

برنامج "اقتصادي"



رقم المجموعة 5161

إعداد	
2021200079	سلمان إبراهيم الهويل
2021202592	سالم الشهري
2021200881	امل عبد القوى الاهل
2021202005	خلود عادل صبغة الله
2021202818	عالية يحيى الصقيه
2021200718	احمد مناور السحيمي
2021202123	إبراهيم عبد الرحمن السليم
2021201309	عبد الرحمن رفيدي الاسمري

بإشراف/ د. وليد سليمان

الفصل الدراسي الثاني

2021 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات	
7	الرسالة	الاستراتيجية
7	الرؤية	
7,8,9	تطوير وتحديد الأهداف بنموذج SMART	
9,10	تطوير وتحديد مؤشرات قياس الأداء Lad او Lag	
10,11	ميثاق المشروع	
13	تطوير هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع	الحوكمة والهياكل والعمليات
13,14	تحديد الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل	
14	تحديد نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع مع تحديد السبب	
14	تصميم نموذج امتثال التحقق قبل استلام مخرجات المشروع	الامتثال والمعايير واللوائح
15,16,17	تطوير نموذج التحقق List Check لكل مرحلة من مراحل المشروع (الثالث)بدء وتخطيط – تنفيذ – إغلاق	
17	تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم	السلطة والاهتمام
18,19	تطوير شبكة القوة / الاهتمام) وشبكة (التأثير/ القوة)	
20,21,22	استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة	
22	تعريف ثقافة المنظمة	ثقافة المنظمة وقيمتها
22	تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها خلال المشروع	

23	سرد 3 عادات سلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن ان يؤثر على المشروع	نقد وإدارة الذات
23,24	دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها	
24,25,26,27,28	اجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT	
29	تقديم 3 سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية	النزاهة الشخصية والموثوقية
29,30	تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني ان وجد لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات	
30,31	إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة	الاتصالات الشخصية العلاقات والارتباطات
31	تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال	
23,33	تعريف اشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي	
33	بناء مصفوفة الاتصال	
35	عرض 3 سيناريوات لنماذج خاطئة من التواصل	
35,36	تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين	القيادة
36	وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع	
36,37	تحديد أسباب التفضيل لذلك النموذج	
37	تقديم عدد "5" مقترحات لطرق التحفيز التي تناسب مع طبيعة المشروع	
37,38	تصميم نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية بالمشروع	العمل الجماعي
38	تعريف الصراعات والأزمات	الصراع والأزمات
38	تقديم 3 سيناريوات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع	

39	تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية	
39,40,41	عرض تحليل الأسباب الجذرية Root Case Analysis	
42	توزيع الموارد البشرية على المهام	الحنكة
43,44,45,46	تحليل اثر إجراء عملية Crashing وعملية Fast – tracking على الجدول الزمني وتمثيل الجدول بعد تنفيذ هاذان الإجراءان	
46,47	تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض	التفاوض
47,48	إعداد عدد 2 خطة التفاوض	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
9	مؤشرات قياس الأداء	1
10,11	ميثاق المشروع	2
13	نموذج الامتثال	3
14	قوائم التحقق مرحلة البدء	4
14	قوائم التحقق مرحلة التخطيط	5
15	قوائم التحقق مرحلة التنفيذ	6
15	قوائم التحقق مرحلة الاغلاق	7
18,19	سجل أصحاب المصلحة	8
21,22,23,24	التقييم باستخدام SWOT	9
25,26	سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة	10

26,27	أشكال ونماذج التواصل الشخصي	11
27,28	مصفوفة الاتصال	12
29	مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين	13
30	تصميم نموذج RACI	14
34,35	توزيع الموارد البشرية على المهام	15

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
12	هيكل عمل المشروع	1
12	SDLC	2
16	مصفوفة القوة والاهتمام	3
17	مصفوفة القوة والتأثير	4
34	القيود الرئيسية للمشروع	5
35	Crashing & fast-tracking	6
35	Fast-tracking	7
36	Crashing	8
38	خطة التفاوض	9

مقدمة:

برنامج اقتصادي هو التحويل من عمل مكاتب الدراسات المالية للمشاريع من عمل تقليدي الى عمل رقمي
موقع إلكتروني وبرنامج للأجهزة الذكية يسهل على العملاء الحصول على الدراسات المالية الخاصة

بمشروعه سواء كانت دراسة جدوى او دراسة سوق او التسعير وغيرهم بطريقة سهله وميسره دون الرجوع للمكاتب او دفع مبالغ عالية بضمان الجودة العالية في الدراسات والسعر المنافس.

الاستراتيجية

1. الرسالة:

ان نكون الشريك الاستشاري المفضل والموثوق به لجميع عملائنا ولتحقيق ذلك نحن ملتزمون بتوفير خدمة لجميع العملاء وجودة استشارات بمعايير عالية سنواصل العمل بالتشاور الوثيق مع عملائنا لضمان تلبية احتياجاتهم في مجال دراسة الجدوى والدراسات الاقتصادية.

2. الرؤية:

نسعى ان نكون المنصة الأولى للدراسات المالية على مستوى المملكة العربية السعودية.

3. اهداف المشروع باستخدام نموذج الأهداف الذكية SMART:

1. تنوع قاعدة العملاء وذلك بتقديم الخدمات الاستشارية لعدد ١٤ قطاع (الصحة والتعليم والترفيه والسياحة والبلدية والإسكان والتراث والتجارة والزراعة والمياه والبيئة والبتروك والثروة البحرية والمعادن) عن طريق التعاقد مع خبراء اقتصاديين يجيدون مجالات مختلفة لزيادة الانتشار والتوسع والارباح خلال سنتين من بدء إطلاق المشروع عن طريق تغطية ٧ قطاعات مختلفة في كل سنة.

محدد: ١٤ تخصص او قطاع

طريقة قياسه: عن طريق عدد القطاعات المحددة التي تتم اضافتها سنويا.

يمكن تحقيقه: بالتعاقد مع خبرات تجيد الدراسات المالية مع القطاعات المختلفة.
أهمية الهدف للمنظمة: تغطية أكبر عدد من العملاء ما يعني زيادة الأرباح والانتشار في المنطقة
إطار زمني يمكن تحقيقه فيه: سنتن بحيث أنه في كل سنة تتم إضافة 7 قطاعات مختلفة.

2. سهولة استخدام البرنامج لزيادة عدد المستخدمين العائد بربحية ونجاح للمشروع وذلك بالتعاقد مع شركة حلول تقنية لدعم التحديثات والتطوير بشكل دوري ويمكن قياس رضا المستخدمين وأخذ آرائهم في الستة أشهر الأولى من بداية عمل البرنامج.

محدد: باستطلاع آراء المستخدمين
طريقة قياسه: عدد المستفيدين من خدمات المنصة
يمكن تحقيقه: بالتعاقد مع شركة حلول تقنية لدعم التحديثات بشكل دوري
أهمية الهدف للمنظمة: زيادة عدد العملاء
إطار زمني يمكن تحقيقه فيه: في أول ستة أشهر من عمل البرنامج

3. رفع معدل الدراسات المالية الناجحة لأكثر من 70% وذلك بتكامل الدراسات الاقتصادية المقدمة للعميل خلال السنة الأولى ويكون بالاتفاق مع فريق من الخبراء أكفاء لدراسة المشاريع في المنطقة وأسباب فشلها ويضع الحلول المناسبة ; لرفع جودة المخرجات وزيادة سمعة الخدمة المقدمة من خلال البرنامج.

محدد: وضع دراسات مالية مكتملة الأركان
طريقة قياسه: بأن يصل عدد المشاريع الناجحة الى 70%
يمكن تحقيقه: وضع فريق متخصص يدرس أسباب فشل أغلب المشاريع في سوق العمل خلال العاميين الماضيين ومعرفة الأسباب وتطوير حلول لها.
أهمية الهدف للمنظمة: رفع كفاءة العمل ورفع جودة الدراسات ورفع سمعة الخدمات المقدمة من خلال البرنامج
إطار زمني يمكن تحقيقه فيه: سنه من تاريخ إطلاق البرنامج

4. زيادة أعداد المستخدمين 20% شهرياً لأول ستة أشهر بالتسويق الإلكتروني والأسعار التنافسية للخدمة المقدمة

محدد: زيادة عدد المستخدمين وتحويلهم لعملاء دائمين
طريقة قياسه: زيادة شهرية لعدد المستخدمين بنسبة 20%
يمكن تحقيقه: من خلال التسويق الرقمي والأسعار التنافسية للخدمات المقدمة
أهمية الهدف للمنظمة: رفع الأرباح السنوية
إطار زمني يمكن تحقيقه فيه: خمسة أشهر من انطلاق المنصة بحيث تكون الزيادة الشهرية 20% أي يعني ان بعد خمسة أشهر يكون عدد مستخدمي برنامج اقتصادي ضعف العدد في الشهر الأول للإطلاق.

4. مؤشرات قياس الأداء باستخدام lag و lead:

مؤشرات قياس الأداء هي قيمة قابلة للقياس تحدد مدى فعالية المشروع في تحقيق الأهداف المرجوة منه. في مشروع برنامج اقتصادي تم اختيار leading KPI أو مؤشرات القياس السابقة كطريقة لقياس مدى وصول المشروع الى الأهداف المرجوة منه. يركز leading KPI على قياس وتحسين الأداء قبل الوصول الى الهدف ليضمن تحقق الهدف بالطريقة والوقت المناسبان.

الهدف	المدة المقدرة لتحقيق الهدف	تكرار القياس	المعادلة
تقديم الاستشارات المالية الى 14 قطاع مختلف	سنتين	كل 6 اشهر	يجب ان يزيد عدد القطاعات 4 قطاعات كل ستة اشهر

سهولة استخدام برنامج اقتصادي	ستة اشهر	كل أسبوع	يجب ان تكون اراء العملاء السلبية اقل 10% من عدد التعليقات
رفع معدل الدراسات المالية الناجحة 70%	سنة	كل شهر	تتابع بشكل شهر جميع الدراسات الصادرة من برنامج اقتصادي بحيث ان تصل نسبة المشاريع الناجحة الى 70% شهريا
زيادة عدد مستخدمين برنامج اقتصادي 100%	5 اشهر	كل شهر	يجب ان يزيد عدد مستخدمي اقتصادي بشكل شهر بنسبة 20% عن الشهر السابق

جدول 1

بالنظر الى الجدول في الأعلى في عمود المعادلة تعتبر هيا النقطة الأساسية التي يجب يصل إليه الهدف ولاكن في حال فشل الهدف في تحقيق المعادلة التي من المفترض يحققها يقوم فريق العمل القائم على المراقبة برفع توصيات الهدف منها تعديل الأخطاء وضمان تحقيق الهدف في الفترة القادمة.

5. ميثاق المشروع:

هو عبارة عن وثيقة يصدرها راعي المشروع تمنح التصريح الرسمي بوجود مشروع وتمنح كامل الصلاحية لمدير المشروع باستخدام موارد المنظمة في أنشطة المشروع.

اسم المشروع	برنامج "اقتصادي"	تاريخ البدء	2021-9-5
-------------	------------------	-------------	----------

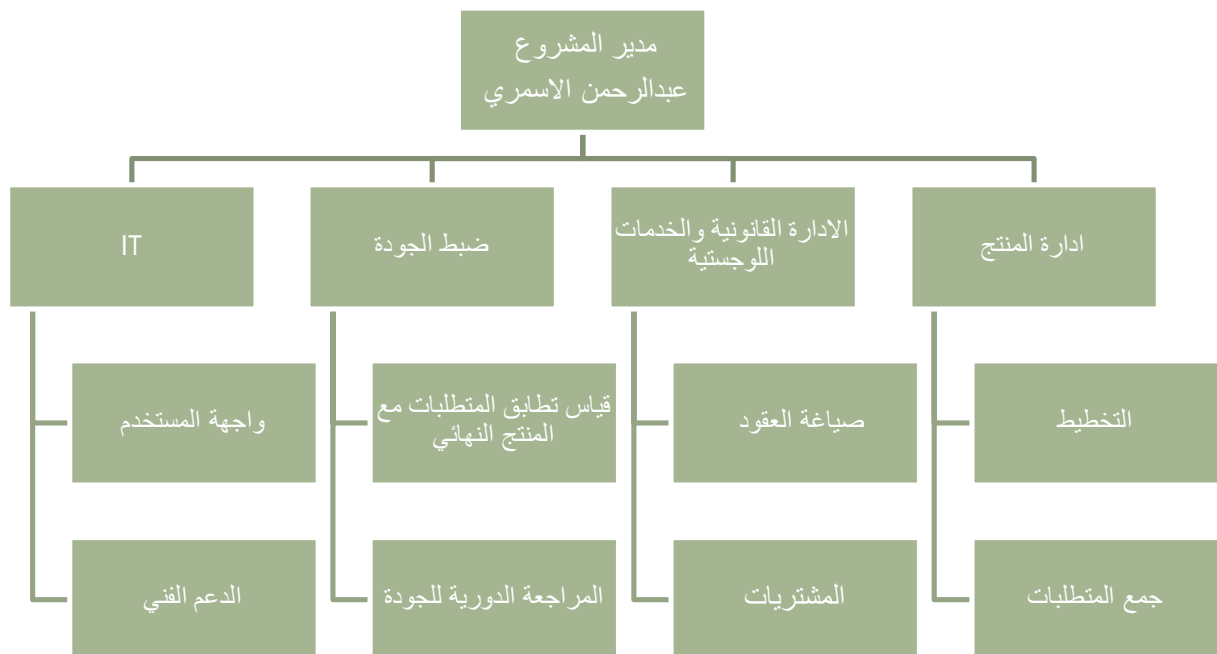
2021-12-31	تاريخ الانتهاء	عبد الرحمن الاسمري	مدير المشروع
750.000 ريال سعودي			ميزانية المشروع
ملخص المشروع			
مشروع اقتصادي هو انشاء برنامج خاص بالأجهزة الذكية يقدم من خلاله خبراء انا الدراسات المالية الخاصة بالمشاريع للعملاء.			
قائمة بالمعالم الرئيسة للمشروع			
تاريخه		وصف	
2021-9-5		الاتفاق على ميثاق المشروع	
2021-9-7		بدء مرحلة التخطيط للمشروع	
2021-9-30		اجتماع انطلاق المشروع kickoff meeting	
2021-11-12		الاختبارات التجريبية على التطبيق	
2021-12-31		اطلاق البرنامج على منصة Android & iOS واغلاق المشروع	
المخاطر			

سرعة تحميل الملفات		رفض التصريح من قبل الجهات الحكومية	
الكوارث الطبيعية “كورونا”		تأخر البائعين في تسليم المتطلبات	
الاعتمادات			
الحصول على التراخيص اللازمة من هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات			
الحصول على التراخيص اللازمة من وزاراه التجارة			
الموافقات		فريق العمل	
الراعي		مدير المشروع	عبد الرحمن الاسمري
المدير المالي		أعضاء فريق العمل	سلمان الهويل – عالية الصقيه – امل الاهدل – سالم الشمري – احمد السحيمي- خلود صبغة الله – إبراهيم السليم

جدول 2

الحوكمة والهياكل والعمليات

6. الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع:



رسم توضيحي 1

7. الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل:

تم تطوير الهيكل التنظيمي لعمل المشروع حسب نظام SDLC المطبق عادة في المشاريع الخاصة بأنظمة التشغيل او التطبيقات الالكترونية وكذلك على طبيعة عمل البرنامج التي تتطلب توفير أمور قانونية من اجل صياغة العقود سواء بين الخبراء العاملين بصورة مؤقتة مع برنامج اقتصادي او بين اقتصادي والعملاء أصحاب المشاريع.



رسم توضيحي 2

8. نموذج مكتب المشاريع المتبع:

يعتبر نموذج مكتب إدارة المشاريع المعتمد به في هذا المشروع هو موجة Directive PMO ويتميز هذا النموذج بمستوى تحكم عالي بالمشاريع بل هو من يدير المشاريع. وتم اختيار هذا النموذج بناء على ان أعضاء مكتب أدارة المشاريع لبرنامج اقتصادي هو من يدير المشروع بالكامل.

الامتثال والمعايير واللوائح

9. نموذج امتثال للتحقق من استلام مخرجات المشروع:

تم اعتماد نموذج مصغر من "user acceptance test" UAT وهذا النموذج يستخدم في مراحل الاغلاق والتأكد من الامتثال للمتطلبات في التطبيقات الالكترونية او أنظمة التشغيل.

تقييم الامتثال			المراد قياس الامتثال فيه
3	2	1	
			سرعة تحميل الملفات

			سرعة العمليات الحسابية
			ألوان الصفحة الرئيسية للبرنامج
			دعم البرنامج للغتين العربية والإنجليزية بشكل واضح

جدول 3

ممتاز 1 , مقبول 2 , يحتاج الى تحسين 3.

10. قوائم التحقق:

وتم تقسيم قوائم التحقق حسب مراحل حياة المشروع الى أربعة اقسام:

قوائم التحقق في مرحلة "البدء"

لا	نعم	المراد التحقق منه
		1 توافق اهداف البرنامج مع رؤية ورسالة المنظمة
		2 هل تم تحديد الميزانية بشكل واضح
		3 هل دراسة الجدوى واقعية للبرنامج
		4 هل تمت موافقة جميع أعضاء فريق العمل على ميثاق المشروع
		5 هل تم توضيح جميع الحدود القانونية للعمل

جدول 4

قوائم التحقق في مرحلة "التخطيط"

لا	نعم	المراد التحقق منه
		هل تم عمل WBS للمشروع
		هل وقت انتهاء الأنشطة متوافق مع التاريخ المحدد في ميثاق المشروع
		هل ميزانية المشروع المرصودة بنفس الميزانية المدروسة
		هل الموارد البشرية الموجودة في المنظمة كافية للمشروع
		هل تم اعتماد نطاق المشروع من الإدارة العليا
		هل تم وضع ميثاق الفريق واعتماده
		هل تمت الاستفادة من الدروس السابقة في المشاريع الأخرى

جدول 5

قوائم التحقق في مرحلة "التنفيذ"

لا	نعم	المراد التحقق منه
		هل تم استخراج التصاريح اللازمة من وزارة التجارة
		هل تم استخراج التصاريح اللازمة من هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات
		هل تم اخذ الموافقات اللازمة من أنظمة التشغيل android & ios
		هل خطة الاستجابة للمخاطر فعالة
		عدد المخاطر التي تمت مواجهتها في التنفيذ مقارب للعدد التي رصده في التخطيط
		مقدار التغير بين التخطيط و التنفيذ
		توافق الجودة مع الاكواد العالمية في الجودة

جدول 6

قوائم التحقق في مرحلة "الاعلاق"

لا	نعم	المراد التحقق منه
		1 هل تم تسليم كل المخرجات المطلوبة
		2 هل تم تحديث سجل المخاطر بشكل يضم كل المخاطر
		3 هل تم تسجيل الدروس المستفادة
		4 هل تم مراجعة الاحتياجات من البرنامج من قبل إدارة المنتج

جدول 7

السلطة والاهتمام

11. تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم:

تم تقسيم المعنيين في المشروع الى قائمتين رئيسيتين:
مجموعة الداخلية:

- 1- قسم IT
- 2- الإدارة القانونية
- 3- المدير التنفيذي للمنظمة
- 4- قسم الجودة
- 5- إدارة المنتج
- 6- الإدارة المالية للمنظمة
- 7- الخبراء الاقتصاديين

مجموعة الخارجية:

- 1- هيئة الاتصالات

- 2- وزارة التجارة
- 3- شركة تطوير التطبيق
- 4- العملاء
- 5- أنظمة التشغيل المستضيفة للتطبيق

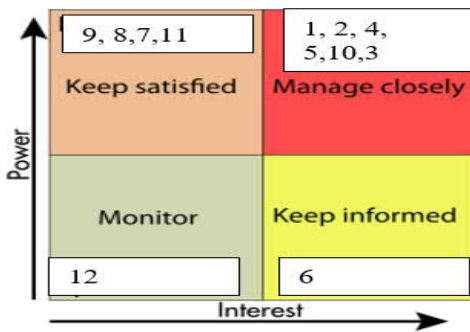
12. تطوير شبكة القوة/و الاهتمام و شبكة التأثير/و القوة:

بعد ان تم تعريف أصحاب المصلحة في النقطة السابقة فيمكن نتطوير وتطبيق شبكات القوة و الاهتمام و التأثير و القوة عليهم.

- 1- قسم IT
- 2- الإدارة القانونية
- 3- المدير التنفيذي للمنظمة
- 4- قسم الجودة
- 5- إدارة المنتج
- 6- الإدارة المالية للمنظمة
- 7- الخبراء الاقتصاديين
- 8- هيئة الاتصالات
- 9- وزارة التجارة
- 10- شركة تطوير التطبيق
- 11- العملاء
- 12- أنظمة التشغيل المستضيفة للتطبيق.

Manage closely الإدارة عن قرب, keep informed ابقه على اطلاع, keep satisfied حافظ على رضاه, monitoring راقبه

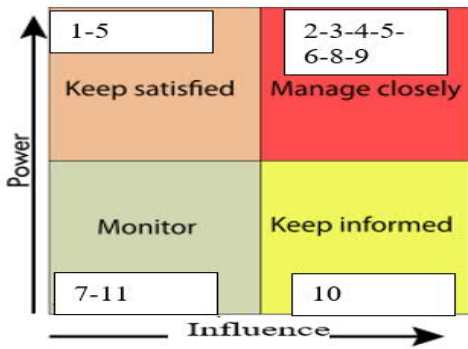
مصفوفة القوة والاهتمام:



رسم توضيحي 3

بالنظر الى المصفوفة بالشكل المقابل فقد تم توزيع جميع أصحاب المصلحة بالأرقام حسب قوتهم واهتمامهم بالمشروع

مصفوفة القوة والتأثير:



رسم توضيحي 4

بالنظر الى المصفوفة بالشكل المقابل فقد تم توزيع جميع أصحاب المصلحة بالأرقام حسب قوتهم وتأثيرهم في المشروع.

13. سجل أصحاب:

المنصب	بيانات التواصل	المعني بالتواصل	داخلي/خارجي	التأثير	الاهتمام	طريقة التواصل
الراعي المدير التنفيذي للمنظمة	ceo@ecnmic.com	مدير المشروع	داخلي	عالي	عالي	ايميل- اتصال مباشر – تواصل رسمي
قسم IT	IT@ecnmic.com	مدير المشروع	داخلي	عالي	عالي	ايميل- اتصال مباشر –

تواصل رسمي						
ايميل- اتصال مباشر – تواصل رسمي	منخفض	عالي	داخلي	مدير المشروع	Le@ecnmic.com	الإدارة القانونية
ايميل- اتصال مباشر – تواصل رسمي	عالي	عالي	داخلي	مدير المشروع	Qa@ecnmic.com	قسم الجودة
ايميل- اتصال مباشر – تواصل رسمي	عالي	عالي	داخلي	مدير المشروع	pa@ecnmic.com	إدارة المنتج
ايميل- اتصال مباشر – تواصل رسمي	منخفض	عالي	داخلي	مدير المشروع	fa@ecnmic.com	الإدارة المالية للمنظمة
ايميل	عالي	منخفض	داخلي	مدير المشروع	T1@ecnmic.com	الخبراء الاقتصاديين
اتصال مباشر –	منخفض	عالي	خارجي	الإدارة القانونية	0114618000	هيئة الاتصالات

تواصل رسمي						
اتصال مباشر – تواصل رسمي	منخفض	عالي	خارجي	الإدارة القانونية	920000667	وزارة التجارة
ايميل – اتصال مباشر – تواصل رسمي	منخفض	عالي	خارجي	مدير المشروع- IT	team@vender.com	شركة تطوير التطبيق
تواصل غير رسمي	منخفض	منخفض	خارجي	خدمة العملاء	وسائل التواصل الاجتماعي	العملاء
ايميل – تواصل رسمي	منخفض	عالي	خارجي	مدير المشروع	info@ios.com info@androide.com	أنظمة التشغيل المستضافة للتطبيق

جدول 8

ثقافة المنظمة وقيمتها

14. تعريف الثقافة للمنظمة:

تقوم ثقافة منظمة اقتصادي على العمل الجماعي والتشجيع على المبادرات وتحفيز أعضائها من خلال التحفيز الوظيفي تقديم الدورات العلمية والعملية استضافة أصحاب الخبرات وعمل ورشات عمل الهدف منها مشاركة العلم و الفائدة ورفع القيمة العلمية لأعضاء منظمة اقتصادي.

15. تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن تبنيها خلال المشروع:

تطوير مكان العمل وجعله بيئة خصبة للإنتاجية بتوفير أساليب الترفيه فيها، جدولت ورش عمل بشكل اسبوعي للزيادة التعليمية والكفاءة، تطبيق نظام الايزو في الجودة لرفع جودة الاعمال داخل المشروع.

نقد وإدارة الذات

16. سرد 3 سلوكيات ممكن أن تأثر على المشروع:

السلوكيات الخاطئة في العمل داخل المشروع تأثر سلبيا على الحالة النفسية لفريق العمل والإنتاجية وكذلك يصل تأثيرها على اهداف المشروع وفي اسواء الحالات تؤدي الى فشل المشروع.

ومن السلوكيات السلبية التي ممكن تأثر على المشروع:

- العمل الفردي.
- ضعف التواصل.
- انخفاض مستوى التدريب.

17. دراسة السلوكيات السلبية وتحديد أسبابها وطرق التخلص منها:

العمل الفردي:

يعد العمل الفردي من أكثر الأسباب الشائعة في بيئة العمل. أسبابها سوء التخطيط عدم صياغة الأهداف بطريقة واضحة إعطاء مهام فردية لكل فرد من فريق العمل.

طرق التخلص منها اسناد مهام تضمن اشتراك فردين او أكثر في انجاز المهمة استخدام أسلوب قيادي يحفز العمل الجماعي ضمان مشاركة جميع فريق العمل.

ضعف التواصل:

بعد الرجوع الى كتاب PMbok6 نجد انها وصفت الاتصال داخل المشروع سواء كان بين مدير المشروع وفريق العمل او بين مدير المشروع وأصحاب المصلحة انها شيء مهم ممكن في حالة فشله ان يؤدي الى فشل المشروع.

90% من وقت مدير المشروع يكون في أداراه التواصل.

أسبابها: تعريف أصحاب المصلحة بشكل خاطئ عدم صياغة خطة أداراه الاتصالات بشكل واضح عدم تقيد فريق العمل بخطة الاتصال.

طرق التخلص منها: صياغة خطة الاتصال بشكل واضح ومشاركتها مع فريق العمل الالتزام بها و تحديث خطة الاتصالات بشكل دوري اثناء دورة حياة المشروع.

انخفاض مستوى التدريب:

التدريب الصحيح يحل فجوة نقص الخبرات لدى فريق العمل.

أسبابها: عدم المعرفة التامة بمهارات فريق العمل وخبراتهم

طرق التخلص منها تقييم مستوى خبرات فريق العمل وضع خطة تدريب لكل عضو تضمن وصول المعلومة والمهارة المطلوبة له

18. التقييم باستخدام أداة SWOT:

عامل التحليل	نقاط التحليل	وصف النقطة	ميزة داعمة / تحدي	التوصيات / الأهداف
نقاط القوة	تنوع فريق العمل	فريق المشروع متنوع الثقافات والخلفيات والسلوك	ميزة داعمة نستطيع من خلالها النظر للمشاريع من زوايا مختلفة وتحقيق التكامل	دعم تنوع الفريق وتعزيز ثقافة المشاركة
	محدودية المنتجات	مجال المنتج والخدمة المقدمة محدد	ميزة داعمة نستطيع من خلالها التميز في تقديم الأفضل لعملائنا	التركيز على المنتج والوصول به لأعلى مستوى من الجودة
	الاتصال الفعال	وجود نظام اتصال وتواصل فعال وسلس باستخدام أحدث التقنيات	ميزة داعمة لتعزيز التواصل وتنقل المعلومات والبيانات ونظام العمل	المحافظة على مستوى الاتصال الفعال وتعزيز الاستفادة منه بتنوع طرق التواصل

	المرن بين الفريق			
المحافظة على الهيكل التنظيمي وتفصيل المهام بصورة أعمق	ميزة داعمة نستطيع من خلالها تحديد المسؤوليات وتقليل الصراعات	هيكل تنظيمي واضح ومهام وظيفية محددة	الهيكل التنظيمي	
الحاق الفريق بدورات متنوعة في دراسات السوق	يمثل مشكلة الفهم العميق للسوق مما يؤدي الى انخفاض مستوى الجودة وعدم رضا العميل	عدم امتلاك الخبرة التجارية الكافية او بشكل كامل لدى بعض الاعضاء	نقص الخبرة التجارية	نقاط الضعف
الحث المستمر والمتابعة الدائمة لجدولة الاعمال واستخدام أساليب القيادة لحل الاشكال	يمثل مشكلة في تسليم الاعمال في الوقت المحدد او تدني الجودة مما يؤدي	عدم انضباط وتعاون كافة الأعضاء بإنجاز الأعمال والالتزام بالوقت المحدد	الالتزام والتعاون والانضباط	

	الى انخفاض رضى العميل			
جدولة المشروع واللقاءات والتسليم وتفعيل العمل المرن ونمط القيادة المناسب	يمثل مشكلة في التواصل المباشر وعدم ضمان منح أعضاء الفريق المشروع الوقت الكافي	تواجد أعضاء الفريق في مدن ومناطق جغرافية مختلفة	البعد الجغرافي للفريق	
تكثيف الدعاية وعقد شراكات مع المكاتب الهندسية لجلب العملاء	ميزة داعمة يجب استثمارها	عدد السجلات التجارية وتراخيص الأنشطة البلدية تفيد بان هناك اقبال عالي	زيادة الأنشطة التجارية في السوق	نقاط الفرص
عمل شراكات واشتراقات لدى المنظمات المعنية بالمعلومات والاحصاءات	ميزة داعمة تعزز من جودة ودقة الدراسات يجب استثمارها	توفر مصادر المعلومات والبيانات الرقمية مفتوحة المصدر	الإحصاءات والبيانات الرقمية	

	توفّر أنظمة اتصال حديثة تساعد في التواصل وتخفيف التكاليف	ميزة داعمة يجب استثمارها في خدمة العميل	التواصل مع شركات التقنية لتصميم نموذج عمل يخدم العميل أينما كان
نقاط التهديدات	فقدان الموثوقية في التعامل مع المواقع الالكترونية من قبل بعض العملاء	وجود عدد من العملاء متخوفين من التعامل مع المواقع الالكترونية ومصادقية مخرجاتها	التعامل مع هذا التهديد والتسجيل في خدمة معروف التابعة لوزارة التجارة لرفع مستوى الموثوقية
	الهجمات الفيروسية الالكترونية	من الممكن وجود هجوم او تهديد الكتروني يؤثر على خصوصية وسرية المعلومات او فقدانها	الاشتراك مع شركات تقنية معلومات قوية ومميزة في الدعم والحماية للبيانات

النزاهة الشخصية والموثوقية

19. تقديم 3 سلوكيات تتعارض من النزاهة والاخلاق:

- الرشاوي.
- نقل البيانات الخاصة بالخبراء الاقتصاديين الى شركة منافسة.
- عرض تقارير خاطئة تخص التقدم في المشروع.

20. تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني لهذه السلوكيات على اعمال المشروع والعلاقات:

- الرشاوي
- قبول الرشاوي من الموردين او البائعين او الشركة المسؤولة عن حماية البيانات من اجل قبول اعمال غير مكتملة او اعمال غير متطابقة مع متطلبات العمل تؤدي الى خسارة مالية بسبب انه بعد الانتقال لمرحلة التشغيل تظهر عيوب البرنامج فتزيد عمليات التحديث على البرنامج ما يؤدي الى خسائر مالية مستمرة. اجتماعيا تتعارض هذه الأخلاقية مع الاخلاق الإسلامية ومع القيم التي يجب ان تتوفر في كل شخص مسلم مما يجعل من الشخص القابل للرشاوي شخص غير مرحب به في بيئة العمل شخص مشكوك في امانته وأخلاقه.
- فنيا زيادة التحديث على البرنامج تضعف ممكن ان ينتج عنها مشاكل تخص الجزء الفني منها سرعة تحميل الملفات سرعة الاستجابة للطلبات

- نقل البيانات الخاصة بالخبراء الاقتصاديين للمنافسين:

عملية نقل البيانات الخاصة بالخبراء تضر بشكل واضح في جودة العمل وكذلك خلق منافسين بسوق العمل مساوين لبرنامج اقتصادي بالجودة والخبرات مما يؤثر بشكل واضح على الأرباح المرجوة من البرنامج وعلى عدد العملاء فنيا يخلق تنافس مستمر وقوي مع المنافسين مما يتطلب وجود تحديثات على البرنامج تغييرات على مستوى فريق الخبراء.

- عرض تقارير خاطئة تخص التقدم في المشروع: يقوم مدير المشروع بعرض تقارير خاطئة تخص التقديم في المشروع بهدف التغطية على مشكلة ما داخل المشروع ممكن ان تكون تخص الجدول الزمني او الجودة او الميزانية من مما يأخر حل هذه المشكلة او يصنع منها مشكلة كبيرة ممكن ان تؤدي الى فشل المشروع او زيادة الميزانية للعمل.
- فنيا قبول هذه التقرير ممكن أن تأثر بشكل واضح على جودة العمل وعلى توفير جميع المتطلبات المراد تواجدها في المشروع.

الاتصالات الشخصية – العلاقات والارتباطات

21. إعداد سجل المعين بالمشروع وأصحاب المصلحة:

يساعد سجل أصحاب المصلحة بشكل واضح في وضع خطة الاتصال:

المنصب	بيانات التواصل	داخلي/خارجي
الراعي " المدير التنفيذي للمنظمة "	ceo@ecnmic.com	داخلي

قسم IT	IT@ecnmic.com	داخلي
الإدارة القانونية	Le@ecnmic.com	داخلي
قسم الجودة	Qa@ecnmic.com	داخلي
إدارة المنتج	pa@ecnmic.com	داخلي
الإدارة المالية للمنظمة	fa@ecnmic.com	داخلي
الخبراء الاقتصاديين	T1@ecnmic.com	داخلي
هيئة الاتصالات	0114618000	خارجي
وزارة التجارة	920000667	خارجي
شركة تطوير التطبيق	team@vender.com	خارجي
العملاء	وسائل التواصل الاجتماعي	خارجي
أنظمة التشغيل	info@ios.com	خارجي
المستضافة للتطبيق	info@androide.com	خارجي

جدول 10

22. تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال:

الاتصال الشخصي: هو عملية تبادل الأفكار والآراء والمعلومات عبر قنوات التواصل لتحقيق غرض ما وتشتت وجود طرفين أو أكثر أحدهم المرسل والآخر المستقبل

الاتصال الفعال: هو التواصل المثمر بين المرسل والمستقبل والاهتمام بالتغذية الراجعة لهذا التواصل، وتعني أن يتلقى المستقبل المعلومة الصحيحة في الوقت المناسب من الشخص المناسب عبر قنوات التواصل المختلفة

23. تعريف اشكال ونماذج التواصل الشخصي:

النموذج 5	النموذج 4	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	مجموعة داخلية
		العروض التقديمية	البريد الإلكتروني	اللجان (الاجتماعات)	قسم IT
			الخطابات الرسمية	اللجان (الاجتماعات)	الإدارة القانونية
			الخطابات الرسمية	اللجان (الاجتماعات)	المدير التنفيذي للمنظمة
	العروض التقديمية	ورش العمل	البريد الإلكتروني	اللجان (الاجتماعات)	قسم الجودة
			البريد الإلكتروني	اللجان (الاجتماعات)	إدارة المنتج
			الخطابات الرسمية	اللجان (الاجتماعات)	الإدارة المالية للمنظمة
		العروض التقديمية	الخطابات الرسمية	اللجان (الاجتماعات)	الخبراء الاقتصاديين
مجموعة خارجية					
		الموقع الإلكتروني	الخطابات الرسمية	اللجان (الاجتماعات)	وزارة التجارة

شركة تطوير التطبيق	اللجان (الاجتماعات)	الخطابات الرسمية	البريد الإلكتروني	ورش العمل	العروض التقديمية
العملاء	الإعلانات بمواقع التواصل الاجتماعي	البريد الإلكتروني	الرسائل النصية	الرقم الموحد	
أنظمة التشغيل المستضيفة للتطبيق	اللجان (الاجتماعات)	البريد الإلكتروني			

جدول 11

24. بناء مصفوفة الاتصال:

أصحاب المصلحة	الغرض من الاتصال	وقت الاتصال	المعني بالتواصل	طريقة التواصل
الراعي "المدير التنفيذي للمنظمة"	تقرير عن حالة المشروع – توجيه	شهري	مدير المشروع	ايميل - اتصال مباشر – تواصل رسمي
قسم IT	تحديث حالة المشروع – إعطاء ملاحظات	اسبوعي	مدير المشروع	ايميل - اتصال مباشر – تواصل رسمي
الإدارة القانونية	أخذ الرأي القانوني والأنظمة والقوانين	عند الحاجة	مدير المشروع	ايميل - اتصال مباشر – تواصل رسمي

قسم الجودة	لمراجعة المخرجات	اسبوعي	مدير المشروع	ايميل - اتصال مباشر - تواصل رسمي
إدارة المنتج	الاحتياجات والمتطلبات	اسبوعي	مدير المشروع	ايميل - اتصال مباشر - تواصل رسمي
الإدارة المالية للمنظمة	المصروفات	شهري - عند الحاجة	مدير المشروع	ايميل - اتصال مباشر - تواصل رسمي
الخبراء الاقتصاديين	الاتفاقيات والملاحظات	عند الحاجة	مدير المشروع	ايميل
هيئة الاتصالات	اخذ التصاريح والمتطلبات	عند الحاجة	الإدارة القانونية	اتصال مباشر - تواصل رسمي
وزارة التجارة	اخذ التصاريح والمتطلبات	عند الحاجة	الإدارة القانونية	اتصال مباشر - تواصل رسمي
شركة تطوير التطبيق	إعطاء التعليمات والملاحظات	يومي	مدير المشروع - IT	ايميل - اتصال مباشر - تواصل رسمي
العملاء	دراسة الاحتياج والتوقعات	عند الحاجة	خدمة العملاء	تواصل غير رسمي
أنظمة التشغيل المستضيفة للتطبيق	اخذ التصاريح والمتطلبات	عند الحاجة	مدير المشروع	ايميل - تواصل رسمي

25. عرض 3 سيناريوات لنماذج اتصالات خاطئة من التواصل:

الأول: رفع تقرير الى الراعي " المدير التنفيذي للمنظمة" بمعلومات غير صحيح او غير دقيقه عن حالة المشروع.

الثاني: إعطاء توجيهات من مدير المشروع غير رسمية تؤثر على سير المشروع أو تغيير من الاهداف.

الثالث: التأخر في إعطاء التعليمات او رفع التقارير في الوقت المحدد او الوقت المطلوب.

26. تطوير واعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين:

أصحاب المصلحة	قيادي	داعم	حيادي	معارض	غير مدرك
الراعي "المدير التنفيذي للمنظمة"		D	C		
IT section		D		C	
الإدارة القانونية		D	C		
قسم الجودة		D	C		
إدارة المنتج	D	C			
الإدارة المالية للمنظمة		D		C	

C		D			الخبراء الاقتصاديين
C		D			هيئة الاتصالات
C		D			وزارة التجارة
			C	D	شركة تطوير التطبيق
C			D		العملاء
C		D			أنظمة التشغيل

جدول 13

الوضع الحالي لأصحاب المصلحة "C"
الوضع المخطط أن يصلوا له أصحاب المصلحة "D"

القيادة

27. وصف وتعريف نموذج القيادة المفضل لقيادة المشروع:

أسلوب القيادة التحويلية أو المتبصرة: **Transformational / Visionary Leadership Style** هذا الأسلوب يعد من أهم أساليب القيادة وأكثرها استخداماً فالقائد هنا ملهم للمرؤوسين للعمل معاً من أجل تحقيق الهدف المطلوب فهو يتمتع بالنزاهة ويوضح للفريق الأهداف بوضوح تام ويشجعهم على التواصل والتعبير عن رأيهم.

28. تحديد أسباب التفضيل لذلك النموذج:

سبب اختيار أسلوب القيادة التحويلية المبصرة نموذج للأسلوب القيادة في برنامج اقتصادي هي:

- القائد يركز على وضع رؤية إيجابية للمستقبل.
 - جميع أعضاء الفريق مفعمين بالهدف والإثارة بسبب التحفيز المستمر والإلهام من القائد.
- فيه تعزيز للإبداع والابتكار

29. تقديم عدد " 5 " مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع:

1. وضع معايير لأفضل موظف في الشهر
2. خلق بيئة عمل مناسبة لفريق العمل والاهتمام بهم وإزالة كل ما يعرقل عملهم.
3. اعطاء فريق العمل الثقة وتقدير أفكارهم فذلك يشجع الابداع والابتكار.
4. المكافأة والشكر والتقدير للمتميزين وتقديم هذا المبدأ على مبدأ العقوبة لجعل بيئة العمل أكثر متعة.
5. تحديد أسهم في الشركة على حسب الإنتاجية.

العمل الجماعي

30. تصميم نموذج RACI لعدد ثلاثة إجراءات إدارية في المشروع:

الاجراءات	المدير التنفيذي	مدير المشروع	فريق الجودة	IT
الموافقة على خطة المشروع	R	A	I	C

R	A	C	I	جمع المتطلبات
A	R	C	I	تصميم واجهة المستخدم

جدول 14

R: مسؤول A: محاسب C: يستشار I: يبلغ

الصراع والأزمات

31. تعريف الصراعات والازمات في المشاريع:

الصراع: هو سوء فهم يحدث بين أعضاء فريق المشروع أو الأعضاء وأصحاب المصلحة الداخليين أو الخارجيين وينتج بسبب التواصل الخاطئ أو الشك أو عدم اليقين.

الازمات: حسب تعريف Cumming هو تأثير موقف أو حدث يتحدى قوى الفرد ويجعله يضطر الى تغيير وجهة نظره أو إعادة التكيف مع نفسه أو مع العالم الخارجي.

وكما يمكن تعريف الازمات بأنها مرحلة متقدمة ومفصلية من الصراعات تمثل نقطة الانكسار اما ان يحل الصراع ويتحول الى الأفضل أو يزيد الصراع ويتحول للأسوأ.

32. تقديم 3 سناريوهات للصراعات ممكن ان تحدث داخل المشروع:

- صراع يحدث بين قسم IT والشركة التقنية المنفذة للبرنامج الاقتصادي بسبب الفهم الخاطئ من الشركة لأحد المتطلبات مما جعل فريق IT يرفض أحد المخرجات ويصر فريق IT على انه كتب المتطلب الخاص بالمخرج المرفوض بطريقة واضحة.
- صراع يحدث بين الإدارة المالية والقانونية داخل المشروع بسبب عدم دفع قيمة التراخيص القانونية للدولة بسبب عدم احتسابها جزء من ميزانية المشروع.

- صراع يحدث بين قسم IT والمدير التنفيذي بسبب قلة الموارد البشرية المخصصة للعمل داخل المشروع.

33. تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية

- صراع يحدث بين قسم IT والشركة التقنية المنفذة للبرنامج الاقتصادي بسبب الفهم الخاطئ من الشركة لأحد المتطلبات مما جعل فريق IT يرفض أحد المخرجات ويصر فريق IT على أنه كتب المتطلب الخاص بالمخرج المرفوض بطريقة واضحة.

في السيناريو الأول تم استخدام استراتيجية “collaborating” Win-Win. تعاون حسب السيناريو الأول قرر مدير المشروع بجمع قسم IT مع الشركة المنفذة في ورشة عمل بحيث يتم فهم جميع متطلبات المشروع.

في السيناريو الثاني تم استخدام استراتيجية “Competing” Win-Lose التنافسية بحسب السيناريو الثاني يجد مدير المشروع بان الترخيص القانونية قد قام برفعها ودراستها وتضمينها من ضمن الميزانية الكاملة للمشروع فتبين الفهم الخاطئ لدى الإدارة المالية، فقامت الإدارة المالية بالتفهم وصرف قيمة الترخيص للإدارة القانونية.

في السيناريو الثالث تم استخدام استراتيجية “Accommodating” Win-Lose الاستيعاب يرى مدير المشروع بأن المدير التنفيذي يملك خبرة كبيرة بهذا النوع من المشاريع وتم تقدير الموارد بناء على خبرته وحجم المشروع والميزانية المرصودة , لذلك أيد مدير المشروع موقف المدير التنفيذي واستمر العمل بالموارد الحالية دون زيادة.

34. عرض تحليل الأسباب الجذرية root case analysis:

تحليل السبب الجذري للصراعات لها أكثر من طريقة مثل fish bon او 5why وعدة طرق أخرى، وفي السيناريوهات الموجودة داخل مشروع البرنامج الاقتصادي تم اختيار طريقة 5why تمثل إجابة على خمسة أسئلة تبدأ بـ لماذا.

- صراع يحدث بين قسم IT والشركة التقنية المنفذة للبرنامج الاقتصادي بسبب الفهم الخاطئ من الشركة لأحد المتطلبات مما جعل فريق IT يرفض أحد المخرجات ويصر فريق IT على أنه كتب المتطلب الخاص بالمخرج المرفوض بطريقة واضحة.

1. لماذا تم رفض المخرج؟

بسبب عدم تطابقه مع متطلبات قسم IT في تفاصيل الألوان ودرجاتها للواجهة الرئيسة للبرنامج

2. لماذا وصل المفهوم الخاطئ لشركة التقنية المنفذة؟

بسبب عدم تفعيل الاتصال الفعال المباشر مع قسم IT والاكتفاء باستلام المتطلبات المكتوبة

3. لماذا لم يتم تفعيل الاتصال الفعال؟

بسبب عدم طلب الشركة المنفذة لذلك

4. لماذا لم تتطلب الشركة المنفذة جلسات اتصال فعال (ورشة عمل, اجتماعات, مكالمات)؟

بسبب اعتقاد بأن الملفات المكتوبة كافيه لها لفهم المتطلبات ولكنها وجدت تعقيد في ذلك

5. لماذا وجدت الشركة المنفذة تعقيد في المتطلبات المكتوبة؟

لأنها كتبت بصيغة عامه وبشرح بسيط دون الدخول في التفاصيل الدقيقة

بعد الإجابة على الخمسة أسئلة, وجد مدير المشروع بأن سبب المشكلة الجذري الذي في حال عدم حلة من الممكن ان يؤدي إلى تكرار الرفض للمتطلبات الأخرى مستقبلا, هي عدم وجود ورشة عمل بين قسم IT و الشركة المنفذة لشرح المتطلبات بشكل دقيق, وتم جدولت ورش عمل لشرح المتطلبات.

- صراع يحدث بين الإدارة المالية والقانونية داخل المشروع بسبب عدم دفع قيمة التراخيص القانونية للدولة بسبب عدم احتسابها جزء من ميزانية المشروع.

1. لماذا لم يتم دفع قيمة التراخيص القانونية؟

بسبب عدم احتسابها من ضمن ميزانية المشروع

2. لماذا لم يتم احتساب قيمة التراخيص القانونية ضمن ميزانية المشروع؟

لقد تم رفع ودراسة واحتساب التراخيص القانونية من قيمة المشروع من قبل مدير المشروع، لكنه وجد سوء فهم من قبل الادارة المالية

3. لماذا حدث سوء الفهم مع الادارة المالية ؟

بسبب عدم تفعيل التواصل الفعال مع الادارة المالية ومناقشة الامور الداخلة في ميزانية المشروع بشكل واضح

4. لماذا لم يتم تفعيل التواصل الفعال مع الادارة المالية ؟

بسبب اعتقاد مدير المشروع بأن رفع واحتساب التراخيص القانونية ضمن ميزانية المشروع كافيه لدفعها، ولكنه وجد سوء الفهم بسبب عدم شرح التفاصيل التي سيتم دفعها في التراخيص القانونية

5. لماذا لم يتم التواصل الفعال مع الادارة القانونية ؟

بسبب عدم التحديث الدوري لخطة ادارة التواصل في المشروع.

بعد الإجابة على الخمسة أسئلة، وجد مدير المشروع أهمية تحديث خطة ادارة الاتصال بشكل دوري اثناء حياة المشروع.

- خلاف يحدث بين قسم IT والمدير التنفيذي بسبب قلة الموارد البشرية المخصصة للعمل داخل المشروع.

1. لماذا اعترض قسم IT على قلة الموارد البشرية ؟
- بسبب عدم علمه بتفاصيل خطة المشروع والاعمال الموكلة للشركة التقنية المنفذة للمشروع
2. لماذا قسم IT لم يكن على علم بتفاصيل خطة المشروع ؟
- بسبب عدم إبلاغه بتفاصيل ميزانية الاعمال الموكلة لشركة التقنية المنفذة للمشروع
3. لماذا لم يتم ابلاغ تفاصيل ميزانية الاعمال الموكلة لشركة التقنية للقسم IT ؟
- بسبب عدم تضمين مشاركة ملفات الميزانية وتفاصيل العقود في خطة ادارة الاتصالات داخل المشروع.
4. لماذا لم تتضمن خطة الاتصالات نشر المعلومات المهمة لقسم IT ؟
- بسبب خطأ تقييم اصحاب المصلحة بوضع قسم IT بانه غير مهتم وان تأثيره قليل بالمشروع
5. لماذا تم تقييم قسم IT بأن له تأثير قليل على المشروع ؟
- بسبب عدم معرفة مدير المشروع بالدور الرئيسي الذي سيقوم به قسم IT في المشروع

بعد الإجابة على الخمسة أسئلة، وجد مدير المشروع بأن هناك خطأ في تقييم قسم IT في مصفوفة اصحاب المصلحة، وتبين له بانهم اصحاب قوه واهتمام عالي بالمشروع، وتم تحديث المصفوفة بناء على ذلك.

الحكمة

35. توزيع الموارد البشرية على المهام:

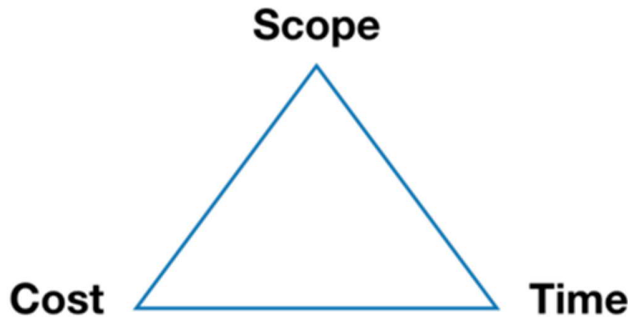
No.	المورد البشري	مهمة 2	المهمة
<u>1</u>	عبدالرحمن الأسمرى	مسؤول عن طلبات التغيير في المشروع	مسؤول عن إدارة المشروع
<u>2</u>	سلمان الهويل	انشاء هيكل تقسيم الاعمال	مسؤول عن تقنية المعلومات والدعم الفني
<u>3</u>	سالم الشهري	قياس مدى التباين بين الخطط و التنفيذ	ضبط الجودة والمراجعة الدورية لها
<u>4</u>	عالية الصقيه	انشاء سجل المخاطر وتحديثه اثناء عمل المشروع	مسؤولة عن الأمور القانونية والخدمات اللوجستية
<u>5</u>	إبراهيم السليم	اختيار الشركات المتعاقدة	مسؤول عن صياغة العقود والمشتريات
<u>6</u>	خلود صبغة الله	مراقبة الجدول الزمني	قياس تطابق المتطلبات مع المنتج النهائي
<u>7</u>	أمل الأهدل	مراقبة المخاطر	مسؤولة عن مراقبة المنتج والتقدم في المشروع
<u>8</u>	أحمد السحيمي	جمع المتطلبات	التخطيط والتطوير وجمع المتطلبات

جدول 15

36. تحليل أثر اجراء عملية Crashing و Fast-tracking على الجدول الزمني:

لأي مشروع ثلاثة قيود رئيسية:

النطاق – التكلفة – الوقت



5رسم توضيحي

الاختلافات بين التتبع السريع مقابل التحطم هي:

• Crashing ضغط زمن المشروع

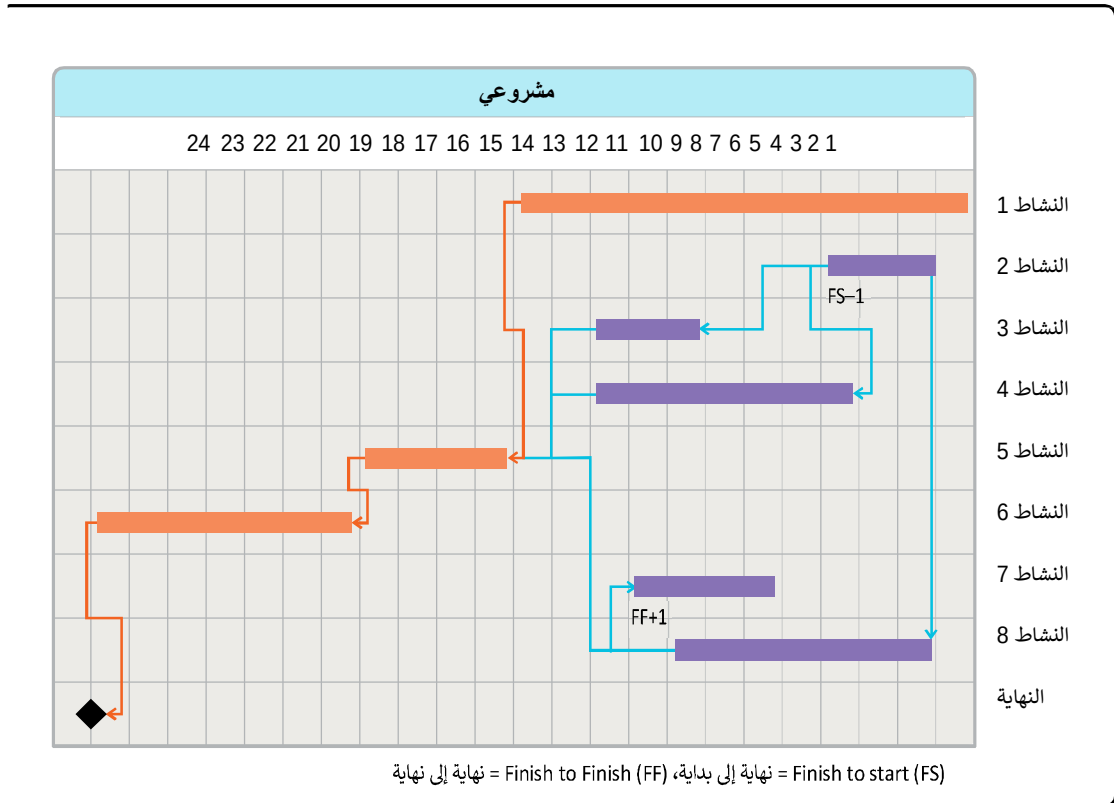
تتبع سريع ينطوي على أداء الأنشطة بالتوازي، في حين تحطمتها ينطوي على إضافة الموارد إلى المشروع.

• Fast Tracking تسريع التتابع

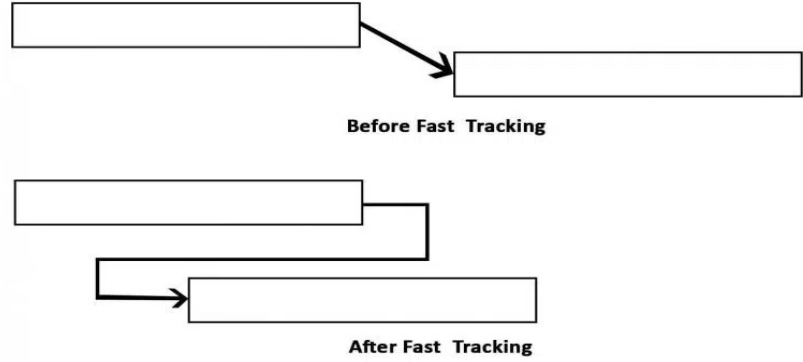
. طريقة لضغط الجدول الزمني بحيث إن الأنشطة والمراحل التي تتم عادة بشكل متعاقب يتم تنفيذها بشكل متوازي، على الأقل لجزء من مدتها

وسرد جميع الأنشطة الحيوية. ثم تقوم بتحليل في التتبع السريع، يمكنك مراجعة المسار الحرج وتحديد تلك التي يمكن تنفيذها جزئياً أو كلياً بالتوازي مع الأنشطة الأخرى وكقاعدة عامة، يمكن المسار السريع للأنشطة التسلسلية بنسبة 33%. وهذا يعني أنه يمكنك بدء النشاط التالي عندما يكون النشاط السابق مكتملاً بنسبة 66%. ويتداخل كلا النشاطين جزئياً، مما يزيد من المخاطر، ولكن ضمن حدود مقبولة.

يساعد التتبع السريع على ضغط الجدول الزمني حتى حدود معينة. وسيؤدي الاستمرار إلى ما بعد هذا الحد إلى زيادة المخاطر، مما قد يؤدي إلى إعادة العمل والمزيد من التأخير.



6 رسم توضيحي

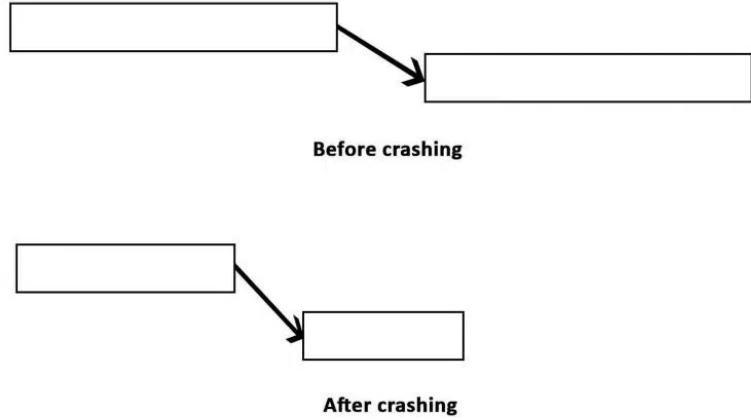


رسم توضيحي 7

يمكن مراجعة أنشطة المسار الحرجة والعثور على تلك التي يمكن إكمالها في وقت مبكر مع موارد إضافية، وتوفير أعلى ضغط بأقل تكلفة. يمكنك إضافة العمالة والموارد، وتحطيم الأنشطة. بعض الأمثلة على تقنيات تحطيمها هي :

- العمل الإضافي
- المزيد من الموارد
- المكافآت النقدية

، سوف نقوم بمراقبة مسارات أخرى . من الممكن أن تصبح مدة المسارات الأخرى CRASHING أثناء متساوية أو أكبر من المسار الحرج. في البداية، سوف نحصل على تخفيض أكبر في المدة مع أقل تكلفة الإدخال. مع الاستمرار في ذلك ، ستزيد التكلفة ، وسيتضاءل التخفيض. لذلك نقوم بتحليل التكلفة والفوائد



رسم توضيحي 8

ان الجدول الزمني يستند إلى المسار الحرجة، أطول مسار من مخطط شبكة الاتصال ومدته هو أن المشروع. لن يؤدي تقليل المسارات الأخرى إلى تقليل مدة المشروع؛ بل سيؤدي إلى تقليل فترة المشروع. لتقليل مدة الجدول الزمني، يجب تقصير مدة المسار الحرج.

التفاوض

37. تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض.

من اهم المهارات التي يجب على رواد الاعمال اكتسابها للتمكن من تطوير أعمالهم هي مهارة التفاوض، وقد يتبادر الى الذهن بان معظم الناس يمتلكون هذه المهارة بنسب متفاوتة، فيجب الحرص على تحقيق المكاسب المنشودة من خلال التفاوض بشكل متزن ومحسوب لا يؤثر على العلاقة بين الطرفين.

هناك عدة جوانب تتطلب استخدام مهارة التفاوض أثناء ادارة المشروع . حيث يعتبر التفاوض مع العملاء من أهم هذه الجوانب وذلك لاختلاف أنواع العملاء وتفاوت أهميتهم، ان بعض العملاء لهم اهمية خاصة وذلك بسبب حجم تعاملاتهم ومدى تأثيرهم على اجمالي ايرادات المشروع.

القوة التفاوضية = القوة المادية × الثقل في الواقع × كفاءة التواصل التفاوضي

38. اعداد عدد 2 خطط تفاوض:

خطط التفاوض الأولى :

اننا نركز خلال استراتيجياتنا على إضافة هدف مشروعنا لإقناع نتائج مشاريعنا ونناقش قيمة النتيجة التي ستجلب الاستدامة إلى مبانينا. كما أظهرنا التزامنا في هذا المشروع والدليل البحثي على استخدام الربح لتثبيت الاستدامة في رؤيتنا.

خطط التفاوض الثانية :

استخدامنا BATNA في اتفاقنا لجعل النفي لدينا أقوى بكثير ، وسوف تظهر لدينا استراتيجيات المبدأ التوجيهي.

كلمة باتنا (BATNA) هي مختصر لكلمة

Best Alternative To a Negotiation Agreement

التي تعني أفضل بديل للعملية التفاوضية بمعنى آخر هي الخطة ب أو المسار الذي سيتخذه الطرف المفاوض إذا لم يتوصل إلى اتفاق مرضي.

اهم مرتكز في التفاوض بناتا BANTA

إن الباتنا الخاصة بالطرف الآخر هي معلومة حاسمة وغاية في الأهمية. إذا كانت الصفقة موضوع النقاش هي تجارة داخلية في سوق واحد، فمن المهم أن تقوم بتكهنات مبنية على معلومات مؤكدة لمعرفة الباتنا للطرف الآخر، أما إذا كان الأمر غير ذلك، فإن أفضل طريقة هي الأسئلة والأجوبة.

فيما يلي عملية طورتها كلية الحقوق بجامعة هارفارد لتطوير أفضل بديل لاتفاقية تفاوضية BATNA

1. ضع قائمة بجميع البدائل للمفاوضات الحالية - ماذا يمكنك أن

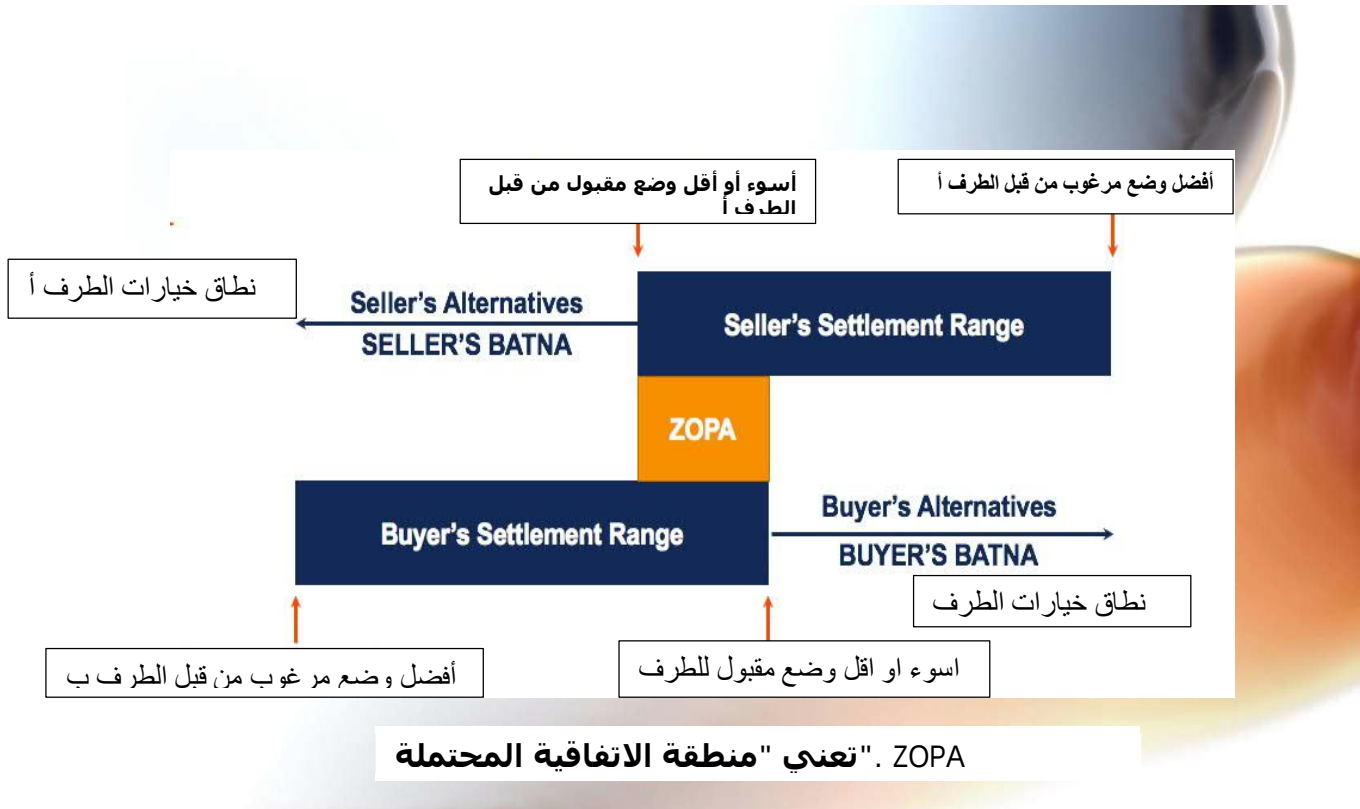
2. تفعل إذا فشلت المفاوضات؟

3. قم بتقييم قيمة كل بديل - ما هي قيمة كل بديل بالنسبة لي؟

حدد البديل الذي من شأنه أن يوفر لك أعلى قيمة (هذا هو الخاص أفضل بديل لك لاتفاقية تفاوضية). بعد

تحديد BATNA الخاص بك،

4. احسب الصفقة الأقل قيمة التي ترغب في قبولها.



رسم توضيحي 9