



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
٢٠٢١٢٠٦٦٤٣	معاذ فرح المطيري	٦
٢٠٢١٢٠٦١١٣	نوف الحزيم	٧
٢٠٢١٢٠٦١٥٨	دينا عليوه	٨
٢٠٢١٢٠٦١٠٧	امل الزهراني	٩
٢٠٢١٢٠٦١٦٣	الهوف الشتيوي	١٠
٢٠٢١٢٠٦٠٩٨	ساره الحربي	١١

بإشراف/ د. Walid Soliman

الفصل الدراسي الثالث

٢٠٢٢-١٤٤٣ هـ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات	التسلسل
٢	الفهرس	
٦	قائمة الجداول	
٨	قائمة الأشكال	
٩	المقدمة	
١١	الاستراتيجية - Strategy	
١١	تطوير بيان الرؤية	١,١,١
١١	تطوير بيان الرسالة	١,١,٢
١١	تطوير وتحديد الغايات الاستراتيجية و الأهداف الذكية في نموذج بطاقة الاداء المتوازن	١,١,٣
١٢	تطوير وتحديد قياس مؤشرات الأداء	١,١,٤
١٧	تطوير وإعداد نموذج ميثاق المشروع	١,١,٥
١٨	الحوكمة والهيكل والعمليات - Governance, Structures & Processes	
٢١	تطوير الهيكل التنظيمي لوحدات فرق المشروع	١,٢,١
٢٣	تحديد الأسس العملية والعلمية المعتمدة في تطوير الهيكل	١,٢,٢
٢٣	تحديد النموذج المكتبي للمشروع الأنسب لإدارة المشروع مع ذكر السبب	١,٢,٣
٢٥	الامتثال والمعايير واللوائح - Compliance, standards , and regulation	
٢٥	تصميم نموذج الامتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع	٢,١,١
٢٧	تطوير نموذج قائمة التحقق لكل مراحل المشروع الثلاث (البدا-الخطة-الانجاز)	٢,١,٢
٢٨	القوة والفائدة - Power and Interest	
٢٨	وضع سجل لأصحاب المصلحة وتشكيل مجموعات لهم	٢,٢,١
٢٩	تطوير الشبكتين : (القوة/الفائدة) و (التأثير/القوة)	٢,٢,٢
٣٠	الرسوم التخطيطية المنطقية لسجل أصحاب المصلحة	٢,٢,٣

٣١	Culture and Values الثقافة والقيم	
٣١	تحديد ثقافة المنظمة	٢,٣,١
٣١	تحديد قيم المنظمة	٢,٣,٢
٣٢	Self-reflection and Self-management التأمل الذاتي وإدارة الذات	
٣٢	تحديد "٣" سلوكيات شخصية للطالب تؤثر على المشروع	٣,١,١
٣٢	دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها	٣,١,٢
٣٣	إجراء تقييم مهني باستخدام نموذج (SWOT)	٣,١,٣
٣٤	Personal integrity and reliability النزاهة الشخصية والموثوقية	
٣٤	تقديم "٣" سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية.	٣,٢,١
٣٥	تحليل التأثير المالي والاجتماعي والتقني لمثل هذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات.	٣,٢,٢
٣٥	Personal Communication التواصل الشخصي	
٣٥	إعداد سجل أصحاب المصلحة	٣,٣,١
٣٦	تحديد التواصل الشخصي والتواصل الفعال	٣,٣,٢
٣٧	تحديد أشكال ونماذج وقنوات الاتصال الشخصي	٣,٣,٣
٣٧	إنشاء مصفوفة الاتصالات	٣,٣,٤
٣٨	تقديم ٣ سيناريوهات خاطئة للاتصال	٣,٣,٥
٣٨	وضع وإعداد مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة	٣,٣,٦
٣٩	Leadership القيادة	
٣٩	وصف وتحديد نموذج القيادة للمشروع	٤,١,١
٤٠	تحديد أسباب اختيار النموذج المفضل	٤,١,٢
٤٠	وضع "٥" مقترحات لأساليب التحفيز المتوافقة مع المشروع	٤,١,٣
٤١	Teamwork العمل الجماعي	
٤١	تصميم نموذج (RACI) لـ "٣" تدابير إدارية للمشروع	٤,٢,١

٤٥	الصراع والأزمات Conflict and crisis	
٤٥	تحديد الصراع والأزمة	٤,٣,١
٤٥	توفير "٣" سيناريوهات متوقعة للصراع في المشروع	٤,٣,٢
٤٦	تعيين الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل تعارض وتحديد سبب التفضيل	٤,٣,٣
٤٧	تطوير تحليل السبب الجذري	٤,٣,٤
٥١	الحنكة Resourcefulness	
٥١	توزيع الموارد البشرية على الوظائف	٥,١,١
٥٣	تحليل تأثير اجراء عملية Crashing و التتبع السريع	٥,١,٢
٥٥	التفاوض Negotiations	
٥٥	وضع قواعد عامة لعملية التفاوض	٥,٢,١
٥٥	إعداد خطتين للتفاوض	٥,٢,٢
٥٧	تصميم المشروع Project design	
٥٧	تحديد القيد الثلاثي للمشروع	٦,١,١
٥٨	إعداد قائمة بعوامل نجاح المشروع	٦,١,٢
٥٩	تطوير وتحديد هيكل تنظيم العمل	٦,١,٣
٦٨	المتطلبات والاهداف Requirements and objectives	
٦٨	تحديد مصفوفة تتبع المتطلبات	٦,٢,١
٦٩	تحديد الطرق المستخدمة في جمع المتطلبات	٦,٢,٢
٧٠	تطوير الهيكل الهرمي لأهداف المشروع	٦,٢,٣
٧١	النطاق Scope	
٧١	تطوير وتحديد وإعداد بيان النطاق	٧,١,١
٧٤	تطوير وتحديد وشرح النطاق الزاحف	٧,١,٢
٧٥	توضيح إدارة تحليل المنتجات	٧,١,٣
٧٧	الوقت Time	
٧٧	تطوير قائمة الوظائف أو الأنشطة المدرجة في كل حزمة عمل في (WBS)	٧,٢,١
٨١	توضيح العلاقات بين الأنشطة	٧,٢,٢

٨٢	وضع الرسم التخطيطي المنطقي لأنشطة المشروع وتحديد المسار الحرج	٧,٢,٣
٨٧	إعداد مخطط Gantt ونموذج المعالم	٧,٢,٤
٩٠	الجودة Quality	
٩٠	توضيح نموذج Deming للجودة	٧,٣,١
٩١	تطوير نموذج SIPOC و Ishikawa لإحدى قضايا مخرجات المشروع	٧,٣,٢
٩٣	المالية Finance	
٩٣	إنشاء هيكل توزيع التكلفة , ورصيد المشروع بواسطة WBS	٨,١,١
٩٧	الموارد Resources	
٩٧	شرح مفهوم تسوية الموارد وتنعيمها	٩,١,١
٩٨	المشتريات Procurement	
٩٨	تطوير عملية تنفيذ المشتريات واختيار المقاول	٩,٢,١
١٠٢	التخطيط والتحكم Plan and control	
١٠٢	إعداد جدول الأعمال – دعوة وسجل افتراضي لإجتماع افتراضي	٩,٣,١
١٠٤	تحديد قياس الأداء	٩,٣,٢
١٠٩	تطوير نموذج طلب التغيير	٩,٣,٣
١١٣	المخاطر والفرص Risk and opportunities	
١١٣	تحديد المخاطر (التهديدات) والفرص وإعطاء أمثلة	١٠,١,١
١١٤	إعداد سجل المخاطر	١٠,١,٢
١١٥	التحليل النوعي للمخاطر	١٠,١,٣
١١٦	تحديد استراتيجيات الاستجابة للمخاطر	١٠,١,٣
١١٧	أصحاب المصلحة Stakeholder	
١١٧	إعداد مصفوفة تقييم مشاركة أصحاب المصلحة	١٠,٢,١
١١٨	التوصيات	
١٢٠	الخاتمة	
١٢١	المراجع	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
١١	الغايات الاستراتيجية	١
١٥	مؤشرات الأداء	٢
١٦	مؤشرات قياس الأداء :	٣
١٧	تاريخ الإصدارات	٤
١٩	الجدول الزمني للمشروع	٥
٢٠	مخاطر المشروع الرئيسية	٦
٢٠	معايير النجاح	٧
٢٠	توقيع ميثاق المشروع	٨
٢٥	نموذج الامتثال	٩
٢٧	نموذج قائمة التحقق	١٠
٢٨	تحديد و تحليل اصحاب المصلحة	١١
٢٨	توقعات اصحاب المصلحة اتجاه المنظمة	١٢
٢٩	مواقف أصحاب المصلحة	١٣
٢٩	معلومات أصحاب المصلحة	١٤
٣٣	اجراء تقييم مهني باستخدام نموذج SWOT	١٥
٣٥	اعداد سجل أصحاب المصلحة	١٦
٣٧	انشاء مصفوفة الاتصال	١٧
٣٨	تطوير واعداد مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة	١٨
٤٤	تصميم نموذج (RACI)	١٩
٥٢	توزيع الموارد البشرية على الوظائف	٢٠
٥٣	عملية Fast Tracking	٢١
٥٤	عملية Fast Tracking	٢٢
٥٦	إعداد خطتين للتفاوض	٢٣
٦٢	قاموس هيكل تجزئة العمل	٢٤

٢٥	تحديد الطرق المستخدمة في جمع المتطلبات	٦٩
٢٦	تطوير وتحديد وإعداد بيان النطاق	٧١
٢٧	الوقت Time	٧٧
٢٨	المسار الحرج	٨٤
٢٩	مثال من مشروع منصة فيانتي	٨٩
٣٠	نموذج SIPOC الأول	٩١
٣١	نموذج SIPOC الثاني .	٩٢
٣٢	scoring model	١٠١
٣٣	جدول الأعمال – دعوة وسجل افتراضي لإجتماع افتراضي	١٠٢
٣٤	تحديد المخاطر (التهديدات) والفرص وإعطاء أمثلة	١١٣
٣٥	إعداد سجل المخاطر	١١٥
٣٦	التحليل النوعي للمخاطر	١١٥
٣٧	تحديد استراتيجيات الاستجابة للمخاطر	١١٦
٣٨	تطوير واعداد مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة	١١٧

• قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
١	نموذج العمل	١٠
٢	الهيكل التنظيمي للمنظمة	١٨
٣	الهيكل التنظيمي للمشروع	٢١
٤	الهيكل التنظيمي للمشروع:-	٢٢
٥	الرسم التخطيطي المنطقي لسجل أصحاب المصلحة	٣٠
٦	whys طريقة:	٤٧
٧	طريقة ايشكاوا (عظم السمكة)	٤٨
٨	ضعف التواصل و سوء الفهم باستخدام اسلوب Fish bone	٥٠
٩	النزاع المعرفي باستخدام اسلوب Fish bone	٥٠
١٠	القيد الثلاثي للمشروع	٥٧
١١	هيكل تجزئة العمل الخاص بالمشروع	٦١
١٢	مصفوفة تتبع الطلبات	٦٨
١٣	تطوير الهيكل الهرمي لأهداف المشروع :	٧٠
١٤	الرسم التخطيطي المنطقي لأنشطة المشروع	٨٣
١٥	نموذج المعالم	٨٧
١٦	نموذج للجودة	٩٠
١٧	نموذج Ishikawa	٩٢
١٨	هيكل توزيع التكلفة	٩٣
١٩	الميزانية في بداية المشروع	٩٣
٢٠	في حال إنجاز ٢٠٪ من المشروع	٩٥
٢١	في حال إنجاز ٥٠٪ من المشروع	٩٦
٢٢	Resource smothing	٩٧
٢٣	نموذج طلبات التغيير	١١٢

• 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 و الاقتصاد 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 ٢٠ % من قيمة البيع على حسب نوع المنتج 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 مثلا 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 تلقائيا 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	الأنشطة الرئيسية	القيمة المضافة	العلاقة بالعملاء	شرائح العملاء	
	المصادر الرئيسية				
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 مابعد البيع نشر محتوى يهم العملاء	التلفون الواتساب التعليقات و التقييم بالمنصة الايميل التواصل الاجتماعي المنتجات	البائعين المشتريين الشركات التجارية المعلمين	
			القنوات		
			الموقع الالكتروني تطبيق الجوال واتساب		
هيكلية التكلفة		مصادر الدخل			
رواتب الموظفين خدمة العملاء ايجار الاستضافة لشركة امازون ايجار الايميلات لشركة جوجل ايجار شركة كلود فلير الاعلانات ايجار المكاتب تطوير البرامج و المنصة		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)

• ١,١,١ الرؤية - Vision:-

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

• ١,١,٢ الرسالة - Mission:-

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

• ١,١,٣ 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 (٢٦/١٢/٢٠٢١), "How to write SMART goals", atlassian, Retrieved ٢١/١/٢٠٢٢. Edited.

وبالتالي اهدافنا الذكية كالآتي: -

١. زيادة إجمالي الإيرادات حتى ١٠٠ مليوناً من المبيعات بحلول نهاية عام ٢٠٢٥.

٢. زيادة عدد العملاء النشطين حتى ٣٥ ألف عميل شهرياً بنهاية عام ٢٠٢٥.

٣. خفض تكلفة التشغيل بمقدار ١ مليون بحلول نهاية عام ٢٠٢٥.

٤. تعظيم فعالية الموظفين خلال عام ٢٠٢٥ ، حتى ٨٩٪.

• ١, ١, ٤ 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	١,١,١ التحكم في تكلفة التشغيل والحد من الخسائر المتراكمة.
			CAPEX	١,١,٢ ايشكل أساسي استخدام النفقات الرأسمالية لضمان الكفاءة في الوقت المناسب والتكلفة.
		زيادة إجمالي الإيرادات حتى ١٠٠ مليوناً من المبيعات بحلول نهاية عام ٢٠٢٥	مبيعات العملاء	١,٢,١ زيادة إجمالي الإيرادات حتى ٥٠ مليوناً من المبيعات بنهاية الربع الرابع من عام ٢٠٢٥ - مبيعات المنتجات. ١,٢,٢ زيادة إجمالي الإيرادات حتى ٣٠ مليوناً من المبيعات بنهاية الربع الرابع من عام ٢٠٢٥ - مبيعات الخدمات للعملاء. ١,٢,٣ زيادة إجمالي الإيرادات حتى ٢٠ مليوناً من باقات الخدمات الالكترونية للموردين بنهاية الربع الرابع من عام ٢٠٢٥.
	تعظيم الإيرادات من العملاء والموردين و الأعمال			

العملاء	خلق تجربة عملاء مميزة.	زيادة عدد العملاء النشطين حتى ٣٥ ألف عميل شهرياً بنهاية عام ٢٠٢٥	قاعدة العملاء النشطين	■ ٢,١,١ زيادة عدد العملاء النشطين شهرياً إلى ٣٥ ألفاً.
الفعالية الداخلية	بناء عمليات فعالة ومبتكرة.	خفض تكلفة التشغيل بمقدار مليون ريال بحلول نهاية عام ٢٠٢٥	رضا العميل	■ ٢,٢,١ الحصول على وحدة مركزية للاستطلاعات والحصول على آراء العملاء.
التعلم و النمو	جذب واستبقاء أفضل الأشخاص	تعزيز فعالية الموظفين خلال عام ٢٠٢٥ ، حتى ٨٩٪.	متوسط رضا الموظف	● ٤,١,١ ضمان الكفاءة والفعالية.
الفعالية الداخلية	بناء عمليات فعالة ومبتكرة.	خفض تكلفة التشغيل بمقدار مليون ريال بحلول نهاية عام ٢٠٢٥	التكلفة التشغيلية	■ ٣,١,١ خفض التكلفة التشغيلية السنوية إلى مليون واحد خلال عام ٢٠٢٥.
			عدد العمليات التي تحتاج إلى تحسين	■ ٣,٢,١ تحسين أو أتمتة العمليات الحالية.

■ ٤,٢,١ التحسين المستمر للقوى العاملة والتدريب والتطوير المنتظم. ■ ٤,٢,٢ 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

القيمة المستهدفة			دورية القياس	وحدة القياس	رقم المؤشر
٢٠٢٥	٢٠٢٤	٢٠٢٣			
٧٥	٥٠	٣٠	نصف سنوي	%	١,١,١
٩٠	٧٥	٥٠	نصف سنوي	%	١,١,٢
٥٠ مليون ريال	٣٠ مليون ريال	١٥ مليون ريال	ربع سنوي	عددي	١,٢,١
٣٠ مليون ريال	١٥ مليون ريال	٥ مليون ريال	ربع سنوي	عددي	١,٢,٢
٢٠ مليون ريال	٨ مليون ريال	٣ مليون ريال	ربع سنوي	عددي	١,٢,٣
٣٥٠٠٠	١٥٠٠٠	٥٠٠٠	نصف سنوي	عددي	٢,١,١
٩٠	٧٠	٥٠	سنوي	%	٢,٢,١
١ مليون	٢ مليون	٣ مليون	سنوي	عدد	٣,١,١
٣٠	٣٠	١٠	سنوي	عدد	٣,٢,١
١٠٠	٨٠	٥٠	سنوي	%	٤,١,١
٥٠	٥٠	٣٠	سنوي	ساعات	٤,٢,١
١٠	٢٠	٣٠	سنوي	%	٤,٢,٢

• ١,١,٥ 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
٣٠/١/٢٠٢٢	حمدين بشارة	١,١

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 فتتناقص 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 :-

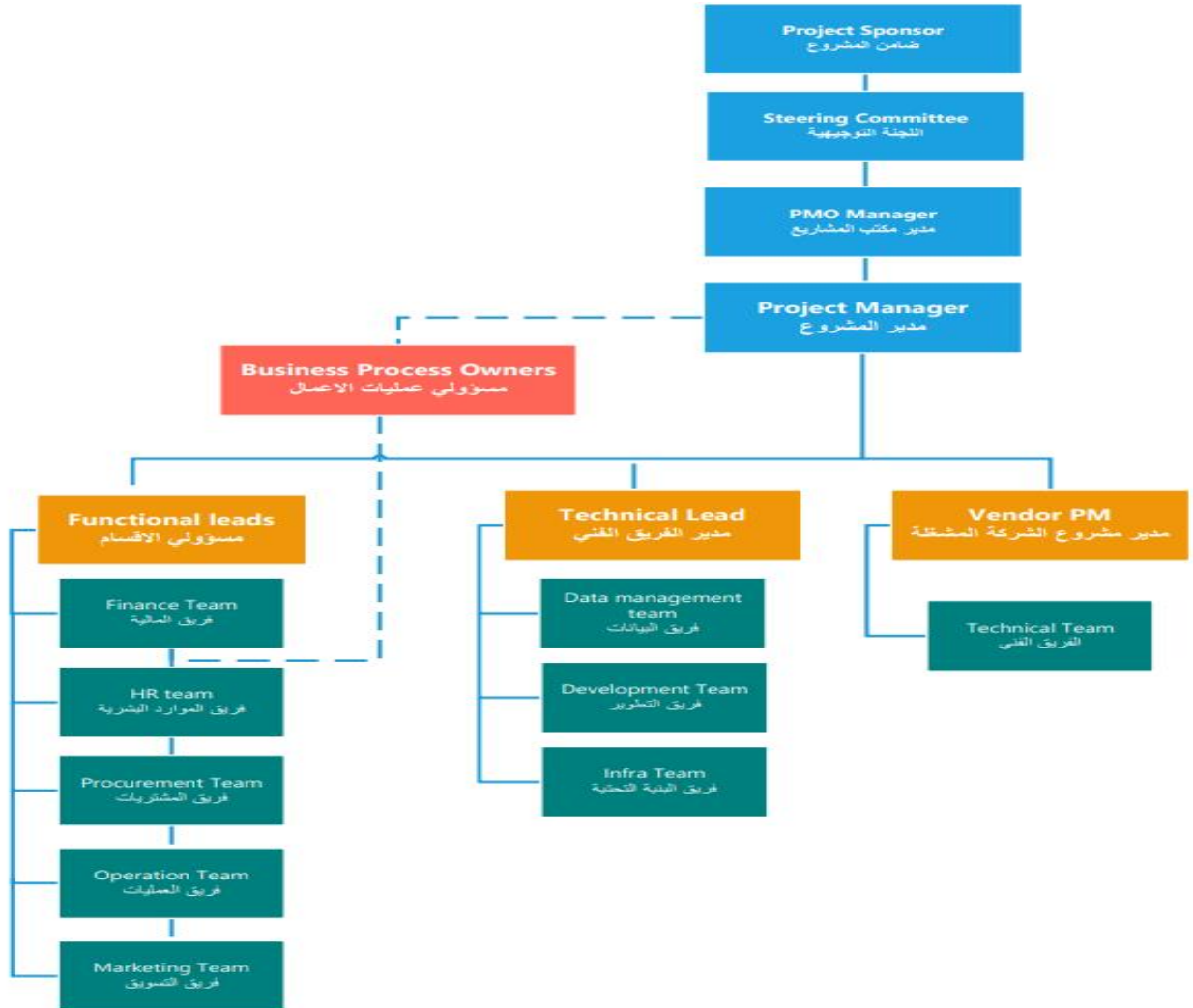
- زيادة المبيعات الإلكترونية.
- مساعدة المنتجين و الموردين على عرض المنتجات الخاصة بهم بشكل واقعي و دقيق.
- مساعدة المستهلكين لإيجاد احتياجاتهم بكل سهولة و يسر.
- تطوير التجارة الإلكترونية بشكل تفاعلي مما يؤدي إلى زيادة المعرفة و الانتشار عند المستهلكين.
- جذب رواد الأعمال للاستثمار في التجارة الإلكترونية.

• 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)

• ١, ٢, ١ 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 :-

منصة فيانتي الرقمية														
2021		2022										2023		
Nov	December	Jan	Feb	March	April	May	June	July	August	Oct	Nov	December	Jan	March
prerequisite stage														
		initiation stage												
			Planning stage											
						Execution stage								
													Go-live stage	

جدول (٥) الجدول الزمني للمروع

• تكلفة المشروع :-

المشروع يكلف مليون ريال ، تفاصيلها بالعرض المالي و الفني للمشروع

• قيود المشروع :-

المشروع يجب ان ينتهي بتاريخ ٢٨/٠٣/٢٠٢٣.

• 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 اجايل – سكرم و التأكد من المخرجات
٤	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
١	اختبار جميع سيناريوهات الأعمال
٢	جودة المخرجات عالية
٣	سرعة الموقع لا تزيد ٢ ثانية

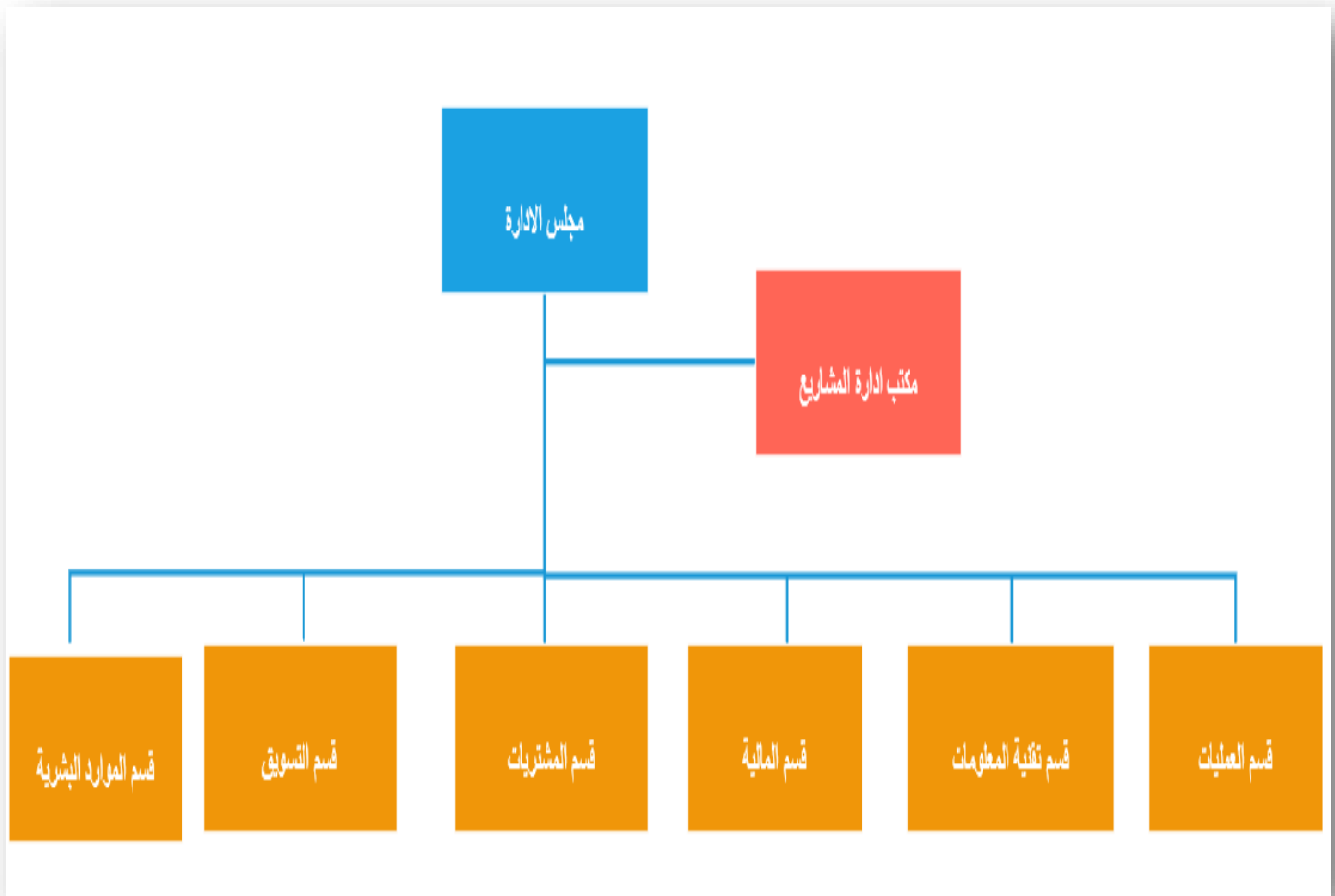
جدول (٧) معايير النجاح

• توقيع ميثاق المشروع :-

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

جدول (٨) توقيع ميثاق المشروع

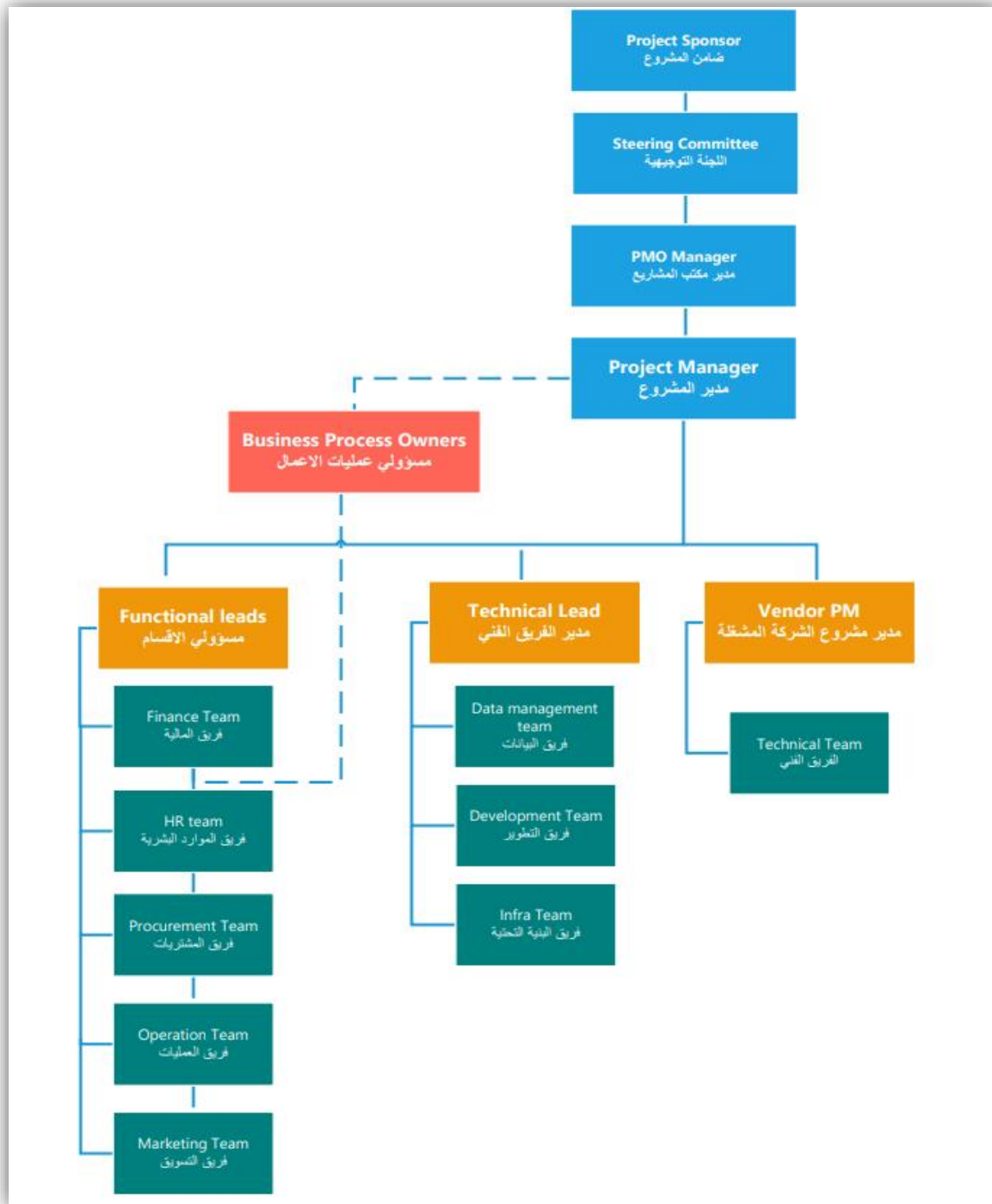
• ١, ٢, ١ الهيكل التنظيمي للمنظمة:-



شكل (٣) الهيكل التنظيمي للمنظمة

• ١, ٢, ١ 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

• ١,٢,٢ 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.

• ١,٢,٣ 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.

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

• ٢,١,١ نموذج الامتثال

جدول (٩) نموذج الامتثال

٣١/١٢/٢٠٢٥	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 ٢٠٢٥	المخرجات المتوقعة
١,١,١ التحكم في تكلفة التشغيل والحد من الخسائر المتركمة. ١,٢,١ بشكل أساسي استخدام النفقات الرأسمالية لضمان الكفاءة في الوقت المناسب والتكلفة.	قياس الانجاز (مراجعة قسم KPI)
٣١/١٢/٢٠٢٥	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 ٢٠٢٥	المخرجات المتوقعة
- زيادة إجمالي الإيرادات حتى ٥٠ مليوناً من المبيعات بنهاية الربع الرابع من عام ٢٠٢٥ - مبيعات المنتجات. ١,٢,٢ زيادة إجمالي الإيرادات حتى ٣٠ مليوناً من المبيعات بنهاية الربع الرابع من عام ٢٠٢٥ - مبيعات الخدمات للعملاء. ١,٢,٣ زيادة إجمالي الإيرادات حتى ٢٠ مليوناً من باقات الخدمات الالكترونية للموردين بنهاية الربع الرابع من عام ٢٠٢٥	قياس الانجاز (مراجعة قسم KPI)
٣١/١٢/٢٠٢٥	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 ٢٠٢٥ 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 ٢٠٢٥. ٣,٢,١ تحسين أو أتمته العمليات الحالية.
تاريخ الانجاز	٣١/١٢/٢٠٢٥
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)	٢,١,١ زيادة عدد العملاء النشطين شهريًا إلى ٣٥ ألفًا. ٢,٢,١ الحصول على وحدة مركزية للاستطلاعات والحصول على آراء العملاء.
تاريخ الانجاز	٣١/١٢/٢٠٢٥
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)	٤,١,١ ضمان الكفاءة والفعالية. ٤,٢,١ التحسين المستمر للقوى العاملة والتدريب والتطوير المنتظم ٤,٢,٢ الحفاظ على استقرار القوى العاملة من خلال الاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء الجيد

• ٢,١,٢ 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 الترقى - 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 تأثير 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

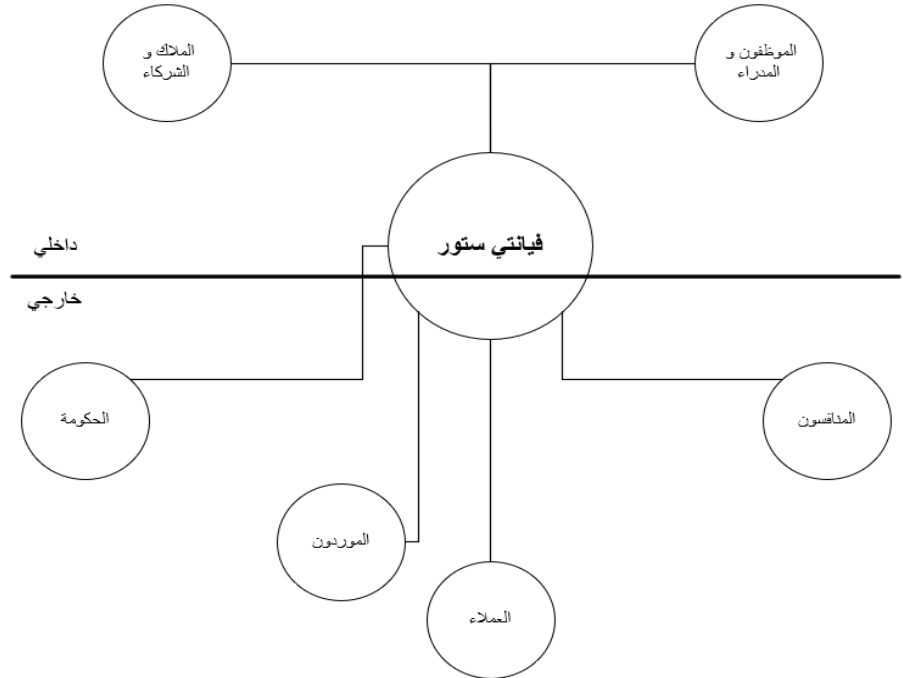
- اذا كان اصحاب المصلحة ذات قوة تأثير عالية و اهتمام عالي يكون له اهتمام خاص.
- اذا كان اصحاب المصلحة ذات قوة تأثير عالية و اهتمام اقل نجعلهم دائما بالصورة.
- اذا كان اصحاب المصلحة ذات تأثير قوة ضعيفة و اهتمام عالي فنحافظ على رضاهم.
- اذا كان اصحاب المصلحة ذات تأثير قوة ضعيفة و اهتمام منخفض المراقبة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



- اذا كان اصحاب المصلحة ذات منصب عالي و اهتمام عالي يكون له اهتمام خاص
- اذا كان اصحاب المصلحة ذات منصب عالي و اهتمام اقل نجعلهم دائما 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



● ٢,٢,٣ الرسم التخطيطي المنطقي لسجل أصحاب المصلحة



شكل (٥) الرسم التخطيطي المنطقي لسجل أصحاب المصلحة

(الثقافة والقيم Culture and Values)

● ٢,٣,١ 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 انثر بولوجي .
المصدر : ثقافة المنظمة للأستاذ الدكتور نعمة عباس الخفاجي .

ثقافة فيانتي ستور :-

- فيانتي ستور منصة إلكترونية 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 احد المنتجات الصحية للراحة والاستجمام .

● ٢,٣,٢ تحديد قيم المنظمة :-

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

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

• ٣,١,١ تحديد "٣" سلوكيات شخصية للطلاب تؤثر على المشروع

١- التوتر أو الانفعال Tension.

٢- عدم القدرة على العمل ضمن فريق المشروع.

٣- الافتقار إلى مهارات التواصل مع المعنيين بالمشروع

• ٣,١,٢ 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

اولاً-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 وتسهلاً 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	■ العملاء والموردون المستهدفون قد تكون لديهم مخاوف من التعامل على المنصة الجديدة ■ فريق العمل يحتاج إلى تكوين أولي لتسيير المنصة بنجاح ■ المنصة غير معروفة وستحتاج بعض الوقت والكثير من الدعاية لتكسب ثقة العملاء و الموردين
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)

• ١, ٢, ٣ 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 آثار 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 والوقت 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 و عدم 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 بالتغيرات 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)

• ٣,٣,١ 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 رضاء 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	- ٢٩٤٤٤٤٤.CS@mc.gov.sa - https://mci.gov.sa/ar/eservices/Pages/default.aspx

جدول (١٦) اعداد سجل أصحاب المصلحة

• ٣,٣,٢ 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://u.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 ونماذج 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-setif.dz/moodle/mod/page/view.php?id=٣٩٠٣>

● 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 ٣ سيناريوهات خاطئة للاتصال

■ الاسلوب السلبي، الهجومي و العدواني

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)

١, ١, ٤ 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، فيقبل 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.emelbusiness.com/blog/managerial-leadership>

• ٢, ١, ٤ 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 المرؤوسين 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 كفء يرغب في التقدم، على مستوى عالٍ من التعليم والمهارة.

• ٣, ١, ٤ وضع ٥ مقترحات اساليب التحفيز المتوافقة مع المشروع

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

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

(العمل الجماعي Teamwork)

• ١, ٢, ٤ 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.

المهام	المسؤولية							
	ضامن المشروع	مدير المشروع	المستثمرون	أعضاء الفريق	العملاء	الموردين	الجهات الحكومية	المنافسين
مرحلة بدء وتخطيط المشروع	I/C	A	I	R				
	I/C	A		R				

				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

				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)

• ١, ٣, ٤ 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.

• ٢, ٣, ٤ توفير "٣" سيناريوهات متوقعة للصراع في المشروع.

أنواع الصراع التي تحدث في المشروع

١. النزاع المعرفي - cognitive conflict: عندما يحمل شخص أو مجموعة ما أفكاراً أو آراءً لا تتوافق مع الآخرين
٢. انخفاض الأداء: ليس الأداء الفردي فحسب، بل تزيد النزاعات من التوتر والضغط في المشروع مما قد يؤدي إلى أخطاء وسوء تخطيط وخلافات.
٣. 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 أطراف 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 أجل 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 محددين بالوقت و الموارد.
 - و انه تم اخذ بعدد كبير من افكاره و تم حل المشكلة.

- انخفاض الاداء تم معالجتها كالآتي

- تم تذكير الفريق بأهمية المشروع و الحصول على العلامة الكاملة لنيل المركز الاول.
- تذكيرهم بانه الفائدة المعرفية سوف تعود على الجميع.
- الاجتماع شبه يومي 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 التتمر.

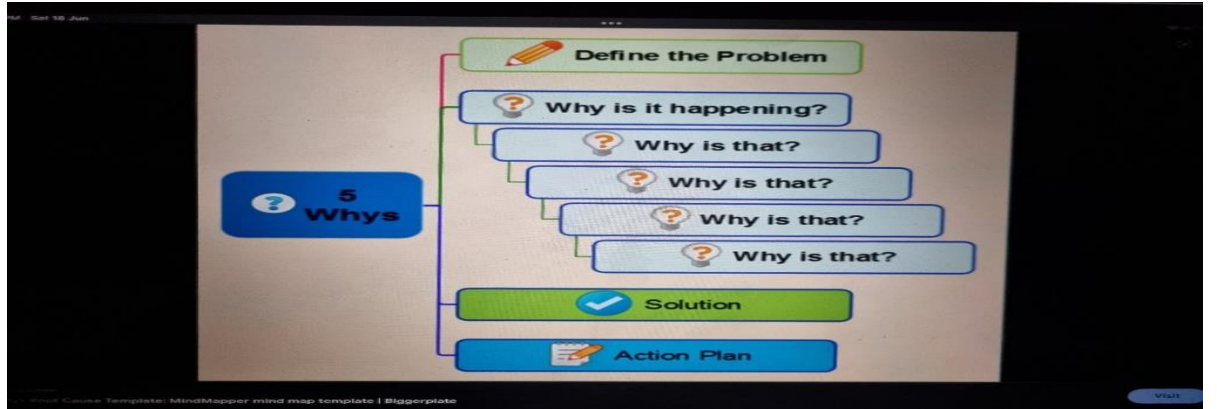
● ٤,٣,٤ تطوير تحليل السبب الجذري

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
 - اسأل لماذا و حدد السبب الجذري الحقيقي المرتبط بالمشكلة المحددة
 - حدد الاجراء / الإجراءات التصحيحية التي ستتمنع تكرار المشكلة
 - نفذ الحلول
 - تحقق من فعالية الحلول
- هناك عدة طرق لتحليل و تحديد السبب الجذري و منها :

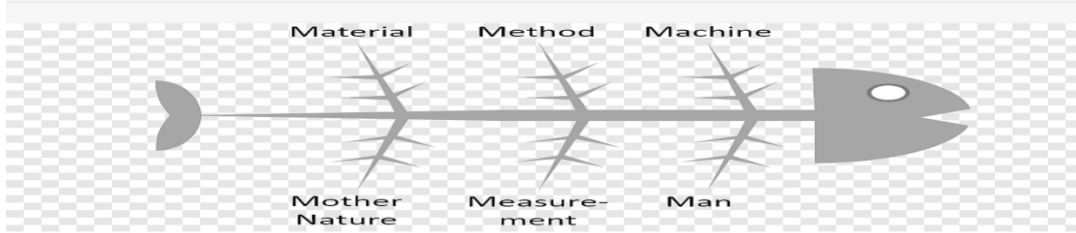
طريقة: whys ○

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



شكل (٦) طريقة: whys

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 مشرونا لتحليل الاسباب و هي كالاتي:-

■ انخفاض مستوى الأداء باستخدام طريقة whys ٥

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 ؟

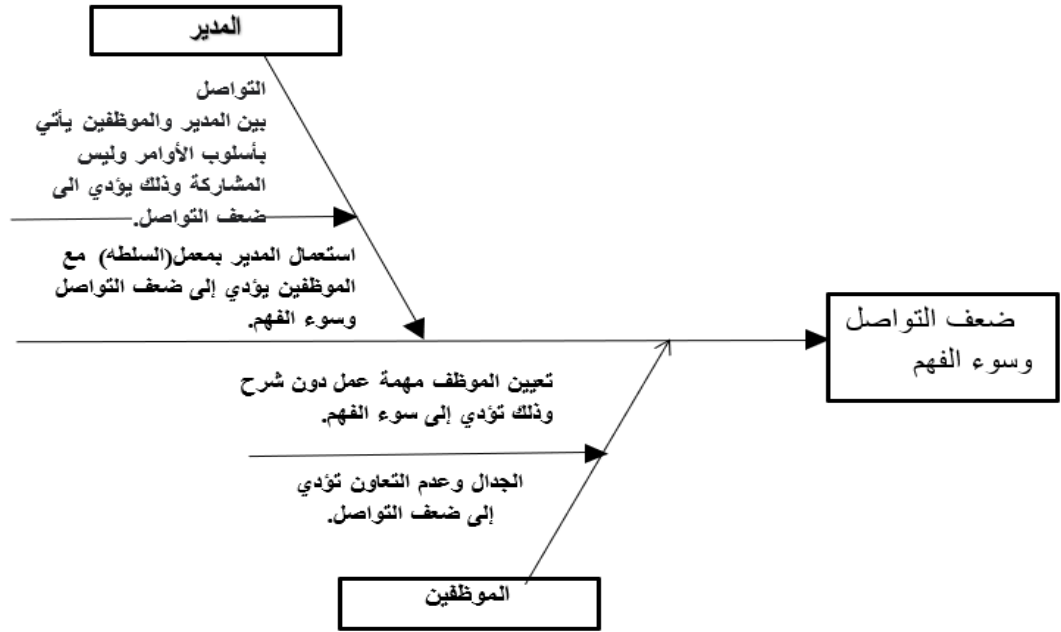
بسبب الانهماك بالعمل على انجاز متطلبات المشروع في الوقت المحدد

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

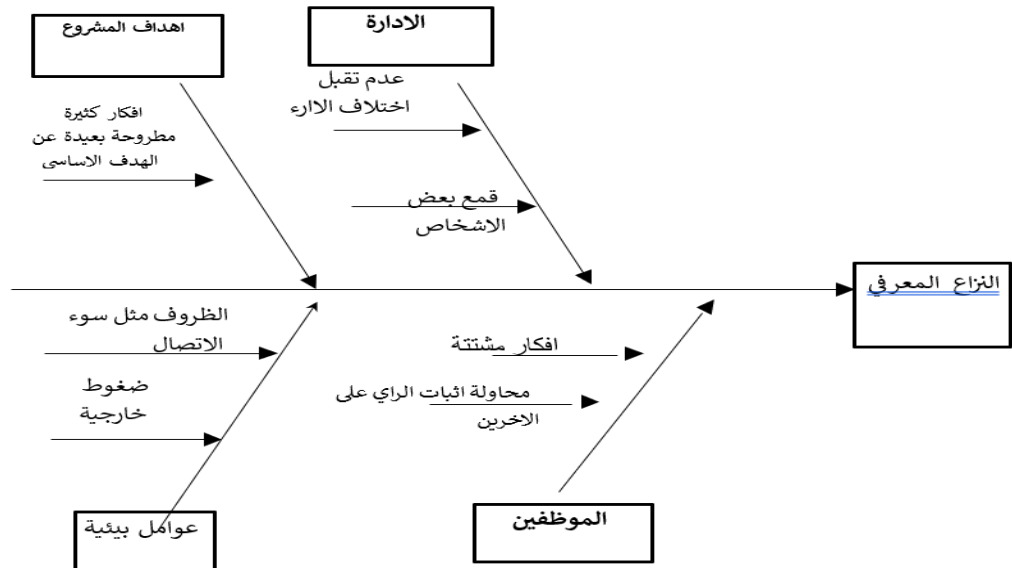
الخطة للتنفيذ

- 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



الحنكة Resourcefulness

٥,١,١ توزيع الموارد البشرية على الوظائف

الاسم	المسؤوليات	الدور
وليد الغزالي	١. الدعم العام للمشروع وضمان التزام أصحاب المصلحة الرئيسيين ٢. الموافقة على تغيير النطاق الرئيسي ٣. توفير التمويل لإكمال المشروع ٤. الالتزام بالموارد المناسبة للمشروع ٥. إعادة تخصيص الموارد عند الضرورة	ضامن المشروع
الشركة المنفذة	١. إجراء ورشة عمل للتحقق من النطاق ٢. مراجعة إجراءات العمل ٣. تصميم المنصة تجربة المنصة ربط المنصة بنظام ال ERP	المستشارون
اقسام الشركة	١. نقطة واحدة لاتخاذ القرار عبر عملية الأعمال بأكملها ٢. مسؤول عن نجاح المشروع ٣. مراجعة / التوقيع على مخطط الأعمال ٤. تأكيد عملية الأعمال تحت توجيههم	مالكي اجراءات العمل
الشركة المنفذة	١. الممثل العام من الشريك والمسؤول عن تسليم المشروع في الوقت المحدد وفي الميزانية وبأعلى جودة ٢. المشاركة في أنشطة تخطيط المشروع وإدارة تنفيذ المشروع وفقاً للخطة. ٣. عقد اجتماعات تقدم أسبوعية لتقديم تحديث عن حالة المشروع وإدارة الموارد والميزنة والتغيير والمسائل القانونية التي تؤثر على المشروع ٤. مراقبة حالة المشروع وتوزيع المعلومات وفقاً لذلك على أعضاء الفريق المعني. ٥. ضمان الاستخدام السليم لمنهجية إدارة المشروع والمعايير والأدوات والعمليات والإجراءات التي يوفرها مكتب إدارة المشاريع	مدير مشروع الشركة المنفذة
حمدين بشارة	١. انشاء تخطيط المشروع ومنهجيته. ٢. مراقبة الجدول الزمني و التكاليف للبرنامج وتخفيف المخاطر. ٣. تحديث برنامج أصحاب المصلحة وفقاً لخطة الاتصال. العمل مع الاستشاريين لتسهيل نقل المعرفة.	مدير مشروع فيانتي

	٤. مراقبة المشروع - الاحتفاظ بمعلومات حول قضايا المشاريع والمخاطر وطلبات التغيير والإجراءات والدروس المستفادة. ٥. تحديد المعايير والإجراءات التي يجب اتباعها من قبل الممارسين المختلفين للمشروع والحفاظ عليها. تصعيد جميع القضايا إلى مدير مكتب إدارة المشاريع ٦. مراجعة جميع النواتج والتأكد من أنها تلبى متطلبات العمل وأفضل الممارسات. ن مواعمة المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية. توحيد الأعمال واعتماد أفضل الممارسات. ٧. إدارة كافة مواعمة المشاريع مع الأهداف الإستراتيجية. وصف المشروع قم بإدارة وثائق المشروع خلال دورة الحياة الخاصة ببرنامج الفريق	
اللجنة التوجيهية	١. يوفر التوجيه بشأن التوجيه الاستراتيجي العام للمشروع الذي يتميز بقرارات رئيسية حول القضايا ٢. القيادة لحل مشكلات المشروع المتصاعدة والمخاطر التي يتعرض لها الأداء العام للمشروع ٣. حل المشكلات والمخاطر المتصاعدة التي لا يمكن حلها في المستويات الأدنى	وليد غزالي مدراء الأقسام مدراء مشاريع الشركات المنفذة نوف الحزيم
مدير مكتب إدارة المشاريع	١. العمل مع اللجنة التوجيهية في تحديد ووضع إطار للحوكمة. ٢. يقوم بتأكيد أدوار البرنامج والمسؤوليات وعلاقات إعداد التقارير. ٣. الموافقة على الخطة الرئيسية ومنهجية البرنامج. ٤. مراقبة الجدول الزمني و الميزانية للبرنامج وتخفيف المخاطر. ٥. إدارة علاقات أصحاب المصلحة في البرنامج والتواصل العام. مراجعة واعتماد خطط المشروع الرئيسية والتسليمات. ٦. إدارة عقود المشروع يقدم المشورة والتوجيه الاستراتيجي لإدارة التغيير الناشئ عن البرنامج في المنظمة ، ويحدد المخاطر المحتملة ، ويضع الخطط للتخفيف من المخاطر وتنفيذ الخطة. ٧. العمل مع أعضاء فريق البرنامج الآخرين لجمع معلومات مفصلة حول تصميم العملية والتأثير على الأدوار والمنظمات المتأثرة. تحديد المخاطر البشرية والتنظيمية ، وتطوير والحفاظ على خطة إدارة التغيير التنظيمي.	نوف الحزيم

جدول (٢٠) توزيع الموارد البشرية على الوظائف

٢, ١, ٥ تحليل تأثير اجراء عملية Crashing و التتبع السريع

هي الأساليب التي يتم استخدامها لتقصير مدة الجدول الزمني للمشروع بدون التأثير على نطاق المشروع، وذلك للمواءمة بين أنشطة المشروع المتأخرة وخطة إدارة المشروع من خلال استخدام ضغط زمن المشروع (Crashing). وهو أسلوب تقني يُستخدم لاختصار مدة الجدول الزمني من خلال زيادة الموارد بأقل تكلفة ممكنة، كما يمكن استخدام أسلوب التعاقب السريع (Fast Tracking) والذي يتم من خلاله تنفيذ الأنشطة أو المراحل بشكل متوازٍ وذلك في الحالات التي يمكن فيها أن تتداخل الأنشطة لتقصير مدة المشروع

عملية Crashing :

هي تقنية لتقليص المدة الإجمالية للجدول الزمني للمشروع أو تقصير مدته، وذلك من خلال تسريع عمليات وأنشطة المشروع، الأمر الذي يتطلب إضافة موارد إضافية (Additional Resources) للمشروع بأقل تكلفة ممكنة وتقليل متطلبات المشروع أو نطاقه. وتحدث عملية تقليص مدة المشروع عادةً بعد إجراء تحليل دقيق وشامل لجميع البدائل الممكنة للتقليل من مدة المشروع، ومراجعة المسار الحرج (Critical Path) ومعرفة الأنشطة التي يمكن إكمالها في وقت أقل من خلال إضافة موارد إضافية بأقل تكلفة ممكنة.

عملية Fast Tracking:

هي إحدى الطرق المستخدمة لضغط الجدول الزمني للمشروع (Schedule Compression). يتم من خلالها إعادة جدولة الأنشطة المختلفة في المشروع بحيث يتم تنفيذها بشكل متزامن وذلك بهدف الانتهاء من تنفيذ المشروع في وقت أقل من الوقت المقرر بدون التأثير على نطاق المشروع (Project Scope)، مع الأخذ بعين الاعتبار أن هذه الطريقة قد تزيد من مخاطر المشروع. كما أنه لا يمكن استخدامها إلا مع الأنشطة التي يمكن أن تتداخل، ولا يمكن استخدامها مع الأنشطة التي تؤثر على تاريخ انتهاء المشروع بشكل مباشر كأنشطة المسار الحرج (Critical Path Activities)، أو الأنشطة التي تعتمد على بعضها البعض بشكل مباشر، كالأنشطة التي لا يمكن أن تبدأ إلا عند انتهاء نشاط آخر (Finish to Start)، ففي هذه الحالة لا يمكن بدأ النشاطين بشكل متوازي أو متزامن وذلك لاعتماد أحدهما على مخرجات الآخر ليبدأ.

الجدول قبل الضغط الزمني

2022																عدد الموظفين	المدة (أيام)	وصف النشاط	الرقم	
July																				
الاسبوع الرابع				الاسبوع الثالث				الاسبوع الثاني				الاسبوع الاول								
16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			A	تحليل المتطلبات	
																		A.1	العمليات	
																	1	2	A.1.1	طلبات العملاء
																	2	3	A.1.2	الاجراءات المستوداعية
																	1	1	A.1.3	الشحن
																	1	1	A.1.4	الدفعات المالية
																			A.2	الربط بالانظمة الخارجية
																	5	3	A.2.1	ربط بنظام ERP
																	3	2	A.2.2	ربط مع شركات الشحن
																	3	2	A.2.3	ربط مع الشركات المالية

جدول (٢١) عملية Fast Tracking

الجدول بعد الضغط الزمني

[illegible]

جدول (٢٢) عملية Fast Tracking

التفاوض Negotiations

٥,٢,١ وضع قواعد عامة لعملية التفاوض

التفاوض / هو العملية التي يتشارك فيها طرفين لهما رأي مختلف وذلك للوصول إلى اتفاق . ويحدث هذا الاتفاق فقط إذا وجد الطرفان انه يفيد مصالحهما ويحقق منافع متبادلة .

القواعد العامة لعملية التفاوض هي :

١/ طريقة التواصل : تحدد طريقة ملائمة وفعالة تخدم عملية التفاوض بشكل سليم مثل التواصل الشخصي أو عبر الهاتف أو المراسلة ويحددها أهمية موضوع التفاوض .

٢/ التركيز على المصالح وليس المواقف وتحليل نسبة نجاح المفاوضات ووضع الخطط البديلة في حالة عدم الاتفاق .

٣/ اختراع خيارات لتحقيق مكاسب متبادلة وهي خيارات تأخذ بعين الاعتبار من قبل الطرفين لتلبية مصالحهم وتشمل الصفقات والحالات الطارئة والظروف اللازمة لعملية التفاوض .

٤/ الإصرار على استخدام معايير موضوعية وأخلاقية لحل المفاوضات المشروعة والعادلة تحقق نجاح عملية التفاوض بالنظر إلى المصلحة العائدة من هذه العملية لكلا الطرفين.

٥,٢,٢ إعداد خطتين للتفاوض .

البنود	الخطوة ١	الخطوة ٢
وصف عام لموضوع تفاوض	التفاوض على عقود الموردين من حيث السعر والمنتجات وتعرف على نقاط مهمة مثل حجم عمل المورد وعدد منافسيه	التفاوض مع الموردين من حيث الحصول على خصومات اعلي وعرض المنتجات الأكثر مبيعا مع الحصول علي خدمات التوصيل باقل تكلفه ممكنه مع زيادة عدد الطلبات.
أهداف التفاوض	الحصول على سعر مناسب	الحصول على خصومات اعلي وتحقيق مبيعات اعلي مع تقليل تكلفة التوصيل
	الاتفاق على المنتجات التي سيتم وضعها في المشروع	تقليل تكلفة المنتجات المعروضة للبيع.
	وتحديد شروط الدفع والتفاوض بشأن الدفعة المقدمة في حالة السداد على دفعات، ودرجة جودة البضائع المطلوبة، وخدمات ما بعد البيع.	إمكانية طلب خصم في حالة الطلبات الكبيرة

تأمين منتج بديل بسعر مناسب	الاتفاق على ان يكون توصيل المنتج حسب الجدول الزمني وحسب وقت وتاريخ طلب العميل	
النتيجة المتوقعة في التفاوض	التوصية بمورد آخر لضمان وصول المنتج وفق المطلوب وتحقيق الجدول الزمني	التعاقد مع شركات توصيل اخرى
الاتفاق المحتمل	الرضا بمنتج بديل بمواصفات أعلى وتسليمه وفق الزمن المتفق	الاتفاق على توصيل المنتج حسب طلب العميل والتعاقد مع شركات توصيل اخرى
الأدوار والمسؤوليات	مدير المشروع: اتخاذ القرار	مدير المشروع: اتخاذ القرار
	مدير التشغيل: دراسة المنتج ومدى مناسبته	المدير المشروع: عقد صفقات مع شركات توصيل
	المدير المالي : وضع نطاق محدد للسعر مدير الجودة : دراسة مواصفات المنتجات ومطابقتها مع المعايير المعمول بها	المدير المالي : وضع نطاق محدد للسعر مدير الجودة : دراسة مواصفات المنتجات ومطابقتها مع المعايير المعمول بها

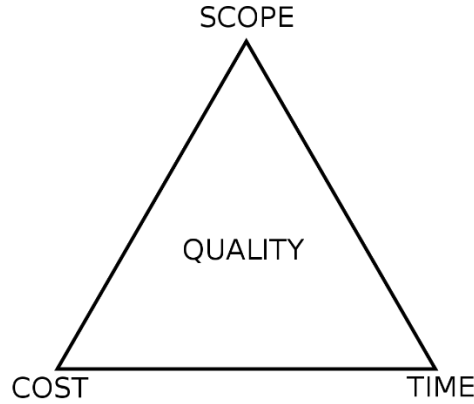
جدول (٢٣) إعداد خطتين للتفاوض .

المصدر / <https://fodoapps.com/ar/fodo-blogs/fodo/negotiation-with-food-suppliers>

تصميم المشروع Project design

١, ١, ٦ تحديد القيد الثلاثي للمشروع :

المثلث في الصورة يسمى بمثلث المشروع أو مثلث الإنتاجية , و لكنني أحب أن أسميه المثلث الذهبي , و وصفي له بالذهبي بسبب استخداماته المتعددة , بشكل رئيسي هو أقرب لإعطاء نتيجة بوجود ثلاث عوامل رئيسية الوقت (Time) و التكلفة (Cost) و نطاق العمل (Scope) أو كما يسمى في مصطلحات إدارة المشاريع نطاق المشروع.



شكل (١٠) القيد الثلاثي للمشروع

مثلث إدارة المشاريع يسمى أيضاً القيد الثلاثي و المثلث الحديدي و مثلث المشروع (وهو نموذج لقيود إدارة المشاريع). وقد أُستخدِم منذ الخمسينيات على الأقل، بيدَ أن أصوله غير واضحة. ويؤكد المثلث على أن:

١. جودة العمل مقيدة بميزانية المشروع ومواعيد تسليمه ونطاقه (سماته).
 ٢. يمكن لمدير المشروع أن يبادل بين القيود.
 ٣. تتطلب التغييرات في أحد القيود تغييراتٍ في القيود الأخرى من أجل الموازنة، وإلا سيُضَرَّ ذلك بالجودة.
- على سبيل المثال، يمكن إكمال المشروع في وقتٍ أسرع عن طريق زيادة الميزانية أو تقليص النطاق. وبالمثل، قد يتطلب توسيع النطاق زيادات مكافئة في الميزانية والجدول الزمني. كما سيؤدي تقليل الميزانية دون تعديل الجدول الزمني أو النطاق إلى تدني الجودة.
- ومع ذلك، فإن المبادلة بين القيود ليست ممكنة على الدوام من الناحية العملية. مثلاً، قد يؤدي زج الأموال (والأشخاص) في مشروع مكتمل الموظفين إلى إبطائه. بالإضافة إلى ذلك، غالباً ما يستحيل في المشاريع رديئة الإدارة تحسين أيًا من الميزانية أو الجدول الزمني أو النطاق دون تضرر الجودة.

يستخدم مثلث إدارة المشاريع لتحليل المشاريع. ويساء استخدامه في أغلب الأحيان لتعريف النجاح على أنه تسليم النطاق المطلوب، بجودة معقولة، وفق الميزانية والجدول الزمني المحددين. يعتبر مثلث إدارة المشروع غير كافٍ كنموذج لنجاح المشروع لأنه يغفل أبعاداً حاسمة للنجاح، بما في ذلك التأثير على أصحاب المصلحة والتعلم ورضا المستخدم.

المصدر / مثلث إدارة المشاريع - ويكيبيديا (wikipedia.org)

٢, ١, ٦ إعداد قائمة بعوامل نجاح المشروع

تختلف عوامل نجاح المشروع من مرحلة إلى أخرى و سوف يكون من مهام فريق المشروع ضمان اكتمال كل مرحلة ضمن المهلة الزمنية و النطاق و التكلفة .

١ – التخطيط السليم لإدارة المشروع و المراقبة و التحكم :

التخطيط هو أول الوظائف الإدارية و أهمها ، و تركز عليه باقي الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم و توجيه و رقابة إن التخطيط يسبق أي عمل تنفيذي و يحدد الأعمال التي يجب القيام بها في المستقبل بالكيفية و الوقت الملائمين لتنفيذها و لنجاح عملية التخطيط يجب الاهتمام بنوعية المدراء الذين يقومون بهذه المهمة ، فيجب أن تكون لديهم خبرة طويلة في العمل ، و كذلك القدرة على الحصول على المعلومات الضرورية لاستخدامها في وضع خطط تتطابق مع حاجات المنظمة و مشاريعها المختلفة .

٢ – اختيار فريق عمل متدرب و ملتزم :

لا بد من وجود فريق يعمل مع صاحب المشروع يسعى معه جاداً لتحقيق الأهداف ، لذا لا بد لصاحب العمل أن يعلم مدى أهمية اختيار فريق العمل المناسب المعين له .

٣ – تطوير الإنتاج :

بابتكار طرق عملية و غير مكلفة في الإنتاج و الإدارة و رؤية المشروع إلى ماذا سيصل في المستقبل القريب و البعيد.

٤ – تحديد الميزانية المطلوبة للمشروع :

من المؤكد أن كل مشروع يختلف عن الآخر من حيث المجال و المتطلبات و الأهم من ذلك الموارد المالية المتاحة تخصيصها له ، و تحديد الميزانية شاملة على الأجور و النثریات و كلف الشراء و الإنتاج و التنفيذ و النقل و يتم مراجعتها دورياً خلال عملية التنفيذ .

٥ – إدارة مدروسة للمخاطر :

إعداد سجل مخاطر و خطة عمل لها أثناء عملية التخطيط و التأكد من اطلاع أصحاب المصلحة الرئيسيين بحيث يمكن الفريق من حل المشكلات و إدارة المخاطر بسهولة الأمر الذي ينمي ثقة عالية في الفريق و يساعد العملاء على الشعور بالراحة مع تقدم المشروع .

٦ – الإغلاق الجيد للمشروع :

و ذلك عن طريق استيفاء جميع عوامل نجاح المشروع و التحقق من الاستبانات القبلية للمشروع و الموافقة و التوقيع على تسليم المشروع و اختياره و إطلاقه .

٧ – استخدام برامج تقنية محترفة للمشروع :

تقلل البرامج الاحترافية من الأخطاء و سوء التقدير و يوفر جميع مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة و يعرض بيانات مهمة على جميع الأجهزة المرتبطة و يسهل الوصول إلى المعلومات التي يحتاجها كل عضو .

٣,١,٦ تطوير وتحديد هيكل تنظيم العمل :

هيكلية تقسيم العمل، ويُسمى أيضًا مخطط تحليل الأنشطة (Activity Decomposition Chart) أو نمذجة شبكة المشروع (Project Network-Modeling)، وهو الهيكل أو المخطط الذي ينتج من عملية تقسيم نطاق المشروع (Project Scope) بأكمله بيانًا إلى عناصر عمل ليسهل إدارتها ومراقبتها والتحكم بها. يُعرض هيكل تجزئة العمل الذي يُعرف اختصاراً باسم (WBS)، جميع مهام المشروع وعلاقة كل مهمة بالمهام الأخرى وبالمشروع ككل وبالتالي يوضح الهدف أو الغرض الكلي للمشروع، كما يُبين توزيع المسؤولية ويُحدد الموارد المطلوبة والوقت المتاح في كل مرحلة من مراحل المشروع. يعد هيكل تجزئة العمل من الأساليب الشائعة التي تستخدم ل يتم تنفيذ العمل بصورة سهلة وبسيطة، كما يُستخدم أيضًا لتحديد جميع مخرجات المشروع والأنشطة الضرورية فيه. وتكمن أهمية هيكل تجزئة العمل في أنه يساعد على تحديد مراحل عمل المشروع الضرورية بشكل واضح ودقيق. عند رغبة مدير المشروع استخدام نهج هيكل تجزئة العمل يجب عليه في البداية تحديد الأهداف الرئيسية للمشروع من ثم تحديد المهام المطلوب تحقيقها، إذ يتم تصميم هيكل تجزئة العمل على شكل شجرة تكون الأهداف الرئيسية في أعلى الشجرة وفي فروع الشجرة يتم عرض تفاصيل المهام التي تساعد على تحقيق تلك الأهداف. يعد هيكل تجزئة العمل أحد أهم مخرجات عملية إنشاء هيكل تجزئة العمل (Create WBS Process)، والذي ينتج عنها أيضًا قاموس هيكل تجزئة العمل (WBS Dictionary) والخط المرجعي للنطاق (Scope Baseline) وتحديثات وثيقة المشروع (Project Document Updates)

خطوات إعداد هيكل تجزئة العمل

- تحديد نطاق المشروع: يجب أن يكون أمام مدير المشروع إطار واضح لمهام وأهداف المشروع وكل ما يجب فعله لتنفيذ ذلك المشروع على أكمل وجه، إذ تساعد هذه الخطوة على معرفة المسؤولية الواقعة على عاتق العاملين في المشروع وما لا يقع على عاتقهم.
- تحديد مهام العمل الرئيسية للمشروع: لا بد من تحديد كافة المهام التي يعتمد نجاح المشروع عليها بشكل واضح ودقيق. تقسيم المهام الرئيسية إلى مهام فرعية وتخصيص الأفراد المتوجب عليهم تنفيذها.
- الأدوات التي يمكن استخدامها في هيكل تجزئة العمل مايكروسوفت فزيو (Microsoft Visio): تساعد هذه الأداة في تصميم هيكل تجزئة العمل من خلال قوالب أو نماذج هيكل تجزئة العمل الجاهزة للاستخدام.
- ماسكروسوفت إكسل (MS Excel): تعد هذه الأداة بسيطة وقليلة التكلفة، ويمكن استخدامها لإعداد هيكل تجزئة العمل بسهولة

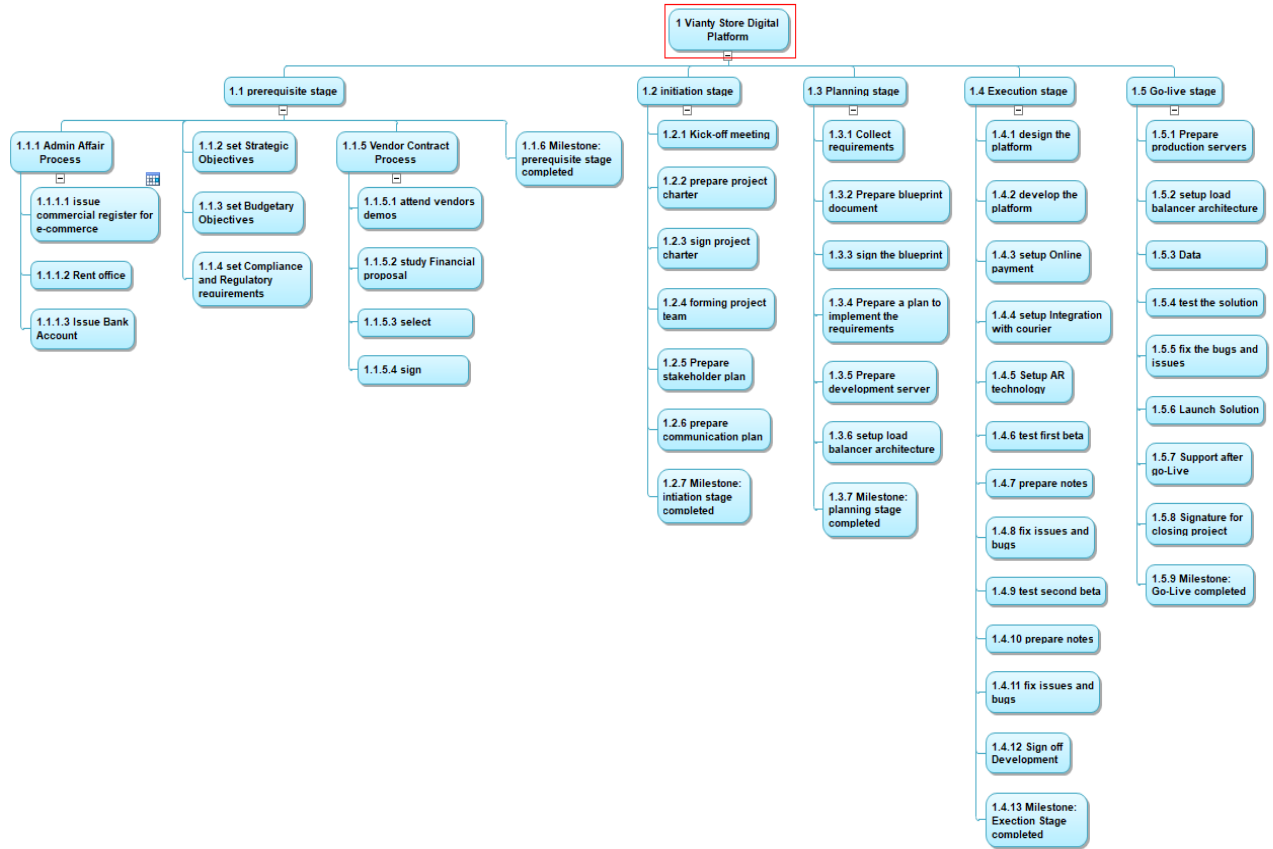
أنواع هيكل تجزئة العمل

- هيكل تجزئة العمل على أساس التسليم (Deliverable-Based) ، وهو الأكثر شيوعاً وتفصيلاً.
- هيكل تجزئة العمل على أساس المراحل (Phase-Based)

<https://www.meemapps.com/term/work-breakdown-structure-wbs>المصدر:

هيكل تجزئة العمل الخاص بالمشروع على شكل شجري كالآتي

ملاحظة تم استخدام برنامج مايكروسوفت بروجيكت لتسهيل الأمور مع برنامج Wbs schedule pro



شكل (١١) هيكل تجزئة العمل الخاص بالمشروع

قاموس هيكل تجزئة العمل

WBS	Task Name	Task Description	Duration	Start	Finish	Predecessors	Resource Names	Cost
١	Vianty Store Digital Platform		٣٤٨,٣٨ days?	Thu ٢٥/١١/٢١	Tue ٢٨/٠٣/٢٣			١,٠٠٠,٠٠٠,٠٠ ر.س.
١,١	prerequisite stage		٤٦,٢٥ days?	Thu ٢٥/١١/٢١	Sun ٣٠/٠١/٢٢			١٦٦,٥٠٠,٠٠ ر.س.
١,١,١	Admin Affair Process		٤ days?	Thu ٢٥/١١/٢١	Tue ٣٠/١١/٢١			١١٨,١٤٠,٠٠ ر.س.
١,١,١,١	issue commercial register for e-commerce	Go to the Chamber of Commerce and issue a commercial register	١ day?	Thu ٢٥/١١/٢١	Thu ٢٥/١١/٢١		admin affair,CR[١]	٣,١٦٠,٠٠ ر.س.
١,١,١,٢	Rent office	Rent office for one year with upfront payment	١ day	Sun ٢٨/١١/٢١	Mon ٢٩/١١/٢١	٤	admin affair,Office[١]	١١٤,٨٢٠,٠٠ ر.س.
١,١,١,٣	Issue Bank Account	Issue bank account and cards for the company	١ day	Tue ٣٠/١١/٢١	Tue ٣٠/١١/٢١	٥	admin affair	١٦٠,٠٠٠ ر.س.
١,١,٢	set Strategic Objectives	set strategic objectives with PMO and top management	٧ days	Wed ٠١/١٢/٢١	Thu ٠٩/١٢/٢١	٦	Internal PMO	١٦,٨٠٠,٠٠ ر.س.
١,١,٣	set Budgetary Objectives	set budgetary objectives with PMO and top management	٥ days	Sun ١٢/١٢/٢١	Thu ١٦/١٢/٢١	٧	Internal PMO	١٢,٠٠٠,٠٠ ر.س.
١,١,٤	set Compliance and Regulatory requirements	align with internal audit for compliance and regulatory	٣ days	Sun ١٩/١٢/٢١	Tue ٢١/١٢/٢١	٨	Internal PMO	٧,٢٠٠,٠٠ ر.س.
١,١,٥	Vendor Contract Process		٣٠,٢٥ days	Sun ١٩/١٢/٢١	Sun ٣٠/٠١/٢٢			١٢,٣٦٠,٠٠ ر.س.
١,١,٥,١	attend vendors demos	vendors will conduct demos for ecommerce solutions and technical qualifications	١٥ days	Sun ١٩/١٢/٢١	Thu ٠٦/٠١/٢٢	٨	Stakeholder (Business team)[٥٠٪]	٦,٠٠٠,٠٠ ر.س.

١,١,٥,٢	study Financial proposal	the required stakeholder will study all quotations	١٠ days	Sun ٠٩/٠١/٢٢	Thu ٢٠/٠١/٢٢	١١	Stakeholder (Business team)[٥٠٪]	٤,٠٠٠,٠٠٠ ر.س.
١,١,٥,٣	select vendor	the required stakeholder will choose the best one based on scoring model	٥ days	Sun ٢٣/٠١/٢٢	Thu ٢٧/٠١/٢٢	١٢	Stakeholder (Business team)[٥٠٪]	٢,٠٠٠,٠٠٠ ر.س.
١,١,٥,٤	sign contract	conduct meeting to sign the contract with selected vendor	٢ hrs	Sun ٣٠/٠١/٢٢	Sun ٣٠/٠١/٢٢	١٣	Internal PM	٣٦٠,٠٠٠ ر.س.
١,١,٦	Milestone: prerequisite stage completed		٠ days	Sun ٣٠/٠١/٢٢	Sun ٣٠/٠١/٢٢	١٤		٠,٠٠٠ ر.س.
١,٢	initiation stage		٢١,٣٨ days	Sun ٣٠/٠١/٢٢	Mon ٢٨/٠٢/٢٢			٤٧,١٨٠,٠٠٠ ر.س.
١,٢,١	Kick-off meeting	this is first meeting after signing the contract and explain the orientation of the project	٢ hrs	Sun ٣٠/٠١/٢٢	Sun ٣٠/٠١/٢٢	١٥	vendor PM,IT Manager,Internal PMO	١,٦٦٠,٠٠٠ ر.س.
١,٢,٢	prepare project charter	the vendor will be preparing the project charter	٥ days	Sun ٣٠/٠١/٢٢	Sun ٠٦/٠٢/٢٢	١٧	vendor PM	٧,٢٠٠,٠٠٠ ر.س.
١,٢,٣	sign project charter	all parties will sign project charter doc	١ hr	Sun ٠٦/٠٢/٢٢	Sun ٠٦/٠٢/٢٢	١٨	Approval Board,Internal PMO,vendor PM	٨٨٠,٠٠٠ ر.س.
١,٢,٤	forming project team	the project manager and collaborating with PMO to form the team	٦ days	Sun ٠٦/٠٢/٢٢	Mon ١٤/٠٢/٢٢	١٩	Internal PM,Internal PMO	٢٣,٠٤٠,٠٠٠ ر.س.
١,٢,٥	Prepare stakeholder engagement plan	the internal PM will prepare stakeholder engagement plan	٥ days	Mon ١٤/٠٢/٢٢	Mon ٢١/٠٢/٢٢	٢٠	Internal PM	٧,٢٠٠,٠٠٠ ر.س.

١,٢,٦	prepare communication plan	the internal PM will prepare the communication plan	٥ days	Mon ٢١/٠٢/٢٢	Mon ٢٨/٠٢/٢٢	٢١	Internal PM	٧,٢٠٠,٠٠٠ ر.س.
١,٢,٧	Milestone: initiation stage completed		٠ days	Mon ٢٨/٠٢/٢٢	Mon ٢٨/٠٢/٢٢	٢٢		٠,٠٠٠ ر.س.
١,٣	Planning stage		٤٧,١٣ days	Mon ٢٨/٠٢/٢٢	Wed ٠٤/٠٥/٢٢			١٠٤,٩٠٠,٠٠٠ ر.س.
١,٣,١	Collect requirements	Conducting workshop to collect requirement from stakeholders	٢٠ days	Mon ٢٨/٠٢/٢٢	Mon ٢٨/٠٣/٢٢	٢٣	Develop Team vendor, Stakeholder (Business team)	٥٦,٠٠٠,٠٠٠ ر.س.
١,٣,٢	Prepare blueprint document	vendor will prepare blueprint document based on workshop feedback	١٠ days	Mon ٢٨/٠٣/٢٢	Mon ١١/٠٤/٢٢	٢٥	Develop Team vendor	٢٠,٠٠٠,٠٠٠ ر.س.
١,٣,٣	sign the blueprint	internal stakeholder will sign on blueprint document	١ hr	Mon ١١/٠٤/٢٢	Mon ١١/٠٤/٢٢	٢٦	Stakeholder (Business team)	١٠٠,٠٠٠ ر.س.
١,٣,٤	Prepare a plan to implement the requirements	vendor PM will prepare plan to implement the requirement on blueprint	٥ days	Mon ١١/٠٤/٢٢	Mon ١٨/٠٤/٢٢	٢٧	vendor PM	٧,٢٠٠,٠٠٠ ر.س.
١,٣,٥	Prepare development server	Vendor will acquire server from AWS cloud	٦ days	Mon ١٨/٠٤/٢٢	Tue ٢٦/٠٤/٢٢	٢٨	Deploy Team vendor	١٢,٠٠٠,٠٠٠ ر.س.
١,٣,٦	setup load balancer architecture	vendor will start setup load balancer architect	٦ days	Tue ٢٦/٠٤/٢٢	Wed ٠٤/٠٥/٢٢	٢٩	Architect vendor	٩,٦٠٠,٠٠٠ ر.س.
١,٣,٧	Milestone: planning stage completed		٠ days	Wed ٠٤/٠٥/٢٢	Wed ٠٤/٠٥/٢٢	٣٠		٠,٠٠٠ ر.س.
١,٤	Execution stage		٢٣٠,١٣ days	Wed ٠٤/٠٥/٢٢	Wed ٢٢/٠٣/٢٣			٦١٤,٩٠٠,٠٠٠ ر.س.

١,٤,١	design the platform	collaborate vendor team with internal team for required UX/UI	٦٠ days	Wed ٠٤/٠٥/٢٢	Wed ٢٧/٠٧/٢٢	٣١	Web Design Vendor	٧٢,٠٠٠,٠٠ ر.س.
١,٤,٢	develop the platform	the vendor development team start working with functional and technical requirements	١٨٠ days	Wed ٠٤/٠٥/٢٢	Wed ١١/٠١/٢٣	٣١	Develop Team vendor	٣٦٠,٠٠٠,٠٠ ر.س.
١,٤,٣	setup Online payment	vendor will setup online payment such as Visa, paypal, bitcoin etc..	١٥ days	Wed ١١/٠١/٢٣	Wed ٠١/٠٢/٢٣	٣٤	Develop Team vendor	٣٠,٠٠٠,٠٠ ر.س.
١,٤,٤	setup Integration with courier	vendor will setup to integrate with DHL and aramex	١٥ days	Wed ١١/٠١/٢٣	Wed ٠١/٠٢/٢٣	٣٤	Develop Team vendor	٣٠,٠٠٠,٠٠ ر.س.
١,٤,٥	Setup AR technology	vendor will setup add-on features for AR	٢٥ days	Wed ١١/٠١/٢٣	Wed ١٥/٠٢/٢٣	٣٤	AR Technology team vendor	٦٠,٠٠٠,٠٠ ر.س.
١,٤,٦	test first beta	here will conduct the first testing with having testing script	١٠ days	Wed ١٥/٠٢/٢٣	Wed ٠١/٠٣/٢٣	٣٥,٣٦,٣٧	Stakeholder (Business team), Testing Team	٢٠,٠٠٠,٠٠ ر.س.
١,٤,٧	prepare notes	the vendor technical writer will collect all notes	١٠ days	Wed ١٥/٠٢/٢٣	Wed ٠١/٠٣/٢٣	٣٥,٣٦,٣٧	Technical Writer vendor	٨,٠٠٠,٠٠ ر.س.
١,٤,٨	fix issues and bugs	vendor team will fix all bugs	٦ days	Wed ٠١/٠٣/٢٣	Thu ٠٩/٠٣/٢٣	٣٩,٣٨	Develop Team vendor	١٢,٠٠٠,٠٠ ر.س.
١,٤,٩	test second beta	here will conduct the second testing with having testing script	٦ days	Thu ٠٩/٠٣/٢٣	Sun ١٩/٠٣/٢٣	٤٠	Stakeholder (Business team), Testing Team	١٢,٠٠٠,٠٠ ر.س.
١,٤,١٠	prepare notes	the vendor technical writer will collect all	٦ days	Thu ٠٩/٠٣/٢٣	Sun ١٩/٠٣/٢٣	٤٠	Technical Writer vendor	٤,٨٠٠,٠٠ ر.س.

		notes						
١,٤,١١	fix issues and bugs	vendor team will fix all bugs	٣ days	Sun ١٩/٠٣/٢٣	Wed ٢٢/٠٣/٢٣	٤٢,٤١	Develop Team vendor	٦,٠٠٠,٠٠ ر.س.
١,٤,١٢	Sign off Development	internal stakeholder will sign on completing the testing	١ hr	Wed ٢٢/٠٣/٢٣	Wed ٢٢/٠٣/٢٣	٤٣	Stakeholder (Business team)	١٠٠,٠٠٠ ر.س.
١,٤,١٣	Milestone: Exection Stage completed		٠ days	Wed ٢٢/٠٣/٢٣	Wed ٢٢/٠٣/٢٣	٤٤	vendor PM	٠,٠٠٠ ر.س.
١,٥	Go-live stage		٢٢,٢٥ days?	Wed ٢٢/٠٣/٢٣	Mon ٢٤/٠٤/٢٣			٦٦,٥٢٠,٠٠ ر.س.
١,٥,١	Prepare production servers	Vendor will acquire server from AWS cloud	٥ days	Wed ٢٢/٠٣/٢٣	Wed ٢٩/٠٣/٢٣	٤٥	Deploy Team vendor	١٠,٠٠٠,٠٠ ر.س.
١,٥,٢	setup load balancer architecture	vendor will start setup load balancer architect	٥ days	Wed ٢٩/٠٣/٢٣	Wed ٠٥/٠٤/٢٣	٤٧	Architect vendor	٨,٠٠٠,٠٠ ر.س.
١,٥,٣	Data preparation	herer the internal team will prepare the required data to be uploaded in the system	١٠ days	Wed ٢٢/٠٣/٢٣	Wed ٠٥/٠٤/٢٣	٤٥	Stakeholder (Business team)	٨,٠٠٠,٠٠ ر.س.
١,٥,٤	test the solution	here the last testing to check the readiness	٣ days	Wed ٠٥/٠٤/٢٣	Mon ١٠/٠٤/٢٣	٤٩	Stakeholder (Business team), Test Lead	٧,٢٠٠,٠٠ ر.س.
١,٥,٥	fix the bugs and issues	vendor team will fix all bugs	٣ days	Mon ١٠/٠٤/٢٣	Thu ١٣/٠٤/٢٣	٥٠	Develop Team vendor	٦,٠٠٠,٠٠ ر.س.
١,٥,٦	Launch Solution	here to day for cut over and launch the solution	١ day?	Thu ١٣/٠٤/٢٣	Sun ١٦/٠٤/٢٣	٥١	Deploy Team vendor	٢,٠٠٠,٠٠ ر.س.

١,٥,٧	Support after go-Live	vendor team support company for any bugs	٥ days	Sun ١٦/٠٤/٢٣	Sun ٢٣/٠٤/٢٣	٥٢	Develop Team vendor,Maintenance Vendor,Test Lead	٢٤,٠٠٠,٠٠ ر.س.
١,٥,٨	Signature for closing project	all parties will sign on completed deliverable for project closure	٢ hrs	Sun ٢٣/٠٤/٢٣	Mon ٢٤/٠٤/٢٣	٥٣	vendor PM,Internal PM,Internal PMO	١,٣٢٠,٠٠ ر.س.
١,٥,٩	Milestone: Go-Live completed		٠ days	Mon ٢٤/٠٤/٢٣	Mon ٢٤/٠٤/٢٣	٥٤		٠,٠٠٠ ر.س.

جدول (٢٤) قاموس هيكل تجزئة العمل

المتطلبات والاهداف Requirements and objectives

١,٢,٦ تحديد مصفوفة تتبع المتطلبات :

تربط متطلبات المنتج بالمنتجات. إنه يضمن معالجة التغييرات والتعديلات المستقبلية بشكل جيد وتحديدًا بوضوح تعمل مصفوفة تتبع المتطلبات على تحسين عملية إدارة النطاق، وتساعد في عملية التحكم وإدارة الجودة، وهي أيضًا عملية لتوثيق العلاقة بين المتطلبات الأولية والمنتج أو الخدمة المنتجة.

يجب تحديد متطلبات فريدة وواضحة تشكل جزءًا من كل مكون مهم من مكونات المشروع. تتعقب المصفوفة كل مطلب لضمان المراجع المتسقة والفريدة من نوعها أثناء العملية بأكملها وإنشاء علاقة بين كل من العمليات.

وهذا مثال من مشروع فيانتي ستور

مصفوفة تتبع المتطلبات							
مدير المشروع	رقم المشروع	حاملين بشارة	ضامن	AX-EMEA-000302	منصة فيانتي الرقمية للبيع	اسم المشروع	وليد الغزالي
تفصيل الطلب				متابعة الطلب			
الرقم	التصنيف	الطلب	الأولوية	مصدر الطلب	اهداف العمل	التسليمات	VALIDATION
REQ-001	الزمني	تطوير واجهات وتطبيق جوال للعملاء	عالي	CTO	زيادة المبيعات الإلكترونية	تطبيق جوال	تحت التطوير
REQ-002	الزمني	توفير واجهات للموردين لتعريف الاصناف والاسعار والعروض الترويجية وطرق الشحن واسعار الشحن والمتابعة	عالي	Operation	مساعدة المنتجين والموردين على عرض المنتجات الخاصة بهم بشكل واقعي ودقيق	واجهات للموردين	تحت التطوير
REQ-003	الزمني	العمليل يستطيع البحث عن المنتجات والشراء والبحث في الطلبات السابقة والاشترك في بعض المنتجات ومتابعة الطلب والدفع الالكتروني	عالي	Customer Service	مساعدة المستهلكين لإيجاد احتياجاتهم بكل سهولة ويسر	واجهات للعملاء	تحت التطوير
REQ-004	الزمني	السماح للعميل استخدام تقنية الواقع الافتراضي أثناء الشراء	متوسط	IT	تطوير التجارة الإلكترونية بشكل تفاعلي مما يؤدي إلى زيادة المعرفة والانتشار عند المستهلكين	تقنية الواقع المعزز في المنتجات	
REQ-005	الزمني	استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات لعمل عروض ترويجية مخصصة	متوسط	IT	تطوير التجارة الإلكترونية بشكل تفاعلي مما يؤدي إلى زيادة المعرفة والانتشار عند المستهلكين	تصفية الصفحات على حسب احتياج العميل	
REQ-006	Nice to have	تصميم باقات للموردين	ضعيف	Customer service	زيادة الأرباح	باقات للموردين بالخدمات	
REQ-007	الزمني	تصميم البنية التحتية للمنصة وتنفيذها	High	IT		سورفرات جاهزة	تم الانتهاء
REQ-008	الزمني	اصدار السجل التجاري	High	الشؤون القانونية		سجل تجاري	تم الانتهاء
REQ-009	الزمني	ايجار المكتب	High	الشؤون القانونية		مكتب مؤثث	تم الانتهاء
REQ-010	الزمني	اصدار الحساب البنكي و البطاقة البنكية	High	الشؤون القانونية		حساب بنكي و بطاقة بنكية	تم الانتهاء

شكل (١٢) مصفوفة تتبع الطلبات

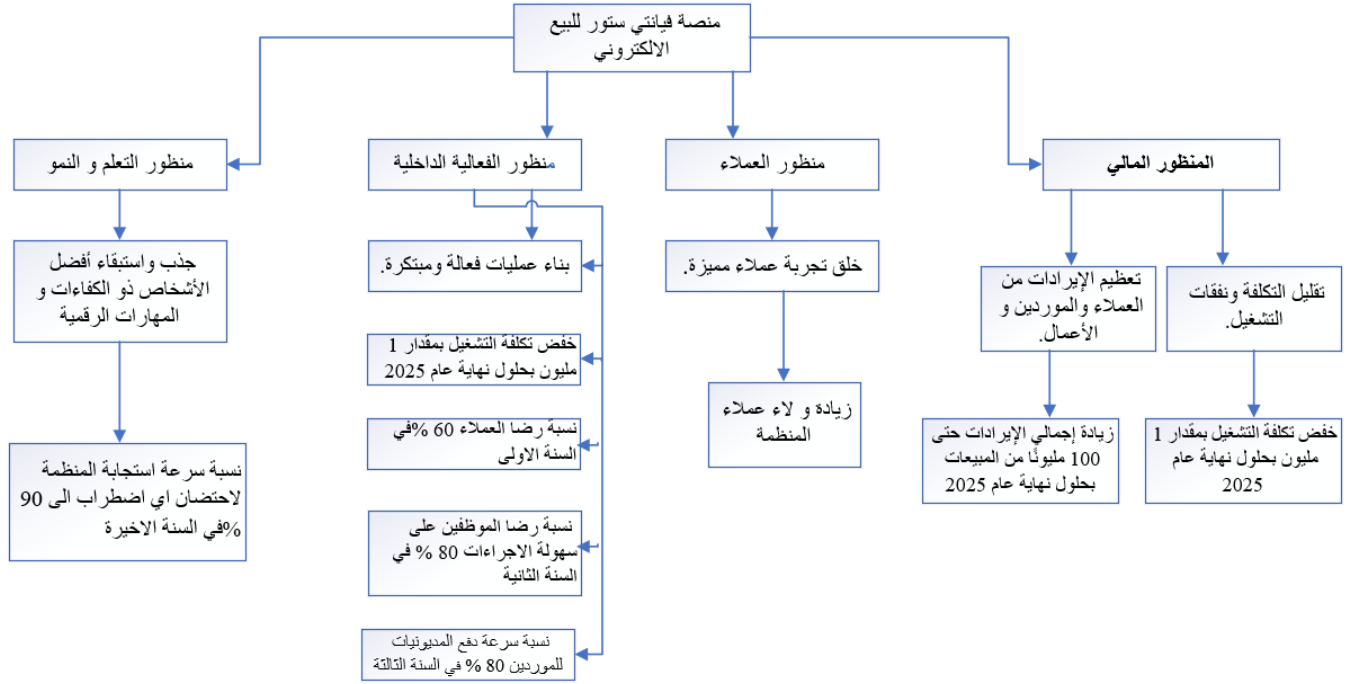
٦,٢,٢ تحديد الطرق المستخدمة في جمع المتطلبات

الطريقة	الوصف
النماذج	لنماذج الأولية هي تقنية حديثة نسبياً لجمع المتطلبات. في هذا النهج ، تقوم بجمع المتطلبات الأولية التي تستخدمها لإنشاء نسخة أولية من الحل - نموذج أولي. تُظهر هذا للعميل ، الذي يمنحك بعد ذلك متطلبات إضافية. يمكنك تغيير التطبيق والدوران مع العميل مرة أخرى. تستمر هذه العملية المتكررة حتى يلبي المنتج الكتلة الحرجة من احتياجات العمل أو لعدد متفق عليه من التكرارات
ورش عمل المتطلبات	يمكن أن تكون ورش العمل فعالة للغاية في جمع المتطلبات. أكثر تنظيماً من جلسة العصف الذهني ، حيث تتعاون الأطراف المعنية لتوثيق المتطلبات. تتمثل إحدى طرق الحصول على التعاون في إنشاء عناصر نموذج المجال (مثل الرسوم البيانية الثابتة ومخططات النشاط). ستكون ورشة العمل أكثر فعالية مع اثنين من المحللين من واحد
الملاحظة	الملاحظة من خلال مراقبة المستخدمين لتحديد تدفق العملية والخطوات ونقاط الصعوبة وفرص التحسين وصقل المتطلبات.
الاستبيان	عند جمع المعلومات من العديد من الأشخاص - عدد كبير جداً لإجراء مقابلة مع قيود الميزانية والوقت - يمكن استخدام استطلاع أو استبيان. يمكن أن يجبر الاستطلاع المستخدمين على الاختيار من بين الخيارات ، أو تقييم شيء ما ("أوافق بشدة ، أوافق ...") ، أو لديهم أسئلة مفتوحة تسمح بإجابات حرة. تصميم الاستطلاع صعب - الأسئلة يمكن أن تحيز المستجيبين.

جدول (٢٥) تحديد الطرق المستخدمة في جمع المتطلبات

٦,٢,٣ تطوير الهيكل الهرمي لأهداف المشروع :

ان الهيكل الهرمي للأهداف اداة تساعدنا في تحليل و توصيل الاهداف و يجعل من السهل تحقيق النتائج. باستخدامه ، يمكنك تحديد اتجاه العمل وتعيين خطوات محددة.



شكل (١٣) تطوير الهيكل الهرمي لأهداف المشروع :

النطاق Scope

٧,١,١ تطوير وتحديد وإعداد بيان النطاق

هو مصطلح يُستخدم في مجال إدارة المشاريع ويشير إلى جميع المتطلبات والأعمال اللازمة لإتمام مشروع ما، حيث يتيح تحديد نطاق المشروع تقدير التكلفة والوقت والمصادر اللازمة لإتمامه. يتضمن نطاق المشروع كافة المعلومات والبند والخصائص والوظائف المتفق العمل عليها وتنفيذها وتسليمها للعميل للانتهاء من المشروع، كما أنه يرسم حدود المشروع عبر تحديد ما هو مشمول ضمن النطاق إلى جانب ذكر معلومات تتعلق بميزانية المشروع والموارد المتاحة له. وفي كثير من الأحيان يتم وصف نطاق المشروع بأنه نطاق المنتج لتركيزه على المواصفات والوظائف والأعمال التي يجب أن يتم تحقيقها وتوفرها في المنتجات أو الخدمات النهائية التي سيتم تسليمه للعميل بعد الانتهاء من تنفيذ المشروع

[https://www.meemapps.com/term/project-scope#:~:text=%D9%87%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%8A%20%D9%8A%D8%AA%D9%85%20%D9%85%D9%86,%D9%85%D8%AA%D8%B7%D9%84%D8%A8%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%B1%D9%88%D8%B9%20\(Project's%20Requirements\).](https://www.meemapps.com/term/project-scope#:~:text=%D9%87%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%8A%20%D9%8A%D8%AA%D9%85%20%D9%85%D9%86,%D9%85%D8%AA%D8%B7%D9%84%D8%A8%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%B1%D9%88%D8%B9%20(Project's%20Requirements).)

اسم المشروع	- منصة فيانتي الرقمية للبيع	Date	- XX/XX/XXXX
رقم المشروع	- AX-EMEA-٠٠٠٣٠٢	مدير المشروع	- حمدين بشارة

اهداف 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
تياج المشروع
الشركة تواجه كثيرا من التحديات مع المنصات الرقمية و اصبحت تاخذ 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 فتنافس 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

الغاية من المشروع

- 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.
- مساعدة رواد الأعمال على ضخ رؤوس أموالهم مما يساعد على تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠

متطلبات المشروع

- 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.
- تصميم البنية التحتية للمنصة و تنفيذها
- أن يكون مطابق لشروط الغرفة التجارية و قانون الدولة
- أن يكون الامان علي جدا

تسليمات المشروع

تطبيق جوال

منصة ويب الكترونية

تطبيق الواقع المعزز

تطبيق الذكاء الاصطناعي لتصنيف الصفحات

الربط مع البنوك

الربط مع شركات الشحن

خارج نطاق المشروع

تدريب الموظفين على البرنامج

ID	معايير النجاح
١	اختبار جميع سيناريوهات الأعمال
٢	جودة المخرجات عالية

تكلفة المشروع مليون ريال سعودي و هو موجز كالاتى

المهمة	المدة	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	التكلفة
Vianty Store Digital Platform	٣٤٨,٣٨ days?	Thu ٢٥/١١/٢١	Tue ٢٨/٠٣/٢٣	ر.س. ١,٠٠٠,٠٠٠,٠٠
prerequisite stage	٤٦,٢٥ days?	Thu ٢٥/١١/٢١	Sun ٣٠/٠١/٢٢	ر.س. ١٦٦,٥٠٠,٠٠
initiation stage	٢١,٣٨ days	Sun ٣٠/٠١/٢٢	Mon ٢٨/٠٢/٢٢	ر.س. ٤٧,١٨٠,٠٠
Planning stage	٤٧,١٣ days	Mon ٢٨/٠٢/٢٢	Wed ٠٤/٠٥/٢٢	ر.س. ١٠٤,٩٠٠,٠٠
Execution stage	٢٣٠,١٣ days	Wed ٠٤/٠٥/٢٢	Wed ٢٢/٠٣/٢٣	ر.س. ٦١٤,٩٠٠,٠٠
Go-live stage	٢٢,٢٥ days?	Wed ٢٢/٠٣/٢٣	Mon ٢٤/٠٤/٢٣	ر.س. ٦٦,٥٢٠,٠٠

قيود المشروع

المشروع يجب ان ينتهى بتاريخ ۲۸/۰۳/۲۰۲۳

تكلفة المشروع مليون ريال ر.س

القرار

☐ موافقة

☐ رفض

☐ موافقة مع تعديل

مؤجل

التعديلات المطلوبة

ملاحظات اضافية

اسم الموقع

التاريخ

الوظيفة

التوقيع

جدول (٢٦) تطوير وتحديد وإعداد بيان النطاق

٧,١,٢ تطوير وتحديد وشرح النطاق الزاحف او تسبيب النطاق

هي ظاهرة في إدارة المشاريع تشير الى التغييرات او النمو المستمر او غير المنضبط في نطاق المشروع في أي مرحلة بعد بدء المشروع , يمكن ان يحدث تسبيب النطاق عندما لا يتم تحديد نطاق المشروع او توثيقه او التحكم فيه بشكل صحيح و تعتبر ضاره بشكل عام .

يمكن ان يحدث تسبيب النطاق نتيجة ل :

- ١ - ضعف التحكم في إدارة التغييرات
- ٢ - عملية غير متناسقة لجميع متطلبات المشروع
- ٣ - ضعف مدير المشروع او المدير التنفيذي
- ٤ - ضعف الاتصال بالافراد
- ٥ - نظام تغيير غير فعال
- ٦ - بيان نطاق غير كامل للمشروع
- ٧ - طول مدة انجاز المشروع

كيفية تجنب تسبيب النطاق :

- ١ - اعداد نطاق مشروع صلب و متكامل
- ٢ - اعداد و انشاء نظام قوي لمراقبة التغييرات
- ٣ - تشجيعى التواصل الجيد بين أعضاء الفريق
- ٤ - الحفاظ على التواصل المستمر مع العميل
- ٥ - المراقبة المستمرة لتقدم المشروع

يعد زحف النطاق مشكلة حقيقة في المشاريع ,خاصة عندما لا يفهم مدير المشروع و الفريق و أصحاب المصلحة التأثير الذي يمكن ان تحدثه التغييرات على الموارد و الميزانية و الجدول الزمني , لحسن الحظ قد لا تكون مشكلة كبيرة اذا كان مدير المشروع واضح بشأن نطاق المشروع الاولي و قام بإدارة التغييرات بعناية في خطة المشروع خلال دورة حياة المشروع .

المصدر / Ar.m.wikipedia.org

٧,١,٣ توضيح إدارة تحليل المنتجات

تحليل المنتج للمشاريع التي تحتوي على منتج كسلعة ، إنها أداة لتحديد النطاق الذي يعني عموماً طرح أسئلة حول منتج وتشكيل إجابات لوصف الاستخدام والخصائص والجوانب الأخرى ذات الصلة لما سيتم بناؤه أو تصنيعه .

• أين تطبق؟

يتم استخدام تقنية ، PMBOK® ضمن دليل :تحليل المنتج في العمليات التالية:

• العمليات

منطقة المعرفة مجموعات العملية تحديد النطاق إدارة نطاق المشروع

• تحديد النطاق

يمكن استخدام تحليل المنتج لتحديد المنتجات والخدمات. يتضمن طرح أسئلة حول منتج أو خدمة وتشكيل إجابات لوصف الاستخدام والخصائص والجوانب الأخرى ذات الصلة لما سيتم تقديمه.

يحتوي كل مجال تطبيق على طريقة أو أكثر من الطرق المقبولة عموماً لترجمة أوصاف المنتجات أو الخدمات عالية المستوى إلى منتجات ذات مغزى. يتم النقاط المتطلبات على مستوى عالٍ وتتحلل إلى مستوى التفاصيل اللازمة لتصميم المنتج النهائي. تتضمن أمثلة تقنيات

• تحليل المنتج على سبيل المثال: PBS

هو أداة لتحليل وتوثيق هيكل تفصيل المنتج وإيصال نتائج المشروع ، ويشكل جزءاً من أسلوب التخطيط القائم على المنتج. يوفر دعم السلوك الإيجابي "بنية شجرية شاملة وهرمية للنواتج المادية أو الوظيفية أو المفاهيمية. تحليل المتطلبات يشمل تحليل المتطلبات تلك المهام التي تدخل في تحديد الاحتياجات أو الشروط للوفاء بمنتج أو مشروع جديد أو معّ دل ، مع مراعاة المتطلبات المتعارضة المحتملة لمختلف أصحاب المصلحة ، وتحليل وتوثيق والتحقق من المتطلبات وإدارتها. تحليل المتطلبات أمر بالغ الأهمية لنجاح أو فشل أي

مشروع. يجب أن تكون المتطلبات موثقة ، وقابلة للتنفيذ ، وقابلة للقياس ، وقابلة للاختبار ، وقابلة للتتبع

• تحليل النظم

تحليل النظام هو عملية دراسة إجراء أو عمل تجاري لتحديد أهدافه وأغراضه وإنشاء أنظمة وإجراءات " من شأنها تحقيقها بطريقة فعالة

• هندسة النظم

هندسة النظم هي مجال من مجالات الإدارة الهندسية والهندسية التي تركز على كيفية تصميم

وإدارة الأنظمة المعقدة على مدار دورات حياتها في جوهرها ، تستخدم هندسة النظم مبادئ التفكير المنظومي لتنظيم هذه المجموعة من المعرفة. تصبح قضايا مثل المتطلبات الهندسية والموثوقية واللوجستيات وتنسيق الفرق المختلفة والاختبار والتقييم وقابلية الصيانة والعديد من التخصصات الأخرى اللازمة لتطوير نظام ناجح وتصميمه وتنفيذه وإيقافه نهائياً تحليل القيمة يحدد التحليل المنهجي ويختار أفضل البدائل ذات القيمة للتصميمات والمواد والعمليات والأنظمة يتم طرح السؤال بشكل متكرر "هل يمكن تخفيض تكلفة هذا العنصر أو هذه الخطوة أو إلغاؤها ، دون التقليل من الفعالية أو الجودة المطلوبة أو إرضاء العميل؟

المصدر / <https://proventuresindia.com/٢٠١٨/٠٧/١٣/productanalysis>

الوقت Time

٧,٢,١ تطوير قائمة الوظائف أو الأنشطة المدرجة في كل حزمة عمل في (WBS)
تم استخدام برنامج مايكروسوفت بروجكت لتنظيم المهام

WBS	Task Name	% Complete	Duration	Start	Finish	Predecessors	Resource Names	Baseline Cost
١	Vianty Store Digital Platform	٠٪	٣٤٨,٣٨ days?	Thu ٢٥/١١/٢١	Tue ٢٨/٠٣/٢٣			١,٠٠٠,٠٠٠,٠٠ ر.س.
١,١	prerequisite stage	٠٪	٤٦,٢٥ days?	Thu ٢٥/١١/٢١	Sun ٣٠/٠١/٢٢			١٦٦,٥٠٠,٠٠ ر.س.
١,١,١	Admin Affair Process	٠٪	٤ days?	Thu ٢٥/١١/٢١	Tue ٣٠/١١/٢١			١١٨,١٤٠,٠٠ ر.س.
١,١,١,١	issue commercial register for e-commerce	٠٪	١ day?	Thu ٢٥/١١/٢١	Thu ٢٥/١١/٢١		admin affair,CR[١]	٣,١٦٠,٠٠ ر.س.
١,١,١,٢	Rent office	٠٪	١ day	Sun ٢٨/١١/٢١	Mon ٢٩/١١/٢١	٤	admin affair,Office[١]	١١٤,٨٢٠,٠٠ ر.س.
١,١,١,٣	Issue Bank Account	٠٪	١ day	Tue ٣٠/١١/٢١	Tue ٣٠/١١/٢١	٥	admin affair	١٦٠,٠٠٠ ر.س.
١,١,٢	set Strategic Objectives	٠٪	٧ days	Wed ٠١/١٢/٢١	Thu ٠٩/١٢/٢١	٦	Internal PMO	١٦,٨٠٠,٠٠ ر.س.
١,١,٣	set Budgetary Objectives	٠٪	٥ days	Sun ١٢/١٢/٢١	Thu ١٦/١٢/٢١	٧	Internal PMO	١٢,٠٠٠,٠٠ ر.س.
١,١,٤	set Compliance and Regulatory requirements	٠٪	٣ days	Sun ١٩/١٢/٢١	Tue ٢١/١٢/٢١	٨	Internal PMO	٧,٢٠٠,٠٠ ر.س.
١,١,٥	Vendor Contract Process	٠٪	٣٠,٢٥ days	Sun ١٩/١٢/٢١	Sun ٣٠/٠١/٢٢			١٢,٣٦٠,٠٠ ر.س.
١,١,٥,١	attend vendors demos	٠٪	١٥ days	Sun ١٩/١٢/٢١	Thu ٠٦/٠١/٢٢	٨	Stakeholder (Business team)[٥٠٪]	٦,٠٠٠,٠٠ ر.س.
١,١,٥,٢	study Financial proposal	٠٪	١٠ days	Sun ٠٩/٠١/٢٢	Thu ٢٠/٠١/٢٢	١١	Stakeholder (Business team)[٥٠٪]	٤,٠٠٠,٠٠ ر.س.
١,١,٥,٣	select vendor	٠٪	٥ days	Sun ٢٣/٠١/٢٢	Thu ٢٧/٠١/٢٢	١٢	Stakeholder (Business team)[٥٠٪]	٢,٠٠٠,٠٠ ر.س.

١,١,٥,٤	sign contract	٠٪	٢ hrs	Sun ٣٠/٠١/٢٢	Sun ٣٠/٠١/٢٢	١٣	Internal PM	٣٦٠,٠٠٠ ر.س.
١,١,٦	Milestone: prerequisite stage completed	٠٪	٠ days	Sun ٣٠/٠١/٢٢	Sun ٣٠/٠١/٢٢	١٤		٠,٠٠٠ ر.س.
١,٢	initiation stage	٠٪	٢١,٣٨ days	Sun ٣٠/٠١/٢٢	Mon ٢٨/٠٢/٢٢			٤٧,١٨٠,٠٠٠ ر.س.
١,٢,١	Kick-off meeting	٠٪	٢ hrs	Sun ٣٠/٠١/٢٢	Sun ٣٠/٠١/٢٢	١٥	vendor PM,IT Manager,Internal PMO	١,٦٦٠,٠٠٠ ر.س.
١,٢,٢	prepare project charter	٠٪	٥ days	Sun ٣٠/٠١/٢٢	Sun ٠٦/٠٢/٢٢	١٧	vendor PM	٧,٢٠٠,٠٠٠ ر.س.
١,٢,٣	sign project charter	٠٪	١ hr	Sun ٠٦/٠٢/٢٢	Sun ٠٦/٠٢/٢٢	١٨	Approval Board,Internal PMO,vendor PM	٨٨٠,٠٠٠ ر.س.
١,٢,٤	forming project team	٠٪	٦ days	Sun ٠٦/٠٢/٢٢	Mon ١٤/٠٢/٢٢	١٩	Internal PM,Internal PMO	٢٣,٠٤٠,٠٠٠ ر.س.
١,٢,٥	Prepare stakeholder plan	٠٪	٥ days	Mon ١٤/٠٢/٢٢	Mon ٢١/٠٢/٢٢	٢٠	Internal PM	٧,٢٠٠,٠٠٠ ر.س.
١,٢,٦	prepare communication plan	٠٪	٥ days	Mon ٢١/٠٢/٢٢	Mon ٢٨/٠٢/٢٢	٢١	Internal PM	٧,٢٠٠,٠٠٠ ر.س.
١,٢,٧	Milestone: intiation stage completed	٠٪	٠ days	Mon ٢٨/٠٢/٢٢	Mon ٢٨/٠٢/٢٢	٢٢		٠,٠٠٠ ر.س.
١,٣	Planning stage	٠٪	٤٧,١٣ days	Mon ٢٨/٠٢/٢٢	Wed ٠٤/٠٥/٢٢			١٠٤,٩٠٠,٠٠٠ ر.س.
١,٣,١	Collect requirements	٠٪	٢٠ days	Mon ٢٨/٠٢/٢٢	Mon ٢٨/٠٣/٢٢	٢٣	Develop Team vendor,Stakeholder (Business team)	٥٦,٠٠٠,٠٠٠ ر.س.
١,٣,٢	Prepare blueprint document	٠٪	١٠ days	Mon ٢٨/٠٣/٢٢	Mon ١١/٠٤/٢٢	٢٥	Develop Team vendor	٢٠,٠٠٠,٠٠٠ ر.س.
١,٣,٣	sign the blueprint	٠٪	١ hr	Mon ١١/٠٤/٢٢	Mon ١١/٠٤/٢٢	٢٦	Stakeholder (Business team)	١٠٠,٠٠٠ ر.س.
١,٣,٤	Prepare a plan to implement the requirements	٠٪	٥ days	Mon ١١/٠٤/٢٢	Mon ١٨/٠٤/٢٢	٢٧	vendor PM	٧,٢٠٠,٠٠٠ ر.س.

١,٣,٥	Prepare development server	· %	٦ days	Mon ١٨/٠٤/٢٢	Tue ٢٦/٠٤/٢٢	٢٨	Deploy Team vendor	١٢,٠٠٠,٠٠ ر.س.
١,٣,٦	setup load balancer architecture	· %	٦ days	Tue ٢٦/٠٤/٢٢	Wed ٠٤/٠٥/٢٢	٢٩	Architect vendor	٩,٦٠٠,٠٠ ر.س.
١,٣,٧	Milestone: planning stage completed	· %	٠ days	Wed ٠٤/٠٥/٢٢	Wed ٠٤/٠٥/٢٢	٣٠		٠,٠٠٠ ر.س.
١,٤	Execution stage	· %	٢٣٠,١٣ days	Wed ٠٤/٠٥/٢٢	Wed ٢٢/٠٣/٢٣			٦١٤,٩٠٠,٠٠ ر.س.
١,٤,١	design the platform	· %	٦٠ days	Wed ٠٤/٠٥/٢٢	Wed ٢٧/٠٧/٢٢	٣١	Web Design Vendor	٧٢,٠٠٠,٠٠ ر.س.
١,٤,٢	develop the platform	· %	١٨٠ days	Wed ٠٤/٠٥/٢٢	Wed ١١/٠١/٢٣	٣١	Develop Team vendor	٣٦٠,٠٠٠,٠٠ ر.س.
١,٤,٣	setup Online payment	· %	١٥ days	Wed ١١/٠١/٢٣	Wed ٠١/٠٢/٢٣	٣٤	Develop Team vendor	٣٠,٠٠٠,٠٠ ر.س.
١,٤,٤	setup Integration with courier	· %	١٥ days	Wed ١١/٠١/٢٣	Wed ٠١/٠٢/٢٣	٣٤	Develop Team vendor	٣٠,٠٠٠,٠٠ ر.س.
١,٤,٥	Setup AR technology	· %	٢٥ days	Wed ١١/٠١/٢٣	Wed ١٥/٠٢/٢٣	٣٤	AR Technology team vendor	٦٠,٠٠٠,٠٠ ر.س.
١,٤,٦	test first beta	· %	١٠ days	Wed ١٥/٠٢/٢٣	Wed ٠١/٠٣/٢٣	٣٥,٣٦,٣٧	Stakeholder (Business team), Testing Team	٢٠,٠٠٠,٠٠ ر.س.
١,٤,٧	prepare notes	· %	١٠ days	Wed ١٥/٠٢/٢٣	Wed ٠١/٠٣/٢٣	٣٥,٣٦,٣٧	Technical Writer vendor	٨,٠٠٠,٠٠ ر.س.
١,٤,٨	fix issues and bugs	· %	٦ days	Wed ٠١/٠٣/٢٣	Thu ٠٩/٠٣/٢٣	٣٩,٣٨	Develop Team vendor	١٢,٠٠٠,٠٠ ر.س.
١,٤,٩	test second beta	· %	٦ days	Thu ٠٩/٠٣/٢٣	Sun ١٩/٠٣/٢٣	٤٠	Stakeholder (Business team), Testing Team	١٢,٠٠٠,٠٠ ر.س.
١,٤,١٠	prepare notes	· %	٦ days	Thu ٠٩/٠٣/٢٣	Sun ١٩/٠٣/٢٣	٤٠	Technical Writer vendor	٤,٨٠٠,٠٠ ر.س.
١,٤,١١	fix issues and bugs	· %	٣ days	Sun ١٩/٠٣/٢٣	Wed ٢٢/٠٣/٢٣	٤٢,٤١	Develop Team vendor	٦,٠٠٠,٠٠ ر.س.
١,٤,١٢	Sign off Development	· %	١ hr	Wed ٢٢/٠٣/٢٣	Wed ٢٢/٠٣/٢٣	٤٣	Stakeholder (Business team)	١٠٠,٠٠٠ ر.س.
١,٤,١٣	Milestone: Execution Stage completed	· %	٠ days	Wed ٢٢/٠٣/٢٣	Wed ٢٢/٠٣/٢٣	٤٤	vendor PM	٠,٠٠٠ ر.س.

١,٥	Go-live stage	٠٪	٢٢,٢٥ days?	Wed ٢٢/٠٣/٢٣	Mon ٢٤/٠٤/٢٣			٦٦,٥٢٠,٠٠ ر.س.
١,٥,١	Prepare production servers	٠٪	٥ days	Wed ٢٢/٠٣/٢٣	Wed ٢٩/٠٣/٢٣	٤٥	Deploy Team vendor	١٠,٠٠٠,٠٠ ر.س.
١,٥,٢	setup load balancer architecture	٠٪	٥ days	Wed ٢٩/٠٣/٢٣	Wed ٠٥/٠٤/٢٣	٤٧	Architect vendor	٨,٠٠٠,٠٠ ر.س.
١,٥,٣	Data preparation	٠٪	١٠ days	Wed ٢٢/٠٣/٢٣	Wed ٠٥/٠٤/٢٣	٤٥	Stakeholder (Business team)	٨,٠٠٠,٠٠ ر.س.
١,٥,٤	test the solution	٠٪	٣ days	Wed ٠٥/٠٤/٢٣	Mon ١٠/٠٤/٢٣	٤٩	Stakeholder (Business team), Test Lead	٧,٢٠٠,٠٠ ر.س.
١,٥,٥	fix the bugs and issues	٠٪	٣ days	Mon ١٠/٠٤/٢٣	Thu ١٣/٠٤/٢٣	٥٠	Develop Team vendor	٦,٠٠٠,٠٠ ر.س.
١,٥,٦	Launch Solution	٠٪	١ day?	Thu ١٣/٠٤/٢٣	Sun ١٦/٠٤/٢٣	٥١	Deploy Team vendor	٢,٠٠٠,٠٠ ر.س.
١,٥,٧	Support after go-Live	٠٪	٥ days	Sun ١٦/٠٤/٢٣	Sun ٢٣/٠٤/٢٣	٥٢	Develop Team vendor, Maintenance Vendor, Test Lead	٢٤,٠٠٠,٠٠ ر.س.
١,٥,٨	Signature for closing project	٠٪	٢ hrs	Sun ٢٣/٠٤/٢٣	Mon ٢٤/٠٤/٢٣	٥٣	vendor PM, Internal PM, Internal PMO	١,٣٢٠,٠٠ ر.س.
١,٥,٩	Milestone: Go-Live completed	٠٪	٠ days	Mon ٢٤/٠٤/٢٣	Mon ٢٤/٠٤/٢٣	٥٤		٠,٠٠٠ ر.س.

جدول (٢٧) الوقت Time

٧,٢,٢ توضيح العلاقات بين الأنشطة

يتضمن أي مشروع مجموعة من الأنشطة يجري تنفيذها لتحقيق الغاية من هذا المشروع، على هذه الأنشطة أن تنفذ وفقاً لتسلسل معين وقد يكون هذا التسلسل إجبارياً أو إختيارياً لخدمة منطق معين. هناك عدة عوامل تؤثر على اختيار علاقة ما دون أخرى منها طبيعة الأنشطة أو تطبيق معيار ما أو سياسة ما أو...

هنا يمكن الحديث عن أربعة أنواع من العلاقات سنذكرها بشكل مبسط مع أمثلة توضيحية:

علاقة Finish to Start أو FS:

وتعني بأن النشاط التالي لا يبدأ قبل إنتهاء النشاط السابق أو الحالي. يشار إلى أن هذه العلاقة هي الأشهر والأكثر استخداماً في إعداد الجداول الزمنية للمشاريع.

علاقة Start to Start أو SS:

وتعني بأن النشاط التالي لا يبدأ قبل أن يبدأ تنفيذ النشاط السابق أو الحالي.

علاقة Finish to Finish أو FF:

ويعني بأن النشاط التالي لا ينتهي تنفيذه قبل الإنتهاء من تنفيذ النشاط السابق أو الحالي وذلك بغض النظر عن توقيت بدء هذا النشاط.

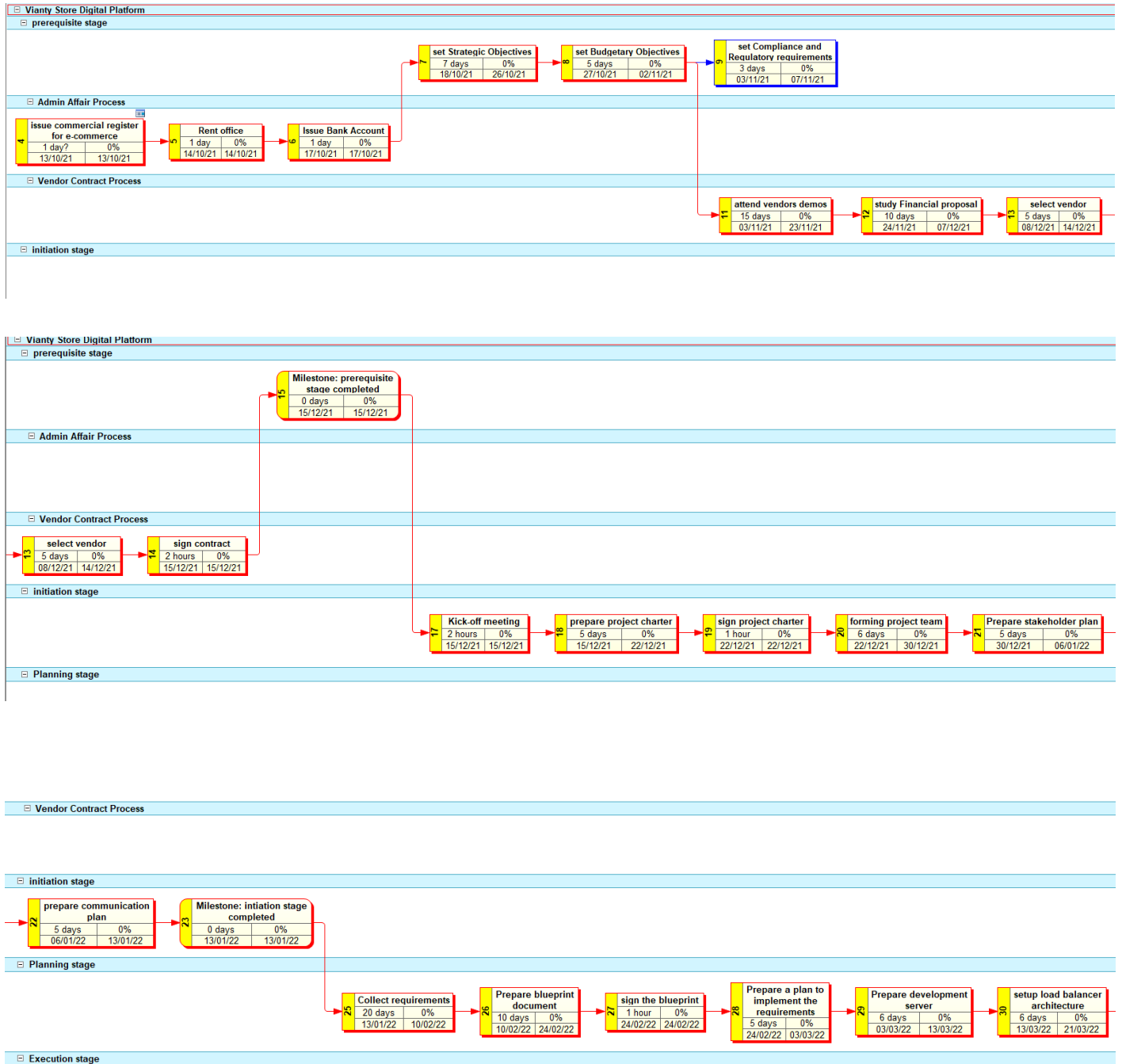
علاقة Start to Finish أو SF:

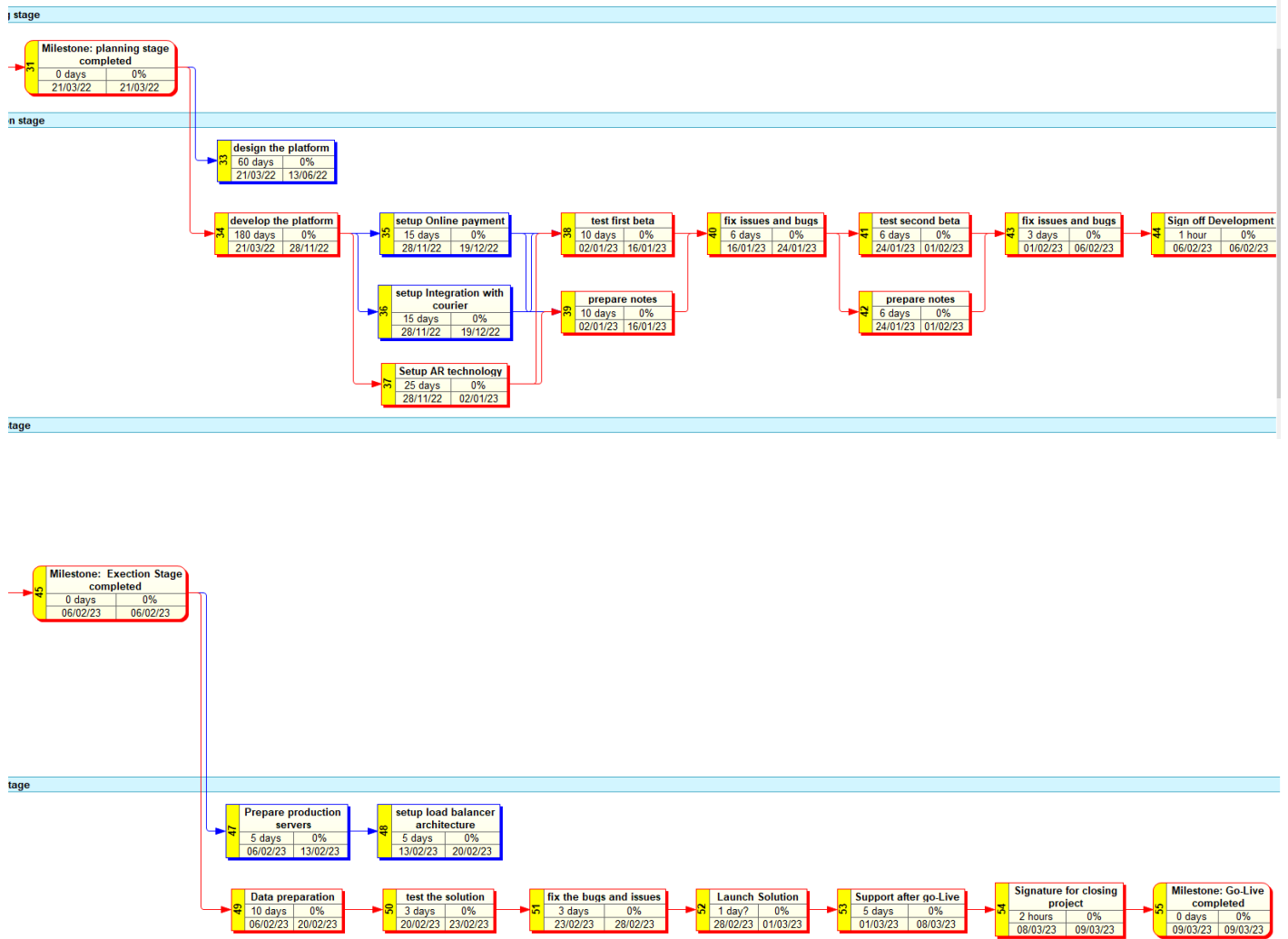
وتعني بأن النشاط التالي “نعم التالي” لا يمكن أن ينتهي تنفيذه قبل البدء بتنفيذ أعمال النشاط السابق أو الحالي. هذه العلاقة نادرة الحدوث لذلك غالباً لن تجد لها مثالاً في أغلب الكتب التي تتحدث عن إعداد المخططات الشبكية وإدارة الوقت في المشاريع،

المصدر

<https://pmo.digital.com/٢٠١٣/١٢/٠٦/%D8%A7%D9%A4%D8%B9%D9%A4%D8%A7%D9%A2%D8%A7%D8%AA-%D8%A8%D9%A8%D9%A6-%D8%A3%D9%A6%D8%B4%D8%B7%D8%A9-%D8%A7%D9%A4%D9%A5%D8%B4%D8%B1%D9%A8%D8%B9-activities-relations-/D8%A3%D9%A6%D9%A8%D8%A7%D8%B9>

٧,٢,٣ وضع الرسم التخطيطي المنطقي لأنشطة المشروع وتحديد المسار الحرج





شكل (١٤) الرسم التخطيطي المنطقي لأنشطة المشروع

المسار الحرج هي متمثلة بالانشطة الآتية

WBS	Task Name	Start	Finish	Predecessors
١	Vianty Store Digital Platform	Wed ١٣/١٠/٢١	Thu ٠٩/٠٣/٢٣	
١,١	prerequisite stage	Wed ١٣/١٠/٢١	Wed ١٥/١٢/٢١	
١,١,١	Admin Affair Process	Wed ١٣/١٠/٢١	Sun ١٧/١٠/٢١	
١,١,١,١	issue commercial register for e-commerce	Wed ١٣/١٠/٢١	Wed ١٣/١٠/٢١	
١,١,١,٢	Rent office	Thu ١٤/١٠/٢١	Thu ١٤/١٠/٢١	٤
١,١,١,٣	Issue Bank Account	Sun ١٧/١٠/٢١	Sun ١٧/١٠/٢١	٥
١,١,٢	set Strategic Objectives	Mon ١٨/١٠/٢١	Tue ٢٦/١٠/٢١	٦
١,١,٣	set Budgetary Objectives	Wed ٢٧/١٠/٢١	Tue ٠٢/١١/٢١	٧
١,١,٥	Vendor Contract Process	Wed ٠٣/١١/٢١	Wed ١٥/١٢/٢١	
١,١,٥,١	attend vendors demos	Wed ٠٣/١١/٢١	Tue ٢٣/١١/٢١	٨
١,١,٥,٢	study Financial proposal	Wed ٢٤/١١/٢١	Tue ٠٧/١٢/٢١	١١
١,١,٥,٣	select vendor	Wed ٠٨/١٢/٢١	Tue ١٤/١٢/٢١	١٢
١,١,٥,٤	sign contract	Wed ١٥/١٢/٢١	Wed ١٥/١٢/٢١	١٣
١,١,٦	Milestone: prerequisite stage completed	Wed ١٥/١٢/٢١	Wed ١٥/١٢/٢١	١٤
١,٢	initiation stage	Wed ١٥/١٢/٢١	Thu ١٣/٠١/٢٢	
١,٢,١	Kick-off meeting	Wed ١٥/١٢/٢١	Wed ١٥/١٢/٢١	١٥
١,٢,٢	prepare project charter	Wed ١٥/١٢/٢١	Wed ٢٢/١٢/٢١	١٧
١,٢,٣	sign project charter	Wed ٢٢/١٢/٢١	Wed ٢٢/١٢/٢١	١٨
١,٢,٤	forming project team	Wed ٢٢/١٢/٢١	Thu ٣٠/١٢/٢١	١٩
١,٢,٥	Prepare stakeholder plan	Thu ٣٠/١٢/٢١	Thu ٠٦/٠١/٢٢	٢٠
١,٢,٦	prepare communication plan	Thu ٠٦/٠١/٢٢	Thu ١٣/٠١/٢٢	٢١
١,٢,٧	Milestone: intiation stage completed	Thu	Thu	٢٢

		١٣/٠١/٢٢	١٣/٠١/٢٢	
١,٣	Planning stage	Thu ١٣/٠١/٢٢	Mon ٢١/٠٣/٢٢	
١,٣,١	Collect requirements	Thu ١٣/٠١/٢٢	Thu ١٠/٠٢/٢٢	٢٣
١,٣,٢	Prepare blueprint document	Thu ١٠/٠٢/٢٢	Thu ٢٤/٠٢/٢٢	٢٥
١,٣,٣	sign the blueprint	Thu ٢٤/٠٢/٢٢	Thu ٢٤/٠٢/٢٢	٢٦
١,٣,٤	Prepare a plan to implement the requirements	Thu ٢٤/٠٢/٢٢	Thu ٠٣/٠٣/٢٢	٢٧
١,٣,٥	Prepare development server	Thu ٠٣/٠٣/٢٢	Sun ١٣/٠٣/٢٢	٢٨
١,٣,٦	setup load balancer architecture	Sun ١٣/٠٣/٢٢	Mon ٢١/٠٣/٢٢	٢٩
١,٣,٧	Milestone: planning stage completed	Mon ٢١/٠٣/٢٢	Mon ٢١/٠٣/٢٢	٣٠
١,٤	Execution stage	Mon ٢١/٠٣/٢٢	Mon ٠٦/٠٢/٢٣	
١,٤,٢	develop the platform	Mon ٢١/٠٣/٢٢	Mon ٢٨/١١/٢٢	٣١
١,٤,٥	Setup AR technology	Mon ٢٨/١١/٢٢	Mon ٠٢/٠١/٢٣	٣٤
١,٤,٦	test first beta	Mon ٠٢/٠١/٢٣	Mon ١٦/٠١/٢٣	٣٥,٣٦,٣٧
١,٤,٧	prepare notes	Mon ٠٢/٠١/٢٣	Mon ١٦/٠١/٢٣	٣٥,٣٦,٣٧
١,٤,٨	fix issues and bugs	Mon ١٦/٠١/٢٣	Tue ٢٤/٠١/٢٣	٣٩,٣٨
١,٤,٩	test second beta	Tue ٢٤/٠١/٢٣	Wed ٠١/٠٢/٢٣	٤٠
١,٤,١٠	prepare notes	Tue ٢٤/٠١/٢٣	Wed ٠١/٠٢/٢٣	٤٠
١,٤,١١	fix issues and bugs	Wed ٠١/٠٢/٢٣	Mon ٠٦/٠٢/٢٣	٤٢,٤١
١,٤,١٢	Sign off Development	Mon ٠٦/٠٢/٢٣	Mon ٠٦/٠٢/٢٣	٤٣
١,٤,١٣	Milestone: Exection Stage completed	Mon ٠٦/٠٢/٢٣	Mon ٠٦/٠٢/٢٣	٤٤
١,٥	Go-live stage	Mon ٠٦/٠٢/٢٣	Thu ٠٩/٠٣/٢٣	
١,٥,٣	Data preparation	Mon ٠٦/٠٢/٢٣	Mon ٢٠/٠٢/٢٣	٤٥
١,٥,٤	test the solution	Mon ٢٠/٠٢/٢٣	Thu ٢٣/٠٢/٢٣	٤٩
١,٥,٥	fix the bugs and issues	Thu ٢٣/٠٢/٢٣	Tue ٢٨/٠٢/٢٣	٥٠

١,٥,٦	Launch Solution	Tue ٢٨/٠٢/٢٣	Wed ٠١/٠٣/٢٣	٥١
١,٥,٧	Support after go-Live	Wed ٠١/٠٣/٢٣	Wed ٠٨/٠٣/٢٣	٥٢
١,٥,٨	Signature for closing project	Wed ٠٨/٠٣/٢٣	Thu ٠٩/٠٣/٢٣	٥٣
١,٥,٩	Milestone: Go-Live completed	Thu ٠٩/٠٣/٢٣	Thu ٠٩/٠٣/٢٣	٥٤

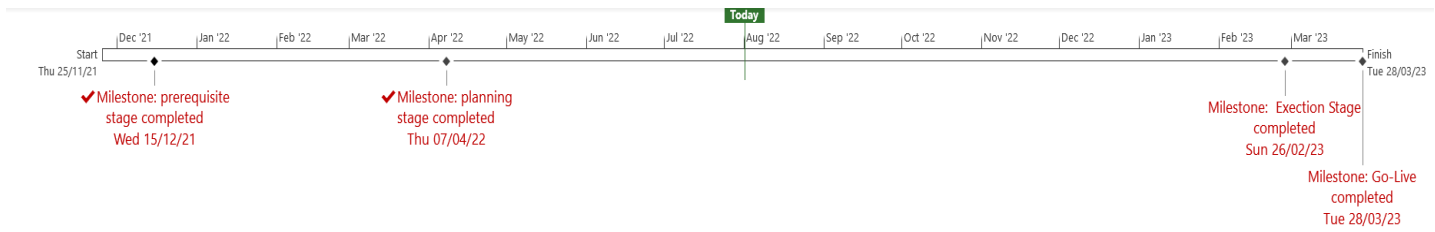
جدول (٢٨) المسار الحرج

٧, ٢, ٤ إعداد مخطط Gantt ونموذج المعالم

نموذج المعالم Milestone

لمعالم هي أدوات مستخدمة في إدارة المشاريع لوضع علامات مُحددة على طول الجدول الزمني للمشروع (Project Schedule) للإشارة لمراحل أو إنجازات هامة في حياة المشروع. فهي نقاط تحقق (Checkpoints) مُجدولة ومحددة المواعيد تمثل عادة نقطة إنجاز لمهام رئيسية أو لحزم العمل الرئيسية أو بداية المراحل أو نهايته

المصدر <https://www.meemapps.com/term/project-milestone>



شكل (١٥) نموذج المعالم

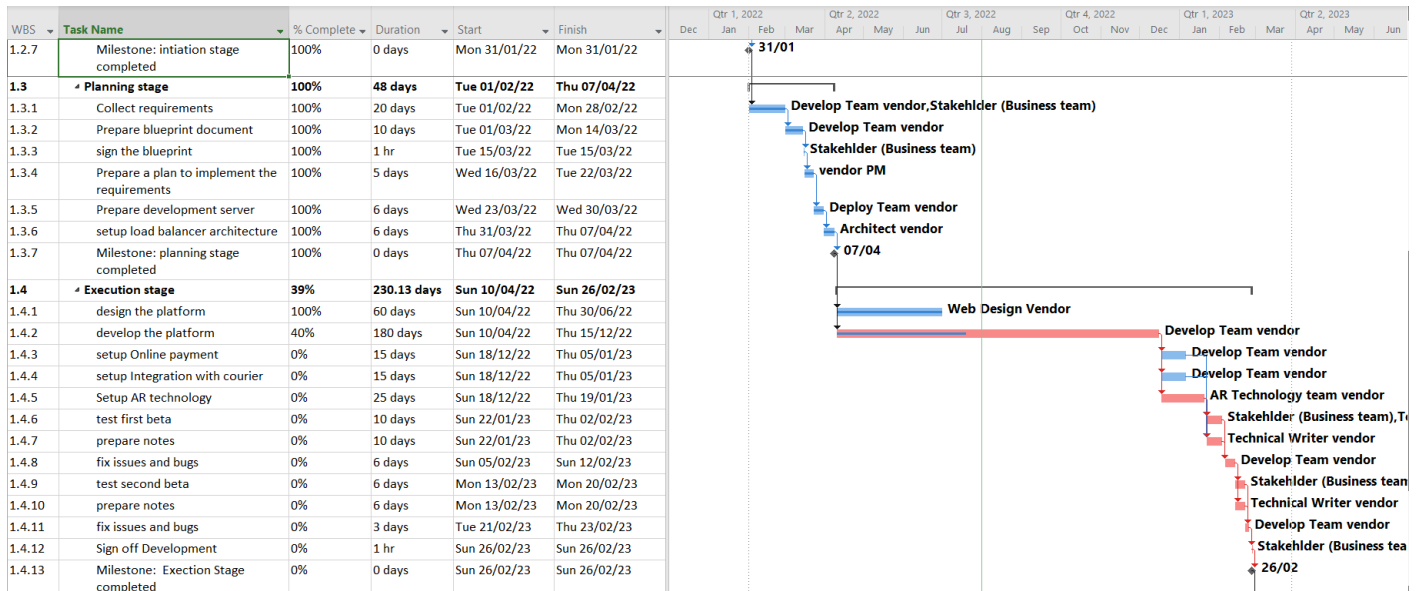
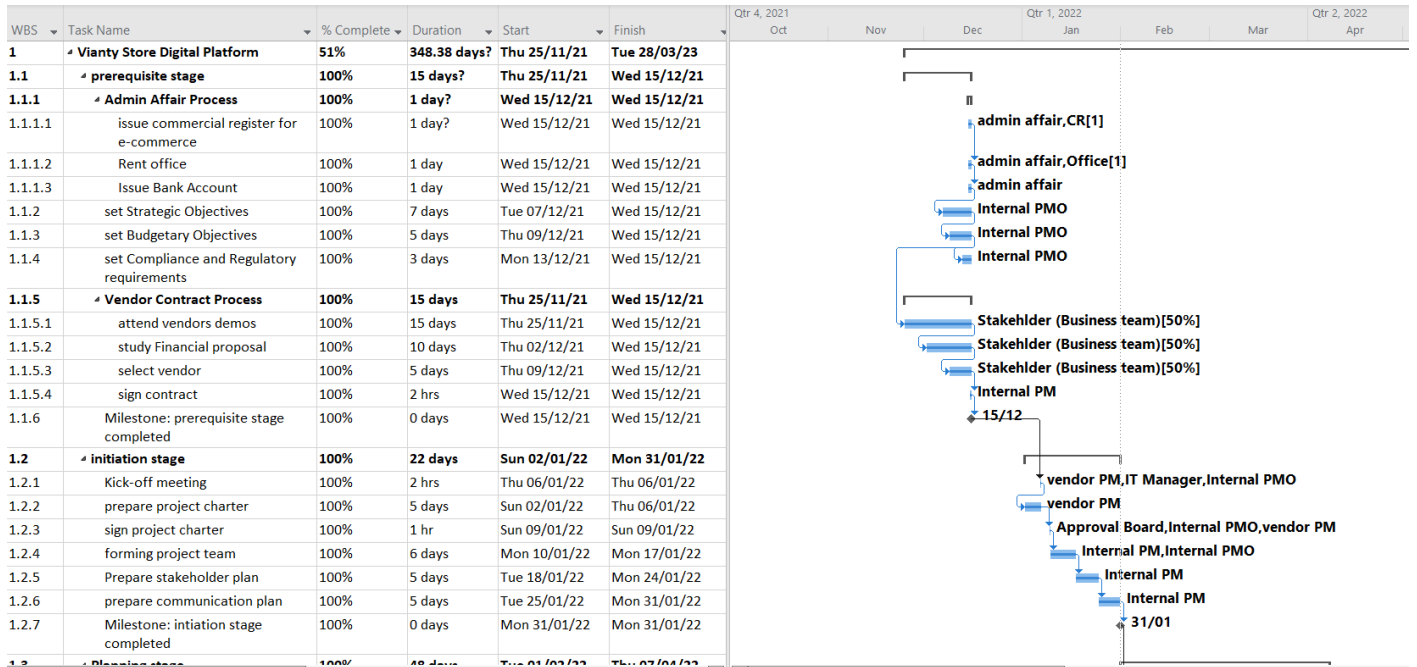
Gantt chart

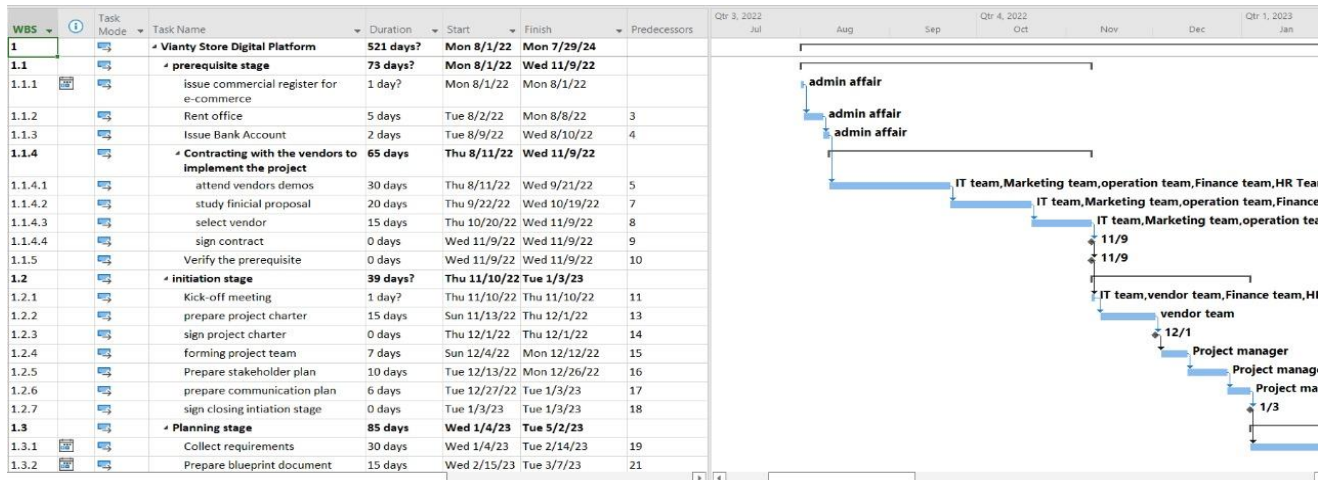
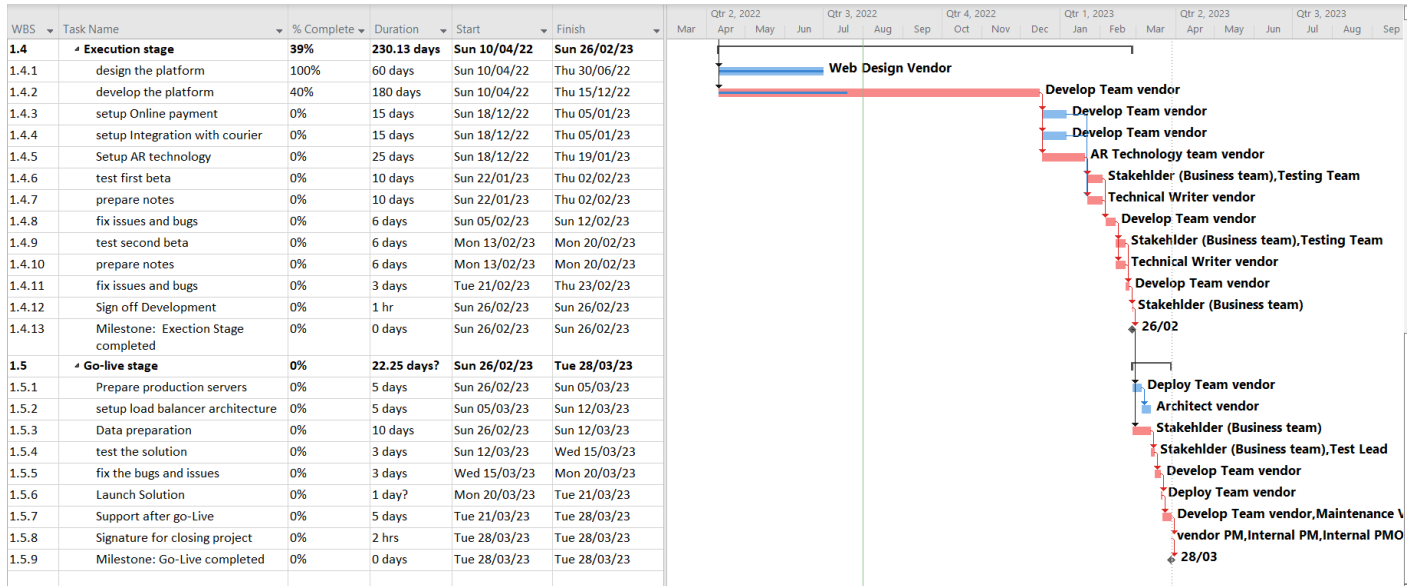
هو رسم بياني يوضّح الجدول الزمني للمشروع، وهو من أكثر الأدوات استخداماً في إدارة المشاريع والذي تم تصميمه من قبل المهندس الأمريكي هنري جانت (Henry Gantt). يوضّح هذا المخطط تسلسل الأنشطة التي يجب إنجازها لإنهاء المشروع بحيث يتم سردها على المحور الرأسي للمشروع، وتواريخ البداية والنهاية لكل منها والذي يتم عرضه على المحور الأفقي للمخطط، ويتم تحديد المدة الزمنية اللازمة لإنهاء تلك الأنشطة على شكل اشربة أفقية مرتبة حسب التاريخ، مع الأخذ بعين الاعتبار توضيح الأنشطة التي تعتمد في تنفيذها على غيرها وتلك التي يمكن تنفيذها بالتوازي مع غيرها. يساعد هذا المخطط مدير المشروع على جدولة وإدارة ومراقبة الأنشطة للتأكد من أن المشروع يسير ضمن الخطة والجدول الزمني المحدد له

المصدر

<https://www.meemapps.com/term/gantt-chart>

والان هذا مثال من مشروع منصة فيانتي





جدول (٢٩) مثال من مشروع منصة فيانتي

الجودة Quality

١, ٣, ٧ توضيح نموذج Deming للجودة

- ديمينج هو المؤسس لجودة الإنتاج ورقابة الجودة .
- أبتكر المؤسس مايسمى بدائرة (ديمينج للجودة) وخطواتها كالآتي :-

١- خطط : وهي اول مرحلة من نموذج (ديمينج) المرحلة التي يتم بها تحديد جميع الأهداف المطلوبة والمفترض أن يتم تنفيذها لمنصة فيانتي ستور ، حيث تسعى الخطة التي تم وضعها لتحقيقها.

٢- نفذ : وهي ثاني مرحلة من نموذج (ديمينج) نقوم نحن فريق المشروع فعليا بالعمل الموصوف في خطة المشروع وتنفيذ موقع المنصة وتصميم (Logo) ونشره على المعارض الالكترونية ومواقع التواصل الاجتماعي .

٣- أفحص أو تحقق : وهي ثالث مرحلة من نموذج (ديمينج) نقوم بفحص بنتائج ما تم تنفيذه لمشروع المنصة وتسجيله في برنامج (أكسل) .

٤- تصرف أو باشر : وهي رابع مرحلة من نموذج (ديمينج) بناءاً على نتائج الاعمال التي تم العمل بها في الثلاث المراحل الاولى و المراجعة والاعمال التي لم تم التحقق بها لكي يتم متابعتها و تصحيحها مرة اخرى .

ركز ديمينج على فلسفة الإدارة وكان يؤمن بأن إدارة الجودة يجب أن تكون موجودة في جذور الفكر لدى أي مؤسسة او منظمة ، وقال ديمينج يجب أن يتم وضع هدف دائم للمؤسسة يحسن من الانتاج والخدمات .

المصدر / <https://ebnadel.com>



شكل (١٦) نموذج للجودة

٧,٣,٢ تطوير نموذج SIPOC و Ishikawa لإحدى قضايا مخرجات المشروع

- نموذج SIPOC هو أداة تستخدم من قبل فريق لتحديد جميع العناصر ذات الصلة في مشروع تحسين العملية قبل بدء العمل. عادة ما الخمسة (التعريف والقياس والتحليل والتحسين DMAIC يستخدم في مرحلة القياس من مراحل منهجية ستة سيجما والتحكم). وهو مشابه لمخطط العملية، ولكنها يوفر تفاصيل إضافية.
- الـ SIPOC هي اختصار لـ: الموردون - المدخلات - العمليات - المخرجات - العملاء وتعرف أيضا باسم COPIS. في أبسط المستويات، يشير هذا الاختصار إلى:
- المورد: الموردين داخليا / خارجيا لهذه العملية.
- المدخلات: مدخلات لهذه العملية. يمكن أن تشمل هذه المعلومات، والأشكال والمواد والخ
- العملية: الوسائل التي تحول المدخلات إلى مخرجات من أجل تلبية احتياجات العميل.
- المخرجات: عملاء داخلا / خارجا لهذه العملية.
- لماذا يستخدم SIPOC؟
- هو قالب لتعريف العملية، قبل رسمها، وقياسها أو تحسينها.
- يساعد في تحديد حدود المشكلة التي يجري تحليلها.
- هي طريقة منظمة لمناقشة عملية والحصول على توافق خلال اجتماع / جلسة.

جدول نموذج SIPOC الأول .

الموردون Supplier	المدخلات Input	العمليات Process	المخرجات Output	العملاء Customers
• مورد منتجات فيانتي ستور • مورد الأجهزة الإلكترونية. • مورد مواد التغليف الحراري .	• الأدوات مثل (الكنب – أجهزة الكمبيوتر - طاولة طعام- ملابس) • أجهزة التغليف الحراري. • مواد تغليف (كرتون).	• استلام الطلب وترتيبه وتغليفه لتقديمه على العميل بالشكل المطلوب .	• إضافة منتج تنظيف لطاولة الطعام . • إضافة شواحن للأجهزة . • إضافة جوارب مع طلبات الملابس.	المستخدم النهائي (أفراد – شركات)

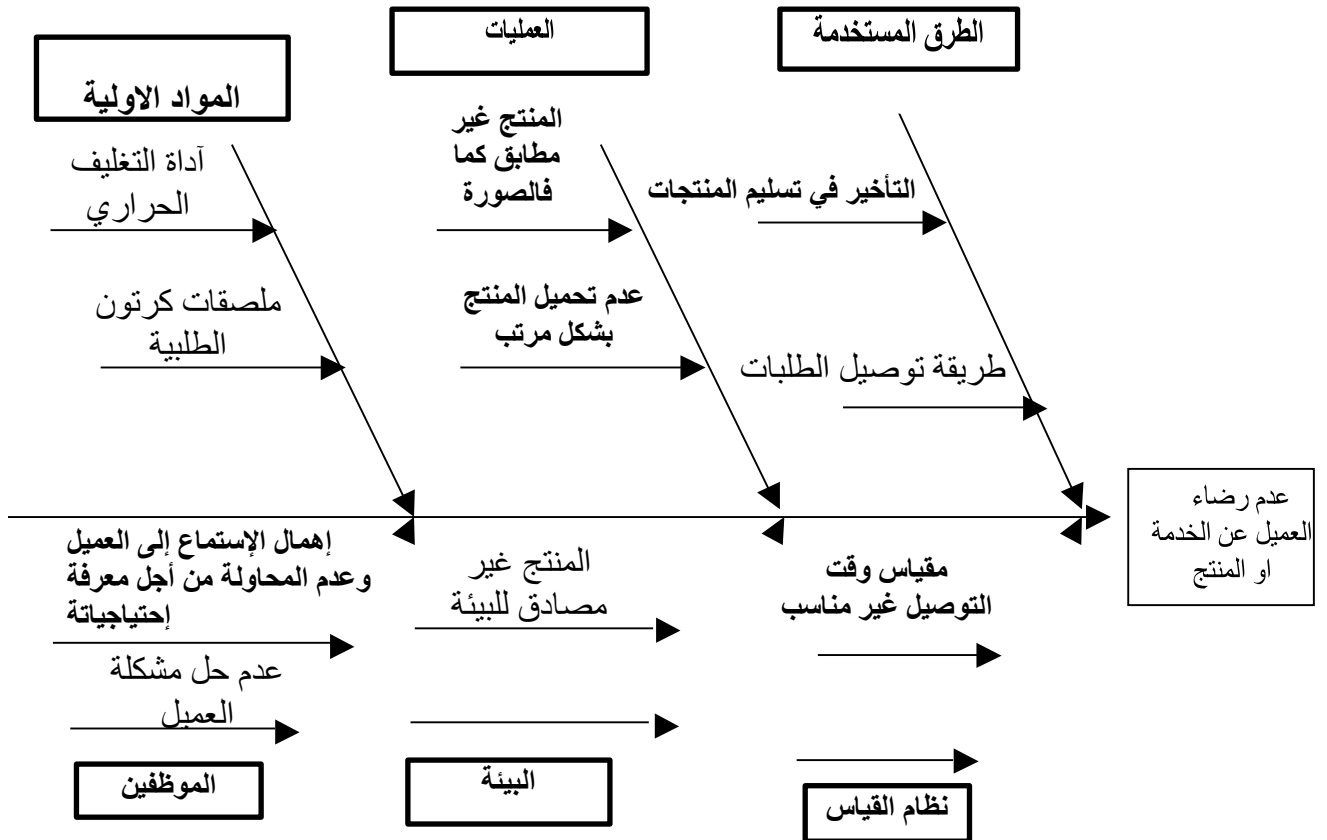
جدول (٣٠) نموذج SIPOC الأول

جدول نموذج SIPOC الثاني .

الموردون Supplier	المدخلات Input	العمليات Process	المخرجات Output	العملاء Customers
• مورد منتجات فيانتي ستور . • مورد الأجهزة الإلكترونية. • مورد مواد التغليف الحراري .	• نماذج وعينات . • مواصفات ومقاييس. • الأسعار. • مدى توفر الاحجام والالوان .	استلام الطلب وترتيبه وتغليفه لتقديمه على العميل بالشكل المطلوب .	• عمليات الدفع (كاش-شبكة- تحويل بنكي). • كتالون المنتج. • تاريخ استلام المنتج.	• المستخدم النهائي (أفراد – شركات).

جدول (٣١) نموذج SIPOC الثاني .

• نموذج Ishikawa



شكل (١٧) نموذج Ishikawa

المالية Finance

٨,١,١ إنشاء هيكل توزيع التكلفة , ورصيد المشروع بواسطة WBS

عتبر مجال التمويل جانبًا أساسيًا من إدارة المشروع حيث يحتاج كل مشروع إلى التخطيط بدقة مع مراعاة قيود الميزانية. وبالتالي ، يجب أن يمتلك مدير المشروع المهارات اللازمة لوضع الميزانية ، والتي تسمح له بتخصيص تكلفة لمجالات مختلفة من المشروع.

الآن مثال عن منصة فيناتي سوف نذكر التفاصيل الاتي و نحب ننوه تم استخدام برنامج مايكروسوفت بروجك

Resource costs

Resource Name	Type	Material	Initials	Group	Max.	Std. Rate	Ovt. Rate	Cost/Use	Accrue	Base
admin affair	Work		admin affair		100%	20.00 ر.س./hr	0.00 ر.س./hr	0.00 ر.س.	Prorated	Standard
Stakeholder (Business team)	Work		Stakeholder (Business team)		100%	100.00 ر.س./hr	0.00 ر.س./hr	0.00 ر.س.	Prorated	Standard
vendor PM	Work		vvendor PM		100%	180.00 ر.س./hr	0.00 ر.س./hr	0.00 ر.س.	Prorated	Standard
Internal PM	Work		PM		100%	180.00 ر.س./hr	0.00 ر.س./hr	0.00 ر.س.	Prorated	Standard
Content Vendor	Work		Content Vendor		100%	75.00 ر.س./hr	0.00 ر.س./hr	0.00 ر.س.	Prorated	Standard
Test Lead	Work		TL		100%	200.00 ر.س./hr	0.00 ر.س./hr	0.00 ر.س.	Prorated	Standard
Web Design Vendor	Work		Web Design Vendor		100%	150.00 ر.س./hr	0.00 ر.س./hr	0.00 ر.س.	Prorated	Standard
Deploy Team vendor	Work		Deploy		100%	250.00 ر.س./hr	0.00 ر.س./hr	0.00 ر.س.	Prorated	Standard
Maintenance Vendor	Work		Maintenance Vendor		100%	150.00 ر.س./hr	0.00 ر.س./hr	0.00 ر.س.	Prorated	Standard
Technical Writer vendor	Work		TW		100%	100.00 ر.س./hr	0.00 ر.س./hr	0.00 ر.س.	Prorated	Standard
Internal PMO	Work		PMO		100%	300.00 ر.س./hr	0.00 ر.س./hr	0.00 ر.س.	Prorated	Standard
Approval Board	Work		Approval Board		100%	400.00 ر.س./hr	0.00 ر.س./hr	0.00 ر.س.	Prorated	Standard
IT Manager	Work		IT Mgr		100%	350.00 ر.س./hr	0.00 ر.س./hr	0.00 ر.س.	Prorated	Standard
Develop Team vendor	Work		Develop Team		100%	250.00 ر.س./hr	0.00 ر.س./hr	0.00 ر.س.	Prorated	Standard
Testing Team	Work		Testing		100%	150.00 ر.س./hr	0.00 ر.س./hr	0.00 ر.س.	Prorated	Standard
Architect vendor	Work		Architect		100%	200.00 ر.س./hr	0.00 ر.س./hr	0.00 ر.س.	Prorated	Standard
Office	Material		O			100,000.00 ر.س.		0.00 ر.س.	Prorated	
CR	Material		C			3,000.00 ر.س.		0.00 ر.س.	Prorated	
AR Technology team vendor	Work		A		100%	300.00 ر.س./hr	0.00 ر.س./hr	0.00 ر.س.	Prorated	Standard

شكل (١٨) هيكل توزيع التكلفة

في بداية المشروع الميزانية كالاتي

COST OVERVIEW

THU 25/11/21- MON 24/04/23

COST

1,000,000.00 ر.س.

REMAINING COST

1,000,000.00 ر.س.

% COMPLETE

0%

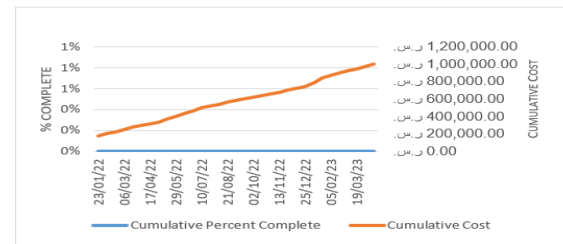
COST STATUS

Cost status for top level tasks.

Name	Actual Cost	Remaining Cost	Baseline Cost	Cost	Cost Variance
Vianity Store Digital Platform	0.00 ر.س.	1,000,000.00 ر.س.	1,000,000.00 ر.س.	1,000,000.00 ر.س.	0.00 ر.س.

PROGRESS VERSUS COST

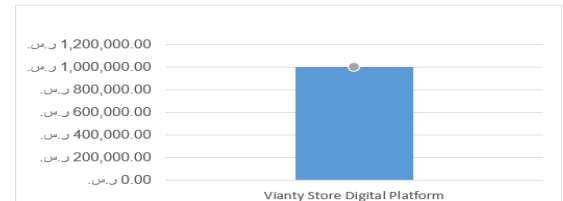
Progress made versus the cost spent over time. If % Complete line below the cumulative cost line, your project may be over budget.



COST STATUS

Cost status for all top-level tasks. Is your baseline zero?

[Try setting as baseline](#)



شكل (١٩) الميزانية في بداية المشروع

تفصيل الانشطة و بالتكاليف موجودة في مهمة ٧,٢,١ تفصيل WBS

في حال انجاز ٢٠٪

COST OVERVIEW

THU 25/11/21- MON 24/04/23

COST

1,000,000.00 ر.س.

REMAINING COST

720,320.00 ر.س.

% COMPLETE

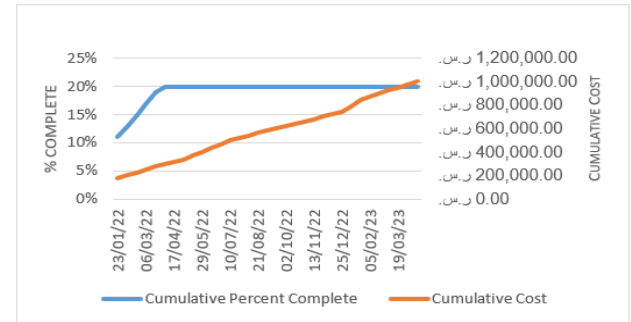
20%

COST STATUS

Cost status for top level tasks.

Name	Actual Cost	Remaining Cost	Baseline Cost	Cost	Cost Variance
Vianty Store Digital Platform	279,680.00 ر.س.	720,320.00 ر.س.	1,000,000.00 ر.س.	1,000,000.00 ر.س.	0.00 ر.س.

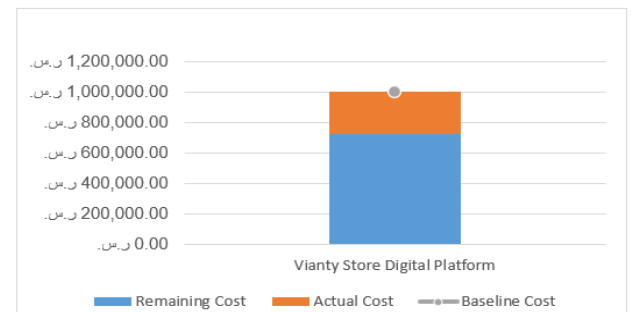
Progress made versus the cost spent over time. If % Complete line below the cumulative cost line, your project may be over budget.



COST STATUS

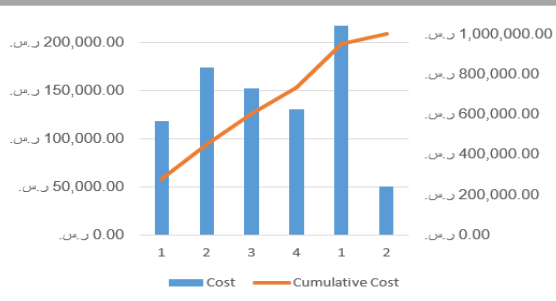
Cost status for all top-level tasks. Is your baseline zero?

[Try setting as baseline](#)



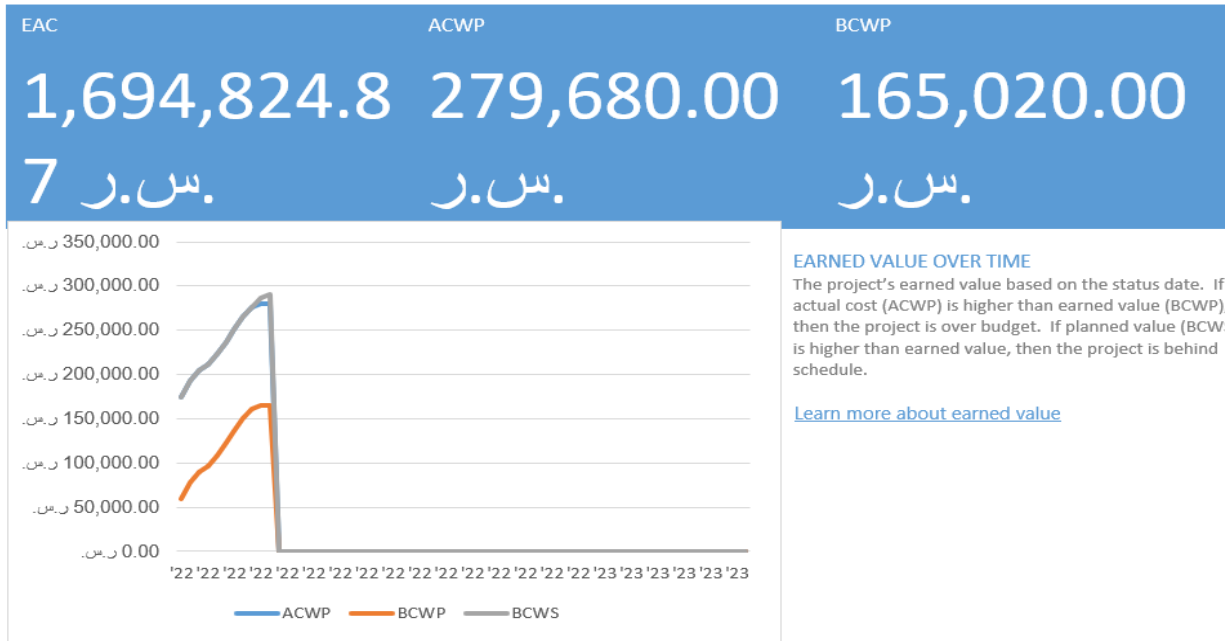
CASH FLOW

Actual Cost	Baseline Cost	Remaining Cost	Cost Variance
279,680.00 ر.س.	1,000,000.00 ر.س.	720,320.00 ر.س.	0.00 ر.س.



Name	Remaining Cost	Actual Cost	Cost	ACWP	BCWP	BCWS
Vianty Store Digital Platform	720,320.00 ر.س.	279,680.00 ر.س.	1,000,000.00 ر.س.	279,680.00 ر.س.	165,020.00 ر.س.	290,140.00 ر.س.

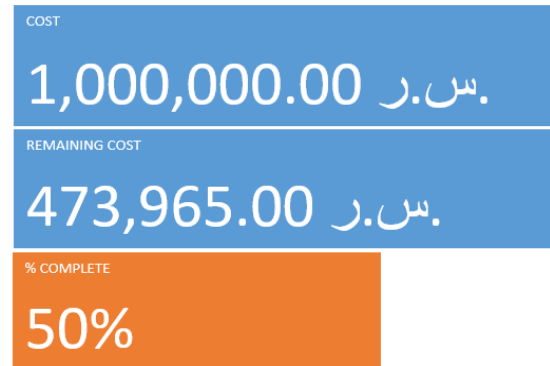
ملاحظة BCWP هو ال Earned value



ملاحظة BCWP هو ال Earned value
شكل (٢٠) في حال إنجاز ٢٠٪ من المشروع

COST OVERVIEW

THU 25/11/21- MON 24/04/23

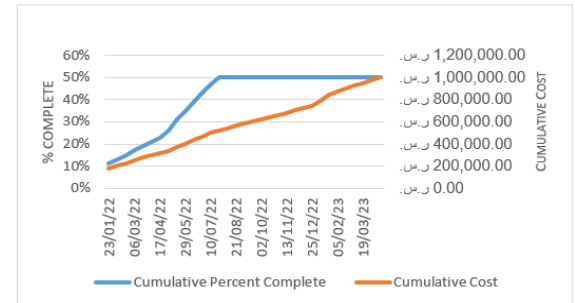


COST STATUS

Cost status for top level tasks.

Name	Actual Cost	Remaining Cost	Baseline Cost	Cost	Cost Variance
Vianty Store Digital Platform	526,035.00 س.ر.	473,965.00 س.ر.	1,000,000.0 س.ر.	1,000,000.00 س.ر.	0.00 س.ر.

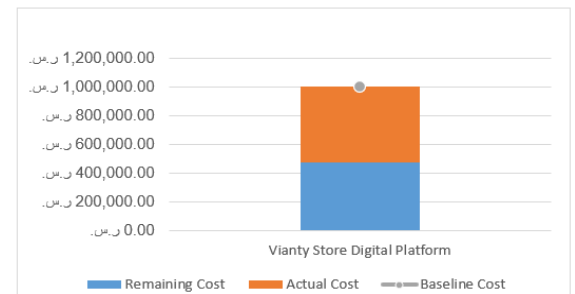
Progress made versus the cost spent over time. If % Complete line below the cumulative cost line, your project may be over budget.



COST STATUS

Cost status for all top-level tasks. Is your baseline zero?

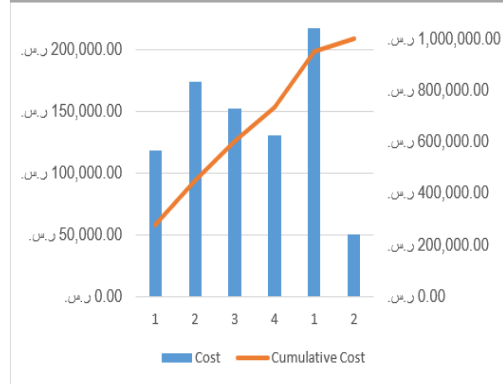
[Try setting as baseline](#)



ملاحظة BCWP هو ال Earned value

CASH FLOW

Actual Cost	Baseline Cost	Remaining Cost	Cost Variance
526,035.00	1,000,000.00	473,965.00	0.00
س.ر.	س.ر.	س.ر.	س.ر.



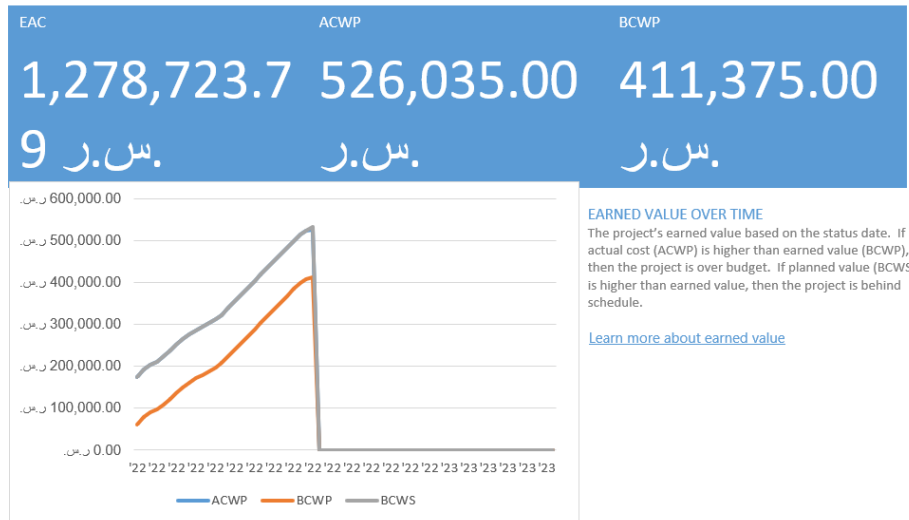
Name	Remaining Cost	Actual Cost	Cost	ACWP	BCWP	BCWS
Vianty Store Digital Platform	473,965.00	526,035.00	1,000,000.00	526,035.00	411,375.00	533,080.00
	س.ر.	س.ر.	س.ر.	س.ر.	س.ر.	س.ر.

ملاحظة BCWP هو ال Earned value

EARNED VALUE

Earned value management helps you quantify the performance of a project. It compares costs and schedules to a baseline to determine if the project is on track.

If the charts don't look right, make sure you have set a baseline, assigned costs to tasks or resources, and entered progress.



شكل (٢١٢) في حال إنجاز ٥٠٪ من المشروع

الموارد Resources

٩,١,١ شرح مفهوم تسوية الموارد وتنعيمها

Resource Leveling:

هو أحد أساليب الإستغلال الأمثل للموارد والذي يتم من خلاله تعديل تواريخ البدء والنهاية للأنشطة حسب القيود المتعلقة بالموارد سواء كانت موارد مادية أو بشرية، وذلك بهدف تحقيق التوازن بين الطلب على الموارد والمواعيد. وعادةً ما يتم استخدام هذا الأسلوب عندما يكون هناك موارد مشتركة تتوافر بكميات محددة وفي أوقات محددة، كأن يتم تحديد مورد واحد ليتم استخدامه في نشاطين أو أكثر في نفس الفترة الزمنية. وعادةً ما تتسبب هذه الحالة في كثير من الأحيان بتغيير المسار الحرج للمشروع وغالباً ما يكون بزيادة الفترة الزمنية المقررة لذلك المسار. بحيث تبدأ المنظمة أو المشروع بمواجهة المشاكل أو الصراعات إذا لم يتم تخصيص الموارد بشكل صحيح، كأن يتم تخصيص الموارد بشكل مبالغ فيه أو تخصيص الموارد أقل مما ينبغي، وفي كلا الحالتين سيؤدي ذلك إلى مواجهة الشركة لمخاطر مالية متعددة

<https://www.meemapps.com/term/resource-leveling>

Resource smothing

هو مصطلح يُستخدم في إدارة المشاريع ويشير إلى أحد أساليب الإستغلال الأمثل للموارد والذي يتم من خلاله ضبط أنشطة الجدول الزمني بحيث لا تتجاوز احتياجات تلك الأنشطة من الموارد سواءاً المادية أو البشرية الاحتياجات التي تم تحديدها مسبقاً أثناء عملية التخطيط، وذلك بهدف استكمال أنشطة المشروع في الوقت المحدد لها بدون أي تأخير وبدون إعادة طلب أي موارد جديدة وبدون أي هدر للموارد كذلك

<https://www.meemapps.com/term/resource-smoothing>

Resource Leveling vs Resource Smoothing



شكل (٢٢) Resource smothing

المشتريات Procurement

٩,٢,١ تطوير عملية تنفيذ المشتريات واختيار الشركة المنفذة

إجراء المشتريات هو عملية جمع ردود الموردين ، واختيار مصدر المورد ، ومن ثم منح هذا المصدر عقداً لتوفير الموارد البشرية أو المواد اللازمة الفائدة الرئيسية لهذه العملية هي أنها تساعد على ضمان فهم أصحاب المصلحة للتوقعات من إدارة المشروع .

إجراءات الشراء :

١-التحقق من الحاجة:

هي أول خطوات الشراء وهي التحقق من الحاجة الحقيقية للشراء، التي يتم طلبها من الأقسام الأخرى بواسطة طلب الشراء.

٢-تحديد ووصف الحاجة:

لا بُدَّ من وصف المواد المطلوبة بدقة، من خلال التعاون بين إدارة المشتريات والإدارات الأخرى التي قدمت طلب الشراء

٣- اختيار مصادر التوريد المناسبة:

وهو اختيار مصدر التوريد المناسب بناء على السلعة المطلوبة، هل عملية الطلب متكررة أم لا؟، هل تقوم بعملية الشراء من مورد واحد أم أكثر من مورد؟.

٤ - دراسة السعر:

على إدارة المشتريات القيام بالمفاضلة بين الأسعار المعروضة عليهم من قبل الموردين؛ حتى تقوم باختيار الخيار الأنسب لها.

٥- إصدار أمر التوريد:

بعد اختيار المورد المناسب، يجب الحصول على توقيع أمر التوريد بالرغم من أنَّها من الأمور الروتينية؛ لأنَّه هذا الشيء يُنشئ ارتباط تعاقدي ملزم بين الطرفين.

٦- متابعة أمور الشراء:

إدارة المشتريات تقوم بمتابعة أوامر الشراء الصادرة عنها وإجراء التعديلات وقت الحاجة عليها. والتأكد من أن التسليم سوف يتم في الوقت والمكان المناسب

٧- عملية الاستلام والفحص:

وهو استلام البضاعة والتأكد من أنها وصلت بالكميات المناسبة وبالشكل والمواصفات المتفق عليها.

٨- مراجعة الفواتير:

يجب أن تقوم بمراجعة الفواتير المرسلة من الموردين؛ حيث توكل هذه المهمة إلى إدارة الحسابات؛ لمراجعة الفواتير واعتمادها

للمصرف

٩- المتابعة بعد الشراء:

الهدف من هذه الخطوة، المتابعة بعد عملية الشراء لأخذ الصورة الحقيقية عن وضع المواد من لحظة دخولها للمخازن إلى حين وصولها للمستهلك،

١٠- الاحتفاظ بالسجلات والدفاتر الخاصة:

في المشروعات الصغيرة، كلما زادت المشتريات تكمن أهمية وجود السجلات أكثر مما هو مطلوب منها قانونياً. ويشمل سجل للموردين وغيرها من السجلات

١١- الرقابة على المخزون:

ومن آخر الخطوات هي الرقابة على المخزون، حيث تعتبر الضمانة الأكيدة على توافر الكميات التي تكون المشاريع الصغيرة بحاجة لها. وتحقق التوازن بين الكميات الموجودة والكميات المطلوبة بأقل استثمار ممكن.

لكي تنجح هذه العملية ، يجب إكمال خطة إدارة المشتريات وتوفير التوجيه اللازم لكيفية حصول فريق المشروع على السلع والخدمات من خارج الموارد التنظيمية . قبل أن يتم اختيار المورد ، يجب على كل منهم تقديم عرضه ، أو عطاءه ، للخدمات أو المواد التي يرغبون في تقديمها . بمجرد جمع العطاءات ، سيتم تقييم كل منها وفقاً لمعايير المشروع وخطة إدارة المشتريات عندها فقط يمكن اتخاذ القرار .

خطة المشتريات :

يطور الموظفين و المدير التشغيلي بالتعاون مع مسؤول الجودة ومدير المشروع والمدير المالي خطة المشتريات لتحديد أفضل نهج الذي يجب استخدامه عند إجراء المشتريات . تساعد الخطة في تحديد أنواع العقود والمواد والطرق التي سيتم استخدامها في شراء القوى المواد المطلوبة.

مفاوضات المشتريات :

أهمية المفاوضات في المشتريات كأداة وتقنية ، سيساعد فهم وإنشاء استراتيجية تفاوض على ضمان فوز جميع الأطراف المعنية .

تغيير الطلبات :

عند الحاجة لطلب التغيير في المشروع الحالي . كانت هناك حاجة إلى قوى عاملة ومواد إضافية لإكمال تغيير نطاق العمل . هذا يتطلب تغيير في عملية إجراء المشتريات .

اختيار المورد

للتأكد من كفاءة الأداء والعمل وفق المطلوب دون أي تأثير سلبي على المشروع و هناك عدة طرق لاختيار المورد أو البائع :

(١) **أقل تكلفة** : باستخدام السعر كمعيار يجب أن يقتصر على الحالات التي يكون فيها العمل محدداً ومفهوماً جيداً نسبياً من قبل الموردين .

وإلا فمن المحتمل أن يقوموا بفحص مستندات العقد والتأكد من أن سعرها يعالج مخاطر تغييرات المشروع . يجب أن تتضمن المجالات المحتملة للعمل الإضافي (المال) الذي قد يكون مطلوباً ولكن لم يتم تناوله على وجه التحديد في العقد . يعتمد العقد على مبلغ مقطوع فقط ، على النحو التالي:

(٢) **المؤهلات** : يمكن اختيار المورد على أساس مؤهلاته فقط ، دون أي اعتبار للتكلفة . يمكن أن تشمل المؤهلات ما يلي:
- منهجية المشروع : يطلب من الموردين تقديم معلومات عن منهجيتهم لأداء العمل ، بما في ذلك الجدولة وطرق ضمان جودة المشروع .

- فريق المشروع : يُطلب من الموردين توفير فريق المشروع الخاص بهم ، بما في ذلك السير الذاتية المهنية وقائمة بخبرات العمل ذات الصلة . يمكن تقييمها لتوفير درجة لفريق المشروع.

- المشاريع السابقة : يمكن أن توفر المعلومات الخاصة بالمشاريع السابقة التي قامت بها الشركة أو فريق المشروع الثقة في العمل الذي سينتجه المورد . يمكن تقديم هذه المعلومات بأي تنسيق يفضله المورد ، طالما تم تقديم المعلومات ذات الصلة . يمكن طلب عناصر مثل الموقع والتكلفة والحجم وتاريخ الانتهاء والمدة ووصف موجز للمشروع للحصول على السياق.

(٣) **على أساس الجودة والتكلفة** : في هذه الطريقة ، يُنظر إلى السعر على قدم المساواة مع المعايير الأخرى المستندة إلى المؤهلات (منهجية المشروع ، وفريق المشروع ، والمشاريع السابقة) . يتم إعطاء جميع المعايير الأربعة ترجيحاً محدداً مسبقاً وتحتوي العطاءات على جميع المعلومات ، بما في ذلك السعر . تُستخدم هذه الطريقة عندما تكون التكلفة عاملاً رئيسياً ولكن الجودة مهمة أيضاً .

(٤) **على أساس الجودة** : في هذه الطريقة ، يُطلب من المقاولين تقديم مناقشتين منفصلتين:

عرض تقني (مناقصه) يحتوي على مقاييس الجودة الثلاثة (منهجية المشروع وفريق المشروع والمشاريع السابقة) عرض السعر تتم مراجعة العرض الفني وتقييمه أولاً ، مما يؤدي إلى الحصول على درجة فنية . بعد العرض الفني ، فتح مناقصة السعر . وهذا يسمح بمراجعة المؤهلات الفنية دون عوائق بسبب التحيز السعري . ثم يتم احتساب السعر في النتيجة الفنية للوصول إلى النتيجة النهائية . تتطلب هذه الطريقة عملية محددة مسبقاً لحساب النتيجة الفنية ودرجة السعر . يتم إعطاء كل فئة من فئات المؤهلات الرئيسية الثلاث (منهجية المشروع ، وفريق المشروع ، والمشاريع السابقة) والمتغير الرابع (السعر) نسبة ترجيح قبل تقديم المناقصات . يستخدم هذا النوع عندما تكون الجودة أكثر أهمية من السعر ، يقدم المقاول طلبين منفصلين ، إما ملفات مختومة أو ملفات منفصلة Pdf .

٦) الميزانية الثابتة : يحدد المالك السعر ويقوم المورد بتعديل نطاق عمله عليها . بالطبع ، قد يقومون بإزالة العناصر التي يعتبرها المالك مهمة للمشروع . نادراً ما يتم استخدام هذه الطريقة ، ولكن عندما ترغب في أداء أي عمل ممكن ضمن الميزانية ، فهو متاح كخيار . على عكس الطرق الأخرى ، يقوم المقاول بكتابة نطاق العمل بدلاً من تحديد السعر . ومن ثم ينبغي مراجعة الوثيقة والتفاوض بشأنها للتأكد من أن جميع أصحاب المصلحة واضعون بشأن العمل الذي يتم تضمينه . في مشروع فيانتي تم عمل scoring model كالاتي

المعيار	الوزن %	الدرجة					
		شركة ١		شركة ٢		شركة ٣	
السعر	٢٥%	٧٠,٠٠	١٧,٥٠	٦٠,٠٠	١٥,٠٠	٤٠,٠٠	١٠,٠٠
سرعة التوصيل	٢٥%	٩٠,٠٠	٢٢,٥٠	٩٥,٠٠	٢٣,٧٥	٨٠,٠٠	٢٠,٠٠
جودة المنتجات	٢٥%	١٠٠,٠٠	٢٥,٠٠	١٠٠,٠٠	٢٥,٠٠	١٠٠,٠٠	٢٥,٠٠
تنوع المنتجات	٢٥%	٨٥,٠٠	٢١,٢٥	٤٠,٠٠	١٠,٠٠	٩٠,٠٠	٢٢,٥٠
	١٠٠%	٨٦,٢٥	٧٣,٧٥				٧٧,٥٠

المركز الاول شركة ١
المركز الثاني شركة ٣
المركز الثالث شركة ٢

جدول (٣٢) scoring model

التخطيط والتحكم Plan and control

١, ٣, ٩ إعداد جدول الأعمال – دعوة وسجل افتراضي لإجتماع افتراضي

الدعوة لحضور اجتماع افتراضي	
عنوان الاجتماع	خطة عمل مشروع المنصة الرقمية فيانتي ستور
موقع الاجتماع	Zoom meeting
تاريخ الاجتماع	١٣-٧-٢٠٢٢
وقت الاجتماع	١٠ am

المدعوون:

- ١- مدير المشروع
- ٢- مدير المالي
- ٣- فريق التطوير
- ٤- فريق المشتريات
- ٥- فريق الموارد البشرية
- ٦- المساهمين في المشروع

الأجندة :

- ١- مناقشة الرؤية والهدف من المشروع
- ٢- مناقشة الغاية من المشروع
- ٣- مناقشة مؤشرات قياس الاداء
- ٤- مناقشة ميزانية المشروع
- ٥- مناقشة مخاطر المشروع
- ٦- تكاليف ومصاريف المشروع

العارض	يستغرق	الأجندة	من	الى
مدير المشروع	١٥	مناقشة الرؤية والهدف من المشروع	١٠ ص	١٠:١٥ ص
مدير المشروع	١٥	مناقشة الغاية من المشروع	١٠:١٥ ص	١٠:٣٠ ص
مدير الموارد البشرية	٣٠	مناقشة مؤشرات قياس الاداء	١٠:٣٠ ص	١١ ص

١١:٣٠ص	١١ص	مناقشة ميزانية المشروع	٣٠	مدير المالي
١٢ م	١١:٣٠ص	مناقشة مخاطر المشروع	٣٠	مدير المشروع
١٢:٤٠م	١٢م	تكاليف ومصاريف المشروع	٤٠	مدير المالي

جدول (٣٣) جدول الأعمال – دعوة وسجل افتراضي لإجتماع افتراضي

٢, ٣, ٩ تحديد قياس الأداء

يوفر قياس الأداء وإعداد التقارير معلومات تستند إلى الحقائق وتقيس التقدم وفعالية العملية أثناء المراقبة في حال تحقق النتائج في كل من :

١ - إدارة أداء الأعمال.

٢ - عملية قياس الأداء.

٣ - مقاييس الأداء.

٤ - مكونات تقارير الأداء.

٥ - فوائد تقارير الأداء.

إدارة أداء الأعمال

إدارة أداء الأعمال عبارة عن مجموعة من العمليات الإدارية التي تحلل المنظمة وتمكنها من تحقيق الأهداف المحددة، الغرض من إدارة الأداء هو تحسين أداء العمل وتشجيع الإنتاجية الفردية في المنظمات، وكذلك لتحديد والقضاء على الأداء غير الفعال وكذلك التعرف على الأداء القوي .

إدارة أداء الأعمال لها ثلاث أنشطة رئيسية :

اختيار الهدف: تحديد الأهداف يحسن الدافع للعمل، قبول الهدف ضروري وكذلك الاعتدال في جهود تحديد الهدف وكذلك التقدم من الإعداد الى التحقيق.

توحيد معلومات القياس: يجب أن تكون معلومات القياس التي تم جمعها وتحليلها ذات صلة بتقدم المنظمة وذلك مقارنة بالهدف المطلوب.

التدخلات التي يقوم بها المدبرون : هناك أوقات لا تتوافق فيها الاستراتيجيات مع التكتيكات، كما هو الحال مع أي هدف آخر وعلى النحو، يمكن لمديري الأعمال التدخل لضمان أن الأداء يتماشى مع الأهداف والغايات التي تتحددها المنظمة. عملية قياس الأداء

تعتبر عملية قياس أداء المنظمة أمرًا حيويًا لعملية صنع القرار، فلا يمكن التحكم في ما لا يمكن قياسه ولا يمكن تغيير ما لا يمكن التحكم فيه، لذلك لا يمكن تصحيح أوجه القصور والأنظمة القديمة وتحديثها إلا إذا تم فحصها وقياسها مقابل أهداف المنظمة والمعايير للأنظمة المطبقة وإدارة التقييم لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، ويجب على المنظمات التي تطبق نظام قياس أداء.

القيام بقياس ما هو دائماً، مرضا العملاء فهو مهم دائماً

التوجه نحو احتياجات العملاء والتركيز على تلبية تلك الاحتياجات، فالعملاء يقدمون ملاحظات مفيدة ورائعة، ويمكن أن تساعد بذلك المنظمة في تحديد ما يجب قياسه.

القيام بإشراك العاملين في تصميم وإنشاء نظام قياس، فهذا سيساعدهم على الشعور بالمشاركة وسيرغبون على الأرجح في الحفاظ على المعايير ويهدفون إلى تحقيق الأهداف التي تم تحديدها معاً.

١ - تحديد الاتجاه الذي ستتخذه عملية القياس

سيوفر تحديد اتجاه العملية فهماً لما يراد قياسه، فيجب القيام بتحديد العمليات التي تؤثر على العمل والعملاء والبدء فيها.

٢- تحديد النشاط المهم وقياسه

يجب أن تكون التركيز على المجالات الرئيسية ومكونات الأعمال، وليس الأشخاص، ويجب التحكم فيه بسبب تأثيره على الإنتاجية والكفاءة والجودة لوحدات القياس الأخرى.

٣- وضع أهداف أو غايات أو معايير أداء المنظمة

يجب وضع أهداف ومعايير قادرة على المقارنة المنطقية بين ما يتم إنجازه، ويجب أن تأسسها لتقيس جوانب مختلفة من المنظمة بناءً على المعايير الموضوعية، ويجب أيضاً أن تكون قابلة للتحقيق، واقتصادية، وقابلة للتطبيق، ومتسقة، وتغطي جميع أنشطة الإدارة المترابطة

٤ - إنشاء طرق لقياس الأداء

يجب أن يحتوي كل نظام قياس على وحدة قياس، وجهاز استشعار (تقييم الأداء الفعلي) وتردد ثابت (عدد مرات القياس).

٥ - القيام بتسمية مديري الأقسام الرئيسيين المعنيين

في هذه الخطوة، يجب تسمية صانعي القرار ووضعهم في مكانهم الصحيح، ويجب اتخاذ قرارات مختلفة مثل كيف وما هي البيانات التي سيتم جمعها، ومن سيحلل ويبلغ عن الأداء، وكيفية مقارنة الأهداف والأداء وما يجب القيام به إذا كانت هناك حاجة إلى إجراء تصحيحي.

٦ - جمع المعلومات ذات الصلة

كم أجل دعم الأهداف والحصول على معلومات متماسكة، يجب جمع البيانات المفيدة وذات الصلة، فبمجرد جمعها سيحتاج القائد المسؤول عن استرجاع البيانات وبالتالي استخراج جميع المعلومات اللازمة للعثور على جميع الإجابات على الأسئلة التي ستؤدي إلى قياسات الأداء، هناك نوعان من البيانات التي يجب جمعها في هذه العملية المعنية:

(١) البيانات المتغيرة أو المقاسة

(٢) البيانات المنسوبة أو المحسوبة

٧ - فحص وتقرير الأداء

الهدف من جمع البيانات هو جمع رؤى جديدة واستخلاص النتائج، ولكن قبل ذلك، يجب أن تستوفي البيانات المعايير التالية:

- ~ التأكد من أن البيانات التي تم جمعها كانت إجابات على أسئلة الأصلية.
- ~ تحديد وإزالة أي تحيز في عملية الجمع.
- ~ التأكد من تراكم العدد الصحيح من الملاحظات.
- ~ أخيرا تأكد من أن البيانات كافية للتواصل إلى استنتاجات ذات مغزى.

٨ – قارن الأهداف والأداء المقاس

في هذه الخطوة يتعين على الطرف المسؤول مقارنة التقرير بالأهداف المحددة منذ البداية، هل هناك فروق يجب تصحيحها؟ إذا كان الإجابة بنعم، فسيقوم القائد بإنشاء تقريره وإرساله إلى الشخص المسؤول عن إجراء التغييرات.

٩ – ضمان التدابير التصحيحية

هذه الخطوة لها علاقة باتخاذ القرار، هل يتخذ القائد إجراءً أم يتجاهل التباين الواضح، أو يضع مجموعة جديدة من المعايير؟ فيمكن للقائد أن يقرر إما بتغيير الأهداف أو بتغيير العملية المتخذة للوصول إلى الأهداف، وسيساعد السبب الجذري في تحديد أفضل حل ممكن سواء كانت العملية زائدة عن الحاجة أو غير واقعية.

١٠ – جعل العملية والأهداف تتماشى مع بعضها البعض

تُعرف هذه العملية أيضاً باسم (حلقة التعليقات) وستغلق بمجرد مزامنة الأهداف والخطوات المتخذة، هناك عدد من الإجراءات التي يمكن اتخاذها لضمان عمل الاثنين معاً لتحقيق أفضل النتائج، ولتكون النتيجة المرجوة دائماً هي إزالة العيوب وتحسين العملية لتحقيق الهدف الرئيسي.

١١ - وضع أهدافاً جديدة إذا لزم الأمر

الخطوة تشرح نفسها بنفسها، فإذا لم ينجح قياس الهدف، يجب تعديله، ويجب وضع الميزات الثلاث التالية في الاعتبار عند تصميم أهداف قياس أداء جديدة.

- ~ درجة النجاح في المحاولات السابقة.
- ~ التغييرات المطبقة على العملية.
- ~ القدرة على التواصل بشكل مناسب مع التحسينات المتعلقة بعملية العمل.

مقاييس الأداء

توضح مقاييس الأداء مدى جودة عمل المنتجات والخدمات والعمليات معًا للحفاظ على رضا العملاء ، تشمل مقاييس الأداء دراسة العمليات داخل المنظمة لمعرفة ما إذا كان النتائج تتماشى مع الأهداف.

(Wikipedia)

ويمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء المستخدمة في إحدى الفئات التالية:

الفعالية – هي تدابير تتخذ في حال كانت الخطوات صحيحة، أو بعبارة أخرى، الإجابة على ما إذا كان يلبي المتطلبات.

الجودة – القيام بتقييم التي تلبي بها المنظمة خدمة أو منتج حسب متطلبات العملاء أو تفشل فيها أو تتجاوزها. الكفاءة – تشير الى ما إذا كانت المنظمة تفعل الأشياء بشكل صحيح، أو بعبارة أخرى هي العمليات المحددة التي تعطي النتيجة المرجوة.

الإنتاجية – تقيس القيمة المضافة إلى المنظمة بمجرد أن تأخذ في الاعتبار تكلفة العمالة ورأس المال اللازمة لإكمال العملية وتحسبها.

السلامة – هي مقياس شامل لصحة المنظمة وبيئة العمل المحيطة للموظفين.

جودة التوقيت – يقيس إذا تم العمل بكفاءة ووفقًا للجدول الزمني، ويجب أن تكون كل وحدة عمل قد وضعت مبادئ توجيهية لتحسين التوقيت وتلبية احتياجات العملاء.

مكونات تقارير الأداء

الإبلاغ عن الأداء هو عملية جمع البيانات الأولية، وفك رموز وفك رموز الترابط بين الأهداف والعمليات، وإنشاء معلومات الأداء وتوزيعها على أصحاب المصلحة، وهناك جانب إضافي للإبلاغ وهو توضيح استخدام الموارد للحصول على الأهداف التي يتم تحديدها، فيجب أن يتم التوضيح في تقرير الأداء جنبًا إلى جنب مع المعلومات المقدمة بشأن النطاق والتكلفة وجودة الجدول الزمني والمشتريات، وكذلك يجب مراعاة المدخلات التالية: بيانات أداء العمل: تحدد هذه المعلومات العمل الذي يتم تنفيذه، والذي تم الانتهاء منه مؤخرًا وما هي خطوات المتابعة.

وحدات قياس الأداء : تتضمن هذه القياسات تباينات الجدول الزمني وتباين التكلفة ومؤشر أداء التكلفة ومؤشر أداء الجدول والقيمة المخطط لها، فهذه القيام تساعد في الإبلاغ عن معلومات الغير متحيزة وذات الصلة بحيث تكون قابلة للقياس الكمي، وبالتالي إعداد تقارير افضل.

التوقعات المكتملة : هذا القياس هو مؤشر على حواجز الطرق المستقبلية في العملية. غالبًا ما يتم التعبير عن اكتمال التنبؤ باستخدام عاملين: التقدير عند الانتهاء والتقدير حتى الاكتمال، مما يعطي توقعات رقيقة للوقت والكمية لإكمال المشروع.

تدابير مراقبة الجودة: تسمى الأنشطة التي تقارن النتائج بمعايير الجودة والعمليات تدابير مراقبة الجودة، ويتم وضعها لضمان أن المنتج المقدم من أعلى مستويات الجودة.

خطة إدارة المشروع : تحتوي على خط أساس قياس الأداء وهو أساس الرقابة الإدارية المعتمدة. الموافقة على التغييرات المطلوبة : في إدخال الموافقة على طلب التغيير، بحيث تكون أي تغييرات تمت الموافقة عليها جاهزة للتطبيق، وذلك بعد الموافقة على تغييرات المشروع، ويجب وضعها أمام أصحاب المصلحة حتى يمكن تنفيذ هذه التغييرات.

الإجراءات المنتجة: تشير إلى جميع الإجراءات والنتائج والمنتجات المرتبطة بإنتاج المهمة وإكمالها . فوائد تقارير الأداء

وهنا نذكر عدد من الفوائد المباشرة التي يمكن أن تتوقعها المنظمات التي تتمتع بإدارة مستمرة للأداء وقياس الأداء والتقييم وإعداد التقارير:

~ تحقيق أقصى استفادة من ممارسات الأعمال داخليًا

~ تحسين عملية صنع القرار

~ تحسينات المرافق التشغيلية بسبب التغييرات

~ يسمح للفريق بتحليل حالة الجدول والميزانية

~ ردود الفعل المستمرة لأعضاء الفريق والمديرين

~ تشجيع التواصل الفعال مع الإدارة العليا والعملاء

~ التحديد المبكر للفروق التي يتعين معالجتها

~ التنفيذ السريع للإجراءات التصحيحية

~ الوصول إلى أعمال جديدة، وبالتالي، إيرادات جديدة

~ التفوق على المنافسين

~ اكتشاف مشاكل العمل التي تحتاج إلى معالجة

٣، ٣، ٩ تطوير نموذج طلب التغيير متضمنا (تحليل الأثر- تحليل البدائل- توصية)

طلب التغيير هو طلب رسمي مقدم من أحد أصحاب المصلحة في المشروع لإجراء تغيير على المشروع ، ستؤدي الموافقة على طلب التغيير إلى الانحراف عن خطة المشروع الأصلية التي تم إنشاؤها في بداية المشروع.

يجب تقييم كل تغيير ومعالجته والموافقة عليه من قبل مدير المشروع ومن المهم أن نضع في اعتبارنا أن كل تغيير معتمد سيؤثر على نطاق المشروع لإكمال المشروع بنجاح، من المهم أيضا الحفاظ على تغييرات النطاق إلى الحد الأدنى.

يمكن أن تؤدي التغييرات الأكبر في النطاق إلى تجاوز قيود المشروع مثل زيادة تكاليف، والتي بدورها يمكن أن تعرض المشروع بأكمله للخطر.

ويجب أيضاً أن تكون طلبات التغيير موثقة بشكل واضح وكتابي تحتوي على جميع التفاصيل المهمة، ومن المهم أن تعرف جميع الأطراف المعنية ما يستلزمه التغيير وما متوقع منهم.

عملية إدارة التغيير:

١ - الغرض

الغرض من هذه الوثيقة هو تزويد مدير المشروع والجهات الراعية وجميع أصحاب المصلحة الآخرين بعملية معيارية لإدارة التغييرات، كم يعد الغرض من عملية إدارة التغيير هذه هو إدارة طلبات التغيير بحيث يتم التحكم في التغييرات المعتمدة، وضمان بقاء المشروع في الموعد المحدد، وفي حدود الميزانية، وتوفير النتائج المتفق عليها .

٢ - الأهداف الأساسية لإدارة التغيير هي :

~ معالجة طلبات التغيير.

~ إبلاغ تأثير التغييرات على الموظفين المناسبين.

~ تسمح بإدارتها الصغيرة مع حد أدنى من النفقات العامة.

~ إدارة كل طلب تغيير من البداية حتى الإغلاق.

٣ - النطاق

عملية إدارة التغيير هي الآلية المستخدمة لبدء تغييرات المشروع وتسجيلها وتقييمها والموافقة عليها وحلها.

٤ - وثائق إدارة التغيير

تستخدم الوثائق التالية لمراقبة و/ أو التحكم في التغييرات التي تطرأ على المشروع :

نموذج طلب التغيير: يستخدم "نموذج طلب التغيير" لتحديد ووصف التغيير المقترح على المشروع.

: هو السجل الذي يتم فيه تسجيل جميع طلبات التغييرات وتعقبها حتى حلها. CID سجل

٥ - أدوار إدارة التغيير

يلعب ما يلي دوراً في طلب التغيير ومراجعته وتتبعه والموافقة عليه:

~ سكرم ماستر ، مدير المشروع والقائد

يدرك عضو الفريق في البداية الحاجة إلى التغيير في المشروع ويبلغ رسميًا بهذا المطلب إلى سكرين ماستر / أو مدير المشروع / أو القائد بعد ذلك يكون مدير سكرين ماستر / أو مدير المشروع / أو القائد مسؤولين عن :

~ تحديد متطلبات إجراء تغيير على المشروع

~ توثيق المتطلبات من خلال استكمال نموذج الإبلاغ الموحد

~ تقديم نموذج الإبلاغ الموحد إلى مدير المشروع للمراجعة

مدرء المشروع

يتلقى مدير المشروع ويحل ويراقب ويتحكم في تقدم جميع التغييرات داخل المشروع. مدير المشروع عن:

CID وتسجيلها في سجل CRF ~ توثيق و/ أو استلام نماذج

٦ - السياسة

سيكون استخدام الإجراء الرسمي لإدارة التغيير مطلوبًا عند اكتشاف أو طلب أي تغييرات تؤثر على مخرجات المشروع التي تمت مراجعتها واعتمادها ونشرها مسبقًا .

. تحديد وتقديم طلب التغيير

توفر هذه العملية القدرة على تقديم طلب لتغيير المشروع. طالب التغيير:

يحدد متطلبًا للتغيير في أي جانب من جوانب (مثل النطاق، والتسليمات، والجدول الزمنية، والتنظيم)

وتوزيع النموذج على مدير المشروع. يلخص نموذج الإبلاغ (CRF) إكمال نموذج طلب التغيير

الموحد التغيير:

- الوصف

- الأسباب

- الفوائد

- التكاليف

- الآثار

- أي مستندات داعمة

- الموافقات (فائق محمد سرحان ٢٠١٧)

. مراجعة طلب التغيير

يقوم مدير المشروع والراعي بمراجعة نموذج الإبلاغ ويحدد إذا كانت المعلومات الإضافية مطلوبة أم لا لمكتب همة امة لتقييم التأثير الكامل للتغير على وقت المشروع ونطاقه وتكلفته . يعتمد القرار على عوامل مثل:

- ~ عرض عدد من خيارات التغير
 - ~ جدوى التغير من خيارات التغير
 - ~ تعقيد و/ أو صعوبة خيارات التغير المطلوبة
 - ~ مقياس حلول التغير المقترحة
 - . الموافقة على طلب التغير
- سيقوم مدير المشروع بإرسال نموذج طلب التغير وأي وثائق داعمة إلى أصحاب المصلحة المختصين للمراجعة والموافقة النهائية. سيتم تحديد جدوى هذا التغير من خلال فحص العوامل مثل:
- . المخاطر التي يتعرض لها المشروع في تنفيذ التغير
 - . الخطر على المشروع في عدم تنفيذ التغير
 - . التأثير على المشروع في تنفيذ التغير (الوقت، الموارد، التمويل، الجودة)
- بعد المراجعة الرسمية ، يجوز لأصحاب المصلحة المختصين :
- . رفض التغير
 - . طلب المزيد من المعلومات المتعلقة بالتغير
 - . الموافقة على التغير كما هو مطلوب
 - . الموافقة على التغير رهنا بشروط محددة
 - . تصعيد التغير
 - . إغلاق طلب التغير
- إذا تمت الموافقة على التغير فسيحدث ما يلي :
- . سيتم إبلاغ التغير إلى الفريق
 - . سيتم تحديث مخرجات المشروع لتعكس التغير
 - . سيتم إغلاق طلب التغير في سجل CID.

. سيتم إرسال جميع طلبات التغيير المعتمدة في تقرير حالة المشروع (مكتب همة لإدارة المشاريع المجتمعية)

اسم المشروع		أعدت بواسطة	
التاريخ		رقم التغيير	
معلومات الطلب			
مجال التغيير	نظام العمل	البرنامج	الجودة
هل هذا التغيير نتيجة إجراء إدارة المخاطر			
وصف التغيير المقترح			
شرح التغيير			
أثر عدم إجراء التغيير المقترح			
الحل البديل			
نتائج المراجعة الأولية لطلب التغيير			
الشخص المسند له		تاريخ المراجعة الأولية	
تقييم الأثر			
التأثير على الأساس			
مواصفات المنتج			
يتطلب تحليل التكلفة والتأثير على الجدول الزمني		نعم	
هل يلزم إعادة العمل ؟ يرجى الوصف		لا	
التأثير على التكلفة			
التأثير على الجدول الزمني			
التأثير على الجودة			
التأثير على الموارد			
المخاطر المرتبطة بتنفيذ التغيير			
المخاطر المرتبطة بعدم التنفيذ			
التأثير على قيمة الأعمال			
التأثير على المشاريع التابعة			
نتائج المراجعة النهائية			
الأفضلية		عالي	
متوسط		منخفض	
نتائج تقييم الأثر			
تعريف المتطلبات المحددة			
متطلبات الموارد		أيام العمل	
التكلفة			
المجموع			
التوصية النهائية			
الاعتماد على قرار التوصية			
الاسم	التوقيع	التاريخ	
مدير المشروع			
مالك المشروع			

شكل (٢٣) نموذج طلبات التغيير
المصدر / دليل مؤشرات الأداء الرئيسية (إصدار عام ١٤٤١ هـ)
تقارير الأداء ومؤشرات الأداء (م.بيهييس السوادي)

المخاطر والفرص Risk and opportunities

١٠,١,١ تحديد المخاطر (التهديدات) والفرص وإعطاء أمثلة

معرف الخطر	تحديد الخطر	الخطر	النوع (تهديد ، فرص)
R:٠٠١	مخاطر الصحة والسلامة	تحديد نوع الخطر على الموظفين الصحية والنفسية والتأكد من أن الموظفين يشعرون بالرعاية الجسدية والعقلية.	تهديد
R:٠٠٢	المخاطر التقنية	إختراق موقع منصة فيانتي ستور .	تهديد
		تعطل السيرفرات او التعليق بشكل مفاجئ	تهديد
R:٠٠٣	المخاطر المالية	نقص في الايرادات	تهديد
		تأجيل دفعة للموردين	تهديد
R:٠٠٤	مخاطر تشغيلية	زيادة التعاقد مع خدمات التوصيل وذلك لعدم التأخر على طلب العميل.	فرصة
R:٠٠٥	مخاطر السمعة	نشر اسم منصة فيانتي ستور على المعارض الالكترونية وكذلك مواقع التواصل الاجتماعي والاقارب.	فرصة
		كوبونات خصم على المنتجات.	فرصة
R:٠٠٦	مخاطر السوق	خروج منافس قوي من السوق	فرصة
		قلة جودة منتج المنافسين	فرصة

جدول (٣٤) تحديد المخاطر (التهديدات) والفرص وإعطاء أمثلة

١,٢,١٠ إعداد سجل المخاطر

معرف الخطر	نوع الخطر	وصف الخطر	تأثير الخطر	إحتمال وقوعه	آثار الخطر	خطة طوارئ	مالك الخطر	أسم المشروع
R:٠٠١	تهديد	تحديد نوع الخطر على الموظفين الصحية والنفسية والتأكد من أن الموظفين يشعرون بالرعاية الجسدية والعقلية.	عالي	متوسط	ضغط على الموظفين أكثر من اللازم	التعاون مع الموظفين وتحفيزهم	مدير الموارد البشرية	فيانتي ستور
R:٠٠٢	تهديد	إختراق موقع منصة فيانتي ستور تعطل السيرفرات او التعليق بشكل مفاجئ	عالي	متوسط	ضعف برنامج الحماية من الاختراق خارج عن الارادة	اضافة احدث تقنيات برامج الحماية من الاختراق	مدير تقنية المعلومات	
R:٠٠٣	تهديد	نقص في الايرادات.	متوسط	منخفض	حصل ركود في المبيعات وذلك سبب نقص في الايرادات	دعم المنصة وعمل خصومات لزيادة الشراء	المدير المالي	
		تأجيل دفعة للموردين.	منخفض	متوسط	يأثر سلباً على انتاجية العمل من قبل المورد	طلب تمويل من البنك	المدير المالي	
R:٠٠٤	فرص	زيادة التعاقد مع خدمات التوصيل وذلك لعدم التأخر على طلب العميل.	عالي	متوسط	انسحاب بعض موظفي التوصيل لظروف خاصه	زيادة التعاقد مع خدمات التوصيل وذلك لعدم التأخر على طلب العميل.	مدير التعاقدات	
R:٠٠٥	فرص	نشر اسم منصة فيانتي ستور على المعارض الالكترونية وكذلك مواقع التواصل الاجتماعي والاقارب.	عالي	عالي	زيادة معرفة منصة فيانتي ستور لدى المجتمع	متابعة الموقع بشكل دوري	مدير التسويق	
		كوبونات خصم على المنتجات.	عالي	متوسط	يجلب زيادة العملاء لشراء	نشره يدوياً في	مدير المبيعات	

		المهرجانات و عن طريق التواصل الاجتماعي	المنتجات					
	مدير التسويق	دافع معنوي لمنصة فيانتي ستور وتطوير منتجاتها لتكون منافس قوي فالسوق.	هبوط مبيعات المنافس في السوق أداء إلى خروجه من المنافسه	منخفض	عالي	خروج منافس قوي من السوق.	فرص	R: ٠.٠٦
	مدير الانتاج	الاستمرار بزيادة جودة منتجاتنا	بسبب عدم تطوير المنتجات للعلاء من قبل المنافس	منخفض	متوسط	قلة جودة منتج المنافسين.		

جدول (٣٥) إعداد سجل المخاطر

١٠, ١, ٣ التحليل النوعي للمخاطر

	الاحتمالية Likelihood				
	١- نادر Rare	٢- غير محتمل unlikely	٣- ممكن possible	٤- محتمل likely	٥- شبه مؤكد almost certain
كارثية catastrophic	٥	١٠	١٥	٢٠	٢٥
Major كبير	٤	٨	١٢	١٦	٢٠
Moderate معتدل	٣	٦	٩	١٢	١٥
Minor منخفض	٢	٢	٦	٨	١٠
Negligible ضئيل	١	٢	٣	٤	٥
عالي جداً ٢٥ إلى ١٥	عالي ١٢ إلى ٨	متوسط ٦ إلى ٢	منخفض ٣ إلى ١	الخطر Risk =	

جدول (٣٦) التحليل النوعي للمخاطر

١٠,١,٣ تحديد استراتيجيات الاستجابة للمخاطر

تسلسل	الخطر	التأثير	الاستراتيجية	الاجراء المتخذ	مالك الخطر
١	خفض المنافسين للأسعار أو تقديم عروض خاصة	متوسط توجه العملاء إلى المنافسين و ينتج عنه خفض المبيعات	قبول الخطر	دراسة حرجة السوق و معرفة أسباب تقديم العروض و التخفيض وضع دراسة مسبقة لتحديد الأوقات المناسبة للعروض	المدير التشغيلي
٢	الحساسية العالية للسعر من قبل العملاء	عالي تردد العميل في الشراء و يؤدي إلى قلة العملاء الدائمين	تخفيف الخطر	وضع استراتيجية للتسعير مدروسة و محدثة توضيح للعميل من خلال التسويق عن جودة المنتجات و المواد الخام	المدير التشغيلي
٣	ارتفاع الضرائب و الرسوم	عالي تغير في الميزانية و الذي يؤدي إلى رفع سعر المنتج	قبول الخطر	تعديل في ميزانية المنصة و احتساب الرسوم و الضرائب الجديدة دراسة تغير في التسعيرة و تحديد السعر الجديد	مدير المشروع

جدول (٣٧) تحديد استراتيجيات الاستجابة للمخاطر

أصحاب المصلحة Stakeholder

١٠,٢,١ إعداد مصفوفة تقييم مشاركة أصحاب المصلحة

في هذا الجزء نقوم بتقييم اصحاب المصلحة مرة أخرى لكي نضع خطة جديدة ليكونوا في صالحنا ان احتاج الامر

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

جدول (٣٨) تطوير واعداد مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة

تقييمات أصحاب المصلحة:

D = الوضع المطلوب

C = الوضع الحالي

التوصيات

يمكن تحسين أداء المشروع من خلال مجموعة من المهارات الإدارية والأدوات والبرامج في البداية لابد من التأكد من أن الفريق يفهم هدف المشروع ، ولديه امكانية وصول إلى قنوات اتصال مفتوحة ، ويفهم أولويات المهام ، يمكن أيضا تعزيز أداء المشروع من خلال الاستفادة من برامج إدارة المشروع لإنشاء خطط مشروع متنسقة وأتمتة تتبع الوقت والفواتير مع الأخذ بالاعتبار النقاط التالية:

١- الاستمرار في التركيز على الأهداف الرئيسية:

الأخذ في الاعتبار دائماً ما الصورة الكبيرة والغرض من المشروع اسأل كل عضو في الفريق بشكل دوري عن كيفية مساهمة ما يفعلونه في تحقيق الأهداف الرئيسية و وضع معياراً موضوعياً لقياس التقدم نحو كل هدف ، بحيث يمكن للجميع أيضاً تقييم مساهمتهم.

٢- تحسين تخطيط المشروع والجودة :

يضمن التخطيط بعناية للمشروع قبل بدء العمل أنه قد أخذت في الحسبان كل عامل ومورد محتمل .تبدأ خطة المشروع الفعالة بموجز للأسئلة التي يجب طرحها دائماً في بداية كل مشروع ؛ تساعد في العثور على أهداف تنفيذية وتشغيلية محددة وقابلة للقياس للمشروع والتأكد من أن جميع الأعضاء يعرفون أدوارهم الدقيقة في المشروع .ومن الممكن وضع أنظمة تسمح لأعضاء الفريق بالإبلاغ عن تقدمهم وتسمح للإدارة العليا بمعرفة التقدم المحرز في المشروع بأكمله ، و وضع مؤشرات قياس ليتم التحقق من كفاءة الأداء وفق المطلوب.

٣- البقاء على اتصال مع كافة أصحاب المصلحة :

لابد من تحقيق التواصل مع الفريق بأكمله والتفاعل معهم باستمرار و يمكن استخدام أداة تعاون أو تطبيق اتصال مما يجعل الفريق على مستويات المسائلة وضمان تحقيق إنتاجية ذات جودة عالية . كما لاتقل أهمية التواصل مع العملاء باستمرار عن طريق أكثر من وسيلة على فترات محددة لضمان تحقيق رضا العملاء وحل المشكلات ان وجدت ولابد من ضمان التواصل مع كافة أصحاب المصلحة وفق المصفوفة المعدة ويتم تحديثها اذا دعت الحاجة.

٤- استخدام التقنية لإحتساب الوقت والنفقات :

توفير نظام لفريق العمل لتسجيل وقت المشروع :طرق عرض مخصصة لأدوار مختلفة ، والقدرة على إدخال الوقت للمهام القياسية بنقرة واحدة ويتم تعبئة الجداول الزمنية تلقائياً من جداول المشروع ، مما يقلل بشكل كبير من فرصة الخطأ في تسجيل الزمن للمهام.

٥- التواصل المستمر مع الإدارة العليا :

ارسال تقارير أسبوعية للإدارة العليا عن حالة المشروع ومن الممكن الاستفادة من برامج إدارة المشاريع لسحب البيانات والتقارير السريعة التي يمكن ارسالها .

٦- مناقشة الدروس المستفادة من منتصف المشروع :

مراجعة درسين أو ثلاثة دروس قصيرة مستفادة خلال المشروع لمعرفة مدى نجاح وكفاءة التقدم ومراجعة نقاط الضعف والمشكلات والعمل على حلها ، ومساعدة أعضاء الفريق على تغيير المسار عند الحاجة .كما تعمل هذه التصحيحات على تحسين جودة المشروع مما يؤدي إلى تحسين رضا العملاء أثناء القيام بتحديث حالة العملاء .

٧- أتمتة الفواتير :

لابد من الفوترة الدقيقة في الوقت المناسب لضمان ربحية أكثر ومن الممكن إنشاء تنبيهات للفوترة في المشروع أثناء مرحلة التخطيط ومن الممكن استخدام برامج لأتمتة الفواتير.

الخاتمة

لقد حرصنا في منصة (فيانتي ستور) علي الرقي بالخدمات المقدمة للعملاء إلى أعلى مستوى والاستفادة من التكنولوجيا التقنية والأفكار المبكرة لخلق جو من التسوق لم يسبق له مثيل حيث تجمع بين الموردين والعملاء والاعلانات في مكان واحد.

وهنا حرصنا على الوصول بالمستفيد إلى عالي من الرضا حيث يمكنه تطبيق صورة المنتج المراد على المكان الذي يريده ومنها يتضح له مدى ملائمة المنتج مع المكان والألوان والديكور والمساحة وتم صيانة وبناء الاستراتيجية للمشروع ووضع الأسس لتحقيق هوية المشروع في ربط الخدمات الذكية والتقنية من اختيار المنتج إلى الدفع حتى التوصيل.

والضمان تحقيق الاستراتيجية وفق المخطط له:

- تم الاهتمام بأصحاب المصلحة ووضع آليات وقنوات التواصل الممكنة وقياس تقييماهم وتحديد مسؤولياتهم.
- بناء هيكل هرمي للأهداف يحقق الأهداف الاستراتيجية وفق الميزانية والموارد المتاحة.
- تحديد موارد المشروع وكيف يتم تحقيق الجدول الزمني وفقا لها.
- توضيح قياس الأداء المتبع وطلب إجراء تغييرات على المشروع.
- إعداد المخاطر وتحديد الاستراتيجيات لها وألية معالجتها والتخفيف منها.

المراجع

↑ KAT BOOGAARD (٢٦/١٢/٢٠٢١), "How to write SMART goals", atlassian, •

Retrieved ٢١/١/٢٠٢٢. Edited.

www.investopedia.com •

PMI •

<https://u.pw/p٦chM> •

<https://cte.univ-setif٢.dz/moodle/mod/page/view.php?id=٣٩٠٣> •

<https://www.e٣melbusiness.com/blog/managerial-leadership> •

<http://aws.amazon.com> •

<http://rattibha.com> •

<https://fodoapps.com/ar/fodo-blogs/fodo/negotiation-with-food-suppliers> •

مثالث إدارة المشاريع - ويكيبيديا (wikipedia.org) •

<https://www.meemapps.com/term/work-breakdown-structure-wbs> •

<https://www.meemapps.com/term/project-> •

scope#:~:text=%D٩%٨٧%D٩%٨A%٢,%D٨%A٧%D٩%٨٤%D٨%B٩%D٩%٨٥%D٩%٨٤%D٩%٨A%D٨%A٩%٢,%D٨%A٧%D٩%٨٤%D٨%AA%D٩%٨A%٢,%D٩%٨A%D٨%AA%D٩%٨٥%٢,%D٩%٨٥%D٩%٨٦,%D٩%٨٥%D٨%AA%D٨%B٧%D٩%٨٤%D٨%A٨%D٨%A٧%D٨%AA%٢,%D٨%A٧%D٩%٨٤%D٩%٨٥%D٨%B٤%D٨%B١%D٩%٨٨%D٨%B٩%٢.(Project's%
٢٠Requirements)

Ar.m.wikipedia.org •

[/https://proventuresindia.com/٢٠١٨/٠٧/١٣/productanalysis](https://proventuresindia.com/٢٠١٨/٠٧/١٣/productanalysis) •

<https://pmo٣digital.com/٢٠١٣/١٢/٠٦/%D٨%A٧%D٩%٨٤%D٨%B٩%D٩%٨٤%D٨%A٧%D٩%٨٢%D٨%A٧%D٨%AA-%D٨%A٨%D٩%٨A%D٩%٨٦-%D٨%A٣%D٩%٨٦%D٨%B٤%D٨%B٧%D٨%A٩-%D٨%A٧%D٩%٨٤%D٩%٨٥%D٨%B٤%D٨%B١%D٩%٨٨%D٨%B٩-activities-relations-/D٨%A٣%D٩%٨٦%D٩%٨٨%D٨%A٧%D٨%B٩> •

- <https://www.meemapps.com/term/gantt-chart>
- www.meemapps.com/term/project-milestone
- <https://ebnadel.com>
- <https://www.meemapps.com/term/resource-leveling>
- <https://www.meemapps.com/term/resource-smoothing>
- دليل مؤشرات الأداء الرئيسية (إصدار عام ١٤٤١ هـ)
- تقارير الأداء ومؤشرات الأداء (م.بيهييس السوداني)