

Meditation Village

رقم المجموعة 10

اعداد

أسماء الطلاب + الأرقام الأكاديمية

#	اسم الطالب/هـ	الرقم الأكاديمي
1	ابراهيم علي الوهبي	2021203854
2	حسين محييد العلوي	2021203934
3	رائد علي بن مغرم	2021204013
4	نورا عبدالرحمن عبدالقادر	2021204051
5	هند رجاء الحافظي	2021204189
6	مُنجد عبد الرحمن إبراهيم	2021204226
7	منى ناصر اليامي	2021204229
8	عادل عبدالله الماجد	2021204287
9	عاصم علي الشهري	2021204293

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



فهرس المحتويات

المحتويات	رقم الصفحة
<i>1.1.1 Develop Vision Statement</i>	10
<i>1.1.2 Develop Mission Statement</i>	10
<i>1.1.3 Develop and identify the objectives in a SMART Model</i>	10
<i>1.1.4 Develop and identify the performance measurement indicators, Lead or Lag</i>	11 – 12
<i>1.1.5 Develop and prepare the project charter model</i>	13
<i>1.2.1 Develop an organizational structure for the teams and units of the project</i>	13
<i>1.2.2 Identify the practical and scientific bases, adopted in developing the structure.</i>	14
<i>1.2.3 Identify the project's office model, most appropriate to manage the project, in addition to mentioning the reason.</i>	14
<i>2.1.1 Design a check compliance model before delivering the project outputs.</i>	14
<i>2.1.2 Develop Check List model for the three stages of the project (Start- Plan- Achieve- Close)</i>	15 – 22
<i>2.2.1 Develop a stakeholder register and form groups for them</i>	23 -25
<i>2.2.2 Develop the two networks: (Strength/Interest) and (Influence/ Strength)</i>	23 - 25

25	<i>2.2.3 Use the logical diagrams for the register of the stakeholder.</i>
26 – 27	<i>2.3.1 Identify the culture of the organization</i>
27 – 28	<i>2.3.2 Provide proposals of the organization's values that can be adopted.</i>
28 – 29	<i>3.1.1 Specify "3" personal behaviors of the student that can influence the project.</i>
28 – 29	<i>3.1.2 Study such behaviors, identify their reasons, and how they can be eliminated</i>
29	<i>3.1.3 Conduct a self-professional assessment by using the SWOT model</i>
30	<i>3.2.1 Provide "3" behaviors that contradict moral integrity</i>
31 - 31	<i>3.2.2 Analyze the financial, social, and technical influence, if any, of such behaviors on the works of the project and the relationships.</i>
31	<i>3.3.1 Prepare the register of the stakeholder.</i>
32 - 34	<i>3.3.2 Identify the personal communication and the effective communication</i>
34 - 35	<i>3.3.3 Identify the shapes, models, and channels of personal communication.</i>
35 - 36	<i>3.3.4 Establish the communication matrix.</i>
36 - 37	<i>3.3.5 Provide 3 wrong scenarios of communication.</i>
38	<i>3.3.6 Develop and prepare stakeholder assessment matrix</i>
38	<i>4.1.1 Describe and identify the leadership model, which is preferred to the project leadership.</i>
38	<i>4.1.2 Specify the reasons for which such a model is preferred.</i>
39	<i>4.1.3 Provide "5" proposals for the motivation methods that are compatible with the nature of the project.</i>

40	<i>4.2.1 Design RACI model for 3 administrative measures of the project.</i>
41	<i>4.3.1 Identify the conflict and crisis</i>
41 - 42	<i>4.3.2 Provide 3 expected scenarios of the conflict's events in the project.</i>
42 - 43	<i>4.3.3 Set the optimal strategies to deal with each conflict, and specify the reason for preference</i>
44	<i>4.3.4 Develop root Cause Analysis</i>
45 - 46	<i>5.1.1 Distribute the human resources on the functions</i>
46	<i>5.1.2 Analyze the influence of conducting Crashing and Fast-tracking process</i>
46 - 48	<i>5.2.1 Develop general rules for the negotiation process</i>
46 - 48	<i>5.2.2 Prepare 2 negotiation plans</i>
48 – 54	<i>6.1.1 Identify the Triple constraint of the project.</i>
54 - 57	<i>6.1.2 Set up a list of the project success factors.</i>
57	<i>6.1.3 Develop and identify work breakdown structure.</i>
57 - 59	<i>6.2.1 Identify Requirement traceability matrix</i>
59 - 61	<i>6.2.2 Specify the methods used in requirement collection.</i>
62	<i>6.2.3 Develop the hierarchical structure of the objectives of the project</i>
63 - 67	<i>7.1.1 Develop, identify and prepare the scope statement.</i>
68 - 70	<i>7.1.2 Develop, identify and explain Scope creeping</i>
70	<i>7.1.3 Illustrate product analysis management.</i>
71	<i>7.2.1 Develop the functions list or the activities included in each work package in WBS</i>
72	<i>7.2.2 Illustrate the relationships between the activities</i>
73	<i>7.2.3 Develop the logical diagram of the project activities, and identify the critical path</i>

74	<i>7.2.4 Prepare Gantt chart and Milestones model.</i>
74 - 77	<i>7.3.1 Clarify Deming model for quality</i>
78 - 79	<i>7.3.2 Develop the SIPOC model and Ishikawa for one of the issues of the project outputs.</i>
80	<i>8.1.1 Establish Cost Breakdown Structure, and the project balance by WBS.</i>
80 - 83	<i>9.1.1 Explain the concept of Resource Leveling and Smoothing.</i>
84	<i>9.2.1 Develop the procurement execution process, and contractor selection.</i>
85 - 87	<i>9.3.1 Prepare agenda- Invitation and virtual record of a virtual meeting.</i>
87 - 88	<i>9.3.2 Identify performance measurement</i>
88 - 90	<i>9.3.3 Develop Change Request model</i>
91 – 94	<i>10.1.1 Identify Risks (threats) and opportunities, and give examples.</i>
94	<i>10.1.2 Prepare Risk register.</i>
94 – 95	<i>10.1.3 Qualitative Risk Analysis</i>
94 - 95	<i>10.1.4 Specify Risk response strategies.</i>
95 - 98	<i>10.2.1 Prepare Stakeholder engagement assessment matrix.</i>
	<i>References</i>

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
10	SMART	1
11 - 12	LEAD OR LAG	2
13	المعلومات الزمنية للمشروع	3
16	النطاق الزمني للمشروع	4
18 - 19	إدارة المخاطر	5

21	خطة الاتصال	6
22	التنفيذ	7
23 - 24	شبكة المشروع	8
25	المجموعات والتواصل	9
28 - 29	السلوكيات واسبابها وكيفية القضاء عليها	10
30 - 31	التأثير المالي والإجتماعي والتقني	11
33 - 34	طرق وتأثير التواصل	12
35 - 36	مصفوفة الاتصال	13
36 - 37	السيناريوهات الخاطئة للاتصال	14
54	النطاق الزمني للمشروع	15
55 - 57	العوامل المساعدة لنجاح المشروع	16
58 - 59	تتبع الطلبات	17
74	Gantt Chart	18
81 - 82	تسوية الموارد	19
83	التتبع السريع	20
86 - 87	اجندة الاجتماعات	21
87	أعضاء الاجتماع	22
91 - 93	أمثلة على المخاطر والتهديدات والفرص	23
94	سجل المخاطر	24
94 - 95	التحليل النوعي للمخاطر	25
95 - 98	مصفوفة أصحاب المصلحة	26

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
13	الهيكل التنظيمي للمشروع	1
19	الهيكل التنظيمي للمشروع	2
20	الهيكل العملي للمشروع	3
25	المخططات لسجل اصحاب المصلحة	4
29	تحليل سوات	5
32	طرق وتأثير التواصل	6
37	عناصر عملية الإتصال الرئيسيه	7
38	تقييم اصحاب المصلحة	8
40	RACI	9
44	تحليل الأسباب الجذرية	10
47	مراحل التفاوض الخمسه	11
52	النطاق التنفيذي	12
57	WBS	13
60	مخططات التقارب	14
61	الخارطة الذهنية	15
62	الهيكل الهرمي	16
64	المدة الزمنية	17
71	المهام الوظيفيه	18
72	العلاقه بين الفعاليات	19
73	المخطط المنطقي	20
73	النقاط الحرجه	21
75	PDCA Cycle	22
75	PDCA Cycle	23

77	التطوير المستمر	24
78	مخطط السمكة	25
79	SIPOC	26
80	WBS with associated cost	27
84	Procurement Planning	28
85	اجتماع الأعضاء	29
90	نموذج طلب تغيير	30

مقدمة:

تعتمد المنتجعات الصحية في الأساس على توفير الراحة والهدوء للمرضى وتوفير جو يساعدهم على الاسترخاء، لذلك فإن مكان المنتجع أحد أهم عوامل نجاحه بالإضافة إلى اختيار موقع يسهل الوصول إليه ومراعاة وجود خدمات العديد من وسائل المواصلات. مساحة صالة المنتجع الصحي لابد أن تكون كبيرة حتى يتم تقسيم الصالة إلى جزئين، جزء للنساء، وجزء للرجال، حيث يمكن أن تبلغ مساحة الصالة حوالي 70 متراً أو أكثر، حتى يتم عمل جزء للتمرينات الحرة داخل صالة النادي الصحي الرياضي، كما يتم عمل التجهيزات الأخرى، كما يتم عمل اثنتين لدورات المياه، واحدة للنساء والأخرى للرجال.

1.1.1 Develop Vision Statement:

أن نكون الرائدة في خدمات السياحة العلاجية على مستوى عالمي بكوادر وطنية ذو كفاءة وجودة عالية وقيم إنسانية مبدؤها هو الصحة أولاً.

1.1.2 Develop Mission Statement:

نتطلع لأن نكون الوجهة الأولى عالمياً في السياحة العلاجية والاستجمام تحت إشراف مختصين لتوفير بيئة مناسبة لمرتابيها من كبار السن وأصحاب الهمم والمرضى وبالأخص مرضى الفشل الكلوي وذلك بتسهيل وصولهم وتقديم الرعاية لهم ومساعدتهم على تخطي الأزمات والضغوطات النفسية ولإكسابهم الدعم الكافي الذي يساعد على ممارسة الحياة الطبيعية في بيئة صحية تحت طابع سياحي فريد.

1.1.3 Develop and identify the objectives in a SMART Model:

S	إنشاء وتشغيل منتجع متكامل وشامل (صحي - سياحي - استجمام) يقدم خدماته لشرائح متنوعة من المستفيدين
M	يتم القياس بحالة إذا تم ان شاء الله المشروع بالمواصفات المرسومة كما تم الاتفاق عليها من نواحي كثيره من ضمنها المنتج بشكل عام والخدمات بشكل خاص
A	ان هذا المشروع يعتبر مشروع واقعي من حيث التنفيذ كون المصادر المطلوبة لإنشائه متوفرة ولا يعتبر المشروع معقد او صعب من النواحي العلمية او العملية
R	يعتبر هذا المشروع من الاهداف لأغلبية اعضاء المادة كونهم ذو علاقة ببعض وان هذا المشروع سوف يسهم بتحقيق اهداف حياتيه تم وضعها لهؤلاء الاعضاء ناهيك عن ان بعض الاعضاء اطباء ومدراء اقسام في مستشفيات مختلفة

من خلال التخطيط ادناه نتوقع ان يتم تنفيذ هذا المشروع في غضون أربع سنوات

T

جدول (1)

1.1.4 Develop and identify the performance measurement indicators, Lead or Lag:

المحاور	الأهداف الرئيسية	تحديد مؤشرات الأداء	وصف تحديد مؤشرات الأداء
الرسالة والرؤية والتخطيط الاستراتيجي	المتحقق من مؤشرات أهداف الخطة الاستراتيجية للمنتج	النسبة	النسبة المئوية لمؤشرات أداء الخطة الاستراتيجية للمنتج التي حققت المستوى السنوي المستهدف إلى إجمالي عدد المؤشرات المستهدفة لهذه الأهداف في نفس السنة
المالية	استقبال 210 عميل في الأسبوع الأول من الافتتاح	العدد	استقبال 30 عميل لكل يوم خلال أيام العمل الرسمي
المالية	الإيرادات لكل ساعة علاج	الإيرادات	الإيرادات لكل ساعة علاج مقسومة على عدد ساعات العمل الرسمي
الجودة والسلامة	تحديد جهات حكومية ودولية كمراجع	الاعتمادات الحكومية	مطابقة لمعايير الجودة والسلامة لوزارة الصحة ومنظمة (سباهي) والبلدية
الإنتاجية	قياس مدى انشغال مزودي الخدمة خلال ساعات العمل المجدولة	نسبة العمل ما بين 80% إلى 100%	قياس عدد العملاء للموظف / سرعة مقدم الخدمة
العملاء	الاحتفاظ بالعملاء	معدل الاحتفاظ بالعملاء	الاحتفاظ بالعملاء المتكررين: الذين لديهم 4 زيارات وأكثر في الشهر مقسوم على جميع العملاء
المنتج الصحي	تحديد متوسط سعر التذكرة	الموقع + التركيبة السكانية	يقاس بعدد السكان في المنطقة ومتوسط القدرة المادية
العملاء	معرفة الإجمالي لعدد العملاء السنوي	العدد	إجمالي عدد العملاء السنوي
الإعلان	حملة تسويقية	العدد	قياس عدد العملاء لأول مرة خلال فترة الحملة

الخدمات	متوسط معدل العلاج	العدد	إجمالي إيرادات العلاج في فترة زمنية معينة مقسومًا على إجمالي عدد العلاجات التي تم إجراؤها في نفس الفترة
الخدمات	متوسط معدل العلاج	العدد	إجمالي عدد ساعات العلاج المباعة مقسومًا على إجمالي عدد العلاجات المباعة نسبة الإشغال: النسبة المئوية للمواعيد المتاحة المحجوزة
العملاء	الاحتفاظ بالعملاء الجدد	معدل الاحتفاظ بالعملاء الجدد	العملاء الجدد المحتفظ بهم مقسومًا على جميع العملاء الجدد، على النحو المحدد في عدد العملاء الجدد الذين عادوا لزيارة ثانية خلال فترة معينة
العملاء	الاحتفاظ بالعملاء حسب الموظف	معدل الاحتفاظ بالعملاء حسب الموظف	متوسط معدل العملاء الذين يحتفظ بهم مزود الخدمة
العملاء	رضا العملاء	درجة رضا العملاء	يتم قياسها من خلال استجابات العملاء لاستطلاع ما بعد الزيارة
المالية	مبيعات بطاقات الهدايا	الإيرادات	إجمالي الإيرادات من مبيعات بطاقات الهدايا
الماليه	صافي المبيعات الشهرية	الإيرادات	صافي الأرباح الشهرية
الماليه	متوسط إنفاق العميل	الإيرادات	ينظر متوسط إنفاق العملاء إلى مقدار ما ينفقه كل عميل
الإعلانات	استخدام وسائل التواصل الاجتماعي	الإيرادات	صافي الأرباح من العملاء القادمين للمنتج بسبب وسائل التواصل الاجتماعي
الموظف	الرضا الوظيفي	نقاط المقاييس الذاتية للرضا	نقاط المقاييس الذاتية للرضا من 100 لكل ستة أشهر

جدول (2)

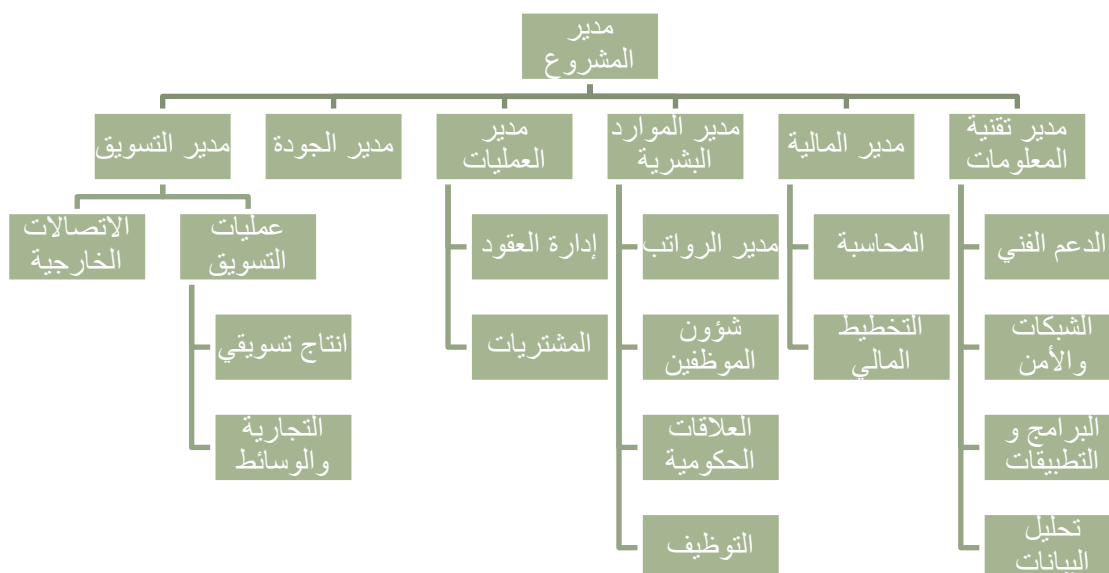
1.1.5 Develop and prepare the project charter model:

التعريف بالمشروع: يتمثل مشروع منتج التأمل للاستجمام في مجموعة من الوحدات الخدمية التي تتمثل في وحدات الخدمات السياحية وكذلك وحدات الخدمات العلاجية، بالإضافة الى وحدات للاستجمام، وتخدم هذه الوحدات مراكز متخصصة في مجالات متنوعة تُمكن الوحدات من اداء خدماتها بمستوى عالي من الجودة والتميز .

اسم المشروع	منتج التأمل للاستجمام
مدير المشروع	حسين الحربي
التاريخ المتوقع لبدء المشروع	الأول من اكتوبر 2022
التاريخ المتوقع لانتهاء من المشروع	الأول من يوليو 2025
ميزانية المشروع	13,000,000 ريال

جدول (3)

1.2.1 Develop an organizational structure for the teams and units of the project:



شكل (1)

1.2.2 Identify the practical and scientific for the teams:

تم بناء الهيكل التنظيمي بناء على فكرة المشروع ومقارنتها بالهيكل من مشاريع مشابهة لمشروعنا، حيث شمل وتم بناءه على أسس أخرى أهمها:

1. التغطية الشاملة
2. الوضوح
3. البساطة
4. المرونة
5. ان يكون مقبولا لدى الافراد
6. التدرج في السلطة من اعلى الى أسفل التنظيم

1.2.3 Identify the project's office model, most appropriate to manage the project,

in addition to mentoring the reason:

الموجه Directive PMO:

تم اختيار هذا النوع بناء على أن التحكم والإدارة لهذا المشروع عالي بحيث انه الفريق هو المسؤول عن المشروع بشكل كامل، وبناء عليه تم تحديد هيكل فريق عمل المشروع وتحديد مدراءه.

2.1.1 Design a check compliance model before delivering the project outputs.

- تحديد الاجراءات والعمليات
- ضمان توافر المعلومات
- مراقبة الاجراءات والعمليات
- وضع سياسة اتصال فعالة
- تطبيق اداة البرمجيات الداعمة للامتثال

2.1.2 Develop Check List model for the three stages of the project (Start– Plan– Achieve– Close):

تصميم المشروع: (مرحلة البداية)

اختيار المشروع: منتج صحي سياحي

تكلفة المشروع: 13,000,000 ريال وتشمل: استئجار أرض، البناء واستئجار المعدات، الديكورات والتأثيث ورواتب الموظفين

مكونات المشروع:

- 1- خدمات سياحية: يتبع وحدة الخدمات السياحية عدة مراكز داعمة لعملها تتمثل في:
 - أ- مراكز تجاريه ومقاهي لرواد المنتجع
 - ب- مجموعة مطاعم عالمية، وكذلك مجموعة مطاعم متخصصة بالأكل الصحي
 - ت- مراكز ترفيهيه وصالات سينما وملاعب رياضيه متنوعة (نادي خيول، ملعب غولف وغيرها من الملاعب الترفيهية)
- 2- خدمات علاجية: يتبع وحدة الخدمات العلاجية عدة مراكز داعمة لعملها تتمثل في:
 - أ- مركز متخصص بعمل التحاليل والفحوصات
 - ب- مركز متخصص لتقديم الرعاية الكاملة لمرضى الفشل الكلوي
 - ت- مركز متخصص بالتغذية العلاجية
 - ث- مركز متخصص بالعلاج الطبيعي
- 3- خدمات استجمام، يتبع وحدة خدمات الاستجمام عدة مراكز داعمة لعملها تتمثل في:
 - أ- نوادي متنوعة رياضيه
 - ب- نوادي الاسترخاء والمساج
 - ت- نوادي اليوغا
 - ث- نوادي للأطفال

الرؤية الاستثمارية: تنوع الخدمات وكذلك تنوع الشريحة المستهدفة يحقق للمشروع الأمان الاستثماري، في حال عدم وجود اقبال من احدى الشرائح المستفيدة فتغطيها الشرائح الاخرى نظراً لتنوع الظروف المجتمعية لتلك الشرائح.

نطاق المشروع:

1- النطاق الزمني (المدة الزمنية للمشروع هي اربع سنوات) تُقسم الى خمس مراحل وفقاً للتالي:

1	مرحلة تخطيط المشروع	6 شهور
2	مرحلة إعداد المشروع	6 شهور
3	مرحلة تنفيذ المشروع	سنتين
4	مرحلة تقييم المشروع	6 شهور
5	مرحلة إغلاق المشروع	6 شهور

جدول (4)

2- النطاق التنفيذي (يُقسم المشروع وفقاً لنطاقه التنفيذي الى مراحل حيث تُقسم المراحل الى مهام وتُقسم المهام الى عمليات ثم تقسم العمليات الى أنشطة متنوعة وفقاً للنشاط الزمني فأن النطاق التنفيذي يغطي المراحل الخمسة بما تشمله من مهام تنفيذيه وعمليات وانشطه) وحيث تتمثل المراحل من حيث التنفيذ في التالي:

أ- مرحلة تخطيط المشروع، وتشمل المهام التالية:

- وضع مخطط عام للمشروع
- تحديد تفاصيل التنفيذ الفنية
- تحديد الكميات والتكلفة التقديرية للأعمال
- وضع المخططات والرسومات والتصاميم الهندسية للمشروع
- وضع خطة إدارة المخاطر

ب- مرحلة إعداد المشروع وتشمل المهام التالية:

- دعوة المستثمرين للمساهمة في المشروع
- التعاقد مع المطورون العقاريون
- استخراج تراخيص البناء والإنشاءات
- التعاقد مع مقاولي التنفيذ
- تحديد الجهة الاستثمارية
- شراء المستلزمات الأساسية للتشغيل

ت- مرحلة تنفيذ المشروع وتشمل المهام التالية:

- تنفيذ المخططات الاستثمارية
- تنفيذ خطط البناء والتعمير
- تنفيذ خطط تصاميم الديكور الداخلية والخارجية.

ث- مرحلة تقييم المشروع وتشمل المهام التالية:

- استلام الوحدات الجاهزة وفقاً لمعايير وشروط الجودة
- تحديد قوائم الملاحظات وتوجيه الجهات المنفذة لتعديل الملاحظات
- الاستلام النهائي للوحدات المكونة للمشروع وفقاً لمعايير وشروط الجودة

ج- مرحلة إقفال المشروع وتشمل المهام التالية:

- طرح المشروع للمشغلين والإعلان عن الفرص الاستثمارية
- التعاقد مع جهات التشغيل
- تسليم وحدات المشروع المتنوعة لجهات التشغيل

3- أطراف اصحاب المصلحة:

- أ- المستثمرون
- ب- المساهمين
- ت- المطورون
- ث- المقاولون
- ج- المشغلون
- ح- شركات تقديم الخدمات والدعم اللوجستي
- خ- الجهات الحكومية

4- صلاحيات ومهام ومسؤوليات مدير المشروع:

- أ- إعداد جدول عمل تفصيلي للمشروع بالإضافة إلى خطط العمل
- ب- تنسيق الموارد الداخلية للمشروع والتنسيق مع الاطراف الخارجية والموردين وذلك لضمان سير المشروع على أكمل وجه
- ت- وضع خطط تفصيلية للمشروع ومتابعة التقدم في العمل عليه
- ث- إعداد ميزانية المشروع وفقاً لنطاق العمل
- ج- تتبع جميع تكاليف المشروع وذلك للتأكد من تغطية الميزانية كما يجب
- ح- تزويد أصحاب المصلحة بكافة تحديثات المشروع بشكل دوري وتزويدهم بالمعلومات اللازمة حول الاستراتيجيات التخطيطية والعمليات الإدارية والتعديلات التي يجريها.
- خ- تنظيم وإدارة العقود مع الموردين
- د- استخدام أفضل التقنيات والأساليب الإدارية طوال عملية تنفيذ المشروع بأكمله
- ذ- تحضير التقارير لقسم الإدارة العليا فيما يخص حالة المشروع
- ر- تسليم المشروع في الوقت المحدد
- ز- إدارة العلاقات العامة مع العملاء وأصحاب المصالح
- س- إعداد جداول البيانات والمخططات والرسومات البيانية والخرائط التي توضح كيفية سير العمل.

اهداف المشروع:

استقطاب 1000 زائر في الشهر في السنة الاولى وبزيادة سنوية 30%

اعادة رأس مال المشروع خلال الخمس سنوات الاولى

توفير 100 فرصة وظيفية لأبناء المجتمع في اول 15 شهر

استقطاب خمسة مستثمرين لشغيل المشروع في اول 3 سنوات

معايير النجاح:

استقبال 70% من العدد المتوقع من الزوار وزيادة سنوية لا تقل عن 25%

اعادة رأس مال المشروع في مدة لا تزيد عن الخمس سنوات الاولى

توفير 70% من الفرص الوظيفية المحددة

استقطاب 3 مستثمرين

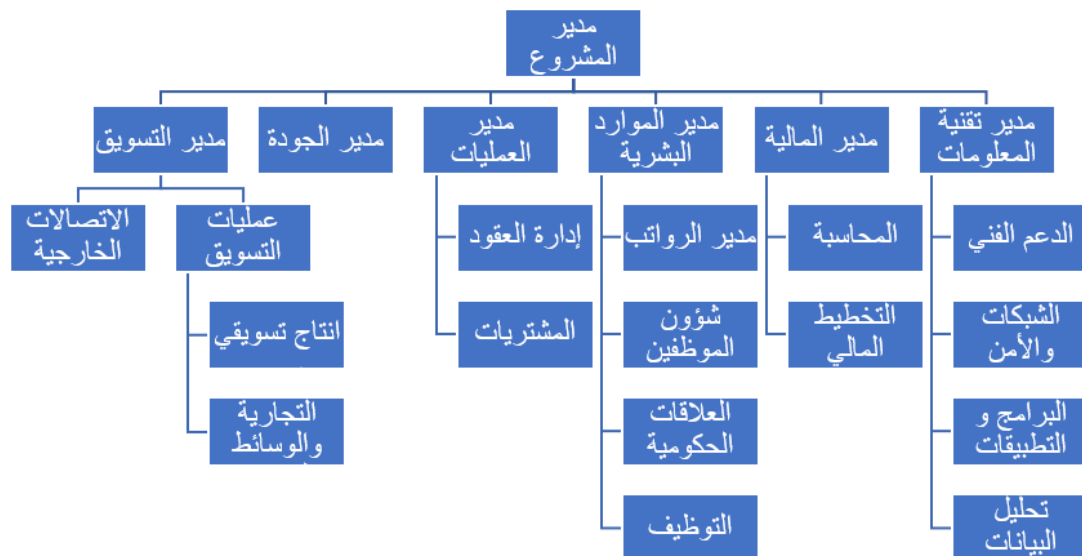
إدارة المخاطر:

الخطر	التأثير	الاحتمال	استراتيجية الرد
عدم وجود مستثمرين للمشروع	H	M	توفير المستلزمات من معدات امركز الصحي والرياضي والمساح نادي الأطفال
عدم الموافقة من الجهات المعنية للمشروع	H	L	معرفة سبب عدم الموافقة وتحويل المشروع ليتلاءم مع اشتراطات الجهات المعنية
عدم موافقة استخراج تراخيص البناء	M	L	استئجار مبنى جاهز والتعديل على تصميمه
صعوبة على ايجاد مكان مناسب للمشروع	H	M	التعاقد مع مستشار لتوفير موقع مناسب

التوظيف	H	M	وضع مميزات أفضل من المنافسين ووقت مناسب للعمل
---------	---	---	---

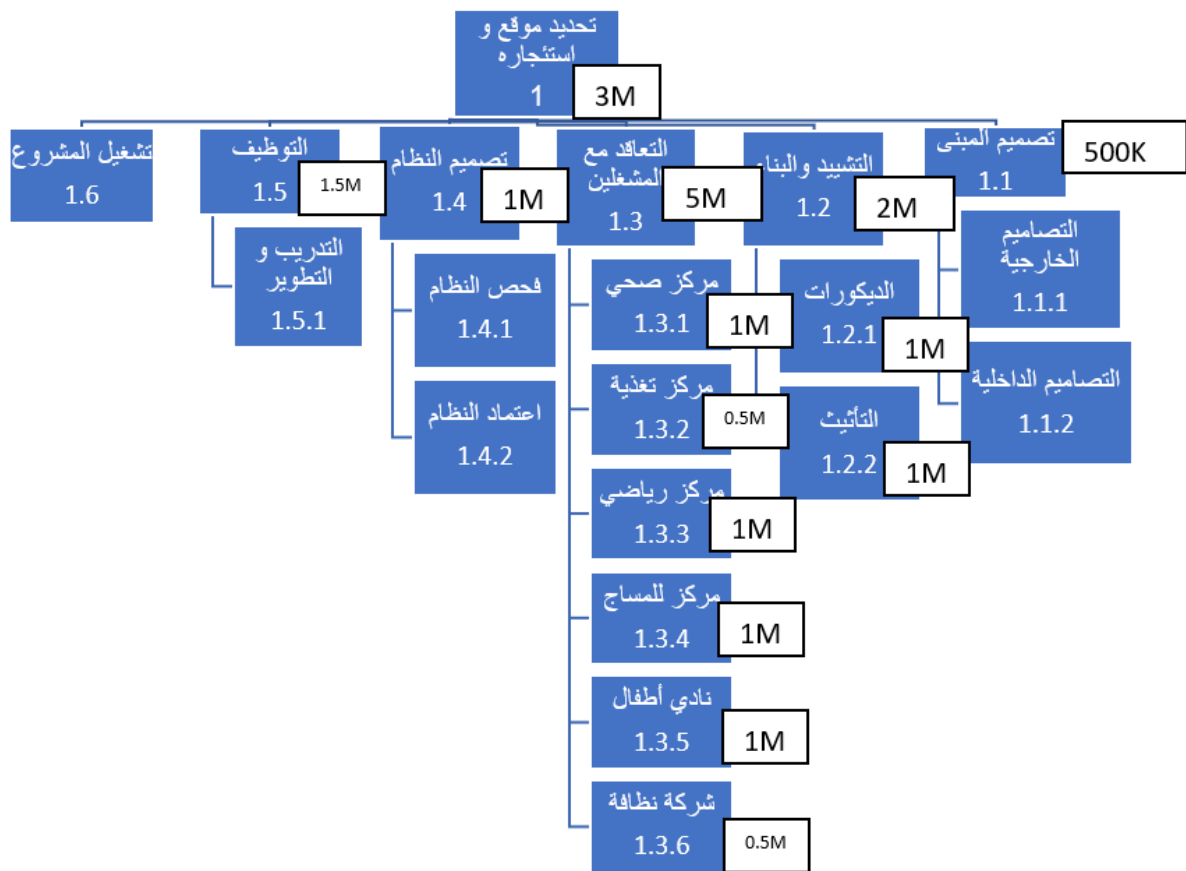
جدول (5)

• الهيكل التنظيمي للمشروع:



شكل (2)

• هيكل عمل المشروع:



شكل (3)

■ خطة الاتصال:

#	اسم النشاط	الوصف	التكرار	طريقة التواصل	المسؤول	الجمهور	الشكل
1	دراسة مراحل المشروع	اجتماع يتم فيه مناقشة مراحل المشروع	أسبوعي	غرفة الاجتماعات	مدير المشروع	مدراء الإدارات	دائري
2	البدء بالخطة التشغيلية للمشروع	توزيع المهام للمشروع	يومي	ايميل	مدير المشروع	جميع الموظفين	تقرير
3	مراقبة سير العمل	متابعة من قبل المدراء على فرقهم لتحديد مدى الانجاز	أسبوعي	ايميل	مدراء الإدارات	الموظفين في المستوى التشغيلي	تقرير

جدول (6)

• التنفيذ

المهمة	Q3 2022	Q1 2023	Q2 2023	Q3 2023	Q4 2023	Q1 2024	Q2 2024	Q3 2024	Q4 2024	Q1 2025	Q2 2025
تحديد الموقع واستئجاره											
تصميم المبنى											
البناء											
التأثيث والديكورات											
التعاقد مع مشغلين											
تصميم نظام وفحص النظام											
التوظيف والتدريب											
افتتاح تجريبي للمشروع											
تشغيل المشروع											

جدول (7)

• الإغلاق:

- ♦ مراقبة سير العمل
- ♦ مراقبة مراحل التنفيذ
- ♦ رفع تقارير دورية حول الميزانية والتكلفة الفعلية
- ♦ رفع تقرير حول المخاطر عند التنفيذ والتأخيرات وأسبابها

2.2.1 Develop a stakeholder register and form groups for them: and,

2.2.2 Develop the two networks: (Strength/Interest) and (Influence/ Strength):

شبكة المشروع:

أصحاب المصلحة	درجة القوة h/L	الوظيفة في المشروع	الاهتمام h/L	المتطلبات	المخاوف
صندوق الاستثمارات السعودي	H	راعي	H	- تحقيق رأس المال المشارك به - نسبة أرباح 20% خلال العشر سنوات الأولى	- عدم نجاح المشروع. - عدم تحقيق رأس المال المشارك به
إبراهيم علي الوهيبي	L	مالك	H	- إعادة رأس مال المشروع خلال الخمس سنوات الأولى - نسبة أرباح ابتداء من السنة السادسة	- عدم نجاح المشروع - عدم تحقيق نسبة أرباح عالية
حسين العلوي	L	مالك	H	- إعادة رأس مال المشروع خلال الخمس سنوات الأولى - نسبة أرباح ابتداء من السنة السادسة	- عدم نجاح المشروع - عدم تحقيق نسبة أرباح عالية
نورا العبد القادر	L	مالك	H	- إعادة رأس مال المشروع خلال الخمس سنوات الأولى - نسبة أرباح ابتداء من السنة السادسة	- عدم نجاح المشروع - عدم تحقيق نسبة أرباح عالية
هند الحافظي	L	مالك	H	- إعادة رأس مال المشروع خلال الخمس سنوات الأولى - نسبة أرباح ابتداء من السنة السادسة	- عدم نجاح المشروع - عدم تحقيق نسبة أرباح عالية
مُنجد عبد الرحمن إبراهيم	L	مالك	H	- إعادة رأس مال المشروع خلال الخمس سنوات الأولى - نسبة أرباح ابتداء من السنة السادسة	- عدم نجاح المشروع - عدم تحقيق نسبة أرباح عالية
منى ناصر اليامي	L	مالك	H	- إعادة رأس مال المشروع خلال الخمس سنوات الأولى - نسبة أرباح ابتداء من السنة السادسة	- عدم نجاح المشروع - عدم تحقيق نسبة أرباح عالية

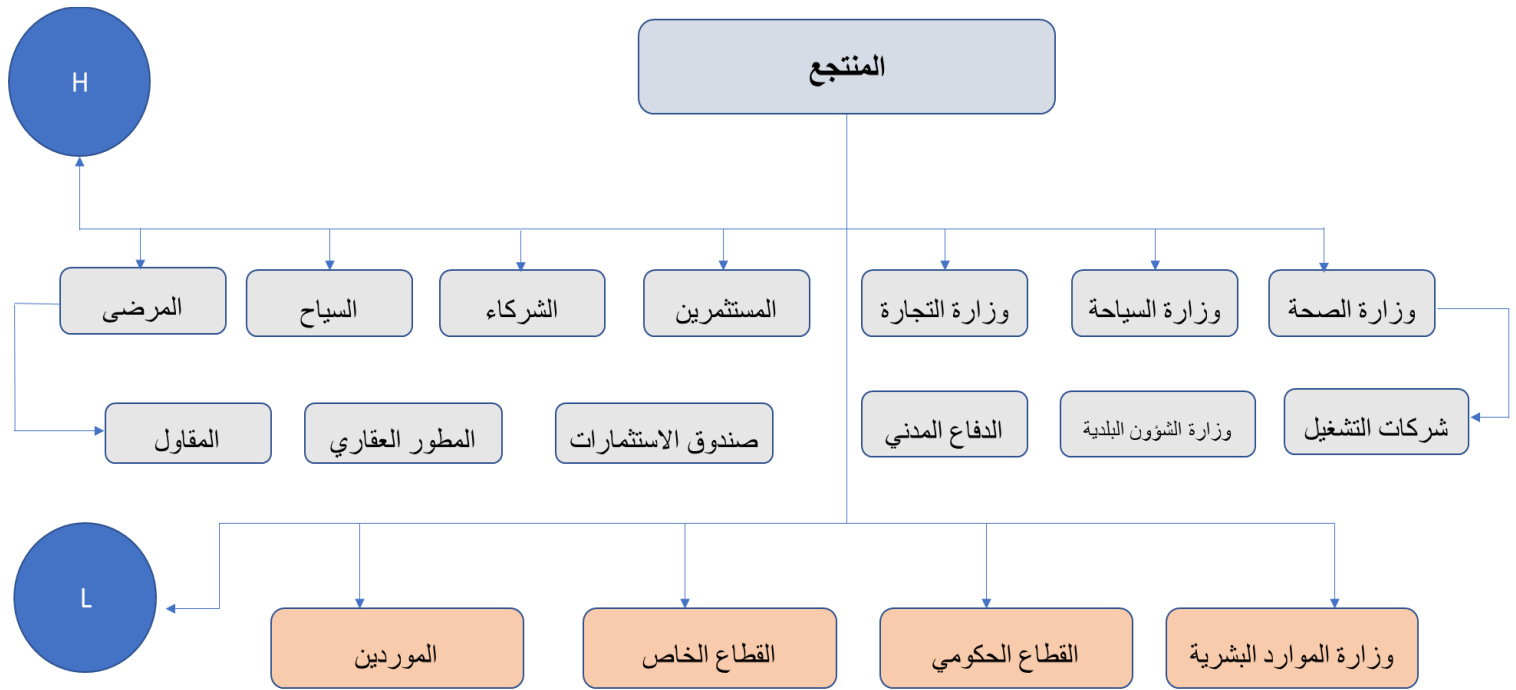
عادل عبد الله الماجد	L	مالك	H	اعادة رأس مال المشروع خلال الخمس سنوات الأولى - نسبة أرباح ابتداء من السنة السادسة	- عدم نجاح المشروع - عدم تحقيق نسبة أرباح عالية
عاصم علي الشهري	L	مالك	H	اعادة رأس مال المشروع خلال الخمس سنوات الأولى - نسبة أرباح ابتداء من السنة السادسة	- عدم نجاح المشروع - عدم تحقيق نسبة أرباح عالية
رائد الشهري	L	مالك	H	اعادة رأس مال المشروع خلال الخمس سنوات الأولى - نسبة أرباح ابتداء من السنة السادسة	- عدم نجاح المشروع - عدم تحقيق نسبة أرباح عالية
وقت البقاة	M	راعي ومشغل لمدة 5 سنوات الأولى	M	نسبة أرباح 15 % من مدة التشغيل	- عدم نجاح المشروع - عدم تحقيق نسبة المتفق عليها
وزارة الصحة	H	مراقب للجودة والسلامة الصحية متابع ومرجع للممارسين الصحين توظيف الممارسين الصحيين	L	- توفير متطلبات الجودة والسلامة الصحية - رفع تقارير سنوية بالممارسين الصحيين وتحديث تراخيصهم	- عدم الالتزام بالمتطلبات والاشتراطات الصحية - عدم تحديث تراخيص الممارسين الصحيين
وزارة السياحة	H	الإعلان والدعاية	H	- توفير 1000 تذكرة سنوية مجانية لمدة 5 سنوات	- عدم تقبل المنتجع من السياح
وزارة الموارد البشرية	H	توفير 100 فرصة وظيفية	H	- توظيف السعوديين للمنتجع بنسبة 90% %	- ارتفاع نسبة العمالة الأجانب
المتحدث بإسم الملاك	H	توصيل صوت الملاك	H	عقد متجدد لمدة الخمس السنوات الأولى	- اختلاف الآراء

جدول (8)

نوع التواصل	أصحاب المصلحة	المسؤول عن التواصل
اجتماعات مغلقة تقارير يومية واسبوعية عبر الإيميل	صندوق الاستثمارات السعودي – نادي وقت اللياقة	مدير المشروع + المتحدث باسم الملاك
اجتماعات مغلقة – اجتماعات عن بعد – ايميل	الملاك	مدير المشروع + المتحدث باسم الملاك
اجتماعات مغلقة – تقارير سنوية	وزارة الصحة	مدير المشروع
اجتماعات مغلقة – تقارير واحصائيات كل ستة شهور	وزارة الموارد البشرية	مدير المشروع
اجتماعات مغلقة	وزارة السياحة	مدير المشروع

جدول (9)

2.2.3 Use the logical diagrams for the register of the stakeholder:



شكل (4)

2.3.1 Identify the culture of the organization:

الثقافة التنظيمية:

يعتبر سلوك الأفراد في المنظمة وتوجهاتهم وأهدافهم السبب الرئيسي في نجاح هذه المنظمة واستمراريتها، وهنا تبرز أهمية الثقافة التنظيمية التي تشكل القيم والمفاهيم التي يكتسبها أفراد المنظمة من منظماتهم والتي تؤثر بشكل كبير على سلوكهم وأهدافهم، فلكي تضمن منظمتنا البقاء والنجاح تولت اهتماماً كبيراً بالثقافة التنظيمية لأنها تولد انسجاماً بين أفراد المنظمة وتدفعهم إلى تحقيق أهدافها والاستجابة السريعة لأي تغيير وتطور أثناء سير العمل.

تعريف ثقافة المنظمة:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والأسس والقدرة على الاستجابة للتطورات التي تؤثر على سلوك الأفراد في المنظمة وتشكل مرشد لهم في تحقيق أهداف المنظمة بالطريقة الصحيحة.

ثقافة منظمتنا:

1. القدرة على العمل الجماعي ويكون ذلك عن طريق:

- شعور الأفراد بالانتماء
- شعور الأفراد بالمساواة والعدل فيما بينهم
- انتشار روح الفريق
- انتشار التآلف والتعاون

2. القدرة على الإبداع والابتكار ويكون ذلك عن طريق:

- احترام منظمتنا آراء الأفراد ومنحهم حرية التعبير.
- استعداد أفرادها للمخاطرة وحب للمغامرة في سبيل تحقيق الأهداف.

- تشجيع الأفراد الذين يتمتعون بالتميز والإبداع.

3. القدرة على التكيف ويكون ذلك من خلال:

- مرونة الإدارة في منظمنا.
- استعداد الأفراد للعمل في الوقت الطارئ.
- استعداد المنظمة للتغيير وتقبل اختلاف الآراء فيما بين أفراد موظفيها.

2.3.2 provide proposals of the organization's values that can be adopted:

قيم المنظمة:

هي القواعد التي يسير عليها أفراد المنظمة، وتوجه سلوكهم وتدفعهم للتميز بين المطلوب. ومن هنا جاءت قيم منظمنا واعتنائها بما يلي:

1. الإنسانية: القيم التنظيمية هي نظام إنساني ناتجة عن المعارف والحقائق التي يدركها الفرد من خلال عمله في المنظمة.
2. الاكتساب والتعلم: يتعلم الفرد من خلال تعامله وعمله مع بقية الأفراد في المنظمة وبنائه أسلوب العمل والطريقة التي يحقق بها أهداف المنظمة.
3. الاستمرارية والتراكمية: حيث يقوم كل جيل من الموظفين بنقل الثقافة التنظيمية للمنظمة بشكل مستمر إلى الجيل التالي ويضيف ويراكم الجيل الجديد قيم ومبادئ جديدة لها.
4. الانتقائية: وذلك بتراكم خبرات الأجيال في القيم التنظيمية، لذلك وجب على الجيل الجديد انتقاء السمات والقيم والمبادئ التي تناسب المرحلة التي يمر بها وإلغاء القيم والمبادئ التي لا تتناسب مع وضع وتطور المنظمة والبيئة المحيطة بها.
5. القابلية للانتشار: تنتشر القيم بين أفراد المنظمة نتيجة تفاعلهم وتعاونهم معاً ويحصل الأفراد الجدد عليها نتيجة التعامل والتعاون مع الأفراد الأقدم.
6. التكامل: تشكل القيم التنظيمية نظام متكامل لا تعارض فيه ويغطي كافة الحالات والأوضاع الحالية والممكنة يجعل الأفراد قادرين على تحقيق الأهداف.

7. التغيير: قيمنا التنظيمية لا تبقى كما هي بل تتحدث باستمرار لتلائم التطورات والتغيرات المستمرة في المنظمة والبيئة المحيطة بها.

8. الجودة والنوعية: نحرص منشأتنا على الجودة وتطبيق مواصفات عالمية ومحلية للحصول على شهادات الجودة وإثبات التزامها بمعايير المنظمات الدولية.

9. توفير أفضل الكوادر الوطنية الذين يتميزون بقدر عال من العلم والثقافة في هذا المجال وقدرتهم على التعامل مع جميع زوار المنتجع ويكونون وجهه تعريفية للبلد الأم. ايضاً لتشغيل أكبر عدد من أبناء الوطن وليكونوا سفراء المملكة وناقلي ثقافتها لجميع السائحين.

10. توفير المرافق الملائمة وجعلها مناسبة ومريحة لجميع فئات المجتمع سواء للمتعالج أو السياحي وتسهيل الطرق لطلب المساعدة أيأ كانت، وتوفير تجهيزات وخدمات عالية.

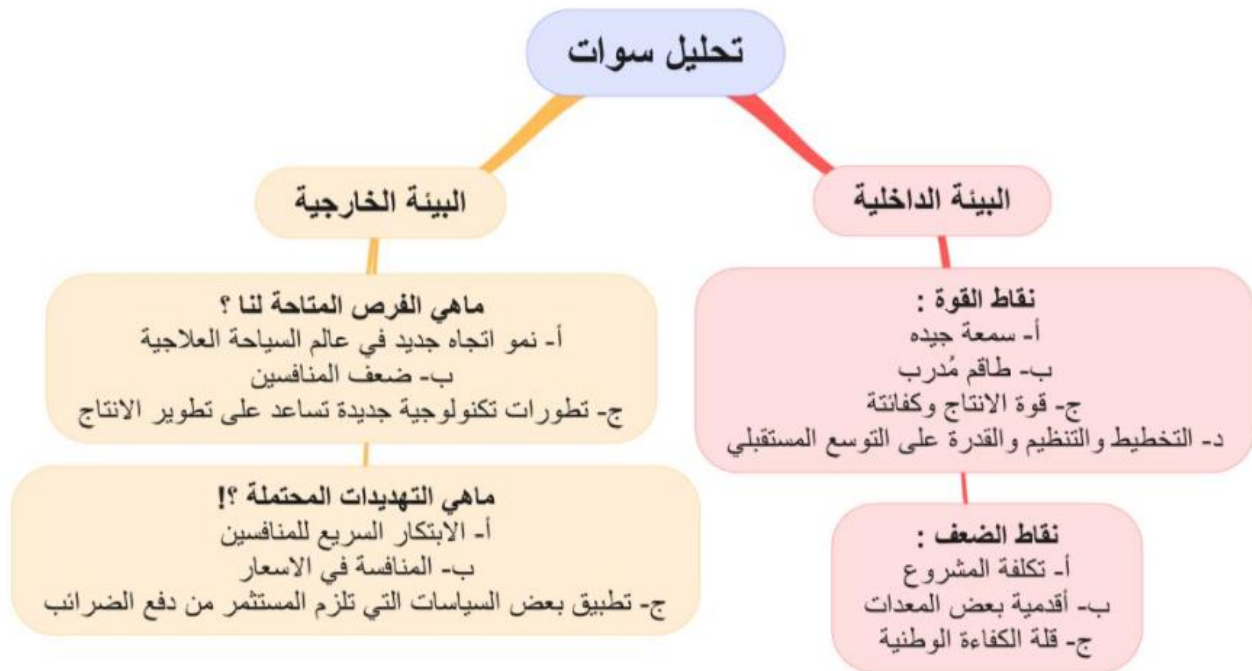
3.1.1 Specify “3” personal behaviours of the student that can influence the project:
and 3.1.2 Study such behaviours, identify their reasons, and how they can be eliminated:

وصف السلوك	الأسباب	كيف يتم القضاء عليها
الالتزام: عدم الحضور في ساعات العمل المحددة وكثرة الغياب والتأخير	• التأخر عن العمل بسبب نقص وسائل النقل	• تنبيه الموظف وفي حال تكرار الفعل يمكن اللجوء إلى الحسم من المرتب الشهر • توفير وسائل النقل للعمال مما يساعد على التقليل التأخير
المماثلة: تسويق الأمور أو تأجيل عملها لأوقات أخرى	• من الممكن أن تكون عادة لدى الشخص بحيث يكون العمل بوقت متأخر • اتكاله على اشخاص آخرين لإنهاء مهامه • عدم الثقة الكاملة بالنفس	• الاعتماد الكلي على الذات وتحمل كامل المسؤولية • تعلم إدارة الوقت • العمل على التطوير المستمر وتعلم الجرة بالأداء وعدم الخجل من طلب المساعدة في حال الاحتياج

• عدم السماح بالتجاوزات ومحاولة حل الخلافات بإرضاء كل الأطراف أو تحويلهم إلى دوائي أخرى • خلق بيئة تكافيه وتنافسيه وجعل المنافسة طريق للتعاون وعدم الانحياز الإداري لأحد الموظفين دون سواه • خلق رغبة مستدامه في التمييز والتحسين بدلاً من التركيز على السلطة أو المرتبة • تجاهل التعارض الثانوي الذي لا يؤثر على سير أو اداء العمل	• الاختلاف في الثقافات البيئية بين الموظفين مثل عدم تقديم التنازلات • سوء الإدارة في بعض الاحيان والتي تكون مبنية على تمييز بعض الموظفين او الانحياز لهم • رغبات شخصية مثل الرغبة السيادية والغيرة	الفتنة: الخلافات والنزاعات بين الموظفين وخلق الفتنة او المشاكل التي تحدث بين العامل والمدير في العمل
--	--	--

جدول (10)

3.1.3 Conduct a self–professional assessment by using the SWOT model:



شكل (5)

3.2.1 Prove “3” behaviours that contradict moral integrity:

تمثل النزاهة الأخلاقية أحد أهم ركائز الجدارات التي يجب أن يتحلى بها العاملين في مجال إدارة المشاريع، وقد يمارس بعض العاملين

سلوكيات لا تتفق مع أسس النزاهة ومن أمثلة تلك السلوكيات :

- التربح
- تعارض المصالح
- استخدام النفوذ

3.2.2 Analyze the financial, social, and technical influence, if any, of such behaviours on the works of the project that the relationships.

يمكن تحليل التأثير المالي والاجتماعي والتقني ، لمثل هذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات فيما يلي:

م	الأثر	التربح	تعارض المصالح	استخدام النفوذ
1	التأثير المالي	يؤثر التربح سلباً على الجانب المالي حيث يتسبب في ارتفاع الأسعار للمنتجات والخدمات التي يحتاجها المشروع، نظراً لأن المتربح يحصل على حصة من المبالغ التي سيحصل عليها المورد أو المقاول وبالتالي يرفع الأسعار لتعويض ما يأخذه المتربح.	يؤثر تعارض المصالح سلباً على الجانب المالي وذلك من خلال إتاحة الفرصة لغير المستحقين من الموردين والتجار بهدف حصولهم على فرص التوريد نظراً لوجود رابطة إجتماعية أو رابطة عمل بين الموظف والمقاول أو التاجر، حتى وإن كانت بأسعار أكبر.	يؤثر استخدام النفوذ سلباً على الجانب المالي نظراً لأن استخدام النفوذ قد يمنع صاحب الكفاءة في العمل من الحصول على الوظيفة أو الفرصة المتاحة ويجعل أصحاب المستوى المنخفض يحصلون عليها ويتسببون في ضياع أموال كبيرة على المشروع.
2	تأثير اجتماعي	يؤثر التربح سلباً على الجانب الاجتماعي حيث يتسبب في انتشار الرشوة وحصر المنافسة بين أصحاب رؤوس الأموال الكبيرة، مما ينتج عنه نقشي ظاهرة الاحتكار.	يؤثر تعارض المصالح سلباً على الجانب الاجتماعي حيث يعزز جانب الوساطة ويقصى من لهم حق في المنافسة من الشركات، ويجعل الفرص متاحة غير متكافئة.	يؤثر استخدام النفوذ سلباً على الجانب الاجتماعي حيث يجعل المجتمع مقسم الى أصحاب نفوذ وغير قادرين، وينشأ خلل في تعادل إتاحة الفرص ويزيد من الفساد الاجتماعي.
3	تأثير تقني	يؤثر التربح سلباً على الجانب التقني للعمل حيث يتسبب في ضعف الإمكانيات الحقيقية التي يمكن تحقيقها عن طريق المبالغ التي	يؤثر تعارض المصالح سلباً على الجانب التقني لأن قبول من له علاقة أو رابطة بالموظف كمورد قد يجعل	يؤثر استخدام النفوذ سلباً على الجانب نظراً لأن الأكفاء في المجال التقني على مستوى التوريد أو التنفيذ لن يجدوا فرصتهم، وستصبح الفرص متاحة

للتابعين لأصحاب النفوذ مما يحد من مستوى الجودة ويمنع فرص التطوير	هناك فرصة لتوريد مستوى اقل من المعدات التقنية، تقبل بالرغم من قصورها وعدم كفاءتها.	يستحقها مستوى التقنية المرتفع، حيث تتفق مبالغ مرتفعة على مستوى تقني منخفض، مما يؤثر سلباً على مستوى الأداء التقني.		
--	--	--	--	--

جدول (11)

3.3.1 Prepare the register of the stakeholder:

المعنيين: وهم كالاتي:

- وزارة الصحة
- وزارة السياحة
- وزارة التجارة
- وزارة الموارد البشرية
- البلدية
- الدفاع المدني
- الموردين
- المطورين
- والمستثمرين
- المقاول
- السياح
- المرضى

3.3.2 Identify the personal communication and the effective communication:

مدير المشروع – الرعاية – الملاك – المدراء – المشرفين – أعضاء المشروع

الرعاية – الملاك

-
- قائد الفريق
 - المدراء
 - المشرفين

أعضاء المشروع

شكل (6)

طريقة الاتصال	الغرض من الاتصال	إنشاء المحتوى	تأكيد المحتوى	توزيع المحتوى المستلمون +	تعليقات إضافية	طريقة التحقق من الفهم
نوع الاتصال	لماذا يتم إرسال هذا النوع من الاتصالات؟	من الذي سينشئ المحتوى؟	من سيتحقق من المحتوى؟	من سيرسل المحتوى؟ من سيستلم المحتوى؟	من يحتاج نسخة من الإيميل	كيف نعرف ان المتلقي يقرأ ويفهم الاتصال
موقع نقطة الاتصال للمشروع	نقطة توثيق معلومات المشروع وتتبع الموقع المركزي للمستندات	تحميل الوثائق – إدارة المشروع وفريق المشروع	- مدير المشروع - هيكل تنظيم العمل - المستندات - الجميع	لا يوجد محتوى ليتم إرساله فقط ليتم تحميله من قبل الجميع – بناء على فريق مشروع مستلمي المستندات	لا يوجد	ينتقل فريق المشروع إلى الموقع للحصول على أحدث المعلومات ويقرأ جميع العناصر الضرورية
أعضاء الميكروسوفت	نقطة اتصال فريق المشروع وتتبع الحالة	محادثة – مكالمات فيديو مشاركة أنشطة المشروع مدير المشروع وفريق المشروع	الجميع	الجميع	لا يوجد	يستخدم فريق المشروع وظيفة المجموعة وظيفة الاجتماع
هيكل تنظيم العمل	إيقاع المشروع الذي يسرد جميع عناصر العمل المهمة الرئيسية اللازمة لجعل المشروع يؤدي ثماره من قبل جميع أعضاء الفريق	المحتوى الذي تم إنشاؤه في ورشة العمل – قادة الفريق لإضافة مهام جديدة مطلوبة وتحديث وفقا للجدول الزمني – مدير المشروع وقائد الفريق	- لإنجاز المهمة وحالة تحديث المهمة – قائد الفريق - لمراجعة كافة المهام في المستند بالإضافة إلى الموافقة النهائية على تحديثات مدير المشروع	مدير المشروع يرسل تذكير wbs بتحديث وتاريخ الاستحقاق	إضافة مهام تستغرق أكثر من 3 ايام لإكمالها من وقت إصدارها مدير المشروع وقائد الفريق	تحديد الفهم لمدير المشروع بالأخضر ومهام قائد الفريق بالبرتقالي
اجتماع اسبوعي	للمشاركة الحالة العامة للمشروع والعصف الذهني للعناصر والموافات الشاملة اللازمة	إنشاء سياق أولي لجدول الأعمال. مدير المشروع	مراجعة جدول الأعمال للتعديل أو الإضافات – مدير المشروع وأعضاء المشروع إذا لزم الأمر	مدير المشروع يرسل إلى أعضاء الفريق جدول الأعمال واي عمل مسبق مرتبط به	تنظيف ملاحظات المشروع وإضافتها للمستندات	سيقوم الفريق بإكمال جميع العناصر الخاصة بكل عمل. وقراءة جداول الأعمال

تقديم تقديمات عامة					إكمال مهام المشروع	تحديث حالة المشروع في الشهر
يسمح للفريق المشروع الوصول إلى رسائل البريد الإلكتروني السابقة عبر نقطة توثيق المعلومات	لا يوجد	مدير المشروع يرسل إلى كل الرعاة	مدير المشروع	مدير المشروع مع المدخلات من قادة الفريق	تحديثات شهرية عالية المستوى – ما حدث حتى الآن	

جدول (12)

3.3.3 Identify the shapes, models, and channels of personal communication:

صيغة قنوات الاتصال:

$$N x \frac{(N-1)}{2} \text{ حيث } N \text{ يمثل عدد أصحاب المصلحة المحددين. تكشف هذه الصيغة عن العدد الإجمالي لقنوات الاتصال داخل المشروع}$$

$$66 = \frac{(12)(12-1)}{(2)}$$

قيود الاتصال:

القيود التي تفرضها التشريعات أو اللوائح أو التكنولوجيا أو السياسية على محتوى الرسالة أو التوقيت أو وسيلة التوصيل
تكنولوجيا الاتصالات: الأدوات والأنظمة والتطبيقات الحاسوبية المستخدمة في نشر المعلومات:

- البريد الإلكتروني (إيميل)
- تطبيق زووم الاجتماعات المرئية مع خاصية تسجيل الاجتماعات
- نقطة تجمع المستندات ومركز المعلومات
- الاتصالات الهاتفية المسجلة

مهارات التواصل:

تلك التي يشجع استخدامها من قبل الإدارة:

- الاستماع الفعال
- التساؤل لتعزيز التفاهم
- التثقيف لزيادة معرفة فريق المشروع، مما يؤدي إلى زيادة الفعالية
- تقصي الحقائق كوسيلة لتحديد تأكيد المعلومات
- تحديد وإدارة التوقعات بشكل مستمر
- استخدام الإقناع لاستنباط الإجراءات المطلوبة
- استخدام حل النزاعات لمنع التأثير السلبي
- استخدام التخليص والتلخيص وتحديد الخطوات اللاحقة لضمان الفهم الكافي للمعلومات

أنواع الاتصال:

- رسمي
- داخلي
- خارجي
- اجتماعات مغلقة
- كتابي وشفوي
- نموذج الاتصال:

ايمل للجميع يوضح الطريقة التي سيتم بها تنفيذ اتصالات المشروع:

- المرسل
- رسالة
- الملتي
- تأكيد الاستلام
- إعادة الرسالة للمرسل بتفاصيل الرسالة.

3.3.4 Establish the communication matrix:

التواصل	الهدف	نوع التواصل	التكرار	المقابلة
الاجتماع الافتتاحي	تقديم المشروع مراجعة الأهداف والغايات	وجه لوجه	مرة واحدة	فريق المشروع – الرعاة
اجتماعات فريق المشروع	مراجعة حالة المشروع	وجه لوجه أو مكالمة جماعية	اسبوعي	فريق المشروع
اجتماعات التصميم الفني والإبداعي	مناقشة ومراجعة المشاكل الفنية والتصميم والحلول	وجه لوجه	حسب الاحتياج	الفريق الفني – الفريق الإبداعي
اجتماعات حالة المشروع الشهرية	تحديث القيادة في حالة المشروع	وجه لوجه أو مكالمة جماعية	شهريا	الرعاة مع مدير المشروع

تقارير حالة المشروع	تقرير مفصل عن حالة المشروع بما في ذلك التقدم والتكاليف والمشاكل	إيميل	شهريا	الرعاة مع مدير المشروع
---------------------	---	-------	-------	------------------------

جدول (13)

3.3.5 Provide 3 wrong scenarios of communication:

نماذج خاطئة في التواصل بالمشروعات:

تتكون عناصر عملية الاتصال بالمشروع من عدة مكونات رئيسية تتمثل في (المرسل - الفكرة أو المعلومة - الرموز أو المصطلحات - قناة

الاتصال - المستقبل) - وأي خطأ في تحديد العنصر أو تنفيذ مهامه يعد نموذج خاطئ في الاتصال، وفيما يلي ثلاث أمثلة لنماذج

الاتصال الخاطئ ونموذج التصحيح لها:

م	النموذج الخاطئ	النموذج الصحيح
1.	اسناد مهمة صياغة أوامر الاسناد الفنية لمسؤول إداري ونشرها دون مراجعتها من قبل مدير المشروع أو نائبه.	إسناد مهمة صياغة أوامر الاسناد الفنية لمسؤول فني ونشرها بعد مراجعتها واعتمادها من قبل مدير المشروع أو نائبه.
2.	استخدام الواتس آب للإعلان عن حالة رفع مستوى الاستعداد في المشروع إلى حالة غير اعتيادية.	استخدام رسالة بريد الكتروني مصحوبة بأخطار تسلم، للإعلان عن حالة رفع مستوى الاستعداد في المشروع إلى حالة غير اعتيادية.

3.	اعلان الإدارة الفنية للمشروع بديل السياسات التنفيذية لمهام العمل بالمشروع.	نشر دليل السياسات التنفيذية لمهام العمل بالمشروع على كافة المستويات الفنية والإدارية العاملة بالمشروع والأطراف ذات الصلة.
----	--	---

جدول (14)

عناصر عملية الاتصال الرئيسية



شكل (7)

3.3.6 Develop and prepare stakeholder assessment matrix:



شكل (8)

4.1.1 Describe and identify the leadership model, which is preferred to the project leadership:

Authoritative Leadership (القيادة الرسمية)

في الغالب في نموذج القيادة الرسمية يكون القائد يبت روح المبادرة لفريق العمل لأي مهمة، وخصوصا هذا النموذج تمون الحاجة له من قبل الفريق عند وضع رؤية جديدة في حال ان هناك تأثيرات خارجية اثرت على المشروع، وفي هذا النمط تكون النتائج أفضل من قبل فرق المشروع دون وقوع ضرر مؤثر مع تحقيق أثر ايجابي للمنظمة.

4.1.2 Specify the reasons for which such a model is preferred:

- بث روح المبادرة لأعضاء الفريق
- أسهل في تحقيق الأهداف
- الإشراف الدقيق
- يمكن للقادة مثل هؤلاء تحقيق النتائج بسرعة
- الحفاظ على النظام

4.1.3 Provide “5” proposals for the motivation methods that are compatible with the nature of the project:

عندما نقوم بتنفيذ فكرة مشروع جديد منتجع صحي لكافة الاعمار لابد أن نهتم بعمل دراسة لكافة المستلزمات لهذا المشروع، وتتم كالآتي:

اختيار المكان الذي يناسب مشروع منتجع صحي لكافة الاعمار بحيث يكون في المكان الحيوي المليء بالسكان، والذي يسمح بوصول أكبر عدد من العملاء إلى هذا المشروع. لابد أن تكون مساحة المشروع مناسبة إلى عدد الناس الذين سوف يتم استقبالهم، لأن كل شخص يحتاج إلى غرفة مستقلة، كما أنه تكون هناك أماكن لانتظار أسرة المريض أو من يأتي معه لكي يساعده. العمالة اللازمة للمشروع يحتاج هذا المشروع إلى عدد كبير من العمالة، لأن كل شخص يحتاج إلى شخص يقوم بعمل جلسات التدليك والاسترخاء له بمفرده، كما أن هناك عمال تكون مطلوبة للقيام بعمل النظافة الشاملة للمكان، وعامل واحد لاستقبال الامراض وحجز الجلسات. مستلزمات المشروع يحتاج إلى أجهزة الجاكوزي الصغيرة، والكثير من الأدوات والمعدات التي يمكن من خلالها ترفيه الأشخاص والاعمار المختلفة ، وعمل المساج والتدليك لهم. كيفية التسويق لهذا المشروع عند إنشاء مشروع جديد منتجع صحي لكل الاعمار لابد أن يتم التسويق الجيد له حتى نتمكن من نجاح المشروع من خلال الآتي:

عمل الافتتاح الكبير للمشروع بحيث يشمل وجود عدد كبير من الأشخاص حتى يتعرف الأفراد على خدمات المشروع .توزيع الدعاية والاعلانات الورقية على جميع المنطقة، والمناطق التي تجاورها .القيام بعمل التخفيضات على جلسات الاسترخاء للمواطنين حتى نزيد من أقبال العملاء على المشروع . عمل الاعلانات والدعاية عن طريق السوشيال ميديا ليتعرف أكبر عدد من الأفراد على خدمات المشروع.

4.2.1 Design RACI model for 3 administrative measures of the project:

يعد نموذج RACI طريقة جيدة لتوضيح دور كل عضو في فريق المشروع. بغض النظر عن حجم المشروع، نحتاج إلى تحديد المهام بوضوح. سواء كان فريق مشروع مكون من 5 أشخاص أو تعاونًا بينهم، يجب أن يفهم كل عضو في الفريق دوره ويجب أن يكون قادرًا على إكمال المهام والأنشطة هذا ممكن مع نموذج RACI

نموذج RACI هو أيضًا نموذج مسؤولية يوفر نظرة ثاقبة لتكاليف المشروع عند أدنى مستوى. هذا يجعل من الممكن إدارة تكاليف ومدة المشروع بأكمله RACI. هو نظام مرئي يجعل الهدف والمهمة والإجراء المطلوب مرئيًا لكل موظف. إنها أداة لتقليل الارتباك حول التوقعات من ناحية وزيادة الكفاءة من ناحية أخرى. باستخدام هذا، نتخذ القرارات بشكل أسرع وتصبح المسؤوليات واضحة. بالإضافة إلى ذلك، يتم توزيع عبء العمل بشكل أفضل.

RACI

المهام	Project manager	Consultant	Architect	Contractor	Client
Define the functional and aesthetic needs	I	I	C	I	A
Asses risk	A	R	C	R	I
Define performance requirements		A	I		
Create design	A	C	R	I	R
Execute construction	A	C	C	R	I
Approve construction	I	I	C	C	R

شكل (9)

4.3.1 Identify the conflict and crisis:

تعريف الصراع: هو التصادم أو التضارب الذي يحدث عندما يتعارض سلوك الموجه نحو تحقيق الهدف لمجموعة ما مع سلوك مجموعة أخرى، أو هو تفاعل غير ودي (خصام) يحصل عندما يحاول أحد الأطراف منع أو إعاقة وصول طرف آخر إلى أهدافه. المشاريع هي منظمات وحتى لو كانت منظمات مؤقتة وامتلكت خصائص تميزها عن المنظمات الوظيفية، إلا أنها منظمات تحمل بعض خصائص المنظمات الوظيفية. إن المشاريع باعتبارها منظمات تختلف عن المنظمات الوظيفية التقليدية وخاصة في محدداتها في الوقت والتكلفة والمواصفات، فهي تختلف في مستوى وطبيعة وعمق الصراع عن المنظمات الوظيفية.

علم إدارة الأزمات: هو العلم الإداري الذي يختص بدراسة الأزمات على تنوع تصنيفاتها ويختص بكيفية التعامل مع الأزمات وكيفية التغلب عليها وتخطيطها أيضا وتجنب آثارها السيئة سواء على المدى القريب أو المدى الطويل والبعيد بالإضافة لكيفية حل المشاكل الناتجة عنها وتحويلها إلى من سلبيات ضارة إلى إيجابيات يمكن الاستفادة منها وبالتالي تقليل حجم الخسائر الناجمة عن الأزمات قدر الإمكان.

4.3.2 provide 3 expected scenarios of the conflict's events in the project:

١/ اختلاف المعتقدات والقيم والمواقف يؤدي إلى النزاع في مكان العمل نظرًا لميل الإدارات في توظيف قوى عاملة مختلفة الثقافات.

النص: مشروع إقامة أمسيات غنائية ورفضها من قبل بعض موظفي المشروع لمبادئ وقيم دينية.

٢/ اختلاف أساليب التواصل بين الأفراد والأجناس والثقافات، وقد يساء فهم رسالة بسبب الافتراضات النمطية.

النص: اختلاف لهجات السكان المحليين بين المناطق واختلاف معاني الكلمات مما يؤدي إلى النفور في التعامل ما بين الموظفين أو سوء فهم معاني بعض الكلمات أو الإحراج.

مثل السؤال عن الحال في اللهجة الشرقية كيف حالك؟ ونفس السؤال في اللهجة القصيمية كيف حاله؟ وكأنها تعود على غائب والمقصود هنا كيف حالك أنت.

٣/ اختلاف الأهداف نظرًا لأن الموظفين والمجموعات والفرق لديهم أهدافهم الخاصة للعمل عليها.

النص: أحمد وخالد يعملون ضمن مشروع المنتج وأهدافهم شخصيه وهو التنافس للوصول لقيادة المشروع.

أحمد يسعى لعرقلة خالد ووضع العثرات في طريق وصوله مما يولد الصراع بينه وبينه خالد بينما خالد يتجاهل العراقيل ويعمل بجديه ليكون جدير بالقيادة.

4.3.3 Set the optimal strategies to deal with each conflicts, and specify the reason for performance:

1. التجنب:

استخدام استراتيجية "التجنب" هي محاولة تجاهل الصراع أو تجنبه،

النزاعات من تلقاء نفسها أو تتبدد على أمل أن تحل

2. الاستيعاب:

لحل النزاع ينطوي بشكل أساسي على اتخاذ الخطوات اللازمة و "التكيف" إن استخدام استراتيجية

تلبية اهتمامات أو مطالب الطرف الآخر على حساب احتياجاتك ورغباتك.

3. المساومة:

استراتيجية "المساومة" هي إيجاد حل مقبول جزئياً، ولكن لن يكون مرضياً لجميع الأطراف.

4. المنافسة:

الشخص الذي يستخدم استراتيجية حل النزاع "المنافسة" يحاول إرضاء نفسه على حساب الأطراف الأخرى المعنية.

5. التعاون:

ينطوي استخدام "التعاون" على إيجاد حل يرضي تمامًا اهتمامات جميع الأطراف المعنيين.

في النص الأول:

قد تكون استراتيجية التجنب هي الاستراتيجية المثلى لحل اختلاف المعتقدات والقيم بمرور الوقت قد يكون الرفض تبدد وانتهى.

في النص الثاني:

أحد الأساليب لحل النزاعات الناتجة من اختلاف الثقافات هو أسلوب التكيف و بمرور الأيام سيتحسن فهم طاقم العمل لاختلاف ثقافتهم

وسيبنى بينهم تواصل فعال

في النص الثالث:

قد يكون تطبيق استراتيجية التعاون يدفع الموظفين باختلاف أهدافهم الى المنافسة ونجاح المشروع.

4.3.4 Develop root Cause Analysis:

تحليل الاسباب الجذريه:



شكل (10)

5.1.1 Distribute the human resources on the functions:

توزيع الموارد البشرية على الوظائف:

يجب أن يتواجد في المشروع مدير للموارد البشرية لدراسة احتياجات المشروع كتحصيل وتوزيع المهام الوظيفية وفقًا لعبء العمل واحتياجاته وواجبات الموظفين. كما يحتاج العمل إلى مهارات معينة فمن مهام الموارد البشرية توفير موظفين بمهارات وقدرات تناسب بيئة العمل،

يمكن إدارة هذه العملية باستخدام برنامج إدارة المهام الذي يساعد في إنشاء الرسوم البيانية وإعداد عروض تقديمية كاملة للمهام وإجراء التحديات المهمة.

تتكون عملية توزيع الموارد البشرية على الوظائف من المراحل التالية:

- مرحلة التحديد:

مرحلة اختيار المهمة وإنشاء المهام وقوائم المهام وقوائم الوظائف.

- مرحلة العرض التقديمي:

الغرض من مرحلة العرض هو الإظهار والشرح للموظفين ما يتوقع منهم القيام بها المهام والوظائف التي يتم اختيارها، وضمان إنجازها في المدة الزمنية التي تم التخطيط لإنجاز العمل بها. تعد مرحلة عرض المهام مهمة جدًا لبناء الفريق.

- مرحلة الإيفاد:

المرحلة الحاسمة لتحديد الواجبات الداخلية والخارجية للموظفين وتفويض المهام. بعد تقديم المهام والوظائف للموظفين المشاركين في المشروع، نحتاج إلى إرسال أوصاف عمل المشروع إلى موارد المشروع. أثناء مرحلة إرسال المهام، سيتم إرسال المهام والوظائف وتسليمها

في الوقت المناسب، وسيكون برنامج إدارة المهام مفيداً لدعم التعاون بين المستخدمين، وتبادل المعلومات الفوري، ومشاركة بيانات المشروع بشكل آمن.

- مرحلة التفويض:

مرحلة تفويض المهام هي مرحلة التأكد من تعيين جميع المهام والوظائف إلى الموارد المناسبة وذلك من قبل مدير المشروع.

5.1.2 Analyze the influence of conducting Crashing and Fast-tracking process:

التتبع السريع للمشروع هو أن الأنشطة يتم العمل عليها في وقت واحد بدلاً من الانتظار حتى تكتمل كل قطعة على حدة. ولكن لا يمكن تطبيق التتبع السريع إلا إذا كان من الممكن بالفعل تداخل الأنشطة المعنية مع بعضها.

يتيح لك التتبع السريع ضغط الجدول الزمني للمشروع وتقصير مدة المشروع. عند التعقب السريع لجدول المشروع ، يتداخل نشاط مخطط جزئياً أو كلياً مع نشاط آخر. لذلك ، يتم إعادة ترتيب الأنشطة التي كان من المقرر إجراؤها في البداية واحدة تلو الأخرى لتحديث في نفس الوقت. الخلاصة هي ان هناك مخاطر متزايدة في التتبع السريع ، في حين أن هناك تكلفة متزايدة في الاصطدام.

5.2.1 Develop general rules for the negotiation process and

5.2.2 Prepare 2 negotiation plans:

التفاوض هو عملية يقوم من خلالها شخصان أو أكثر (أو مجموعات) بحل مشكلة أو الوصول إلى نتيجة أفضل من خلال التسوية. وهو أيضاً وسيلة لتجنب الجدل والتوصل إلى اتفاق يشعر به الطرفان بالرضا.



شكل (11)

هناك خمس مراحل تعاونية لعملية التفاوض: التحضير ، تبادل المعلومات، المساومة، الاستنتاج، التنفيذ.

لا يوجد طريق مختصر للتحضير للتفاوض كما ان بناء الثقة في المفاوضات أمر أساسي لذلك مهارات الاتصال أمر بالغ الأهمية أثناء المساومة.

تساهم المفاوضات الجيدة بشكل كبير في نجاح الأعمال ، حيث إنها: تساعدك على بناء علاقات أفضل، تقديم حلول دائمة وعالية الجودة بدلاً من الحلول الضعيفة قصيرة المدى التي لا تلبي احتياجات أي من الطرفين وايضا تساعدك على تجنب المشاكل والصراعات المستقبلية.

تشمل العوامل المفهومة بشكل عام والتي تؤثر على التفاوض ما يلي: التصرف المعرفي، القدرة على الاتصال، الثقة والعلاقات، الأخلاق المهنية، أطراف متعددة في المفاوضات، طبيعة التفاوض عبر الثقافات، واخيراً وسيلة التفاوض.

كيف تطور استراتيجية تفاوض تناسب مشروع المنتج الصحي؟

- تحقق من مشروعك
- تحديد دور المنتج وهدفه
- فهم قيمة المنتج الصحي للإنسان
- فهم وجهة نظرك المفضلة من هذا المنتج
- تحقق من مشروعك.

تنشأ المعضلة عندما تفكر في أن الخيار الأفضل هو أن يتعاون كلا المفاوضين لخلق قيمة. ومع ذلك ، في مواجهة عدم اليقين بشأن الدوافع الحقيقية للمفاوض الآخر ، فإن أفضل استراتيجية للمفاوض الفردي هي في الواقع.

6.1.1 Identify the Triple constraint of the project:

1. تكلفة المشروع:

15,000,000 ريال: وذلك بناءً على مشاريع مقاربة للمشروع وتشمل:

- تكلفة العمالة = 1,500,000 ريال لـ 50 عامل، بمعدل 30,000 ريال للعامل الواحد.
- شراء تصميم للمبنى = 500,000 ريال
- التشييد والبناء = 2,000,000
- التعاقد مع المشغلين = 5,000,000 ريال وذلك للتعاقد مع 6 مشغلين، بمعدل 833 ألف ريال للمشغل الواحد
- تصميم النظام = 1,000,000
- الاحتياطي = 2,000,000 ريال

○ تحليل الجودة: عند تقدير الجودة بأعلى تكلفة ممكنة للأنشطة = 15,000,000 ريال

2. نطاق المشروع:

○ اسم المشروع:

○ منتج التأمل للاستجمام

○ مدير المشروع:

■ حسين الحربي

○ التاريخ المتوقع لبدء المشروع:

■ 1-OCT-2022

○ التعريف بالمشروع:

■ يتمثل مشروع منتج ذهب للاستجمام في مجموعة من الوحدات الخدمية التي

تتمثل في وحدات الخدمات السياحية وكذلك وحدات الخدمات العلاجية،

بالإضافة الى وحدات للاستجمام، وتخدم هذه الوحدات مراكز متخصصة في

مجالات متنوعة تمكن الوحدات من اداء خدماتها بمستوى عالي من الجودة

والتميز .

○ مكونات المشروع:

■ خدمات سياحية

● يتبع وحدة الخدمات السياحية عدة مراكز داعمة لعملها تتمثل في:

○ مراكز تجارية ومقاهي لرواد المنتجع.

○ مجموعة مطاعم عالمية، وكذلك مجموعة مطاعم

متخصصة بالأكلات الصحية.

○ مراكز سينما.

○ ملاعب رياضية متنوعة (نادي خيول – ملعب غولف

وغيرها من الملاعب والنوادي).

○ خدمات علاجية:

▪ يتبع وحدة الخدمات العلاجية عدة مراكز داعمة لعملها تتمثل في:

• مركز متخصص بعمل التحاليل والفحوصات

• مركز متخصص لتقديم الرعاية الكاملة لمرضى الفشل الكلوي

• مركز متخصص بالتغذية العلاجية

• مركز متخصص بالعلاج الطبيعي

○ خدمات استجمام:

▪ يتبع وحدة خدمات الاستجمام عدة مراكز داعمة لعملها تتمثل في:

• نوادي الاسترخاء

• نوادي رياضية

• نوادي اليوغا

• مراكز للمساج

• نوادي للأطفال

○ الهدف من المشروع:

- انشاء وتشغيل منتج متكامل وشامل (صحي - سياحي - استجمام) يقدم خدماته لشرائح متنوعة من المستفيدين.

○ الرؤية الاستراتيجية:

- تنوع الخدمات وكذلك تنوع الشريحة المستهدفة يحقق للمشروع الامات الاستثماري، حال عدم وجود اقبال من احدى الشرائح المستفيدة فتغطيها الشرائح الاخرى نظراً لتنوع الظروف المجتمعية لتلك الشرائح.

○ النطاق التنفيذي:

▪ (يقسم المشروع وفقاً لنطاقه التنفيذي الى مراحل حيث تقسم المراحل الى مهام

وتقسم المهام الى عمليات ثم تقسم العمليات الى أنشطة متنوعة وفقاً للنشاط

الزمني فإن النطاق التنفيذي يغطي المراحل الخمسة بما تشمله من مهام تنفيذيه

وعمليات وانشطه) وحيث تتمثل المراحل من حيث التنفيذ في التالي:

➤ مرحلة تنفيذ المشروع وتشمل المهام التالية: 1- تنفيذ المخططات الاستشارية 2- تنفيذ خطط البناء والتعمير 3- تنفيذ خطط تصاميم الديكور الداخلية والخارجية 4- تنفيذ جميع الأنشطة المحددة	➤ مرحلة تخطيط المشروع، وتشمل المهام التالية: 1- وضع مخطط عام للمشروع 2- تحديد تفاصيل التنفيذ الفنية 3- تحديد الكميات والتكلفة التقديرية للأعمال 4- وضع المخططات والرسومات والتصاميم الهندسية للمشروع 5- وضع خطة ادارة المخاطر	➤ مرحلة إعداد المشروع وتشمل المهام التالية: 1- طرح عدد من المشاريع 2- اختيار المشروع 3- تعيين مدير المشروع 4- تقدير تكلفة المشروع 5- تحديد أصحاب المصلحة
➤ مرحلة اقبال المشروع وتشمل المهام التالية: 1- طرح المشروع للمشغلين والاعلان عن الفرص الاستثمارية 2- التعاقد مع جهات التشغيل 3- تسليم وحدات المشروع المتنوعة لجهات التشغيل 4- تشغيل المشروع بشكل رسمي	➤ مرحلة تقييم المشروع وتشمل المهام التالية: 1- استلام الوحدات الجاهزة وفقاً لمعايير وشروط الجودة 2- تحديد قوائم الملاحظات وتوجيه الجهات المنفذة لتعديل الملاحظات 3- الاستلام النهائي للوحدات المكونة للمشروع وفقاً لمعايير وشروط الجودة	

شكل رقم (12)

● المعنيين:

- وزارة الصحة
- وزارة السياحة
- وزارة التجارة
- البلدية
- الدفاع المدني
- المستثمرين

- الموردین
- المطور العقاري
- المقاول
- وزارة الموارد البشرية
- الغرفة التجارية
- السياح
- المرضى

❖ صلاحيات ومهام ومسؤوليات مدير المشروع:

- إعداد جدول عمل تفصيلي للمشروع بالإضافة الى خطط العمل
- تنسيق الموارد الداخلية للمشروع والتنسيق مع الأطراف الخارجية والموردين وذلك لضمان سير المشروع على أكمل وجه دون عيب
- وضع خطة تفصيلية للمشروع ومتابعة التقدم في العمل عليه
- إعداد ميزانية المشروع وفقاً لنطاق العمل
- تتبع جميع تكاليف المشروع وذلك للتأكد من تغطية الميزانية كما يجب
- تزويد أصحاب المصلحة بكافة تحديثات المشروع بشكل دوري وتزويدهم بالمعلومات اللازمة حول الاستراتيجيات التخطيطية والعمليات الإدارية والتعديلات التي يجريها
- تنظيم وإدارة العقود مع الموردين
- استخدام أفضل التقنيات والأساليب الإدارية طوال عملية تنفيذ المشروع بأكمله
- تحضير التقارير لقسم الإدارة العليا فيما يخص حالة المشروع
- من أن المشروع يسلم في الوقت المناسب
- إدارة العلاقات العامة مع العملاء وأصحاب المصالح
- أعداد جداول البيانات والمخططات والرسومات البيانية والخرائط التي توضح كيفية سير العمل.

النطاق الزمني للمشروع: 0

النطاق الزمني (المدة الزمنية للمشروع هي 4 سنوات) تقسم الى خمس مراحل وفقاً للتالي:

م	المرحلة	المدة الزمنية
1	مرحلة إعداد المشروع	شهور 6
2	مرحلة تخطيط المشروع	شهور 6
3	مرحلة تنفيذ المشروع	عامين
4	مرحلة تقييم المشروع	شهور 6
5	مرحلة اغلاق المشروع	شهور 6

جدول رقم (15)

6.1.2 set up a list of the project success factors:

هناك الكثير من الدراسات حول عوامل النجاح في إدارة المشروع ولكن هناك بعض العوامل المتكررة التي تلعب دوراً حاسماً بغض النظر عن سياق المشروع.

تعد المخاطر والشكوك جزءاً من إدارة المشروع. ومع ذلك، فإن النجاح لا يحدث بالصدفة ولكن يمكن التخطيط له

وهنا مرفقة أهم العوامل المساعدة على نجاح المشروع:

1. خبرة مدراء المشاريع وكفاءة الفريق كلما كان مدير المشروع أكثر خبرة، زادت الثقة والمهارة التي سيتعين عليه التغلب عليها في تحديات الأعمال اليومية للمشروع. وضع الأدوار والمسؤوليات الواضحة لمنع سوء الفهم وسوء الإدارة. يحظى مديرو المشاريع الناجحون بالإعجاب ليس فقط للخبرة الفنية، ولكن أيضًا للقيادة. أعضاء الفريق لديهم المهارات اللازمة لتقديم النتائج المطلوبة ولديهم موقف إيجابي تجاه المشروع أيضًا، يجب أن يعمل الفريق ككل. لذلك من المهم بناء فريق متحمس للعمل معًا لتحقيق هدف مشترك.	
2. المنهجية اختيار منهجية مناسبة لإدارة المشروع أمر بالغ الأهمية للنجاح. اتباع أدوات وتقنيات إطار العمل الذي تم اختياره للتأكد من أن العملية واضحة وموثوقة وفعالة. استثمار الوقت في تحديد هدف مشروع واضح يفهمه جميع أصحاب المصلحة ويتفقون عليه.	
3. التخطيط استثمار ما يكفي من الوقت والموارد في التخطيط العام يؤدي إلى العمل بشكل أكثر فعالية نحو الهدف	

4. اتباع أفضل الممارسات	استخدام حيثما أمكن أفضل الممارسات. الاستفادة من تجربة النجاحات السابقة بتكييف الاستراتيجيات المثبتة بدلاً من بناء كل شيء من الألف إلى الياء. سيتيح لك ذلك تركيز الموارد على الجوانب الفريدة حقًا للمشروع والتي ستحدث أكبر قدر من الاختلاف
5. السيطره	التحقق من تقدم المشروع وتقييم النتائج على أساس منتظم. تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية KPI استخدام التقارير لفهم ما إذا كان المشروع على المسار الصحيح. إذا سارت الأمور بشكل جانبي، فستتعرف مبكرًا وستكون قادرًا على اتخاذ إجراءات مضادة قبل حدوث المزيد من الضرر.
6. استخدام الادوات والبرامج	جودة الأدوات التي يتم اختيارها لها تأثير مباشر على جودة الإدارة. تقلل البرامج الاحترافية والبدئية من مخاطر الأخطاء وسوء التقدير، ويخلق أفضل نظرة عامة ممكنة لجميع مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة، ويعرض البيانات الهامة بشكل موثوق على جميع الأجهزة المطلوبة. تدعم البرامج الاحترافية التعاون الجماعي الآمن والسهل وهو الأساس لمنح كل عضو في الفريق إمكانية الوصول إلى المعلومات المطلوبة.

7. التواصل المناسب والفعال	يمكن منع العديد من التطورات غير المرغوب فيها في المشاريع أو على الأقل اكتشافها مبكرًا بالتواصل المناسب. ضمان تنفيذ واستخدام عمليات الاتصال الرسمية (الاجتماعات والوثائق) وكذلك العمليات غير الرسمية، على سبيل المثال الاجتماعات الغير رسمية بأعضاء العمل خارج الدوام.
----------------------------	---

جدول رقم (16)

6.1.3 Develop and identify work breakdown structure:



شكل رقم (13)

6.2.1 Identify Requirement traceability matrix:

الرقم	أسم المتطلب	معايير المتطلب	مدة المتطلب	اختبار المتطلب	مشكلة المتطلب
1	تحديد موقع واستئجاره	قُرب الموقع من المناطق الطبيعية. أهلية المناطق وسعرها مناسب لميزانية المشروع.	OCT 2022-DEC 2022	- مناسب لميزانية المشروع - بعيد عن المناطق الطبيعية	غير مناسب لميزانية المشروع بعيد عن المناطق الطبيعية
1.1	تصميم المبنى	- (1.1.1) التصميم الخارجي: تصميم عصري. ألوان مريحة للعين. - (1.1.2) التصميم الداخلي: ملائم لجميع الفئات العمرية والمرضى الوضوح وعدم التعقيد في التصميم من أجل سهولة التنقل بين أرجاء المنتجع.	JAN 2023- JUN 2024	- تصميم عصري. ألوان مريحة للعين. - ملائم لجميع الفئات العمرية والمرضى الوضوح وعدم التعقيد في التصميم من أجل سهولة التنقل بين أرجاء المنتجع.	متطلب ناجح
1.2	التشييد والبناء	تعاقد مع شركة ملتزمة في وضوح الأهداف والمهام.	APR 2023 - JUN 2024	شركة ملتزمة في وضوح الأهداف والمهام.	المماطلة في أداء المهام.
1.2.1	الديكورات	اختيار ديكورات تسبب الشعور بالهدوء والطاقة الإيجابية.	JUL 2024- SEP 2024	الشعور بالهدوء والطاقة الإيجابية.	مطلب ناجح.
1.2.2	التأثيث	اختيار بعض الأثاث المخصص طبياً لكبار السن أو ذوي الاحتياجات الخاصة.	JUL 2024- SEP 2024	اثاث طبي لكبار السن أو ذوي الاحتياجات الخاصة.	مطلب ناجح.
1.3	التعاقد مع المشغلين	التعاقد مع شركة تشغيل توفر الأدوات المناسبة لتشغيل المشروع بشكل مؤقت	APR 2023- SEP 2024	شركة تشغيل توفر الأدوات المناسبة لتشغيل المشروع بشكل مؤقت.	تشغيل المشروع بشكل دائم.
1.3.1	مركز صحي	عُرف مجهزه كلياً لحالات الطوارئ، الكشف.	APR 2023- SEP 2024	عُرف مجهزه كلياً لحالات الطوارئ، الكشف.	مطلب ناجح.
1.3.2	مركز تغذية	مطاعم مؤقتة لتوفير الأكل الصحي لحين توفير المطابخ الأساسية في المنتجع.	APR 2023- SEP 2024	- مطاعم أكل صحي. - المطبخ الأساسي.	ارتفاع أسعار المطاعم الصحية بالنسبة لكفاءتها. عدم توفر المطبخ الأساسي.
1.3.3	مركز رياضي	توفير صالات وأجهزة ومدرسين مختصين.	APR 2023- SEP 2024	صالات، أجهزة، مدرسين مختصين.	شُح في المدرسين الرياضيين.
1.3.4	مركز للمساج	التعاقد مع اشخاص مختصين في المساج العلاجي أو للعلاج الطبيعي، ومساج الاسترخاء، مع الأخذ بالاعتبار خلق أجواء الأجواء المناسبة.	APR 2023- SEP 2024	- اخصائيين علاج طبيعي. - اخصائيين مساج الاسترخاء. - الأجواء المناسبة.	مطلب ناجح.
1.3.5	نادي أطفال	توفير معلمين وأدوات لتعليم الأطفال. أماكن آمنة للعب وممارسة نشاطاتهم اليومية.	APR 2023- SEP 2024	- معلمين وأدوات لتعليم الأطفال.	مطلب ناجح.

					- أماكن آمنه للعب.
1.3.6	شركة نظافة	اعتماد شركة تنظيف فوري ويومي مؤقتاً حتى توفر قسم خاص لنظافة المنتج والعناية به.	APR 2023- SEP 2024	- شركة تنظيف فوري ويومي مؤقتة. - قسم خاص للعناية ونظافة المنتج.	عدم توفر العدد المطلوب لعملاء التنظيف في الشركات. افتقار المنتج لهذا القسم في الوقت الراهن.
1.4	تصميم النظام	التعاقد مع شركة تقنية معلومات توفر تصفحاً تقنياً ومنهجياً للويب لتسهيل متابعة المشروع وتسهيل التواصل بين الإدارات.	OCT 2024-DEC 2024	- شركة تقنية معلومات توفر: تصفح تقني ومنهجي للويب. - تسهيل متابعة المشروع والتواصل بين الإدارات.	صعوبة التواصل بين الإدارات لعدم اعتماد بعض الشركات او الإدارات ع التكنولوجيا.
1.4.1	فحص النظام	سيتم توفير فحص شامل للنظام من خلال تقنية المعلومات.	OCT 2024-DEC 2024	فحص شامل للنظام.	مطلب ناجح.
1.4.2	اعتماد النظام	عند استقرار النظام سيتم اعتماده الكلي.	OCT 2024-DEC 2024	عند استقرار النظام سيتم اعتماده الكلي.	إمكانية عدم استقرار النظام.
1.5	التوظيف	طاقم وطني محترف ومتخصص في تقديم الخدمات التي سيتم توفيرها للعملاء.	JAN 2025 – MAR 2025	طاقم وطني محترف ومتخصص.	الاستعانة بكوادر خارجية لزيادة الاحترافية.
1.5.1	التدريب والتطوير	توفير برامج تدريبية بين الحين والآخر للموظفين لمواكبة جميع الخدمات، حيث ستضيف المؤسسة المهارات والقدرات اللازمة للموظف ليكون مُلم بكافة المعلومات لأي احتياج مستقبلي.	JAN 2025 – MAR 2025	برامج تدريبية.	مطلب ناجح.
1.6	تشغيل المشروع	يتضمن افتتاح تجريبي يكون في الثلاث الأشهر الأولى لاستكشاف أي خطأ. بعد تعديل الأخطاء وإصلاحها يتم الافتتاح الرسمي في الثلاث الأشهر الأخيرة ومراقبة سير العمل عن كثب ويكون فيها رفع التقارير.	JAN 2025 – JUN 2025	افتتاح تجريبي لاستكشاف الأخطاء. الافتتاح الرسمي بعد تعديل الأخطاء. مراقبة سير العمل، ورفع التقارير.	مطلب ناجح.

جدول رقم (17)

6.2.2 Specify the methods used in requirement collection:

حكم خبير

2. جمع البيانات:

- العصف الذهني Brainstorming
- المقابلات Interviews
- مجموعات التركيز Focus Groups

- الإستمبانات والاستقصاءات Questionnaires and Surveys

- القياس بالمقارنة Benchmarking

3. تحليل البيانات:

- تحليل وثائق المشروع

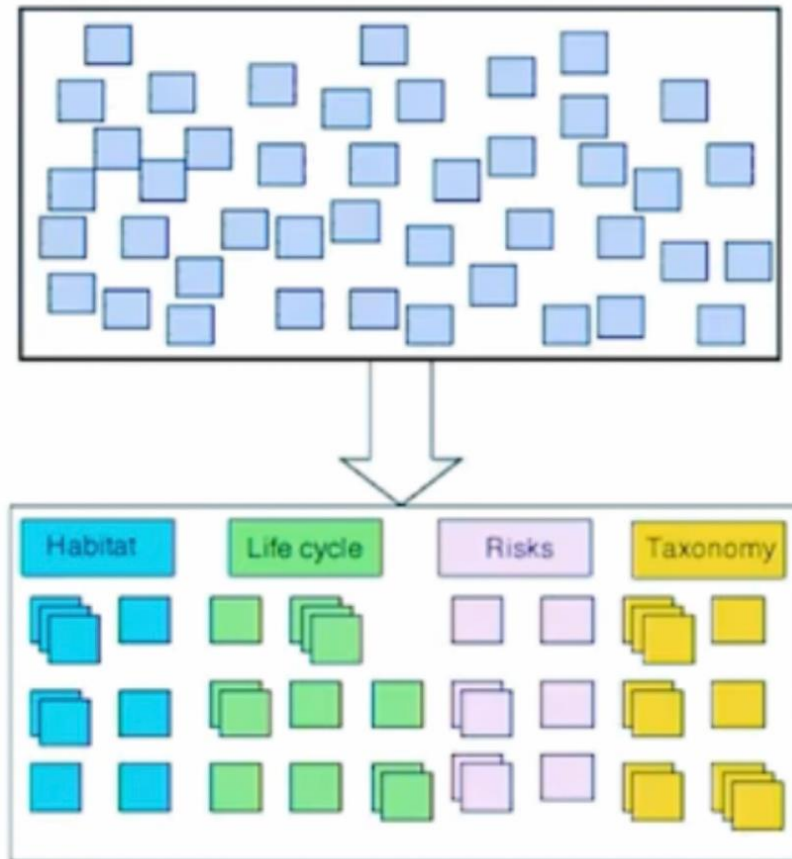
4. اتخاذ القرار Document Analysis:

- التصويت Voting

- تحديد القرارات متعدد المعايير Multi criteria decision analysis

5. تمثيل البيانات :

- مخططات التقارب Affinity Diagrams



شكل رقم (14)

• الخارطة الذهنية Mind Mapping



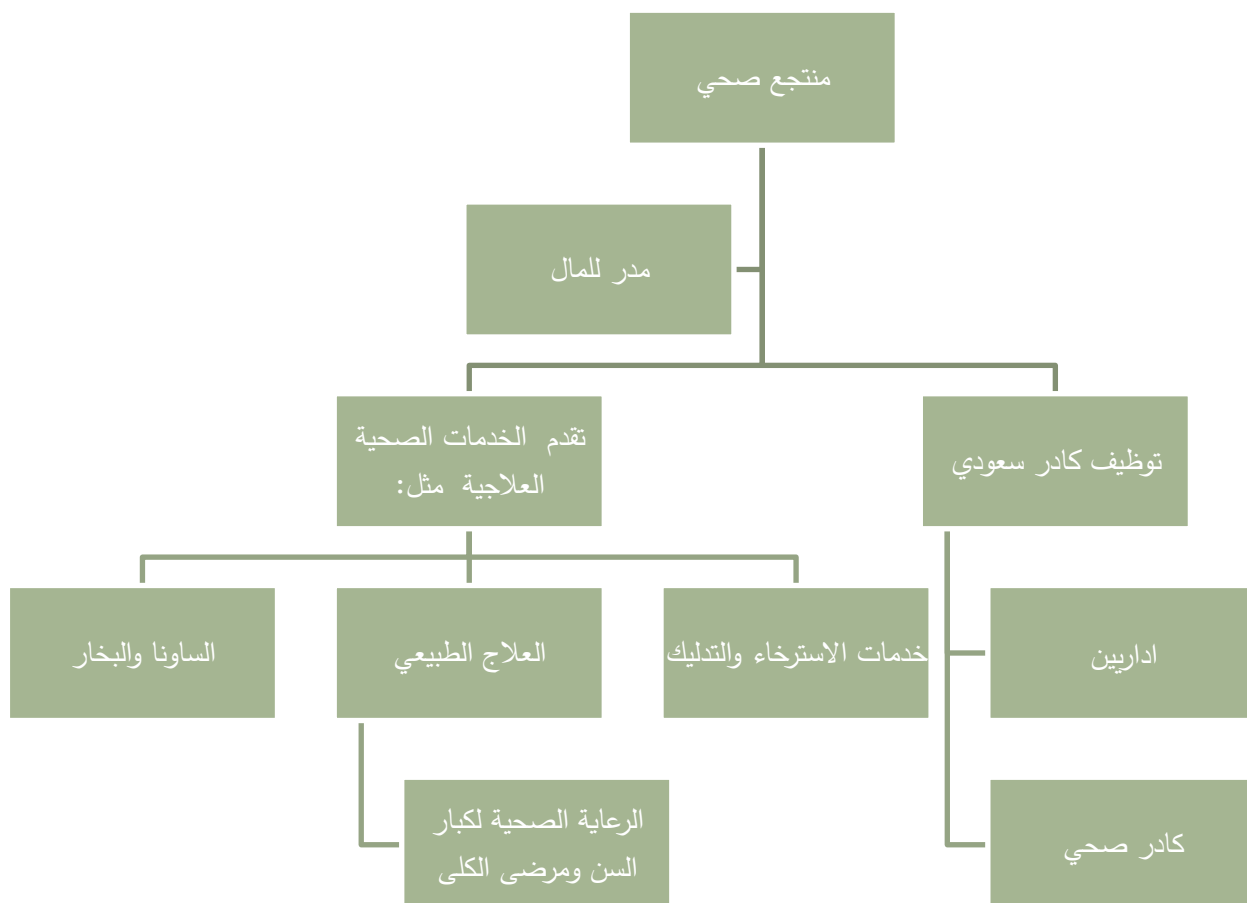
شكل رقم (15)

6. المهارات الشخصية والجماعية:

- تقنية المجموعات الشكلية (NGT) Nominal Group Technique .
- الملاحظة المحادثة Observations/Conversation: مراقبة الشخص أثناء تأديته لعمله ضمن بيئة العمل الكلية وتسجيل التفاصيل الدقيقة لغرض جمع المتطلبات وتسمى أيضا Job Shadowing
- التيسير Facilitation

7. النماذج الأولية Prototypes: طريقة لعرض المتطلبات على المشاركين باستخدام نموذج وأخذ ملاحظاتهم Feedback ثم تعديلها على النموذج وتكرار العملية حتى يتم اعتماد النموذج.

6.2.3 develop the hierarchical structure of the objectives of the project:



شكل رقم (16)

7.1.1 Develop, identify and prepare the scope statement:

نطاق عمل المشروع

أولاً: الالتزام بنطاق عمل المشروع

تنوع الخدمات وكذلك تنوع الشريحة المستهدفة يحقق للمشروع الأمان الاستثماري، حال عدم وجود إقبال من إحدى الشرائح المستهدفة فتغطيها الشرائح الأخرى نظراً لتنوع الظروف المجتمعية لتلك الشرائح، حيث يقسم المشروع وفقاً لنطاقه التنفيذي إلى خمس مراحل حيث تقسم كل مرحلة إلى مهام وتقسّم المهام إلى عمليات ثم تقسم العمليات إلى أنشطة متنوعة وفقاً للنشاط الزمني.

ثانياً: الهدف من المشروع

الهدف من المشروع: إنشاء وتشغيل منتج متكامل وشامل (صحي - سياحي - استجمام) يقدم خدماته لشرائح متنوعة من المستفيدين.

ثالثاً: الجدول الزمني لتنفيذ المشروع

عامين ونصف (تحتسب بالتقويم الميلادي) مدة تنفيذ المشروع

رابعاً: منهجية وخطة المشروع

تتكون خطة العمل الإجمالية وفقاً لمراحلها الأساسية من مجموعة مهام حيث تنقسم كل مهمة إلى مجموعة من العمليات التي تحقق في العمل والجدول مجملها الهدف العام للمشروع، وتنقسم خطة المشروع الحالية بالإجمال حيث سيتم تفصيل العمليات لاحقاً وفقاً لخطة يوضحها الجدول التالي الزمني للمراحل، حيث تقسم مراحل العمل في نطاق المشروع إلى خمس مراحل:

م المرحلة المدة الزمنية

1	مرحلة تخطيط المشروع	6 شهور
2	مرحلة اعداد المشروع	6 شهور
3	مرحلة تنفيذ المشروع	6 شهور
4	مرحلة تقييم المشروع	6 شهور
5	مرحلة اغلاق المشروع	6 شهور

شكل (17)

وفيما يلي تفصيل لكل مرحلة من مراحل العمل

أولاً مرحلة تخطيط المشروع وتشمل: (6) أشهر

1- وضع مخطط عام للمشروع.

2- تحديد تفاصيل التنفيذ الفنية.

3- تحديد الكميات والتكلفة التقديرية للأعمال.

4- وضع المخططات والرسومات والتصاميم الهندسية للمشروع.

5- وضع خطة إدارة المخاطر.

(6) أشهر مرحلة إعداد المشروع وتشمل المهام التالية :ثانياً

1-دعوة المستثمرين للمساهمة في المشروع

2- التعاقد مع المطورون العقاريين.

3- استخراج تراخيص البناء والإنشاءات.

4- التعاقد مع مقاولي التنفيذ.

5- تحديد الجهة الاستثمارية.

6- شراء مستلزمات التشغيل.

(6) اشهر ثالثاً: مرحلة تنفيذ المشروع وتشمل المهام التالية

1- تنفيذ المخططات الاستشارية

2- تنفيذ خطط البناء والتعمير

3- تنفيذ خطط تصاميم الديكور الداخلية والخارجية

(6) اشهر رابعاً: مرحلة تقييم المشروع وتشمل المهام التالية

1- استلام الوحدات الجاهزة وفقاً لمعايير وشروط الجودة

2- تحديد قوائم الملاحظات وتوجيه الجهات المنفذة لتعديل الملاحظات

3- الاستلام النهائي للوحدات المكونة للمشروع وفقاً لمعايير وشروط الجودة

(6) اشهر :خامساً: مرحلة اقبال المشروع وتشمل المهام التالية

1- طرح المشروع للمشغلين والاعلان عن الفرص الاستثمارية

2- التعاقد مع جهات التشغيل

3- تسليم وحدات المشروع المتنوعة لجهات التشغيل

سادساً: آلية التنفيذ

تتمثل آلية التنفيذ المقترحة في استخدام المراحل المناسبة من نموذج العمل المتكامل لتحقيق أهداف المشاريع المختلفة وتلبية احتياجاتها من خلال مجموعة الأسس الداعمة والمحقة لأهداف المشاريع، والذي يتم تطبيقه وفقاً للمحددات التالية

أ- محددات عامة:

(1) رؤية المملكة العربية السعودية (030). (2) رؤية لجنة الاستثمار بالمشروع.

(3) نطاق العمل الفني بالمشروع. (4) نطاق العمل التنفيذي بالمشروع.

(5) معايير العمل المطبقة ببيئة العمل. (6) الأنظمة السعودية ولوائحها التنفيذية وكذلك اللوائح التنظيمية الحاكمة لتفاصيل العمل.

العمل.

ب- محددات فنية:

1-الحصول على جمع البيانات من مصادرها المعتمدة نظامياً.

2-معالجة البيانات وفقاً للقواعد العلمية القياسية.

3-تخزين المعلومات بالطرق التي يمكن الحفاظ على استدامتها وسرية التعامل بها.

4-وضع نماذج عامة موحدة لنتائج الدراسات والتقارير تمكن العاملين من سهولة توظيف المعلومات في مجال العمل مستقبلاً.

5- الاعتماد على المقاييس العالمية المعمول بها لتحليل وتقييم الأداء.

الاستعانة بالمختصين من الاستشاريين وخاصة فيما يتعلق بالتخصصات الفنية المتعلقة بالمشروع.

سابعاً: مخرجات المشروع

1. وحدة خدمات السياحة عدة مراكز داعمة لعملها تتمثل في:

- أ- مراكز تجارية ومقاهي لرواد المنتجع
- ب- مجموعة مطاعم عالمية، وكذلك مجموعة مطاعم متخصصة بالأكلات الصحية
- ج- مراكز سينما
- د- ملاعب رياضية متنوعة (نادي خيول - ملعب غولف وغيرها من الملاعب والنوادي)

2. وحدة الخدمات العلاجية عدة مراكز داعمة لعملها تتمثل في:

- أ- مركز متخصص بعمل التحاليل والفحوصات
- ب- مركز متخصص لتقديم الرعاية الكاملة لمرضى الفشل الكلوي
- ج- مركز متخصص بالتغذية العلاجية
- د- مركز متخصص بالعلاج الطبيعي

3. وحدة خدمات الاستجمام عدة مراكز داعمة لعملها تتمثل في:

- أ- نوادي الاسترخاء
- ب- نوادي رياضية
- ت- نوادي اليوغا
- ث- مراكز للمساج

7.1.2 Develop, identify and explain Scope creeping:

زحف نطاق عمل المشروع

أولاً: مفهوم زحف نطاق عمل المشروع:

يتمثل مفهوم زحف نطاق المشروع في ظهور عدد من التفرعات الخاصة بمهام نطاق الأمر الذي يحدث تفرعاً على مستوى التكلفة وكذلك على مستوى الجدول الزمني، بالإضافة إلى توسع نطاق العمل، وقد ينتج هذا الزحف بناء على ظهور عدد من المتغيرات الغير متوقعة والتي يصعب التكهّن بها حال تخطيط المشروع ومن أمثلة ذلك:

1. ظهور مشكلات في تربة الأرض الخاصة بالمشروع.
 2. ظهور مشكلات في إعدادات البنية الأساسية للحصول على تراخيص التنفيذ.
 3. التغيير في التشريعات المنظمة لعمل المشروع.
- وقد ينتج زحف نطاق المشروع بناء على قصور بعض القائمين بأعمال المشروع ومثال على ذلك:

1. ضعف رؤية المخططين وعدم إلمامهم بتفاصيل العمل التنفيذية.
2. ضعف القدرات المهنية لمدير المشروع.
3. ضعف قدرات الاتصال بين العاملين في إدارات المشروع المتنوعة.

وجدير بالذكر أن حالات زحف نطاق المشروع قد تحدث في أي مرحلة من مراحل المشروع وذلك إما لعوامل داخلية أو عوامل خارجية، وعلى متخذي القرار أن يحاولوا تجنب هذا الزحف من خلال اتخاذ الإجراءات الاحترازية التي تجنب المشروع مشكلة زحف نطاق العمل،

كما يجدر بالقائمين على التخطيط أن يضعوا خطة ضمان الجودة وكذلك خطة إدارة المخاطر وكلاهما عاملي أمان يضمننا عدم زحف نطاق المشروع؛ فضلاً عن ضمانهما لعدم انحراف المشروع عن مساره.

وفيما يلي بيان لأُمثلة على المشكلات المتسببة في زحف نطاق المشروع وطرق تجنبها:

المثال الأول: سوء الاتصال بين إدارات المشروع:

1. حال وجود احتياج لبعض أدوات ومواد تنفيذ العمل بكميات تناسب ظروف المشروع، يجب إخطار إدارة المستودعات التي تؤكد توفر النوع والكمية الكافية لمهام العمل، أو توجيه الطلب لإدارة المشتريات للقيام بالشراء وتوفير الاحتياجات، وأي بطيء في هذه العملية سيؤدي إلى تأخر جدول التنفيذ ومن ثم زيادة في تحمل نفقات العمال عن أيام التوقف، بالإضافة إلى نفقات أخرى بحسب مقتضى الحال كإيجار معدات، أو تأخير لخطوات تتعلق بعمل شركات تنفيذ أخرى داخل المشروع.

طريقة التجنب:

1. إنشاء إدارة للاتصال والمتابعة تكون مسؤولة عن نشر كافة تفاصيل العمل بين الإدارات التنفيذية.
2. تخصيص موظف في كل إدارة لنقل كافة تفاصيل العمل من إدارته لإدارة الاتصالات.
3. الاستعانة بأداة إلكترونية لنشر كافة تفاصيل العمل ومهامه واحتياجاته لكافة الإدارات.

المثال الثاني: ضعف القدرات المهنية لمدير المشروع:

يؤدي ضعف القدرات المهنية لمدير المشروع إلى سوء التقدير والذي قد ينتج عنه سوء اتخاذ القرار الذي يحدث العديد من المشكلات التنفيذية التي تؤدي إلى إضاعة الوقت والجهد والمال، كما أن ضعف القدرات الفنية قد يؤدي إلى ضعف اختيار فريق العمل التنفيذي مما ينتج عنه ضعف الأداء وربما فشل المشروع.

طريقة التجنب:

1. وضع معايير لاختبار مدير المشروع تشمل معايير (فنية – إدارية – ومهارية).
2. وضع بدائل لاختيار مدير المشروع تمكن الإدارة الاستثمارية من استبداله في أسرع وقت حال ظهور عدم ملائمته.

3. وضع إدارة للحكومة لا تخضع لسلطة مدير المشروع يمكن من تقاريرها الدورية الوقوف على صلاحية مدير المشروع من عدمه، واستبداله في أسرع وقت حال ظهور عدم ملائمته.

7.1.3 Illustrate product analysis management.

تحليل المنتج هو عملية إدارة مشروع مهمة ضرورية للمشاريع التي تحتوي على منتجات كجزء من التسليم. إنها أداة تُستخدم لتحديد نطاق المنتج. هذا يعني في الأساس أنه عند تحليل المنتج من خلال نطاقه، يمكن طرح الأسئلة عنه.

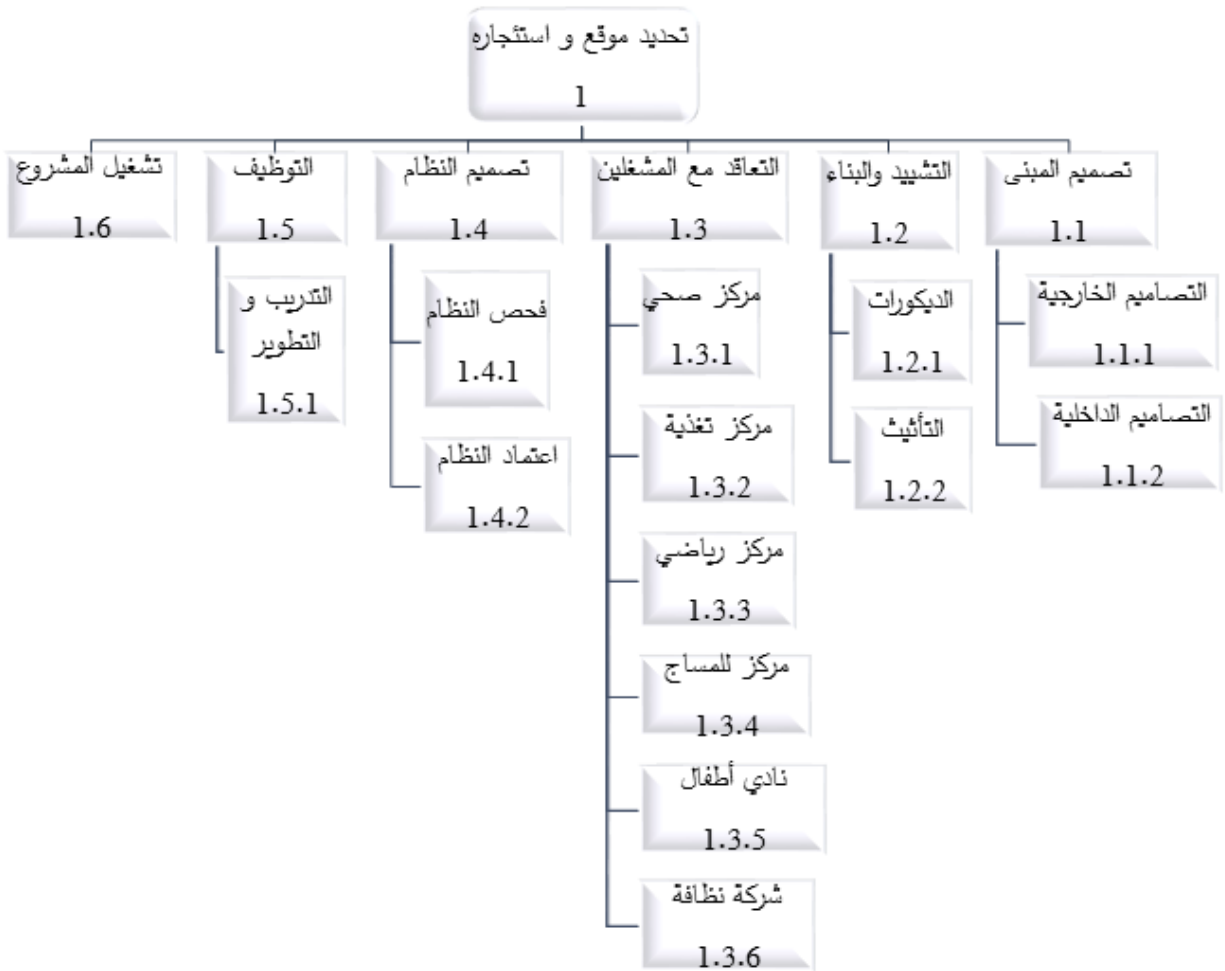
في حين أن تحليل المنتج طويل ، فإنه يوفر جميع المعلومات اللازمة لتحديد ما إذا كان المخزون يلبي معايير الشركة وتفضيلات العملاء. إذا أسفر التقييم عن نتائج غير كافية ، يمكن للشركات أن تقرر ما إذا كانت تريد حذف العنصر من قائمتها أو تجربة تصميمات بديلة. يمكن إجراء تحليل المنتج للحصول على نظرة ثاقبة في التصنيع واللوجستيات والمبيعات وتطوير المنتجات. من خلال تحديد جميع التفاصيل الدقيقة لعنصر ما ، تفهم الشركات نوع براءة الاختراع التي يحتاجونها والسوق المستهدف

الخطوات الأكثر شيوعًا لتحليل المنتج على النحو التالي:

تعلم المنافسة، تحتاج الشركات إلى فهم منافستها قبل أن تتمكن من البدء في البحث - إجراء البحث - تحليل معلومات المنتج - إنشاء

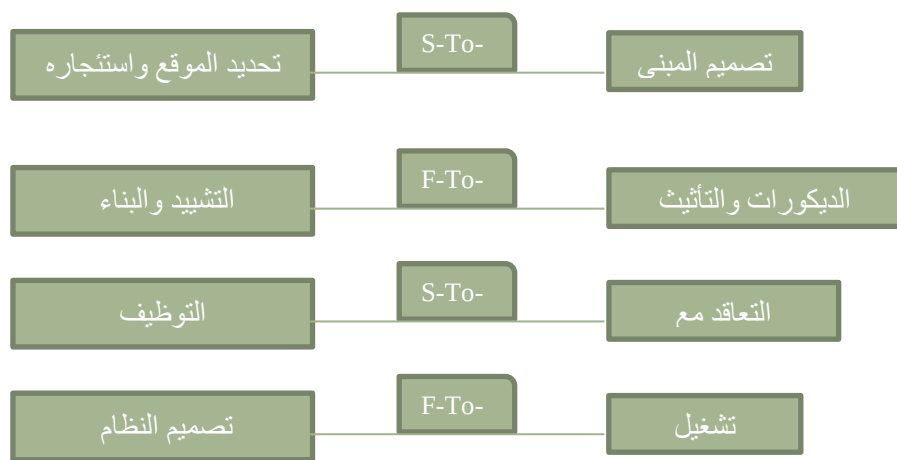
استراتيجية تنافسية - البحث المستمر - ابدأ بمنتج رائد - منتجات مرجعية - تحليل صفحات المنتج

7.2.1 Develop the functions list or the activities included in each



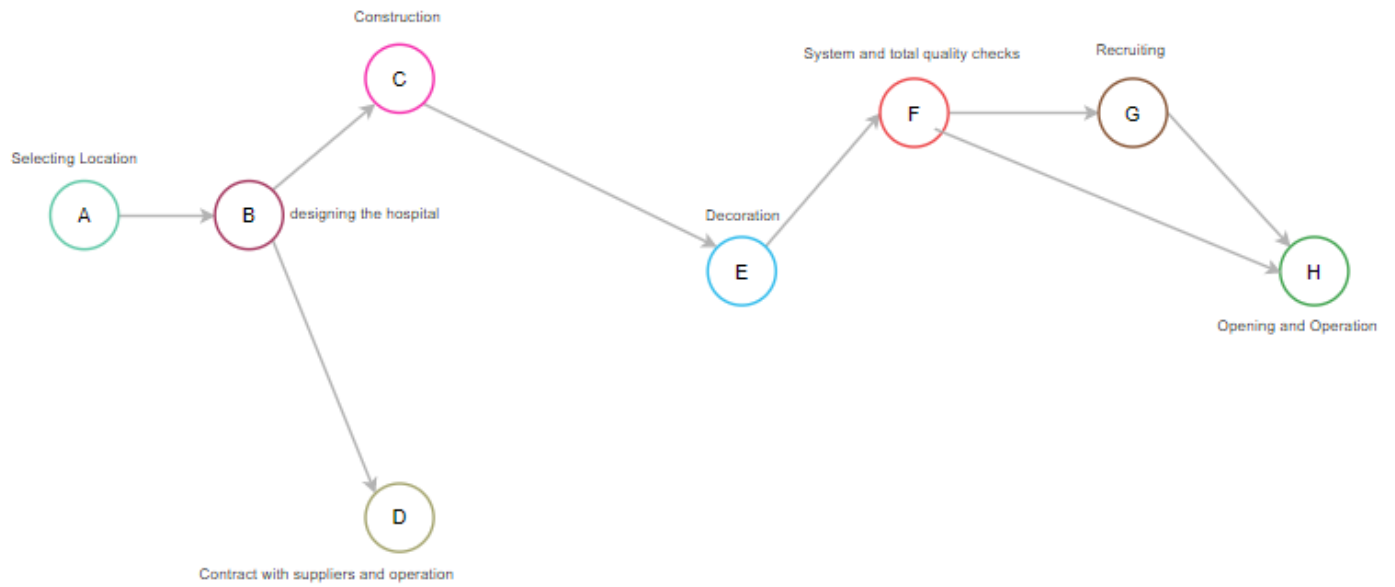
شكل (18)

7.2.2 Illustrate the relationships between the activities:



شكل (19)

7.2.3 Develop the logical diagram of the project activities, and identify the critical path



شكل (20)

Project Information

	Activity	Depends on	Time requirement	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish
Edit	A		3	0	3	0	3
Edit	B	A	3	3	6	3	6
Edit	C	B	15	6	21	6	21
Edit	D	B	18	6	24	12	30
Edit	E	C	3	21	24	21	24
Edit	F	E	3	24	27	24	27
Edit	G	F	3	27	30	27	30
Edit	H	F	3	27	30	27	30

شكل رقم (21)

7.2.4 Prepare Gantt chart and Milestones model.

المهمة	Q3 2022	Q1 2023	Q2 2023	Q3 2023	Q4 2023	Q1 2024	Q2 2024	Q3 2024	Q4 2024	Q1 2025	Q2 2025
تحديد الموقع واستئجاره											
تصميم المبنى											
البناء											
التأثير و الديكورات											
التعاقد مع مشغلين											
تصميم نظام و فحص النظام											
التوظيف و التدريب											
افتتاح تجريبي للمشروع											
تشغيل المشروع											

جدول (18)

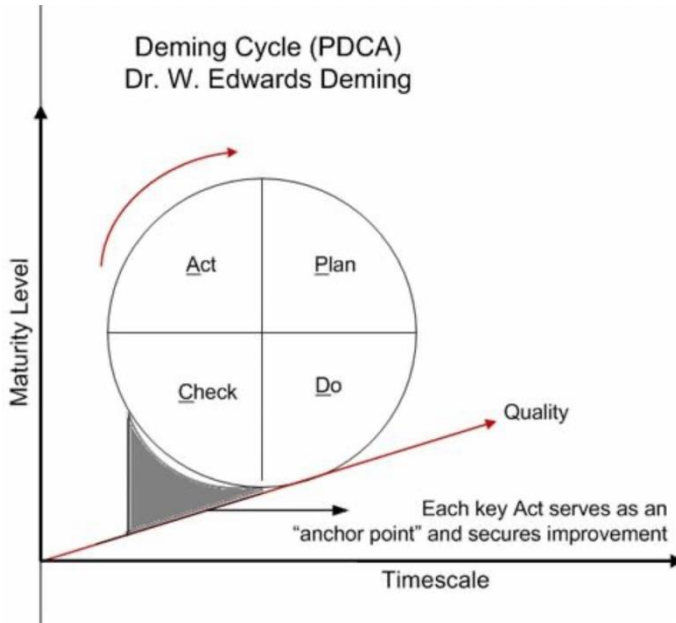
7.3.1 Clarify Deming model for quality:

(ديمنج):Deming نموذج ديمينج

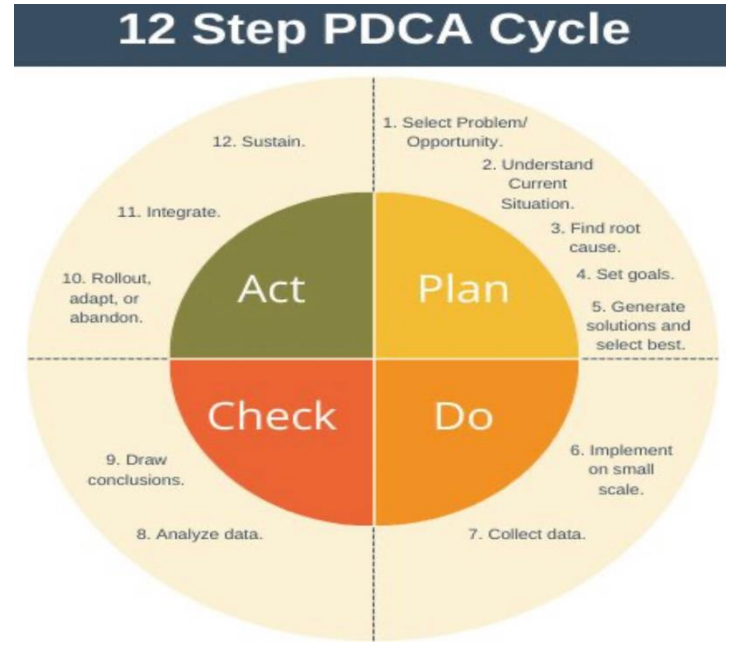
مؤسسة الإدارة العلمية الحديثة، في بدايات القرن العشرين، والذي Taylor انتقد ديمينج نموذج الإدارة العلمية التي وضعها "تايلور" استطاع أن يحقق أعلى مستوى من مستويات الكفاءة الإنتاجية في المصانع الأمريكية، ولكنه أهمل جوانب كثيرة منها الجانب الإنساني المتعلق بحاجات العاملين ورغباتهم لذا فقد ارتكزت فلسفة ديمينج على وضع مفهوم الجودة في المطار انساني، حيث اعتقد وببساطة أن التزام القوى العاملة في بكامل إرادتها في إتقان عملها مع وجود عملية إدارية سليمة، فإن الجودة ستكون هي النتيجة الحتمية المصنع.

وتتلخص دائرة (نموذج) ديمينج بالآتي:

- **خطط (PLAN):** لا بد من التخطيط لأي تحسين تتوي المؤسسة إدخاله.
- **اعمل (DO):** مرحلة تنفيذ الخطة وتطبيق التغيير في نطاق محدود واكتشاف الأخطاء وتحديد أسبابها.
- **تأكد (Check):** مرحلة القياس وتقييم النتائج واكتشاف صلاحية الأفكار والحلول وقابليتها للتطبيق.
- **نفذ (act):** هناك خطان يتم إتباعهما في حال التنفيذ، فإذا ما تم تحقيق النجاح يتم تطبيق الحلول على نطاق واسع وسريع، إن لم يتم النجاح فيتم استبعاد العناصر التي لم تحقق النجاح، كما ويتم وضع معايير أخرى للنجاح يتم دمجها في ثقافة المؤسسة واستراتيجياتها.



شكل (23)



شكل (22)

***مثال على تطبيق نموذج (ديمينج)**

المشكلة:

تهاون الموظفين في تسجيل الحضور والانصراف (البصمة والتوقيع).

الحل:

ضبط أداء الموظفين بالذكاء الاصطناعي.

The PDCA Cycle

استبدال بطاقات هوية
الموظفين ببطاقات
تحتوي على شرائح
الالكترونية ذكية.
يسجل الدخول
والخروج بشكل
تلقائي وتحسب عدد
ساعات عمل الموظف
والساعات الاضافيه.

١/التواصل مع الشركات
المنفذه للبطاقات
واصداراتها.
٢/ربط الشرائح الذكية
بالبرنامج الداخلي للإدارة.
٣/اتلاف بطاقات الهوية
القديمة و استبدالها
بالبطاقات الجديد.

البدء في استخدام
البرنامج بصورة
رسميه بعد ثبوت
فعاليتة في تحديد
أوقات حضور
وانصراف الموظفين
ومعرفة ساعات
العمل الفعلية
للموظف و بشكل
دوري وبصوره
تلقائية يومية بدون
الحاجة لاستخدام
جهاز البصمه
والسجلات التقليديه.

مراقبة البرنامج
الداخلي والتأكد
من عمل النظام
الجديد بطريقة
صحيحة وتقييم
النتائج بالفترة
التجريبية قبل
اعتماده بصورة
نهائية والتدقيق
عليها.

شكل رقم (24)

7.3.2 Develop the SIPOC model and Ishikawa for one of the issues of the project outputs



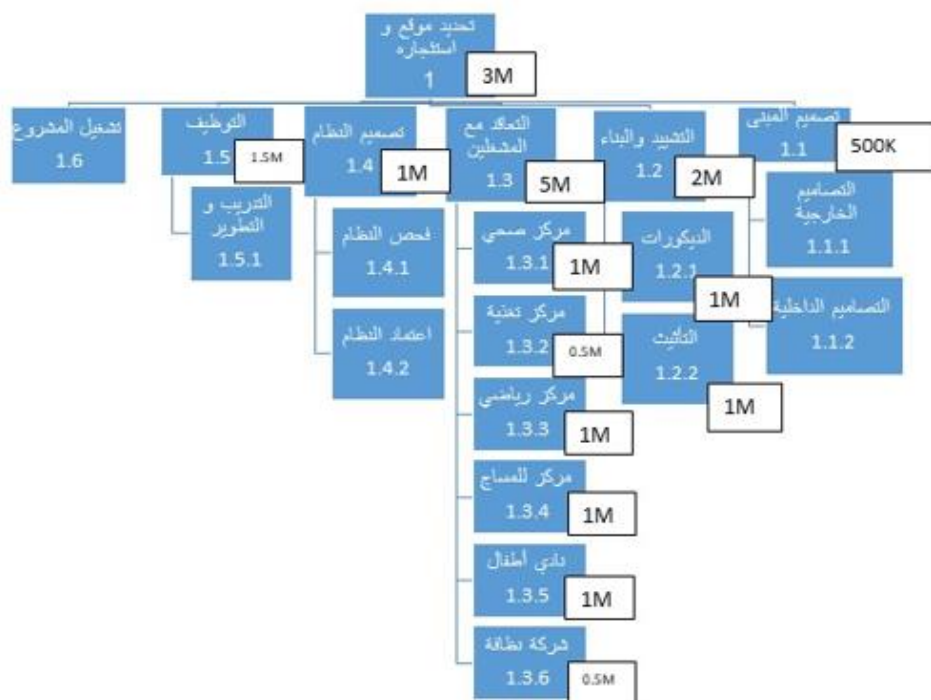
شكل (25)



شكل (26)

تعد أداة أو آلية "عظمة السمكة" أداة رائعة لتحليل المشكلات بمشاركة المسؤولين عن هذه المشكلة أو المسؤولين عن العناصر الرئيسية التي قد تكون سبباً في أحداث هذه المشكلة. هذه الأداة قام بوضعها العالم الياباني كارو إيشيكاوا لذلك سمي مخطط إيشيكاوا أو مخطط السبب والأثر أو النتيجة أو مخطط عظمة السمكة وهو عبارة عن مجسم بياني له عدة أسماء كما هو واضح ويطلق على هذه التقنية مخطط السبب والأثر أو السبب والنتيجة لأنه وهنا تمت محاولة تطبيق المخطط على مشكلة من .يستعمل لحصر كافة الأسباب المحتملة وبالتالي إيجاد العالقة بين هذا الأثر وأسبابه .مشاكل المشروع وتحليل الأسباب الرئيسية

8.1.1 Establish Cost Breakdown Structure, and the project balance by WBS:



شكل (27)

9.1.1 Explain the concept of Resource Leveling and Smoothing:

هناك حلان يمكن اعتمادهما لإصلاح مشاكل الجدولة: تسوية الموارد مقابل تجانس الموارد. وكلاهما يساعد إدارة المشروع في ضغط الجدول الزمني.

ما هي تسوية الموارد؟

تتجاهل تسوية الموارد تخصيص الموارد وتحل أي مشاكل تتعلق بالزيادة أو النقص في تخصيص الموارد لمشاريع جديدة.

ما هو تجانس الموارد مقابل تجانس الموارد: هو أداة لإدارة المشروع لتحسين الموارد عن طريق تعديل أنشطة الجدول، بحيث لا تتجاوز الموارد الحدود المعينة مسبقاً أثناء التخطيط. لذلك.

الفرق بين تسوية الموارد مقابل تجانس الموارد:

• تسوية المورد: يستخدم عندما تكون جدولة إنتاج الموارد المتاحة محدودة ونحتاج إلى استخدامها على النحو الأمثل.

• تجانس الموارد: يستخدم عندما تكون قيود الوقت هي العامل الأكبر الذي يمنع الإنتاج. الفكرة هي إنهاء المشروع في الوقت المحدد مع

تجنب فترات الذروة والانخفاضات في الطلب على الموارد.

الجدول التالي يقارن تسوية الموارد مقابل تجانس الموارد:

تجانس الموارد	تسوية الموارد
تبقى تواريخ انتهاء المنتج كما هي.	يمكن تغيير تواريخ انتهاء المشروع
يمكنك إيقاف الأنشطة مؤقتًا داخل حدودها العائمة	تتغير المسارات الحرجة، وتتنزاد في الغالب
تستند الجدولة عندما يتم تخصيص الموارد بشكل غير متساو	الجدولة عندما تكون الموارد أقل أو مفرطة في تخصيصها.
القيد الرئيسي هو تاريخ انتهاء المشروع الخاص بك	القيد الرئيسي هو مواردك.

باستخدام تجانس الموارد، لا يمكنك تغيير المسار الحرج.	يمكن تنفيذ تسوية الموارد للمهام على المسار الحرج
باستخدام تجانس الموارد، لا يمكنك تغيير المسار الحرج.	عادة ما تتم جدولة تسوية الموارد أولاً

جدول (19)

لإعادة تخصيص الموارد والتركيز على الوقت لتحقيق الإنتاج في إطار زمني معين. يتم ذلك عن طريق تحديد:

التبعيات: التبعيات هي العلاقات بين مهامك، أيها يأتي أولاً وأيها يأتي بعده.

2. تضارب الموارد: بدأت الموارد للعديد من المشاريع في نفس الوقت. الشيء الآخر الذي نحتاج إلى تحديده هو القيود التي تؤثر على

الإنتاج، يمكن أن تكون هذه القيود:

قيود إلزامية: ناتجة عن قيود مادية مثل التجارب.

قيود تقديرية: القيود على أساس تفضيلات أعضاء الفريق.

قيود خارجية: بسبب احتياجات أو رغبات طرف ثالث.

التقنيات التي يمكنك اعتمادها لبدء إدارة المشروع:

1. تحليل المسار الحرج: تحليل / طريقة المسار الحرج هي خوارزمية جدولة الإنتاج. هذا هو النوع الأكثر شيوعاً من النهج الذي يتضمن

النظر إلى المسارات الأطول والأقصر في مخطط الشبكة لإكمال المشروع. يتم ذلك من خلال النظر إلى تبعيات الموارد الخاصة لفهم

الإطار الزمني الواقعي الذي يمكن فيه إكمال أمر التصنيع. باستخدام تقنية تسوية الموارد هذه، فإن مهام المسار الحرج هي المهام المهمة

جداً، وسيُظهر تحليل هذه المسارات الترابط بين الأنشطة، مما سيسلط الضوء على الموارد اللازمة للتعاون عليها. تحليل المسار الحرج

عبارة عن تقنية لتسوية الموارد تُستخدم على نطاق واسع في الصناعات التي لديها عمليات إنتاج معقدة.

2. التتبع السريع: التتبع السريع هو أسلوب تخطيط تسوية الموارد لكسب المزيد من الوقت، من خلال إكمال المهام بشكل متوازٍ. لا يمكن إكمال هذا النهج لتسوية الموارد إلا إذا تداخلت الأنشطة، مما يسمح لك بإنهاء الإنتاج في الوقت المحدد وبدون تكاليف إضافية.
3. الانهيار: هو تقصير المدة عن طريق إضافة المزيد من الموارد إلى أمر التصنيع بأقل تكلفة ممكنة. عند اعتماد وقت التوقف عن العمل، ستحدد الأولويات بناءً على أقل تكلفة لوقت التوقف عن العمل لكل فريق وحدة، وسيسمح هذا التركيز لأعضاء الفريق بتحديد الأنشطة التي تقدم أكبر قيمة للعمل.

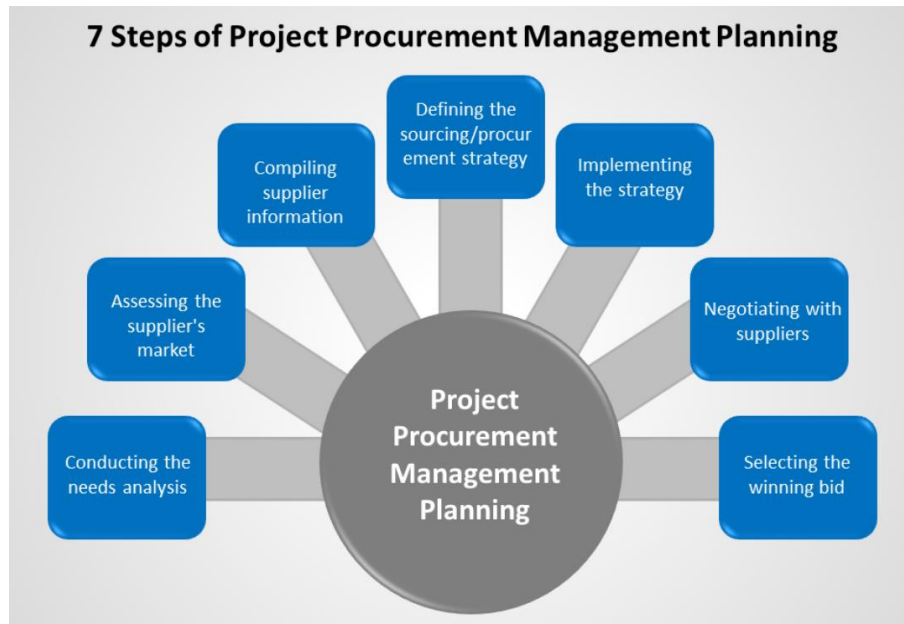
الجدول التالي: التتبع السريع مقابل الانهيار

الانهيار	التتبع سريع
إكمال المهام في نفس الوقت لضغط جدولك.	أضافة المزيد من الموارد لإنهاء المهام لضغط جدولك
يزيد المخاطر وفرصة إعادة صياغة المشاريع.	يزيد من المخاطر، لكنه يزيد التكاليف أيضًا
يعمل فقط إذا كان من الممكن تداخل مهامك	يعمل فقط عندما يؤدي المزيد من الموارد إلى تقصير مدة المشروع
يجب دائماً أن تجرب أولاً	يجب أن تجرب عندما لا يؤدي التتبع السريع إلى ضغط جدولك الزمني.
يمكن أن تعمل فقط على الأنشطة على المسار الحرج	يمكن أن تعمل فقط على الأنشطة على المسار الحرج.

جدول (20)

9.2.1 Develop the procurement execution process, and contractor selection.

عندما يتعلق الأمر بإجراءات المشتريات لابد من وضع خطط قوية ومتينة بحيث يتبعها جميع أعضاء القسم مما يؤدي الى الامتياز التشغيلي. أولا لابد من المعرفة التامة بجميع إجراءات المشتريات ومهم جدا تحديد دور كل شخص في هذا القسم بحيث يعرف كل شخص دوره وما يجب ان يقوم به. ثانيا لابد من الوضوح بتحديد المتطلبات لكل عملية شراء من الناحية التقنية والاحتياج لهذا المنتج. ثالثا لابد من معرفة الزمن المطلوب او المسموح به لكل منتج بحيث يعرف فرق المشتريات ما يجب القيام به عند ارسال طلبات الأسعار والشراء. رابعا يجب وضع شروط لكل عامة للموردين بحيث يتم تفضيل بعضهم على بعض على سبيل المثال اذا تقدمت شركتين لعرض منتج معين، فإن الشركة ذات المواصفات المعينة من قبل الإدارة تكون الاجدر بربح هذي البيعة وسيتم ادناه شرح بعض من هذي الشروط للموردين. عند طرح كل كراسة او عند طلب ارسال الموردين لعرض اسعارهم، يجب ان تكون بعض الشروط اللي تساعد في بناء البلد من النواحي الاقتصادية او النواحي الاجتماعية على سبيل المثال ان تكون الشركة تمتلك الحد الأدنى من الموظفين السعوديين. أخيرا يجب مراعاة امر الوكالات بحيث إذا تم ارسال طلبين من موردين مختلفين على نفس المنتج، من المفترض على قسم المشتريات ان يقبل بمنتج المورد الذي حاصل على وكالة لهذا المنتج بحيث تتم مستقبلا اعمال الصيانة او ضمان المنتج من قبل جهة معتمدة ومصدقة.



شكل رقم (28)

9.3.1 Prepare agenda– Invitation and virtual record of a virtual meeting:



Zoom دعوة لحضور اجتماع افتراضي على منصة

To: Project Group

Subject: اجتماع لمناقشة تفاصيل

Location: Zoom Meeting - <https://zoom.us/>

Start Time: Thu 28-4-2022 09:00 AM

End Time: Thu 28-4-2022 09:45 AM

شكل (29)

المواضيع	النقاط الرئيسية	الوقت
افتتاح	الترحيب والتعريف بالأعضاء .	6 دقائق
الاجتماع	تعريف المهام وتحديد ما من قبل أعضاء المشروع	
	- مسار العمل، واستعراض تقارير من قبل فريق المشروع. - تكلفة المشروع.	20
نقاط الاجتماع	- المخاطر التي تواجهه في المشروع. - البحث عن موردين. - الاشتراطات من قبل أصحاب المصلحة.	دقيقة
	- مراجعة مسار العمل واستعراض بيانات تفصيليه من أعضاء المشروع من ناحية: الإنجازات والميزانية والتقدم والمخاطر والعجز التي تواجه كل فريق.. - مراجعة ميزانية المشروع وتحديد مدى تكلفة المشروع إذا كان اقل من الميزانية او ملائم لها - فسنستمر على هذا السياق، إذا كان أعلى من الميزانية سنتخلى عن بعض الأمور الغير ضرورية في سبيل إحداث الموازنة اللازمة.	10
الحلول واتخاذ القرارات	- تحديد المخاطر التي تعرض لها المشروع وتوفير حلول بديله وقياس مدى تأثير هذه المخاطر على المشروع. - الكشف عن مدى تجاوب الموردين، وإذا ما كان هناك تأخير في سرعة التوريد كشف أسبابها، أو عدم قبول المورد بالعرض واختيار البديل المناسب.	دقائق

- مراجعة الاشتراطات والتركيز على الأشياء التي لم يتم توفيرها.

الخطوة القادمة

- بناء على الأفكار والمقترحات و الحلول المقدمة، بناء خطة يتم فيها تطوير تفاصيل المشروع

9 دقائق

لإنجازه.

جدول (21)

- أعضاء الاجتماع:

المدير المالي	مدير المشروع
مدير تقنية المعلومات	مدير الموارد البشرية
مدير الجودة	مدير العمليات
مدير الهندسية	مدير التسويق

جدول (22)

9.3.2 identify performance measurement:

سيتم تحديد قياس الأداء بناء على:

تأثير المشروع: يشمل تأثير المشروع أشياء مثل الجودة المحسنة وخدمة العملاء الأفضل والتكاليف المنخفضة والوظائف الجديدة والمزيد.

ويجب أن تكون قادرًا على مقارنة عملك قبل أن يبدأ المشروع بعد انتهائه لتحديد تأثير المشروع.

المالية: يجب مراقبة التكاليف طوال المشروع للتأكد من أنك تتبع الميزانية. الأعضاء مهتمين أن تكون تكاليف المشروع أقل من قيمة

التأثير لاعتبار المشروع مسعى جديرًا بالاهتمام. عندما تكون في صدارة أدائك المالي خلال المشروع، يمكنك تعديل الأشياء قبل إنهاء

المشروع خارج الميزانية.

في الوقت المحدد: يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالميزانية بإكمال المشاريع في الوقت المحدد. قد يكون الالتزام بالمواعيد النهائية معياراً للنجاح في المشاريع التي يجب إطلاقها بحلول تاريخ معين. إذا تم تشغيل المشروع في الوقت المحدد، فإنه غالباً ما يتجاوز الميزانية. عادةً ما تُنشئ المشاريع الناجحة الميزانية والجدول الزمني المعالم الرئيسية بحيث يمكن مراقبة التكاليف والجدول الزمنية مقابل خطتك خلال عمر المشروع.

الموارد: من المهم معرفة مقدار الوقت الذي يقضيه أعضاء الفريق في المشروع، خاصة لضمان استخدام الموارد بأكبر قدر ممكن من الكفاءة.

الجودة: من الجيد تقسيم مشروعك إلى مراحل حتى تتمكن من تقييم جودة مشروعك بينما لا يزال هناك متسع من الوقت لإجراء التعديلات قبل أن تصل إلى النهاية.

عائد الاستثمار: عند مقارنة فوائد المشروع بأهداف المشروع بالإضافة إلى تكاليف المشروع، يمكنك حساب عائد الاستثمار. حل المشكلة: هل تمكنت من حل المشكلة أو تحسين العملية التي كانت الدافع وراء المشروع؟ هذه طريقة أخرى مهمة لمعرفة ما إذا كان مشروعك ناجحاً.

في النهاية، فإن أفضل طريقة لقياس أداء المشروع هي تحديد أهدافك مسبقاً، وإعداد القياسات بناءً على أهداف مشروعك ومراقبة أدائك طوال الوقت حتى يكون لديك الوقت لتعديل الأولويات والإجراءات.

9.3.3Develop change request model:

متطلبات مهمه خلال فترة طلب التغير لابد النظر فيها:

1- فهم نطاق المشروع.

2- مدى تأثير طلب التغير.

3- القبول والموافقة من قبل الرعاة.

4- التواصل الفعال وتقرير بطلب التغير عبر الإيميل للجميع الأعضاء المشاركين في المشروع.

خطة طلب التغير:

1- تعميم للجميع الأعضاء في المشروع بوجد طلب تغير في مدة لا تقل عن أسبوع قبل تقديمه.

- 2- موافقة مدير المشروع المبدئية.
- 3- موافقة الجميع على طلب التغير.
- 4- موافقة النهائية من قبل مدير المشروع.
- 5- تحديث نطاق المشروع ومتطلبات موارد المشروع وتحديث التكلفة.
- 6- تعميم للجميع الأعضاء في المشروع بقبول طلب التغير.
- 7- وضع نسخة في مركز معلومات المشروع والنقطة التشاركية للطلب التغير.

نموذج طلب التغيير:

سيتم استخدام النموذج المرفق لجميع طلبات التغيير:

Change Request		
Project:		Date:
Change Requestor:		Change No:
Change Category (Check all that apply):		
☐ Schedule	☐ Cost	☐ Scope
☐ Testing/Quality	☐ Resources	☐ Requirements/Deliverables
Does this Change Affect (Check all that apply):		
☐ Corrective Action	☐ Preventative Action	☐ Defect Repair
☐ Other	☐ Updates	
Describe the Change Being Requested:		
Describe the Reason for the Change:		
Describe all Alternatives Considered:		
Describe any Technical Changes Required to Implement this Change:		
Describe Risks to be Considered for this Change:		
Estimate Resources and Costs Needed to Implement this Change:		
Describe the Implications to Quality:		
Disposition:		
☐ Approve	☐ Reject	☐ Defer
Justification of Approval, Rejection, or Deferral:		
Change Board Approval:		
Name	Signature	Date

شكل رقم (30)

10.1.1 Identify Risks (threats) and opportunities, and give examples:

المخاطر (التهديدات)	أمثله
Legal Risks مخاطر قانونية نقص أو عدم وجود الرؤية القانونية للمتطلبات أو التعديلات المحتملة. الإخلال بشروط السلامة. الإخلال بالتشريعات المتعلقة بالبيئة والتخطيط العمراني. الضوضاء.	مثل احتمال إقامة دعاوى: - دعاوى من قبل المستفيدين كنتيجة لأخطاء في الأداء أو خلل في الشروط المتفق عليها في وثائق العقد. - دعاوى من قبل البلدية بسبب الفشل بالوفاء بالاتفاقيات أو الأضرار بالمناطق المحيطة بالمشروع.
Organizational Risks مخاطر تنظيمية تعديلات على برنامج متطلبات المشروع كنتيجة للآتي: عدم الوضوح في المبادئ الأساسية. تغيير في تعريف أو تحديد المشروع. عدم وجود إجراءات واضحة للمشروع إجراءات خاصة بالتعديلات المحتملة والتخطيط وتقدير التكاليف وغيرها. إجراءات إتمام المشروع وقبوله من قبل المستفيد. إجراءات إدارية.	مثل اضطراب موظفي الخدمة عن العمل نتيجة ضعف الرواتب مقابل عدد ساعات العمل.

	النقص في الموارد البشرية المتخصصة بجزء معين من المشروع بسبب مشاكل في تنظيم المشروع أو انسحاب بعض الأفراد ذوي الاختصاص النادر أو إجراء تعديلات على كوادر المشروع.
مثل نقص عدد المواقف المخصصة لذوي الاحتياجات الخاصة.	Technical Risks المخاطر الفنية تقدير غير سليم لكميات المواد الضرورية لتنفيذ المشروع. أداء مخيب للآمال من قبل المقاولين المنفذين أو المصممين. عدم توفر المواد الضرورية. المواد تستلم بشكل متأخر. أخطاء في التنفيذ.
مثل وجود المشروع ضمن منطقته درجات الحرارة فيها مرتفع صيفاً بحيث تتجاوز ٥٠ درجة مئوية.	Zoning Risks المخاطر المكانية (الموقعية) وجود عوائق للعمل في مكان التنفيذ. وجود آثار أو ما يدل على أن المنطقة أثرية. وجود المواسير والأنابيب والكابلات الخاصة بخدمات الصرف الصحي والاتصالات أو غيرها. عدم توفر مناخ ملائم للتنفيذ نوعية الأرض ليست ملائمة من حيث قدرتها على تحمل الإنشاءات أو بسبب خصائصها الأخرى.
مثل فرض الضرائب مما أدى الى ارتفاع أسعار المواد المستخدمة في المشروع وبالتالي ارتفاع التكاليف.	Financial Risks المخاطر المالية ارتفاع أسعار المواد المستخدمة في تنفيذ المشروع. التغير في أسعار الصرف.

مثل رفض سكان المنطقة إقامة مشروع منتجع سياحي بالقرب منهم.	Social Risks المخاطر الاجتماعية نقص أو انعدام الاتصالات مع المتأثرين من تنفيذ المشروع في المنطقة، وعدم وجود إجراءات لتشجيع مشاركتهم واستفادتهم من المشروع. المبالغة في معايير تقييم الاداء الاجتماعي أثناء تنفيذ المشروع. التأخير الذي قد يحصل بسبب التظاهرات أو محاصرة المشروع من قبل سكان منطقة تنفيذ المشروع.
مثل وجود حروب وقطع علاقات بين الدول بالتالي إيقاف استيراد مواد أو ارتفاع أسعارها لندرة توافرها.	Political Risks المخاطر السياسية الفشل في الحصول على موافقات أو سماح للقيام ببعض الأعمال الضرورية في الوقت المناسب. مشاكل في مسألة التوريد وفرض التعامل مع جهات معينة.

جدول (23)

Opportunities الفرص

الفرص هي إحدى العوامل الخارجية والمؤثرة على المشروع بشكل لا إرادي ولا يمكن أن يقوم المشروع بالتأثير أو السيطرة عليها، ولكنها يمكنها الاستفادة منها واستغلالها بالشكل الصحيح لتمكين نجاح المشروع وتطويره للأفضل.

فرص المشروع التي تأتيها هي أية عوامل أو أحداث فعلية أدت إلى تطور المشروع وتنميته، أي أنها الفرص التي وصلت في نهاية المطاف لتقع وتزيد من فائدة المشروع وعلوها بشكل عام، فمن تلك الفرص التي نتحدث عنها هي الدعم الحكومي، والذي يُعد أشهرها برامج التمويل التي تقوم بها مختلف الجهات سواء كانت الحكومية أو المتواجدة في القطاع العام والخاص، فجميعها تعمل على توفير الدعم المالي والسيولة المناسبة للمشروع وتنميتها بالطرق الصحيحة.

كما تعد التكنولوجيا واحترافية تطويرها من فرص المشروع، فليس لدى الجميع القدرة على استغلال التقنيات والتكنولوجيا الوفيرة التي من حوله، أن يكون من حظ المشروع أنها الوحيدة في مجاله، بمعنى أنه المشروع الوحيد الذي يوفر نوع معين من الخدمات المطلوبة لدى فئة معينة من شعوب الدول وبالتالي لا يوجد منافسين والإقبال كبير.

مثال: منتج صحي سياحي ترفيهي يوفر جميع احتياجات النزلاء من جميع أفراد وفئات المجتمع ويخدم على وجه الخصوص مرضى الفشل الكلوي بتوفير غرف خاصة للغسيل الكلوي تحت اشراف كادر طبي متمكن وكذلك توفير رعاية صحية وتغذوية متكاملة.

10.1.2 Prepare Risk Register:

العدد	وصف الخطر	احتمالية حدوث الخطر	ضرر حصول الخطر	استراتيجية تقليل الخطر
1	عدم وجود مستثمرين	Medium	High	توفير المستلزمات من معدات امركز الصحي والرياضي والمساح نادي الأطفال
2	عدم الموافقة من الجهات المعنية للمشروع	Low	High	معرفة سبب عدم الموافقة وتحوير المشروع ليتلاءم مع اشتراطات الجهات المعنية
3	عدم موافقة استخراج تراخيص البناء	Low	Medium	استئجار مبنى جاهز والتعديل على تصميمه
4	صعوبة على ايجاد مكان مناسب للمشروع	Medium	High	التعاقد مع مستشار لتوفير موقع مناسب
5	التوظيف	Medium	High	وضع مميزات أفضل من المنافسين ووقت مناسب للعمل

جدول (24)

10.1.3 Qualitative Risk Analysis: and 10.1.4 Specify Risk response strategies:

الخطر	التأثير	الاحتمال	استراتيجية الرد
عدم وجود مستثمرين للمشروع	H	M	توفير المستلزمات من معدات امركز الصحي والرياضي والمساح نادي الأطفال

عدم الموافقة من الجهات المعنية للمشروع	H	L	معرفة سبب عدم الموافقة وتحويل المشروع ليتلاءم مع اشتراطات الجهات المعنية
عدم موافقة استخراج تراخيص البناء	M	L	استئجار مبنى جاهز والتعديل على تصميمه
صعوبة على إيجاد مكان مناسب للمشروع	H	M	التعاقد مع مستشار لتوفير موقع مناسب
التوظيف	H	M	وضع مميزات أفضل من المنافسين ووقت مناسب للعمل

جدول رقم (25)

10.2.1 Prepare Stakeholder engagement assessment matrix:

أصحاب المصلحة	درجة القوة h/L	الوظيفة في المشروع	الاهتمام h/L	المتطلبات	المخاوف
صندوق الاستثمارات السعودي	H	راعي	H	- تحقيق رأس المال المشارك به - نسبة أرباح 20% خلال العشر سنوات الأولى	- عدم نجاح المشروع. - عدم تحقيق راس المال المشارك به
إبراهيم علي الوهيبي	L	مالك	H	-إعادة رأس مال المشروع خلال الخمس سنوات الأولى - نسبة أرباح ابتداء من السنة السادسة	- عدم نجاح المشروع - عدم تحقيق نسبة أرباح عالية
حسين العلوي	L	مالك	H	إعادة رأس مال المشروع خلال الخمس سنوات الأولى	- عدم نجاح المشروع - عدم تحقيق نسبة أرباح عالية

	- نسبة أرباح ابتداء من السنة السادسة				
نورا العبد القادر	L	مالك	H	اعادة رأس مال المشروع خلال الخمس سنوات الأولى - نسبة أرباح ابتداء من السنة السادسة	- عدم نجاح المشروع - عدم تحقيق نسبة أرباح عالية
هند الحافظي	L	مالك	H	اعادة رأس مال المشروع خلال الخمس سنوات الأولى - نسبة أرباح ابتداء من السنة السادسة	- عدم نجاح المشروع - عدم تحقيق نسبة أرباح عالية
مُنجد عبد الرحمن إبراهيم	L	مالك	H	اعادة رأس مال المشروع خلال الخمس سنوات الأولى - نسبة أرباح ابتداء من السنة السادسة	- عدم نجاح المشروع - عدم تحقيق نسبة أرباح عالية
منى ناصر اليامي	L	مالك	H	اعادة رأس مال المشروع خلال الخمس سنوات الأولى - نسبة أرباح ابتداء من السنة السادسة	- عدم نجاح المشروع - عدم تحقيق نسبة أرباح عالية
عادل عبد الله الماجد	L	مالك	H	اعادة رأس مال المشروع خلال الخمس سنوات الأولى - نسبة أرباح ابتداء من السنة السادسة	- عدم نجاح المشروع - عدم تحقيق نسبة أرباح عالية
عاصم علي الشهري	L	مالك	H	اعادة رأس مال المشروع خلال الخمس سنوات الأولى	- عدم نجاح المشروع - عدم تحقيق نسبة أرباح عالية

	- نسبة أرباح ابتداء من السنة السادسة				
رائد الشهري	L	مالك	H	اعادة رأس مال المشروع خلال الخمس سنوات الأولى - نسبة أرباح ابتداء من السنة السادسة	- عدم نجاح المشروع - عدم تحقيق نسبة أرباح عالية
وقت الياقة	M	راعي ومشغل لمدة 5 سنوات الأولى	M	نسبة أرباح 15 % من مدة التشغيل	- عدم نجاح المشروع - عدم تحقيق نسبة المتفق عليها
وزارة الصحة	H	مراقب للجودة والسلامة الصحية متابع ومرجع للممارسين الصحيين توظيف الممارسين الصحيين	L	- توفير متطلبات الجودة والسلامة الصحية - رفع تقارير سنوية بالممارسين الصحيين وتحديث تراخيصهم	- عدم الالتزام بالمتطلبات والاشتراطات الصحية - عدم تحديث تراخيص الممارسين الصحيين
وزارة السياحة	H	الإعلان والدعاية	H	- توفير 1000 تذكرة سنوية مجانية لمدة 5 سنوات	- عدم تقبل المنتجع من السياح
وزارة الموارد البشرية	H	توفير 100 فرصة وظيفية	H	- توظيف السعوديين للمنتجع بنسبة 90%	- ارتفاع نسبة العمالة الأجانب

المتحدث باسم الملاك	H	توصيل صوت الملاك	H	عقد متجدد لمدة الخمس السنوات الأولى	- اختلاف الآراء
---------------------	---	------------------------	---	---	-----------------

جدول (26)

References:

1. Mitra, Amitava , y John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, Fundamentals of Quality Control and Improvement, 6 edition 2019.
2. Dale H. Besterfield, Ph.D., P.E. QUALITY IMPROVEMENT (formerly entitled Quality Control). Ninth Edition.
3. Some information was taken from google search.
4. Arantxa Renteria (2019). Human-Robot Collaboration as a new paradigm in circular economy for WEEE management. 29th International Conference on Flexible Automation and Intelligent Manufacturing (FAIM2019), June 24-28, 2019, Limerick, Ireland.
5. Andrews, D. (2015). The Circular Economy, Design Thinking and Education for Sustainability. Local Economy Sage Publications, 30(3), 305–315.
6. Hengstebeck, André; Weisner, Kirsten; Klöckner, Maike; Deuse, Jochen; Kuhlenkötter, Bernd; Roßmann, Jürgen; Formal Modelling of Manual Work Processes for the Application of Industrial Service Robotics. 48th CIRP Conference on MANUFACTURING SYSTEMS - CIRP CMS 2015 . Volume 41, Pages 364-369, 2016.
7. <https://unctad.org/topic/trade-and-environment/circular-economy>
8. <https://dokumen.tips/documents/07-marine-diesel-engines.html>