المتوافقة مع المشروع

- اظهار التقدير والتعزيز والامتنان المناسب بإنجازاتهم.
- تأهيل فريق العمل على التطور والتقدم والنمو .

- توفير بيئة عمل مريحة وجاذبة وخلق جو اجتماعي وتوفير ميزات خاصة لهم .
- الاخذ بأرائهم ومقترحاتهم عند اتخاذ القرارات أو التطور أو اعداد الخطط.
- أن يكون مدير المشروع قدوة حسنة.

(العمل الجماعي Teamwork)

• 4.2.1 تصميم نموذج (RACI) لـ "٣" تدابير إدارية للمشروع

ببساطة مصفوفة RACI عبارة عن قائمة بالأنشطة، ومعلومات عن دور كل فرد فيما يتعلق بهذه الأنشطة، وأمام كل نشاط يعين اسم الشخص المختص بحسب دوره في العمود المخصص لهذا الدور.

- الحرف الأول R هو الحرف الأول من كلمة Responsible بمعنى منفذ وهو المراقب المالي .
- الحرف الثاني A هو الحرف الأول من كلمة Accountable بمعنى المساءل وهو من يتخذ القرارات والتدابير داخل المشروع.
- الحرف الثالث C هو الحرف الأول من كلمة Consulted بمعنى يستشار بأن المشروع يطلب مداخلته بالقرارات.
- الحرف الرابع والأخير I وهو الحرف الأول من كلمة Informed بمعنى يخطر وهو يكون على علم بشأن القرارات والاجراءات خلال المشروع.

المسؤولية								المهام	_____
المنافسين	الجهات الحكومية	الموردين	العملاء	أعضاء الفريق	المستثمرون	مدير المشروع	ضامن المشروع		
				R	I	A	I/C	تحديد نطاق المشروع	مرحلة بدء وتخطيط المشروع
				R		A	I/C	تحديد جميع أصحاب المصلحة	

				I	I	A/R	C	انشاء فريق المشروع
				C/I	I	A/R	C	تأكيد توقعات تسليم المشروع
				I	I	A/C	C	تطوير ميثاق المشروع
				R/I		A	C	إجراء تقييم للمخاطر
		R		C/I		A		الموارد المتاحة لبدء المشروع
				C	I	R	A	حالة بدء العمل تمت الموافقة عليها
المسؤولية								المهام
المنافسين	الجهات الحكومية	الموردين	العملاء	أعضاء الفريق	المستثمرون	مدير المشروع	ضامن المشروع	
				R/I		A	C	
				R/I		A	C	
				R/C	I/C	A	I/C	
		I		R/C		A	I	
								تطوير وتحسين إدارة النطاق
								تحديد خطط إشراك أصحاب المصلحة
								تخطيط إدارة تكلفة المشروع
								تخطيط إدارة

								مشتريات المشروع		
				C/I		A/R	C	تخطيط إدارة مخاطر المشروع		
				R/C		A	I	خطة إدارة الاتصال		
				R/C		A	I	خطة إدارة الموارد البشرية للمشروع		
		I		R/C	I	A	C	إدارة وقت المشروع		
				R/C	I	A	I	إدارة نطاق المشروع		
				R/C		A	I	تطوير خطة إدارة المشروع		
				A/C		R	I	تطوير هيكل تقسيم العمل		
				A		R/C	I	إنشاء خط أساس لخطة المشروع		
										مرحلة التنفيذ
				R/I	I	A/C	I	خطة لتتبع تقدم المشروع والمراقبة والتحكم		
		C		R		A	I	تطوير خطة		

								الموارد طوال مدة المشروع	
				R/I		A	C	قبول تصميم المشروع	
				I		C	R/A	قبول الميزانية	
				R		A	I/C	المقارنة بين والموردين وعقد الاتفاقيات	
		C		R/C		A	I	طلب المواد واستلامها	
المسؤولية								المهام	
المنافسين	الجهات الحكومية	الموردين	العملاء	أعضاء الفريق	المستثمرون	مدير المشروع	ضامن المشروع		
				R/C	I	A	C	تسليم النطاق	مرحلة الإغلاق
				R/I		A/C		وثيقة الدروس المستفادة	
				R/C	I	A	C	انتهاء فريق المشروع	
				C	I	R/A	I	انتهاء المشروع	
				C/I		A/R	I	مراجعة ما بعد المشروع	

جدول (١٩) تصميم نموذج (RACI)

(الصراع والأزمات Conflict and crisis)

• 4.3.1 تحديد الصراع والأزمة.

مفهوم الصراع: هو قتال، شجار، كفاح، خلاف، اختلاف في الرأي يُعرف النزاع عموماً على أنه (صراع بين عناصر أو أفكار معادية أو متعارضة) ممكن ان تختلف من خلاف معتدل .

إن الصراع هو الوضع عندما تكون المصالح والاحتياجات أو الأهداف أو القيم لأصحاب المصلحة المشروع في بعض الأحيان البعض. وينبغي لمديري المشاريع أن يرى الصراعات كفرص للنمو وفرص تحطم المشروع

مفهوم الأزمة: الأزمة هي حالة من المشاعر. تجربة داخلية من الارتباك والقلق لدرجة أن آليات المواجهة الناجحة سابقاً تخذلنا وتحل محلها القرارات والسلوكيات غير الفعالة

إدارة الأزمات هي العملية التي تتعامل من خلالها المنظمة مع حدث مدمر وغير متوقع يهدد بإلحاق الضرر بالمنظمة أو أصحاب المصلحة فيها

تسعى إدارة الأزمات إلى تقليل الضرر الذي تسببه الأزمة. ومع ذلك ، هذا لا يعني أن إدارة الأزمات هي نفس الاستجابة للأزمات. وبدلاً من ذلك ، فإن إدارة الأزمات هي عملية شاملة يتم وضعها موضع التنفيذ حتى قبل حدوث الأزمة. ممارسة ممارسات إدارة الأزمات قبل وأثناء وبعد الأزمة.

• 4.3.2 توفير "3" سيناريوهات متوقعة للصراع في المشروع.

أنواع الصراع التي تحدث في المشروع

1. النزاع المعرفي - cognitive conflict: عندما يحمل شخص أو مجموعة ما أفكاراً أو آراءً لا تتوافق مع الآخرين
2. انخفاض الأداء: ليس الأداء الفردي فحسب، بل تزيد النزاعات من التوتر والضغط في المشروع مما قد يؤدي إلى أخطاء وسوء تخطيط وخلافات.
3. ضعف التواصل وسوء الفهم: ضعف التواصل أحد أكثر آثار الصراع شيوعاً على الفرق في المشروع . إذا كان أعضاء فريقك يتجادلون باستمرار، فلن يتمكنوا من التعاون والتواصل بشكل صحيح. يمكن أن يؤدي هذا إلى سوء الفهم، وانخفاض المشاركة، وعدم الثقة وفقدان الأهداف.

• ٤.٣.٣ استراتيجية إدارة الصراع :

يوجد عدة استراتيجيات لإدارة الصراع منها

- التجنب
- الاستيعاب
- التسوية
- التعاون
- التنافس

ان هناك عدة أساليب لإدارة الصراع تعنى بالطرائق و الوسائل التي تستعمل في معالجة النزاعات والخلافات ومن هذه الأساليب :

- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية أثناء العمل .
- تسوية الخلافات بشأن الأهداف الفرعية إلى الأهداف العامة بصيغة الإقناع.
- محاولة الحصول على موافقة اطراف الصراع بدون اقتناع من خلال التوافق بين اطراف الصراع.
- تحديد الجهات المسؤولة عن إدارة الصراع فان لم يكن هناك إدارة فينبغي إيجاد من يتولى إدارتها.
- تجميع إطراف الصراع لتقوية موقفهم في أثناء المساومة بأسلوب سياسي
- التأكد من علاقات الصداقة فإثارة جو من المزاح لجعل حالة الخلاف تبدو وكأنها عديمة الأهمية.
- الرجوع إلى الحقائق والمعلومات المتوفرة ومناقشتها بصراحة لإيجاد أفضل الحلول من اجل المنظمة.

رجوعا الى النزاعات التي حدثت في المشروع و طريقة حلها و هي كالآتي

- النزاع المعرفي لبعض اعضاء الفريق تم معالجتها كالآتي
 - الاتصال به عن طريق الموبايل .
 - اظهار اهميته في الفريق و اهمية الافكار التي يطرحها.
 - ولكن بعض الافكار انها لا تناسب المشروع في هذه الفترة كوننا محدودين بالوقت و الموارد.
 - و انه تم اخذ بعدد كبير من افكاره و تم حل المشكلة.

■ انخفاض الاداء تم معالجتها كالاتي

- تم تذكير الفريق بأهمية المشروع و الحصول على العلامة الكاملة لنيل المركز الاول.
- تذكيرهم بانه الفائدة المعرفية سوف تعود على الجميع.
- الاجتماع شبه يوميا و سؤالهم ماذا فعلت امس ، ماهي المشاكل التي تواجهك و ماذا سوف تعمل اليوم.
- اسناد المهام ما يناسب قدرات كل شخص و ما يناسب وقته.

■ ضعف التواصل و سوء الفهم و تم معالجتها كالاتي

- انشاء جروب واتس اب و كل الاعضاء يكونون فيها.
- و افاهم الجميع اذا تم ارسال رسالة يجب ان تكون واضحة لا تحتمل الشك.
- عدم الحديث في امور تثير الجدل او المشاكل .
- منع التنمر.

● ٤.٣.٤ تطوير تحليل السبب الجذري

تحليل السبب الجذري (RCA) هو تقنية يمكنك استخدامها لاكتشاف المشكلات و إصلاحها ، و يمكنك تحليل المشكلة التي تواجهها من خلال مجموعة معينة من الخطوات لتحديد السبب الأساسي للمشكلة .
يعتمد تحليل السبب الجذري على مبدأ انه ليس من المفيد ان تعالج اعراض المشكلة في حين تتجاهل جذورها .

خطوات تحليل السبب الجذري :

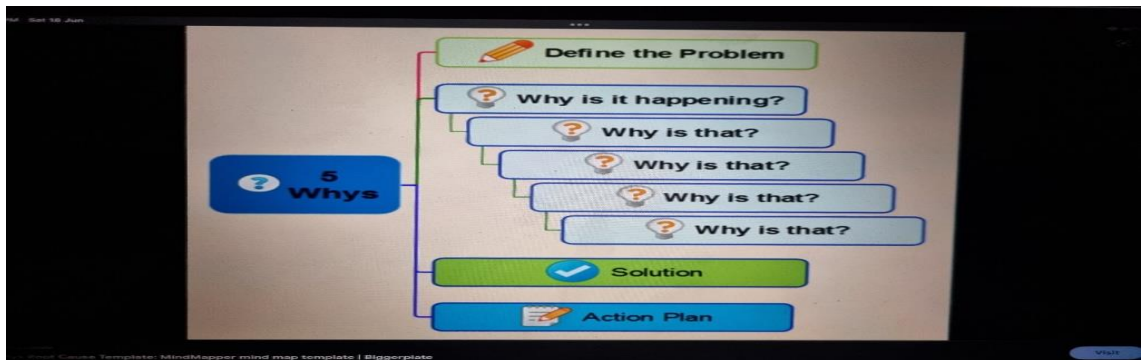
- حدد المشكلة
- اجمع البيانات / الأدلة
- اسال لماذا و حدد السبب الجذري الحقيقي المرتبط بالمشكلة المحددة
- حدد الاجراء / الإجراءات التصحيحية التي ستمنع تكرار المشكلة
- نفذ الحلول
- تحقق من فعالية الحلول

هناك عدة طرق لتحليل و تحديد السبب الجذري و منها :

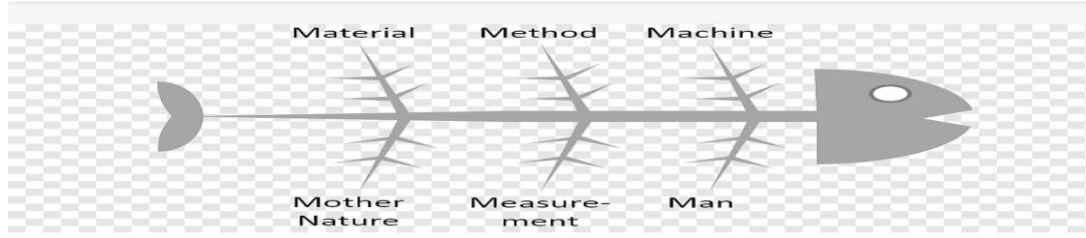
طريقة: 5 whys

هي طريقة بسيطة و لكن نتائجها عظيمة جدا و تعتمد على السؤال عن السبب وراء حدوث المشكلة ٥ مرات

شكل (٦) طريقة: 5whys



و الطريقة الثانية هي طريقة ايشكاوا (عظم السمكة) fish bone
هو تمثيل تصويري لتصنيف الأسباب المعروفة لحدوث المشكلة و يتم جمعها اثناء العصف الذهني



شكل (٧) طريقة ايشكاوا (عظم السمكة) fish bone

المصدر / <http://aws.amazon.com>
/http://rattibha.com

و بالرجوع الى مشروعا لتحليل الاسباب و هي كالآتي:-

■ انخفاض مستوى الأداء باستخدام طريقة 5 whys

١. لماذا انخفاض مستوى الأداء لدى الموظف؟

بسبب قلة المعرفة لدى الموظفين

٢. لماذا قلة المعرفة لدى الموظفين ؟

بسبب عدم حصولها على دورات تدريبية كافية

٣. لماذا لم يحصل الموظفون على دورات تدريبية ؟

بسبب ضغط العمل

٤. لماذا العمل مضغوط ؟

بسبب ضيق الوقت

٥. لماذا الوقت ضيق ؟

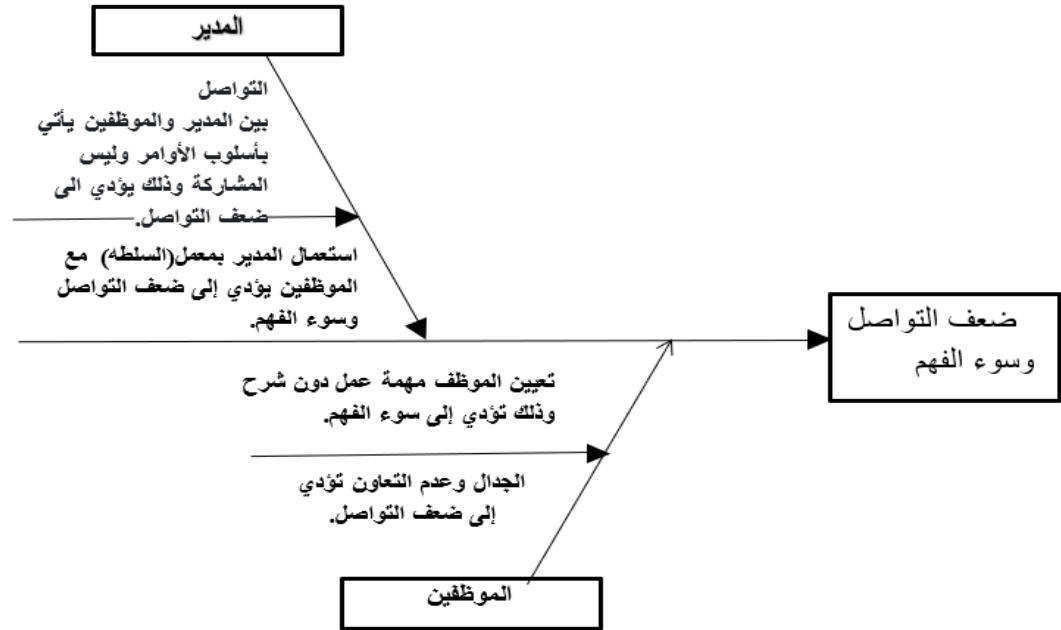
بسبب الانهماك بالعمل على انجاز متطلبات المشروع في الوقت المحدد

الحل : اسناد المهام المناسبة على حسب قدرات الشخص و ما يناسب وقته

الخطوة للتنفيذ

- تم تذكير الفريق بأهمية المشروع و الحصول على العلامة الكاملة لنيل المركز الاول.
- تذكيرهم بانه الفائدة المعرفية سوف تعود على الجميع.
- الاجتماع شبه يوميا و سؤالهم ماذا فعلت امس ، ماهي المشاكل التي تواجهك و ماذا سوف تعمل اليوم.
- اسناد المهام ما يناسب قدرات كل شخص و ما يناسب وقته.

ضعف التواصل و سوء الفهم باستخدام اسلوب Fish bone
شكل (٨) ضعف التواصل و سوء الفهم باستخدام اسلوب Fish bone



النزاع المعرفي باستخدام اسلوب Fish bone
شكل (٩) النزاع المعرفي باستخدام اسلوب Fish bone

