

اسم المشروع
تطوير الخدمات اللوجستية لقطاع الأفراد وفقاً لرؤية المملكة 2030
رقم المجموعة 3

إعداد

امل محمد المسعد 2021203876

عبد العزيز سليمان هادي الزبيدي 2021202822

مازن علي أبودية 2021203909

أروى عبد الناصر عفيفي 2021203970

سعد مشوح المشوح 2021204042

عزيز حماد الغفيلي 2021204248

امل ابراهيم شبير 2021203908

فيصل عوده البلوي 2021203940

محمد بداح العماج 2021203948

فاطمة محمد الحاجي 2021204311

بإشراف/ د. وليد صديق

الفصل الدراسي الثالث

1443هـ - 2022 م

فهرس المحتويات

م.	محتويات التقرير	رقم الصفحة
1	غلاف التقرير	0
2	فهرس المحتويات	1
3	فهرس الجداول	2
4	فهرس الأشكال	3
5	الاستراتيجية	4
6	الحوكمة و الهياكل والعمليات	10
7	الامتثال والمعايير واللوائح	12
8	السلطة والاهتمام	14
9	ثقافة المنظمة وقيمها	16
10	نقد وإدارة الذات	17
11	النزاهة الشخصية والموثوقية	19
12	الاتصالات الشخصية	21
13	القيادة	25
14	العمل الجماعي	26
15	الصراع والأزمات	26
16	الحنكه	29
17	التفاوض	31
18	تصميم المشروع	32
19	المتطلبات والأهداف	35
20	النطاق	36
21	الوقت	39
22	الجودة	45
23	المالية	47
24	الموارد	49
25	التوريدات	50
26	التخطيط والتحكم	51
27	المخاطرة والفرص	55
28	أصحاب المصلحة/المعنيين	60
29	الخلاصة/التوصيات	61
30	المراجع	62

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
6	نموذج ميثاق المشروع	1
9	موافقات وتواقيع المسؤولين عن ميثاق المشروع	2
12	نموذج امثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع	3
13	نموذج التحقق Check list لكل مرحلة من مراحل المشروع الثلاث (بدء وتخطيط - التنفيذ والمراقبة - الإغلاق).	4
14	سجل المعنيين	5
15	تطوير شبكة (القوة / الاهتمام) وشبكة (التأثير / القوة)	6
19	نموذج SWOT	7
21	سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة	8
23	مصفوفة الإتصال	9
24	مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين	10
26	نموذج RACI	11
29	توزيع الموارد البشرية على المهام	12
30	تحليل أثر اجراء عملية Crashing و عملية Fast-tracking	13
33	العلاقة بين أقسام مثلث إدارة المشاريع	14
35	تعريف مصفوفة تتبع المتطلبات	15
50	تطوير اجراء عملية تنفيذ التوريدات واختيار الموردين	16
51	نموذج اجندة اجتماع/محضر الاجتماع	18-17
54	نموذج طلب تغيير في المشروع	19
57	إعداد سجل المخاطر	20
59	تحديد استراتيجيات الرد على المخاطر	21
61	اعداد مصفوفة ارتباط بالمعنيين	22

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	تطوير وتحديد الأهداف بنموذج SMART	4
2	تطوير الهيكل التنظيمي لوحدات المشروع	10
3	استخدام النماذج الشبكية مع أصحاب المصلحة	16
4	الاستراتيجيات الخمسة المثلى للتعامل الصراعات	27
5	عرض تحليل الأسباب الجذرية / الصراع على الإجراءات الادارية	28
6	عرض تحليل الأسباب الجذرية / ضعف المبيعات	28
7	تأثير الـ عملية Crashing على الجدول الزمني	30
8	مثلث القيود للمشروع	32
9	تطوير وتعريف هيكل تقسيم الأعمال WBS	34
10	شرح ادارة تحليل المنتج	38
11	تطوير قائمة المهام/الأنشطة المضمنة تحت كل حزمة عمل في WBS	40/39
12	شرح العلاقات بين الأنشطة	42/41
13	تطوير النموذج الشبكي	43
14	إعداد الـ Gantt chart	44/43
15	نموذج Ishikawa	46
16	هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع بالتوافق مع WBS	48/47
17	تحليل المخاطر النوعي	58

الفصل الأول

الإستراتيجية

1.1.1 الرؤية.

خلق خدمات وحلول لوجستية للعملاء الأفراد تتسم بالتنظيم والامان ونحن ملتزمون بالاستدامة من خلال حماية البيئة والمسؤولية الاجتماعية والكفاءة الاقتصادية.

1.1.2 الرسالة.

إتاحة حلول رقمية خدمية للعميل لتحسين تجربته في نقل وتخزين متعلقاته الشخصية والخدمات المساندة لها وفقاً للمتطلبات والاشتراطات الحكومية الجديدة التي تحفظ حقوق العميل ومقدم الخدمة.

1.1.3 الأهداف وفق الخطة الاستراتيجية.

إنشاء منصة إلكترونية للخدمات اللوجستية لقطاع الأفراد تربط بين العميل ومقدم الخدمة بأسعار تنافسية وتسهيل العملية التعاقدية لضمان حقوق الطرفين بما يتماشى مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وفقاً للتشريعات الجديدة من وزارة النقل والخدمات اللوجستية عن طريق الاستفادة من أصول مقدمي الخدمة (مستودعات، ناقلات وقوى عاملة) لتحفيز السعوديين على العمل في هذا المجال وخلق فرص عمل مرنة لهم والاستحواذ على 0.01% من إجمالي قيمة السوق المحلي المقدر بـ 20.47 مليار دولار وفقاً لإحصائيات 2020 خلال 2021-2023 في المناطق الرئيسية الرياض، جدة و الدمام(1).

S	M	A	R	T
• إنشاء منصة إلكترونية للخدمات اللوجستية لقطاع الأفراد تربط بين العميل ومقدم الخدمة	• الاستحواذ على 0.01% من إجمالي قيمة السوق المحلي.	• الاستفادة من أصول مقدمي الخدمة.	• تماشياً مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وفقاً للتشريعات الجديدة من وزارة النقل والخدمات اللوجستية.	• ثلاث سنوات 2021-2024.

(شكل 1)

1.1.4 تطوير وتحديد مؤشرات قياس الأداء.

LEADING INDICATORS مؤشرات الأداء المستقبلية

1. المساهمة الفعالة في التحول الرقمي لقطاع النقل والتخزين للأفراد حيث احتلت المملكة المركز العاشر بين دول مجموعة العشرين والمرتبة 35 عالمياً في مؤشر القدرات ورأس المال البشري و ضمن مؤشر تطور الحكومة الإلكترونية، بتقدم +15 مركز (2).
2. الاستحواذ على 0.01% من إجمالي قيمة السوق المحلي المقدر بـ 20.47 مليار دولار وفقاً لإحصائيات 2020* خلال 3 سنوات (3).
3. المساهمة في تحقيق توطين قطاع النقل والخدمات اللوجستية حيث بلغ عدد المشتركين المسجلين في التأمينات الاجتماعية للمناطق الثلاث ٢٢٢,٣٧٩ مشتركاً.

LAGGING INDICATOR مؤشرات الأداء المتأخرة

1. ٩% نسبة نمو المساكن المملوكة المشغولة بأسر سعودية بين عامي ٢٠١٧ و ٢٠١٩ (4).
2. يمثل قطاع النقل والتخزين والاتصالات بنسبة ٦% من الناتج المحلي خلال عامي ٢٠١٩ و ٢٠٢٠.
3. حقق قطاع النقل والتخزين والاتصالات نمواً ١.٠٩% خلال الربع الثالث من عام ٢٠٢١ عن الربع المماثل في عام ٢٠٢٠.

1.1.5 تطوير وإعداد نموذج ميثاق المشروع.

تفاصيل عامة عن المشروع:

اسم المشروع:	تطوير الخدمات اللوجستية لقطاع الأفراد وفقاً لرؤية المملكة 2030	رقم المشروع:	2022/3
مدير المشروع:	عبدالعزیز سلیمان الزبيدي	راعي المشروع:	صندوق التنمية الإجتماعية (دعم المشاريع)
عنوان مدير المشروع:	المملكة العربية السعودية / الرياض	رقم مدير المشروع:	0508581813
التاريخ المتوقع لبدء المشروع:	1/1/2023م	تاريخ انتهاء المشروع التقديري:	31/12/2025م
التكلفة المتوقعة للمشروع:	ملیون ومائتان ألف ريال سعودي 1200000 ريال سعودي	مبلغ الادخار المتوقع:	مئة وخمسون ألف ريال سعودي 150000 ريال سعودي
مستوى خطورة المشروع:	1. مقاومة مقدمي الخدمة التقليديين ورفض التحول الرقمي (متوسطة). 2. ارتفاع الأسعار بعد الحملة التصحيحية الحالية (منخفضة).		
الهدف من المشروع:	بناء منصة إلكترونية تربط بين العميل ومقدم الخدمة بطريقة تنظيمية حديثة ومسؤولة اقتصاديًا وبيئيًا.		

(جدول 1)

المتطلبات الرئيسية من المشروع:

- بناء منصة إلكترونية للخدمات اللوجستية.

وصف عام للمشروع:

مراحل المشروع:

1. مرحلة التحضير: تجهيز الخطة التي سيتم تنفيذها لضمان تحقيق أهداف المشروع تحتاج هذه المرحلة لكي تتم من 2 – 4 أسابيع
2. مرحلة التعاقدات: الحصول على موافقات من الجهات المعنية، والتعاقد مع الأشخاص الذين سيتولون تنفيذ المشروع، تحتاج هذه المرحلة لتنفيذها من 1 -3 أسابيع.
3. مرحلة التنفيذ: في هذه المرحلة يتم بدء تنفيذ المشروع بكافة مهامه الأساسية والفرعية، تحتاج هذه المرحلة من 4 إلى 9 شهور.

4. مرحلة التسليم: يمكن الوصول إلى هذه المرحلة بعد الانتهاء من تنفيذ كافة مراحل المشروع، ويصبح المشروع جاهزاً للاستلام من قبل المستفيدين من الخدمة ، تحتاج من 1 - 4 أسابيع.

رؤية المشروع:

خلق خدمات وحلول لوجستية للعملاء الأفراد تتسم بالتنظيم والامان ونحن ملتزمون بالاستدامة من خلال حماية البيئة والمسؤولية الاجتماعية والكفاءة الاقتصادية.

رسالة المشروع:

اتاحة حلول رقمية خدمية للعميل لتحسين تجربته في نقل وتخزين متعلقاته الشخصية والخدمات المساندة لها وفقاً للمتطلبات والاشتراطات الحكومية الجديدة التي تحفظ حقوق العميل ومقدم الخدمة.

أهداف المشروع الاستراتيجية:

- الاستفادة من الموارد الحالية في السوق المحلي وتنظيمها .
- تطوير المنتجات والخدمات لمساعدة الأشخاص على نقل وتخزين سلعهم المنزلية والتجارية بطريقة مسؤولة اقتصادياً وبيئياً واجتماعياً.
- تطوير الأنشطة القائمة ذات العلاقة وحثها على التحول الرقمي.
- بناء منصة إلكترونية تربط بين العميل ومقدم الخدمة .
- خلق فرص عمل للمواطنين السعوديين وتحفيزهم للعمل في قطاع النقل المتوسط والخفيف.
- الحفاظ على الطاقة والحد من ظاهرة التلوث.
- توفير بيئة آمنة وصحية وداعمة تساعد على بناء قوة عاملة عالية الأداء ومتنوعة.

ما هي متطلبات المشروع الأساسية؟

- الحصول على تمويل بنكي بقيمة مليون ومئتان ألف ريال سعودي أو البحث عن مستثمرين مهتمين للاستثمار في هذا المجال.
- الحصول على موافقات من قبل هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات CITC (المسؤول عن شركات الشحن) والحصول على رخصة بريد و موافقات وزارة التجارة لاستخراج السجل التجاري وهيئة الزكاة والدخل والجمارك لاستخراج السجل الضريبي ، جميع ماسبق موافقات مهمة للمشروع.
- استقطاب فريق تقني عالي المهارة في التقنية وتطوير البرامج له خبرة واسعة في المجال الذي يطمح المشروع إلى تحقيقها.

معايير النجاح Success Factors :

- استقطاب أمهر مهندسين التقنية لتطوير النظام.

- رضى العملاء عن الخدمة المقدمة لهم من قبل المشروع وسلامة وأمان وتنظيم النظام والمرتبط بمزود الخدمة.
- رضى مزود الخدمة اللوجستية.
- توظيف المواطنين السعوديين في قطاع النقل المتوسط والخفيف.

مخرجات المشروع:

- ما هي المخرجات الأساسية للمشروع؟
- منصة إلكترونية تربط بين العميل ومقدم الخدمة.
- ما رغبات العملاء التي سيتم تحقيقها؟
- منصة إلكترونية متكاملة وأمنة ومنظمة تربطهم بمقدم الخدمة و تساعدهم على نقل وتخزين سلعهم المنزلية والتجارية بطريقة مسؤولة اقتصاديًا وبيئيًا واجتماعيًا.

أصحاب المصلحة المعنيين :

- مزودي الخدمات اللوجستية.
- المواطنين السعوديين الراغبين في العمل.
- العملاء الراغبين في الاستفادة من الخدمات اللوجستية ونقل بضائعهم.

أعضاء الفريق:

- مدير المشروع.
- قائد المشروع.
- مزودي الخدمة.

صلاحيات مدير المشروع :

1. اختيار مزودي الخدمة.
2. مراقبة الجودة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين الخدمة.
3. التأكد من سير المشروع وفق الخطة الزمنية.

المخاطر Risks:

1. مقاومة مقدمي الخدمة التقليديين ورفض التحول الرقمي (متوسطة).
2. ارتفاع الأسعار بعد الحملة التصحيحية الحالية (منخفضة).

المعوقات والقيود :

1. محدودية الموارد المالية للمشروع.
2. صعوبة الوصول للعميل المستهدف.
3. عدم وضوح المدة التقديرية اللازمة لخدمة العميل .

موافقات وتواقيع المسؤولين عن ميثاق المشروع:

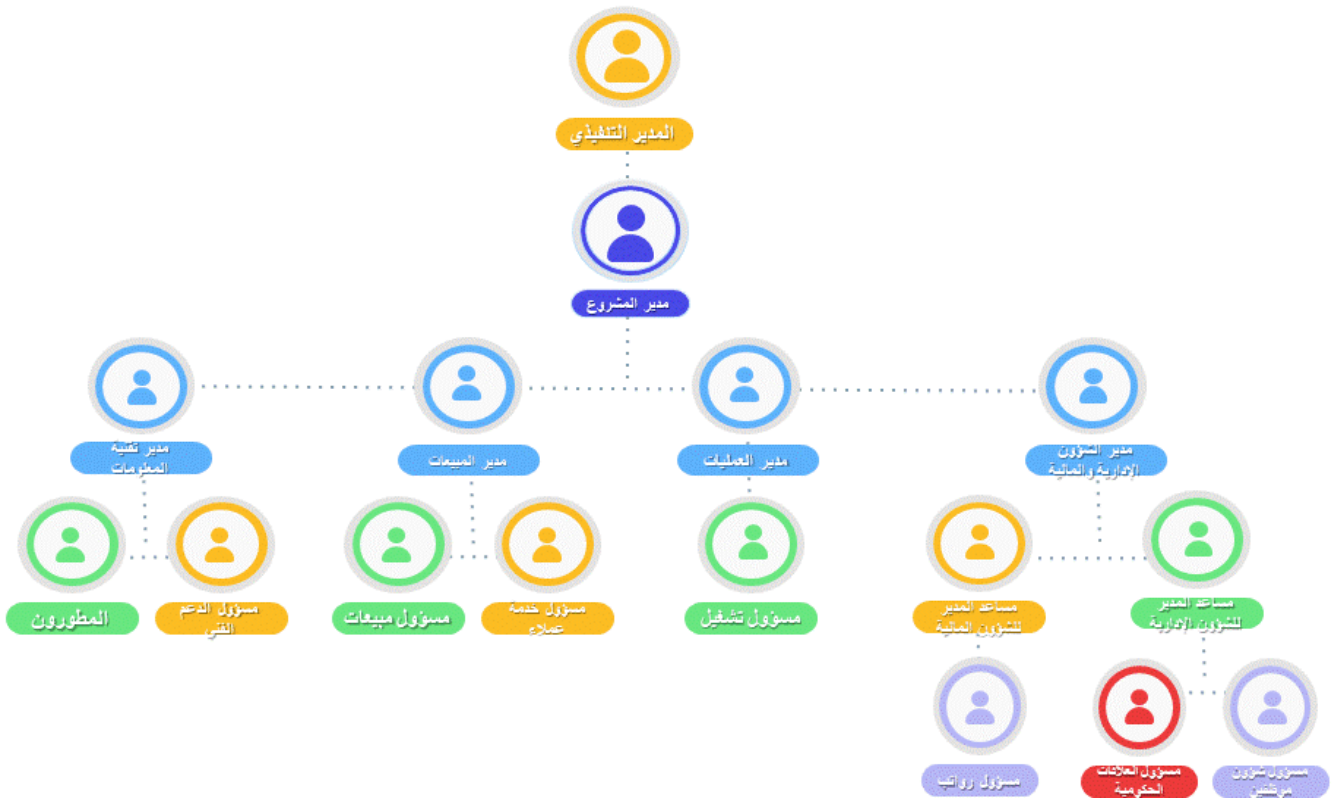
المسمى الوظيفي	اسم المسؤول	التوقيع	التاريخ
مدير المشروع			
قائد المشروع			
راعي المشروع			

(جدول 2)

الحوكمة والهياكل والعمليات

1.2.1 تطوير الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع.

الهيكل التنظيمي هو قاعدة الاساس لكل منشأة لتحديد المهام والانشطة بين أفراد المنظمة ومستوى صلاحيات كل فرد بهدف رفع كفاءة وسلاسة سير العمل.



(شكل 2)

1.2.2 تحديد الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل.

1. الوضوح حيث يتم توضيح الأدوار لكافة عناصر الهيكل التنظيمي .
2. المرونة: إمكانية إعادة التشكيل الداخلي للهيكل وفق الظروف و المتغيرات المختلفة.
3. الملائمة: تطوير هيكل مميز و مختلف يحقق الأهداف العامة للمنظمة.
4. أن يكون كل جزء من الهيكل التنظيمي و كل فرقة يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.
5. تقسيم الأدوار داخل المنظمة وفق مبدأ التخصص من أجل الوصول الى أعلى مستوى ممكن من الكفاءة.
6. القيادة الموحدة التي تساعد على إيضاح الرؤية العامة للمنظمة و تسعى الى توحيد القرارات المتخذة , ولذلك تم مراعاة مبدأ توحيد القيادة داخل المشروع لتلافي ازدواجية الآراء.
7. تنسيق جهود الأفراد والجماعات التي يتكون منها المشروع لتحقيق أهدافه.
8. المركزية و تركيز السلطة حيث يكون للإدارة العليا في المشروع الحق في اتخاذ القرارات المختلفة فيها.
9. تدرج السلطة فيما يتعلق بالقرارات المختلفة داخل الفرق و الأقسام.

1.2.3 تحديد نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع مع تحديد السبب.

داعمة : وتقدم دوراً استشارياً في الممارسات، والتدريب، والمعلومات والدروس المستفادة من المشروعات الأخرى. وهذا النوع من مكاتب إدارة المشروعات يعد بمثابة مستودع مشروعات. ودرجة التحكم التي يقدمها هذا النوع من مكاتب إدارة المشروعات تكون منخفضة.

متحكمة: و تقدم الدعم وتتطلب الامتثال من خلال وسائل مختلفة. وقد يشمل الامتثال اعتماد أطر أو منهجيات إدارة المشروعات، أو استخدام نماذج معينة، أو أشكال وأدوات، أو الإذعان للقواعد الحاكمة. ودرجة التحكم التي يقدمها هذا النوع من مكاتب إدارة المشروعات تكون معتدلة.

موجهة : تتحكم مكاتب إدارة المشروعات الموجهة في المشروعات من خلال إدارة المشروعات بشكل مباشر. ودرجة التحكم التي يقدمها هذا النوع من مكاتب إدارة المشروعات تكون مرتفعة.

النموذج الأنسب لإدارة المشروع هو النموذج الموجه وذلك للحاجة للتحكم والإدارة المباشرة للمشروع.

الفصل الثاني

الامتثال والمعايير واللوائح

2.1.1 تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع.

الجدول الزمني	الهدف (المخرجات)	الأنشطة (تفاصيل الهدف)	المسؤول المنفذ / المنفذ	مطابق للوائح	ملاحظات
يناير 2023	الحصول على موافقات الجهات المعنية.	-إصدار سجل تجاري -ترخيص وزارة النقل والخدمات اللوجستية.	الشؤون الإدارية والمالية	نعم	
يناير 2023	التعاقد مع مزودي الخدمة.	-التعاقد مع الناقلين. -التعاقد مع مستودعات التخزين.	مدير المشروع	نعم	
فبراير - نوفمبر 2023	إنشاء المنصة الإلكترونية	-تصميم المنصة الإلكترونية - برمجة المنصة والعمليات المرتبطة. - التشغيل التجريبي للمنصة.	المطورين	نعم	

(جدول 3)

2.1.2 تطوير نموذج التحقق Check list لكل مرحلة من مراحل المشروع الثلاث (بدء وتخطيط - التنفيذ والمراقبة - الإغلاق).

م.	المرحلة	النشاط	نعم	لا	ملاحظات
1	بدء وتخطيط	تحديد فكرة المشروع وبيان رؤيته ورسالته			
2		إنشاء ميثاق المشروع			
3		تحديد أصحاب المصلحة والمعنيين			
4		وضع الجدول الزمني للمشروع وخارطة التواصل			
5		توزيع المهام وتقسيم الفرق إلى فرق صغيرة WBS			
6	التنفيذ والمراقبة	إنشاء مهام سير عمل فعّاله مع مراقبة تقدم الفريق والحفاظ جودة المخرجات			
7		إشراك أصحاب المصلحة في خط سير العمل وإطلاعهم على المستجدات			
8		ضمان تحقيق الأهداف وفق الخطة والجدول الزمني من خلال إنشاء مؤشرات الأداء الرئيسية			
9	الإغلاق	عقد الاجتماع التمهيدي لبدء مرحلة الإغلاق ومراجعة الدروس المستفادة أثناء مدة المشروع			
10		عقد اجتماع لبدء التسليم الفعلي للمشروع لمالك المشروع			

(جدول 4)

السلطة والاهتمام

2.2.1 تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم.

الاسم	المهام	داخلي/خارجي	المتوقع	معلومات التواصل	طريقة التواصل
الأفراد (الباحثين عن الخدمة)	اختيار الخدمة المناسبة	خارجي	الالتزام بجميع اللوائح والقوانين	***05 yahoo@	عن طريق المنصة الإلكترونية
أصحاب الأصول	توفير متطلبات العمل	خارجي	الالتزام بجميع اللوائح والقوانين	***05 yahoo@	اجتماع أسبوعي وقت الحاجة
الموظفين	خدمة العملاء	داخلي	الالتزام بأعلى المعايير	تواصل داخلي	اجتماع يومي
مدير المشروع	إدارة المشروع	داخلي	تسليم المشروع في الوقت و الجودة المتفق عليها	***05 yahoo@	اجتماع يومي
الملاك	الإشراف على المشروع	داخلي	التأكد من أن المشروع يسير على حسب الخطط الموضوعه له		اجتماع ربع سنوي
المطور	إنشاء المنصة الإلكترونية	خارجي	فريق فني مزود بالخبرة اللازمة لتنفيذ نطاق المشروع	***05 yahoo@	اجتماع يومي
الممول	توفير التمويل	خارجي	تمويل المشروع بدفعات ميسرة		زيارة الفرع

المسوق	تسويق المشروع	خارجي	حملات تسويقية لزيادة عدد العملاء	***05 yahoo@	اجتماع يومي
--------	---------------	-------	----------------------------------	-----------------	-------------

(جدول 5)

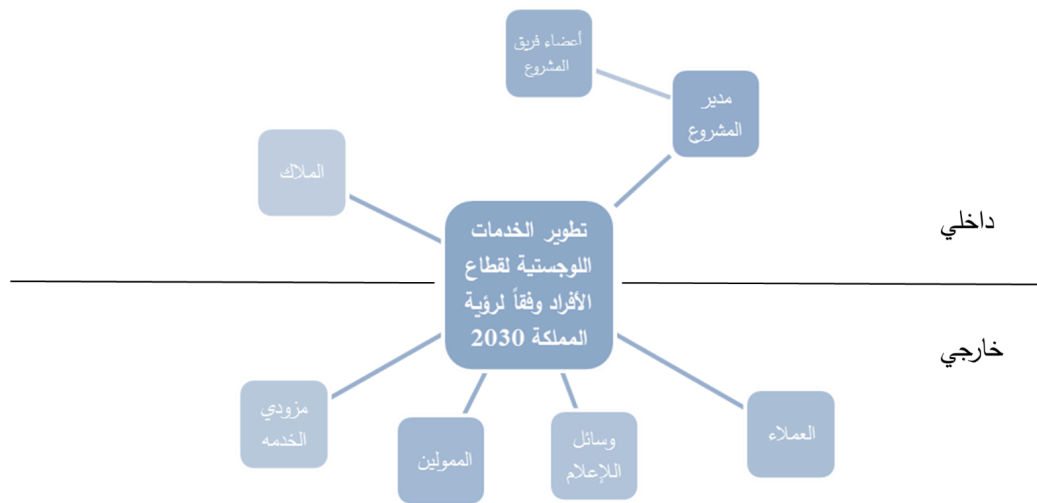
2.2.2 تطوير شبكة (القوة / الاهتمام) وشبكة (التأثير / القوة).

الاسم	المهام	الاهتمام	التأثير	داخلي/ خارجي	المتوقع	التواصل
الأفراد (الباحثين عن الخدمة)	اختيار الخدمة المناسبة	عالي	عالي	خارجي	الالتزام بجميع اللوائح والقوانين	عن طريق المنصة الالكترونية
أصحاب الأصول	توفير متطلبات العمل	عالي	عالي	خارجي	الالتزام بجميع اللوائح والقوانين	اجتماع شهري وقت الحاجة
الموظفين	خدمة العملاء	عالي	منخفض	داخلي	الالتزام بأعلى المعايير	اجتماع يومي
مدير المشروع	إدارة المشروع	عالي	منخفض	داخلي	تسليم المشروع في الوقت و الجودة المتفق عليها	اجتماع يومي
الملاك	الإشراف على المشروع	عالي	عالي	داخلي	التأكد من أن المشروع يسير على حسب الخطط الموضوعة له	اجتماع ربع سنوي
المطور	إنشاء المنصة الإلكترونية	عالي	منخفض	خارجي	فريق فني مزود بالخبرة اللازمة لتنفيذ نطاق المشروع	اجتماع يومي

الممول	توفير التمويل	عالي	منخفض	خارجي	تمويل المشروع بدفعات ميسرة	ربع سنوي
المسوق	تسويق المشروع	عالي	منخفض	خارجي	حملات تسويقية لزيادة عدد العملاء	اجتماع يومي

(جدول 6)

2.2.3 استخدام النماذج الشبكية مع أصحاب المصلحة.



(شكل 3)

ثقافة المنظمة وقيمتها

2.3.1 تعريف لثقافة المنظمة.

ثقافة المنظمة :

ثقافة العمل تتضمن اعتقادات وممارسات خاصة وتكون دائماً داعمة لرؤية وإستراتيجيات المنظمة لأنها تشكل المهارات السلوكية سواء للقياديين أو سائر الموظفين في طريقة تعاملهم فيما بينهم لتحقيق أهدافهم وكذلك طريقة تقديم الخدمات أو المنتجات للمجتمع. لذلك فإن القيم والثقافة تعبر عن الـ (DNA) الخاص بالمنظمة وطريقة عملها.

ولهذا فإننا نحرص على توفير بيئة إبداعية بلا استثناء نحرص على مواءمة الثقافة وقيم العمل لتنماشى مع خططنا المستقبلية والتطويرية. ونعتبر الإبداع جزء لا يتجزأ من التغيير الإستراتيجي. فلا يكمل نجاح الخطط الإستراتيجية وتنفيذها بلا أفراد مبدعين وإدارة قابلة للتغيير والتطوير تساعدنا على تميزنا عن غيرنا (5) .

2.3.2 تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع.

توفر إدارة المشاريع خلق القيمة التنظيمية للمنظمات وبالتالي دعم جميع الذين يلعبون دوراً قيادياً في المشاريع على مستويات مختلفة. القيمة التنظيمية هي المبادئ التوجيهية التي تزود المنظمة بالغرض والتوجيه وتساعد على إدارة العمليات والتفاعلات والأنشطة مع كل من العملاء والموظفين وأصحاب المصلحة.

قيمة المنظمة التي يمكن تبنيها هي الثقة المتبادلة والاحترام والتواصل المفتوح بين الجميع وإدارة المخاطر بشكل احترافي والتسامح في التخصصات، جنباً إلى جنب مع نهج مرن قائم على النتائج والدعم والإيمان في اتخاذ القرارات الصحيحة واللفت والالتزام بالمهنية الأخلاقيات بالإضافة إلى زيادة الإيرادات ، وتوسيع الحصة السوقية للخدمات اللوجستية التي يقوم عليها المشروع، وتخفيض تكاليف الشحن وخلق منصة إلكترونية تساهم في تحقيق إحدى رؤى المملكة العربية السعودية 2030 ، وكسب سمعة جيدة وحسنة في سوق الخدمات اللوجستية ، وإضافة تحسينات في القدرات الإدارية ، والمواءمة الاستراتيجية وجذب الموظفين والتقنيين عالي المهارة والخبرة والاحتفاظ بهم.

الفصل الثالث

نقد وإدارة الذات

3.1.1 سرد ثلاث (3) عادات وسلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع.

- ضعف التخطيط:

وهذا يتضمن عدم تحديد الأولويات بشكل فعال ، وعدم وجود خطة عمل مناسبة وعدم تقسيم التطوير إلى مراحل

ومنها الضعف في التخطيط المالي وعدم توفير السيولة الكافية.

- الافتقار إلى القيادة:

إذا كان مدير المشروع يفتقر إلى الخبرة التجارية و الإدارية الكافية ذات الصلة فسيؤدي ذلك إلى اتخاذ قرارات ضعيفة جدا تؤثر سلبا على المشروع.

- مشاكل بين المعنيين بالمشروع:

المشاكل التي تؤدي إلى نزاعات ولم يتم حلها والتي يمكن أن يكون لها تأثير ضار على المشروع فدائماً يحتاج مدير المشروع إلى مهارات اتصال عالية لإبقاء الجميع على نهج المشروع.

3.1.2 دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها.

أسباب ضعف التخطيط:

هو عدم تحديد الأولويات بشكل فعال ، وعدم وجود خطة عمل مناسبة وعدم تقسيم التطوير إلى مراحل. وعدم وضع الخطط من قبل مختصين وكذلك عدم المتابعة .

و للتخلص منها يأتي بالمتابعة والتعاقد مع نوى الخبرة بالتخطيط لتحديد الأولويات بشكل فعال ووجود خطة مناسبة .

أسباب الافتقار للقيادة:

هو قلة خبرة المدير وسماحة بالتدخلات بعملة .

و للتخلص منها يلزمه التدريب الجيد وتوسيع ادركة ومعلوماته عن المنشأة وعن موظفيه وكذلك أخذ دورات متعددة بالسلوك والإدارة.

أسباب المشاكل بين المعنيين بالمشروع:

وسببها يعود الى وجود عدم انسجام كامل بين الإدارة وعدم ثقة أطراف العلاقة ببعض. و لحلها يحتاجون إلى مهارات اتصال وتواصل عالية وكذلك إزالة الخلافات إن وجدت.

3.1.3 إجراء تقييم مهني ذاتي (نموذج SWOT).

Strengths	Weaknesses
وجود رؤية ورسالة وأهداف واضحة. وجود كفاءات بشرية مؤهلة. جودة الاتصال المؤسسي الداخلي.	زيادة المصروفات التشغيلية. عدم وجود خطة لتنمية الموارد المالية.
Opportunities	Threats
عدم وجود منصة إلكترونية منافسه. زيادة النمو في قطاع النقل والتخزين. الشراكات مع الجهات الحكومية والخاصة. التسهيلات الحكومية في استخراج التصاريح.	وجود منظمات تقليدية منافسة. دخول مفاجئ لمنصة مماثلة. توقف مفاجئ للمنصة بسبب عطل فني.

(جدول 7)

النزاهة الشخصية والموثوقية

3.2.1 تقديم "3" سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية.

النزاهة من المبادئ الأخلاقية التي تحرص عليها جميع المنظمات وتقوم بنشر ثقافتها وتطبيقها على جميع أقسامها ومشاريعها. نستعرض أدناه بعض السلوكيات التي تتنافى وتتعارض مع مبدأ النزاهة:

- عدم الامتثال للسياسات والقوانين سواء كانت الحكومية أو الخاصة بالمشروع وتسييرها حسب الصالح الشخصي.
- استغلال النفوذ للعبث بالمال الخاص بالمشروع.
- إفشاء المعلومات السرية عن المشروع.

3.2.2 تحليل التأثير المالي والاجتماعي والفني إن وجد ، لمثل هذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات.

- عدم الامتثال للسياسات والقوانين سواء كانت الحكومية أو الخاصة بالمشروع وتسييرها حسب الصالح الشخصي:
- عدم الامتثال للقوانين يعني حدوث خطر التعرض للعقوبات والجزاءات القانونية التي سيحدث معها خسائر مادية ومالية بالإضافة إلى فقدان السمعة الذي سيؤثر على ثقة العملاء بالتعامل مع خدماتنا.

- استغلال النفوذ للعبث بالمال الخاص بالمشروع:
- استغلال النفوذ الوظيفي يمثل بصفة عامة في جميع المحاولات التي يقوم بها المدراء والعاملين، والتي يضعون من خلالها مصلحتهم الخاصة غير المشروعة فوق المصلحة العامة، متجاوزين القيم التي تعهدوا باحترامها وخدمتها والعمل على تطبيقها.

- إفشاء المعلومات السرية عن المشروع:
- يجب على جميع أعضاء فريق المشروع حفظ الأسرار المُطلَع عليها سواء الإدارية أو المالية أو المهنية المتعلقة بالمشروع والتي لم يُسمح بمشاركتها لما قد يتسبب إفشائها بالحاق الضرر بالمصلحة العامة للمشروع، بالإضافة إلى زعزعة الثقة و حدوث ضرر كبير من تسريب للمعلومات والتقنيات مع المشاريع المنافسة.

الاتصالات الشخصية

3.3.1 إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة.

الاسم	المهام	داخليا خارجي	المتوقع	معلومات التواصل	طريقة التواصل
الأفراد (الباحثين عن خدمه (	اختيار الخدمة المناسبة	خارجي	الالتزام بجميع اللوائح والقوانين	***05 yaho@	عن طريق المنصة الالكترونية
أصحاب الأصول	توفير متطلبات العمل	خارجي	الالتزام بجميع اللوائح والقوانين	***05 yaho@	اجتماع أسبوعي وقت الحاجة
الموظفين	خدمة العملاء	داخلي	الالتزام بأعلى المعايير		اجتماع يومي
مدير المشروع	إدارة المشروع	داخلي	تسليم المشروع في الوقت و الجودة المتفق عليها	***05 yaho@	اجتماع يومي

الملاك	الإشراف على المشروع	داخلي	التأكد من أن المشروع يسير على حسب الخطط الموضوعه له		اجتماع يومي
المطور	إنشاء المنصة الإلكترونية	خارجي	فريق فني مزود بالخبرة اللازمة لتنفيذ نطاق المشروع	***05 yaho@	اجتماع يومي
الممول	توفير التمويل	خارجي	تمويل المشروع بدفعات ميسرة		زيارة الفرع
المسوق	تسويق المشروع	خارجي	حملات تسويقية لزيادة عدد العملاء	***05 yaho@	اجتماع يومي

(جدول 8)

3.3.2 تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال.

تم تعريف التواصل كأحد أكبر أسباب نجاح المشروع أو فشله. ويعتبر التواصل الفعال بين فريق المشروع ومدير المشروع وأعضاء الفريق وجميع المعنيين بالمشروع الخارجيين أمراً ضرورياً. ويعتبر الانفتاح في التواصل مدخلاً للعمل الجماعي والأداء المرتفع. فهو يُحسن العلاقات بين أعضاء فريق المشروع وينشئ الثقة المتبادلة. و للتواصل بشكل فعال، يجب على مدير المشروع أن يكون على دراية بأساليب التواصل الخاصة بالأطراف الأخرى والفروق/ المعايير الثقافية، والعلاقات والشخصيات والسياق العام للموقف (6).

3.3.3 تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي.

الاتصال هو نقل الأفكار والمعلومات و توصيلها للطرف الآخر.

اشكال الاتصال : لفظي - غير لفظي.

و نماذج التواصل : توضيح ، تمثيل تناظري ، رسم تخطيطي.

ويمكن تحديد قنوات التواصل الشخصي كالتالي $n(n - 1)/2$ حيث يمثل n عدد المعنيين.

3.3.4 بناء مصفوفة الإتصال.

المرسل	المتلقي	الأهداف المتوقعة	وسيلة التواصل	الأوقات
مدير المشروع	المطور	متابعة تطورات المنصة الإلكترونية ومناقشة جميع الأمور التقنية	زوم او اجتماع	اجتماع يومي و عند الحاجة
الملاك	مدير المشروع	تقرير مفصل عن المشروع يشمل الجدول الزمني للمشروع والتكلفة والمشاكل	زوم او اجتماع	اجتماع شهري أو عند الحاجة
الملاك	الممول	تقرير مفصل عن المشروع	اجتماع	شهري
المسوق	الملاك ومدير المشروع	تقرير مفصل عن الخطة التسويقية ونتائجها	زوم او اجتماع	اجتماع ربع سنوي أو عند الحاجة
الموظفين	الملاك و مدير المشروع	تقرير مفصل عن العملاء	اجتماع	اجتماع يومي

الملاك و مدير المشروع	أصحاب الأصول	مناقشة تطورات المشروع والمشاكل والحلول	زوم او اجتماع	اجتماع ربع سنوي أو عند الحاجة
--------------------------	--------------	--	---------------------	----------------------------------

(جدول 9)

3.3.5 عرض 3 سيناريوهات لنماذج خاطئة من التواصل.

إلغاء أو تأجيل مواعيد الاجتماعات دون إخطار باقي الأعضاء مما يؤثر على إنتاجية الفريق.
تجنب الاجتماعات المباشرة والاعتماد فقط على الايميلات مما يؤثر سلبا على جودة التواصل.
اختيار أوقات غير مناسبة وعدم الأخذ في الحسبان اختلاف الأوقات بين المناطق .

3.3.6 تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين Stakeholder assessment matrix.

أصحاب المصلحة	غير مدرك	مقاوم	محايد	داعم	قيادة
الأفراد (الباحثين عن الخدمة)	C			D	
أصحاب الأصول			C	D	
الموظفين				C	D
مدير المشروع					C D
الملاك				C	D
المطور				C D	
الممول	C			D	

المسوق					D	C
C= Current engagement D= Desired engagement						

(جدول 10)

الفصل الرابع

القيادة

4.1.1 وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع.

أفضل أسلوب لقيادة المشروع لتطوير منصة إلكترونية للخدمات اللوجستية هو النمط التفاعلي و هذا الأسلوب فعال بالنسبة للمشروع لأنه يركز على الأهداف، والتغذية الراجعة، والإنجاز لتحديد المكافآت.

4.1.2 تحديد أسباب التفضيل لذلك النموذج.

- لأنه يعزز مستوى عالٍ من الأداء مع التركيز على الإنجاز والكفاءة التي يحتاجها المشروع كون المشروع قائم.
- يقدم تغذية راجعة مستمرة تساهم في تطوير المشروع وسير العمليات على أكمل وجه.
- وكذلك فإن القائد يحاسب الفريق على تلبية توقعات العميل وأصحاب المصلحة مما يعني أن القائد قد يتدخل أيضًا أو يكلف نفسه بعمل إضافي للتعويض عن الثغرات في أداء الفريق وهذا الذي يحتاجه المشروع وهو بحاجة إلى أسلوب وفريق يتمتع بدرجة عالية من الحماس والكفاءة والازدهار في بيئات سريعة التغيرة.

4.1.3 تقديم عدد 5 مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع.

1. مشاركة الموظفين في وضع خطة العمل:
إشراكهم في وضع الخطط وتقسيم المهام وذلك عبر مناقشة أهم الأمور المتعلقة بالعمل وإعطائهم مساحة للتعبير عن آرائهم وأفكارهم المتعلقة بمستقبل المشروع، والعمل على تنفيذها حيث أن ذلك يشعرهم بأهمية وجودهم.
2. تعزيز كفاءة الموظفين:
من خلال إلحاق الموظفين بدورات وبرامج تدريبية مهنية وشخصية لتعزيز قدراتهم وصقل مهاراتهم ومعارفهم وتعزيز سيرتهم الذاتية حيث أن التدريب يعمل على تحفيز العاملين في المنظمة وجعلهم يشعرون بالتقدير والاهتمام.
3. خلق بيئة عمل محفزة:
من خلال التركيز على إنشاء بيئة عمل محفزة وملهمة تساعد الموظفين على تطوير المهارات والكفاءات، وتُشجع على الإبداع والتعاون والعمل الجماعي ومكافأة المتميزين.
4. الترقيات:
من خلال التطبيق السليم لنظام الترقية في المنظمة حيث أن إتاحة الفرصة للموظف للحصول على وظيفة أخرى ذات مستوى أعلى ومسؤولية أكبر تدفع الموظف لإخراج كل طاقاته والعمل بجد لتحقيق النجاح.

5. الاحتفال بالإنجازات:

من خلال إقامة احتفالية صغيرة بعد تحقيق الإنجازات أو الخطط، لشكر الموظفين وتقديم التقدير والامتنان لهم وتحفيزهم لتقديم المزيد من العطاء.

العمل الجماعي

4.2.1 تصميم نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية بالمشروع.

الأدوار							المهام
مسؤول المبيعات	مدير المبيعات	مدير الشؤون الإدارية والمالية	المسؤول التقني	مدير المشروع	المدير التقني	ممثل الإدارة العليا	
			R	A	C	I	إنشاء منصة إلكترونية.
		R		A	C	I	التعاقد مع مزودي الخدمة.
R	C			A		II	ترويج الخدمة لاستقطاب العملاء.
يجري اطلاعه = I يستشار = C محاسب = A مسؤول = R							

(جدول 11)

الصراع والأزمات.

4.3.1 تعريف الصراع والأزمات.

الصراع هو إحدى الظواهر الطبيعية في حياة البشر أفرادا كانوا أم مؤسسات ، ويعتبر من الأمور التي لا بد منها لأن الثبات والاستقرار الدائمين من الأمور المستحيلة، في الصراع ينشأ بسبب التعارض في الأهداف والمصالح، وتنتج هذه التعارضات والاختلافات الكثير من الأزمات والتناقض بين طرفين أو مجموعة أطراف.

تعرف الأزمة في قاموس Webster بأنها موقف يمثل نقطة تحول نحو الأسوأ أو الأفضل، وهذا الموقف يواجهه الدول والأفراد والجماعات والمنظمات بمختلف أنواعها(7) .

4.3.2 تقديم 3 سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع في المشروع.

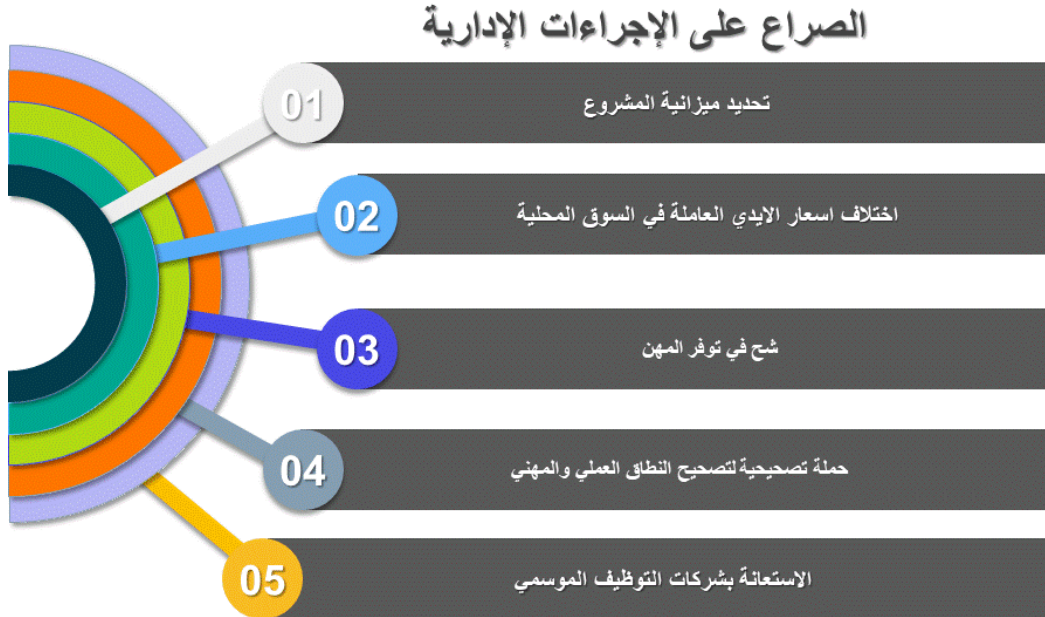
1. الصراع على الإجراءات الإدارية.
 2. الصراع على الخيارات التقنية والأداء.
 3. الصراع حول المهام والمسؤوليات بين فريق المشروع و مقدم الخدمة.
- #### 4.3.3 تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع ، وتحديد سبب الأفضلية.

1. الصراع على الإجراءات الإدارية وهو الصراع الإداري حول كيفية إدارة المشروع:
تستخدم المساومة كطريقة لحل هذا النزاع لأنها تتضمن النظر في مختلف القضايا، و المساومة والتفاوض والبحث عن الحلول التي تجلب درجة معينة من الرضا لكل الأطراف المتورطين في النزاع، في هذا الوضع يحصل كل الأطراف على درجة معينة من الرضا خارج الموقف.
2. الصراع على الخيارات التقنية والأداء وهي خلافات حول القضايا الفنية ومواصفات الأداء:
في هذا الصراع نستخدم القوة للدفع بوجهة نظر واحدة على حساب الآخرين لأنه يستغرق وقتاً أقل من التسوية والتفاوض، قد يتطور النزاع الذي يتم حله بالقوة مرة أخرى، على الرغم من أن الإيجار يحل الصراع بسرعة.
3. الصراع حول المهام والمسؤوليات بين فريق المشروع وهي نزاعات بين أعضاء الفريق حول الأدوار والمهام الموكلة لهم:
يستخدم التعاون كطريقة لحل مثل هذا النزاع، لدمج وجهات النظر المختلفة للحصول على توافق في الآراء والالتزام وتعاون فعال من قبل جميع الأطراف.



الشكل رقم (4)

4.3.4 عرض تحليل الأسباب الجذرية Root Cause Analysis.



(شكل 5)



الفصل الخامس

الحنكه

5.1.1 توزيع الموارد البشرية على المهام.

الإدارة	المسؤول	المهام / الوصف الوظيفي
الشؤون الإدارية والمالية	مدير الشؤون الإدارية والمالية	1. تطوير السياسات والإجراءات المالية. 2. تقديم تقارير عن البيانات المالية للإدارة العليا.
	مساعد المدير للشؤون الإدارية	تقييم أداء الموظفين و العاملين وإعداد التقارير الدورية عن سير العمل.
	مسؤول شؤون الموظفين	1. توفير القوى العاملة. 2. متابعة أحوال الموظف الإدارية والمالية. 3. وتقديم الخدمات الإدارية للإدارات الأخرى.
	مسؤول العلاقات الحكومية	متابعة وإنجاز الخدمات الحكومية المطلوبة
	مساعد المدير للشؤون المالية	إعداد تقارير عن البيانات المالية
	مسؤول الرواتب	إعداد مسيرات الرواتب
العمليات	مدير العمليات	1. وضع الخطة الاستراتيجية لإدارة العمليات. 2. تحديد مؤشرات أداء القسم والتأكد من سيرها حسب الخطة الاستراتيجية.
	مسؤول تشغيل	الإشراف الميداني على العمليات والتأكد من سيرها حسب الخطة الاستراتيجية لإدارة العمليات
المبيعات	مدير المبيعات	تخطيط وتنظيم النشاط البيعي و إنشاء الحملات التسويقية والإشراف عليها
	مسؤول خدمة العملاء	خدمة العملاء والإجابة عن استفساراتهم ومتابعة طلباتهم الحاليه والسابقه
	مسؤول المبيعات	ترويج الخدمة والتعريف بها واستقطاب العملاء المحتملين
تقنية المعلومات	مدير تقنية المعلومات	وضع خطة استراتيجية وتشغيلية لإدارة تقنية المعلومات والعمل على تحقيقها.
	مسؤول الدعم الفني	إنشاء خطوط التواصل بين مركز العمليات ومزودي الخدمة والربط

الإلكتروني بين أعضاء الفريق.		
إنشاء وتطوير المنصة الإلكترونية والخدمات التقنية المساندة.	المطورون	

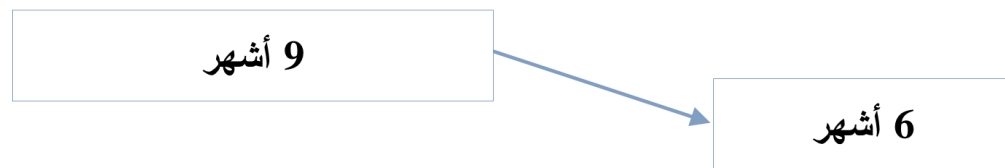
(جدول 12)

5.1.2 تحليل أثر اجراء عملية Crashing و عملية Fast-tracking على الجدول الزمني وتمثيل الجدول بعد تنفيذ هذان الإجراءان.

الأنشطة (تفاصيل الهدف)	الهدف (المخرجات)	الجدول الزمني
1. تصميم المنصة الالكترونية 2. برمجة المنصة والعمليات المرتبطة. 3. التشغيل التجريبي للمنصة.	إنشاء المنصة الإلكترونية	فبراير - نوفمبر 2023 (9 أشهر)

(جدول 13)

في حالة تأخر العملية عن الجدول الزمني يتم استخدام Crashing بتوظيف عدد 2 من المطورين لتقليص المدة الزمنية البرمجة والتشغيل التجريبي للمنصة.



(شكل 7) تأثير الـ عملية Crashing على الجدول الزمني

التفاوض

5.2.1 تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض :

التفاوض هو عملية يمكن من خلالها حل النزاعات أو تسوية المعاملات بمختلف أنواعها، أو إنشاء اتفاقيات بين الأفراد والجماعات، ويتم اعتباره نوعاً من النقاش الذي يتم بطريقة استراتيجية لحل المشكلة بشكل مقبول للطرفين، إذ إنّ كل طرف يعمل على إقناع الطرف الآخر بالموافقة على وجهة نظره، وتكون هذه النقاشات بين أفراد لديهم أهداف مختلفة يحاولون من خلالها التوصل إلى اتفاق، خاصةً في مجال الأعمال أو السياسة.

يجب أن تتوفر مع التفاوض مجموعة من المهارات المهمة في جميع تفاعلات الحياة اليومية سواء أكانت رسمية أم غير رسمية، مثل شروط البيع وإيصال الخدمات والعقود القانونية وغيرها، ويتطلب التفاوض الأخذ والعطاء، والذي يجب أن يهدف إلى إيجاد تفاعل مهذب يؤدي إلى إرضاء الطرفين.

5.2.2 إعداد 2 خطط للتفاوض :

مهارات التفاوض والإقناع يوجد بعض طرق الإقناع التي يمكن استخدامها للتأثير على آراء الآخرين، وهي:

- تقييم الاحتياجات المختلفة والأولويات عند الطرف الآخر.
- إقامة علاقة ناجحة مع الطرف المستهدف بالإقناع.
- تعديل الاقتراح حسب مصلحة الطرفين من خلال إيجاد أرضية مشتركة بينهما.

ومن خطط التفاوض مع المستفيد :

1. الإقناع بتجارب وخبرات سابقة.
2. تقديم الدعم والمساهمة ك شركاء نجاح.

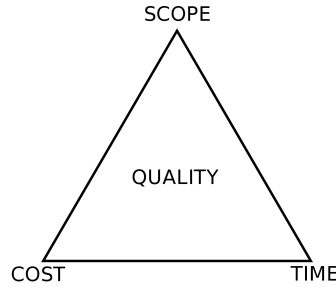
الفصل السادس

تصميم المشروع

6.1.1 تعريف مثلث القيود للمشروع.

هو نموذج يحدد قيود إدارة المشاريع ويؤكد على جودة العمل من خلال معرفة نطاق المشروع بتحديد الأولويات بما يخص المهام وتخصيص الموارد لتتوافق مع أهداف المشروع ومخرجاته وفق إطار زمني محدد لبدء وانتهاء الأنشطة والمهام وفق ميزانية محددة ويجب الأخذ في عين الاعتبار في حال وجود أي تغيير في نطاق المشروع سيأثر على الوقت الزمني وتكلفة المشروع المحددة.

يمكن بيان العلاقة بين أقسام مثلث إدارة المشاريع (التكلفة والوقت والجودة) وفقاً للجدول التالي الذي يوضح العلاقة بين العناصر الثلاثة وبيان نوع التأثير سواء كان طردياً أو عكسياً :



شكل (8)

نطاق المشروع

إنشاء منصة إلكترونية للخدمات اللوجستية لقطاع الأفراد تربط بين العميل ومقدم الخدمة بأسعار تنافسية وتسهيل العملية التعاقدية لضمان حقوق الطرفين بما يتماشى مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وفقاً للتشريعات الجديدة من وزارة النقل والخدمات اللوجستية عن طريق الاستفادة من أصول مقدمي الخدمة (مستودعات، ناقلات وقوى عاملة) لتحفيز السعوديين على العمل في هذا المجال وخلق فرص عمل مرنة لهم والاستحواذ على 0.01% من إجمالي قيمة السوق المحلي المقدّر بـ 20.47 مليار دولار وفقاً لإحصائيات 2020

الوقت المحدد للمشروع

خلال 2022-2023 في المناطق الرئيسية الرياض، جدة و الدمام

ميزانية المشروع

بميزانية مشروع تقدر بـ 1200000 ريال سعودي .

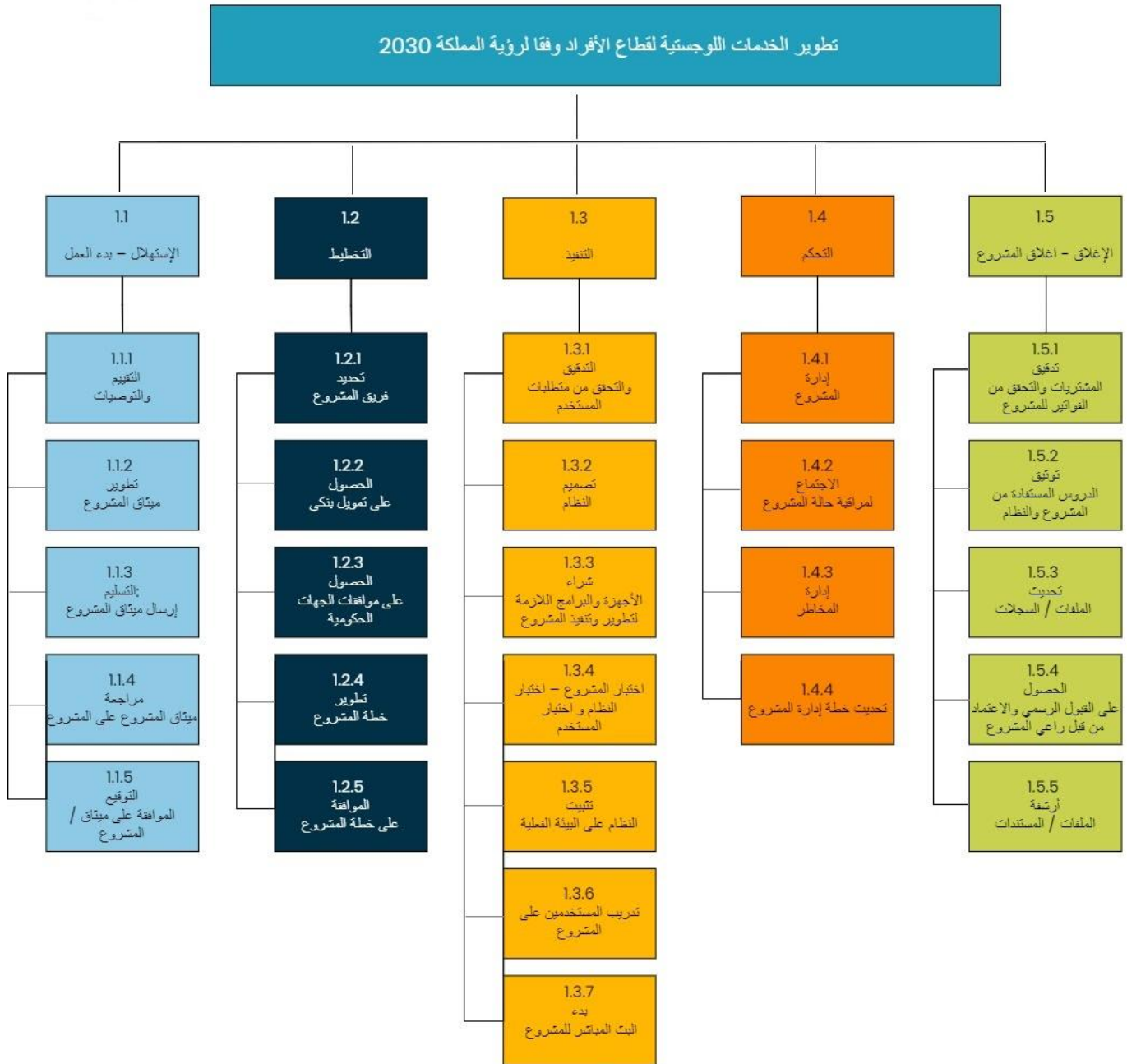
المجال	الحاله	المجال المقابل	التأثير	العلاقه
الجودة	عاليه	الوقت	اكثر	طردية
الجودة	منخفضه	الوقت	أقل	طردية
الجودة	عاليه	التكلفة	عاليه	طردية
الجودة	منخفضه	التكلفة	أقل	طردية
الوقت	اكثر	الجودة	عاليه	طردية
الوقت	أقل	الجودة	منخفضه	طردية
الوقت	اكثر	التكلفة	أقل	عكسيه
الوقت	أقل	التكلفة	عاليه	عكسيه
التكلفة	عاليه	الجودة	عاليه	طردية
التكلفة	أقل	الجودة	منخفضه	طردية
التكلفة	عاليه	الوقت	أقل	عكسيه
التكلفة	أقل	الوقت	أقل	عكسيه

جدول رقم (14)

6.1.2 إعداد قائمة عوامل نجاح المشروع .

- عدم وجود مشروع مماثل يربط بين مقدم الخدمة والعميل.
- رضى العملاء عن الخدمة المقدمة لهم من قبل المشروع وسلامة وأمان وتنظيم النظام والمرتبط بمزود الخدمة.
- رضى مزود الخدمة اللوجستية.
- المساهمة بفعالية في توظيف الوظائف في قطاع النقل المتوسط والخفيف.

6.1.3 تطوير وتعريف هيكل تقسيم الأعمال WBS.



شكل (9)

6.2.1 تعريف مصفوفة تتبع المتطلبات Requirement traceability matrix.

تطوير الخدمات اللوجستية لقطاع الأفراد وفقاً لرؤية المملكة 2030							اسم المشروع
بناء منصة إلكترونية تربط بين العميل ومقدم الخدمة بطريقة تنظيمية حديثة ومسؤولة اقتصادياً وبيئياً.							وصف المشروع
رقم التعريف	رقم التعريف	وصف المتطلبات	احتياجات و مقاصد العمل	أهداف المشروع	التصميم	تسليمات هيكل تجزئة العمل	حالات الاختبار
WBS	المصاحب						
1.1	1.1.4	مراجعته ميثاق المشروع	التحقق من ميثاق المشروع واستفائه متطلبات أصحاب القرار	التجهيز لبدء العمل في المشروع	مكتمل	مكتمل	
	1.1.5	التوقيع على ميثاق المشروع	توقيع الميثاق للبدء في العمل	توقيع الميثاق للبدء في العمل	مكتمل	مكتمل	
	1.2.1	تحديد فريق المشروع	تحديد الفرق وتوزيع المهام	البدء في المشروع	مكتمل	مكتمل	
	1.2.2	الحصول على تمويل بنكي	الحصول على التمويل بأسرع وقت	البدء في المشروع	مكتمل	مكتمل	
	1.2.3	الحصول على موافقات الجهات الحكومية	الحصول على الحد الأدنى من الموافقات للبدء	البدء في المشروع	مكتمل	مكتمل	
	1.2.5	الموافقة على خطه المشروع	اعتماد خطه المشروع	الاعتماد النهائي	مكتمل	مكتمل	
	1.3.1	التدقيق والتحقق من متطلبات المستخدم	الحصول على الحد الأدنى من متطلبات المستخدم / المشغل	ما قبل بدء التشغيل	مكتمل	مكتمل	
	1.3.2	تصميم النظام	الحصول على الحد الأدنى من تصميم متطلبات النظام	ما قبل بدء التشغيل	مكتمل	تحت الإجراء	
	1.3.3	شراء الأجهزة والبرامج اللازمة لبدء المشروع	شراء الحد الأدنى من المتطلبات التقنية للبدء في المشروع	ما قبل بدء التشغيل	مكتمل	تحت الإجراء	
	1.3.4	اختبار النظام	اختبار النظام تقنياً	ما قبل بدء التشغيل / الاختبارات التقنية	مكتمل	لم تبدأ بعد	1001-1002
	1.3.5	تثبيت النظام على البيئة الفعلية	تثبيت الحد الأدنى من المتطلبات والتحقق من عمل النظام	ما قبل بدء التشغيل / الاختبارات التقنية	مكتمل	لم تبدأ بعد	1003-1004
	1.3.6	تدريب المستخدمين على لمشروع	تدريب الموظفين والمشغلين على النظام	التجهيز للبدء	لم تبدأ بعد	لم تبدأ بعد	
	1.3.7	بدء البث المباشر للمشروع	التشغيل للنظام للعملاء والمشغلين	ما قبل بدء التشغيل / الاختبارات التقنية	لم تبدأ بعد	لم تبدأ بعد	1005
	1.4.2	الاجتماع لمراقبة حاله المشروع	مراقبه أداء النظام مع الأقسام ذات العلاقة	التحكم ومراقبة العمل	تحت الإجراء	لم تبدأ بعد	
	1.4.4	تحديث خطة إدارة المشروع	متابعه المشروع وتطوير مواطن الضعف	ما بعد التشغيل	لم تبدأ بعد	لم تبدأ بعد	
	1.5.2	توثيق الدروس المستفاده من المشروع	توثيق الأخطاء والتعديلات والدروس المستفاده	تحسين المشروع	لم تبدأ بعد	لم تبدأ بعد	
	1.5.3	تحديث الملفات / السجلات	توثيق وأرشفه السجلات	التجهيز لمرحلة الإغلاق	لم تبدأ بعد	لم تبدأ بعد	
	1.5.4	الحصول على القبول الرسمي والاعتماد من قبل راعي المشروع	بدء مرحلة الإغلاق وتسليم المشروع	بدء مرحلة الإغلاق	لم تبدأ بعد	لم تبدأ بعد	
	1.5.5	أرشفه الملفات والمستندات	أرشفة جميع المستندات وتسليمها لمالك المشروع	إغلاق المشروع وتسليمه	لم تبدأ بعد	لم تبدأ بعد	

6.2.2 تحديد أساليب جمع المتطلبات التي تم استخدامها بجمع المتطلبات.

- 1- العصف الذهني: ويتم عن طريق الاجتماع بفريق العمل لطرح الأفكار للحصول على أفضل النتائج لبناء فريق العمل.
- 2- المقابلات: يتم خلالها عمل مقابلات مع المعنيين في وزارة النقل والشركات المحلية للبحث عن المستجدات / التحديات في السوق المحلي.
- 3- مجموعة التركيز: وتكون من خلال الاجتماع مع أعضاء الفريق لمتابعة سير المشروع.
- 4- الاستبيانات والاستقصاءات: فيها يتم تحديد أسئلة لإرسالها إلى الفئات المعنية حتى يتم جمع النتائج وتلخيصها.
- 5- القياس بالمقارنة: يتم خلالها المقارنة بالمشاريع المشابهة ومراقبة المتطلبات التي وضعت فيها هذه المشاريع وثم تبدأ كتابتها واستخلصها في المشروع الخاص.

6.2.3 تطوير الهيكل الهرمي لأهداف المشروع المتصل بالاستراتيجية.

كل منظمة لها هيكلها التنظيمي الخاص وثقافتها التنظيمية وأهدافها التجارية ومواردها وسياساتها وظروفها الفريدة. ومن المهم إنشاء وزن للمثلث الهرمي كل واحد على حده للتكامل بينهم دون المساس في الجودة والمخرج النهائي. إدارة المشروع هي عملية بلا حدود إمكانات على الرغم من هذا، يمكن توقع جميع أنواع الإجراءات على مدار دورة حياة المشروع، يتم تطبيق الأساليب والتقنيات الحديثة للإدارة. الغرض: تحقيق نتائج معينة، بناء على التكوين وحجم والتكلفة والجودة وتكاليف الوقت في المشروع.

النطاق

7.1.1 تطوير وتعريف وإعداد بيان النطاق (حدوده وتحديد ما لا يشمل).

هو عملية تحديد الأهداف والنتائج والإرشادات والمهام والتكاليف والجدول الزمني لتنفيذ أعمال المشروع وتوثيقها وتضمن أهميته في تسهيل تسليم المنتج أو الخدمة المطلوبة التي تلبي حاجات العملاء . ويتطلب نطاق المشروع بيان واضحاً لتزويد جميع أصحاب المصالح بمعلومات دقيقة عن بدء المشروع وأهدافه الرئيسية وبالتالي إدارته بنجاح .

تفاصيل عامة عن المشروع:

اسم المشروع:	تطوير الخدمات اللوجستية لقطاع الأفراد وفقاً لرؤية المملكة 2030	رقم المشروع:	2022/3
مدير المشروع:	عبدالعزیز سليمان الزبيدي	راعي المشروع:	صندوق التنمية الإجتماعية (دعم المشاريع)
عنوان مدير المشروع:	المملكة العربية السعودية / الرياض	رقم مدير المشروع:	0508581813
التاريخ المتوقع لبدء المشروع:	1/1/2023م	تاريخ انتهاء المشروع التقديري:	31/12/2025م
التكلفة المتوقعة للمشروع:	ملیون ومائتان ألف ريال سعودي 1200000 ريال سعودي	مبلغ الادخار المتوقع:	مئة وخمسون ألف ريال سعودي 150000 ريال سعودي
مستوى خطورة المشروع:	1. مقاومة مقدمي الخدمة التقليديين ورفض التحول الرقمي (متوسطة). 2. ارتفاع الأسعار بعد الحملة التصحيحية الحالية (منخفضة).		
الهدف من المشروع:	بناء منصة إلكترونية تربط بين العميل ومقدم الخدمة بطريقة تنظيمية حديثة ومسؤولة اقتصادياً وبيئياً.		

خلفية عامة عن المشروع

المخرجات	منصة إلكترونية تربط بين العميل ومقدم الخدمة
المتطلبات الرئيسية	بناء منصة إلكترونية للخدمات اللوجستية
المتطلبات الأساسية	- الحصول على تمويل بنكي بقيمة مليون ومائتين ألف ريال سعودي أو البحث عن مستثمرين مهتمين للاستثمار في هذا المجال. - الحصول على موافقات من قبل هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات CITC (المسؤول عن شركات الشحن) - والحصول على رخصة بريد و موافقات وزارة التجارة لاستخراج السجل التجاري و هيئة الزكاة والدخل والجمارك لاستخراج السجل الضريبي ، جميع ماسبق موافقات مهمة للمشروع. - استقطاب فريق تقني عالي المهارة في التقنية وتطوير البرامج له خبرة واسعة في المجال الذي يطمح المشروع إلى تحقيقها
مراحل المشروع	- مرحلة التحضير: تجهيز الخطة التي سيتم تنفيذها لضمان تحقيق أهداف المشروع تحتاج هذه المرحلة لكي تتم من 2 – 4 أسابيع - مرحلة التعاقدات: الحصول على موافقات من الجهات المعنية، والتعاقد مع الأشخاص الذين سيتولون تنفيذ المشروع، تحتاج هذه المرحلة لتنفيذها من 1 - 3 أسابيع. - مرحلة التنفيذ: في هذه المرحلة يتم بدء تنفيذ المشروع بكافة مهامه الأساسية والفرعية، تحتاج هذه المرحلة من 4 إلى 9 شهور. - مرحلة التسليم: يمكن الوصول إلى هذه المرحلة بعد الانتهاء من تنفيذ كافة مراحل المشروع، ويصبح المشروع جاهزاً للاستلام من قبل المستفيدين من الخدمة ، تحتاج من 1 – 4 أسابيع.
مخاطر المشروع	- قاومة مقدمي الخدمة التقليديين ورفض التحول الرقمي (متوسطة). - ارتفاع الأسعار بعد الحملة التصحيحية الحالية (منخفضة).

● محدودية الموارد المالية للمشروع. ● صعوبة الوصول للعميل المستهدف. ● عدم وضوح المدة التقديرية اللازمة لخدمة العميل .	القيود أو المعوقات
● مزودي الخدمات اللوجستية. ● المواطنين السعوديين الراغبين في العمل. ● العملاء الراغبين في الاستفادة من الخدمات اللوجستية ونقل بضائعهم.	أصحاب المصلحة

7.1.2 تطوير وتعريف وشرح مفاهيم زحف النطاق.

يشير زحف النطاق إلى كيفية ميول متطلبات المشروع إلى الزيادة خلال دورة حياة المشروع، يمكن أن تأتي مشكلات زحف النطاق المستمرة من عدة مراحل خلال دورة حياة المشروع وتشكل تحديًا هائلًا لأي مشروع لوجيستي. لكن من خلال تحديد الأسباب الجذرية لزحف النطاق، والعمل الاستباقي للتخفيف من المخاطر المترتبة على ذلك، يمكن القضاء على المشكلات المستمرة والاستفادة من المكاسب المحتملة.

من الأسباب الجذرية لزحف النطاق وهي شائعة في مشاريع الخدمات اللوجستية:

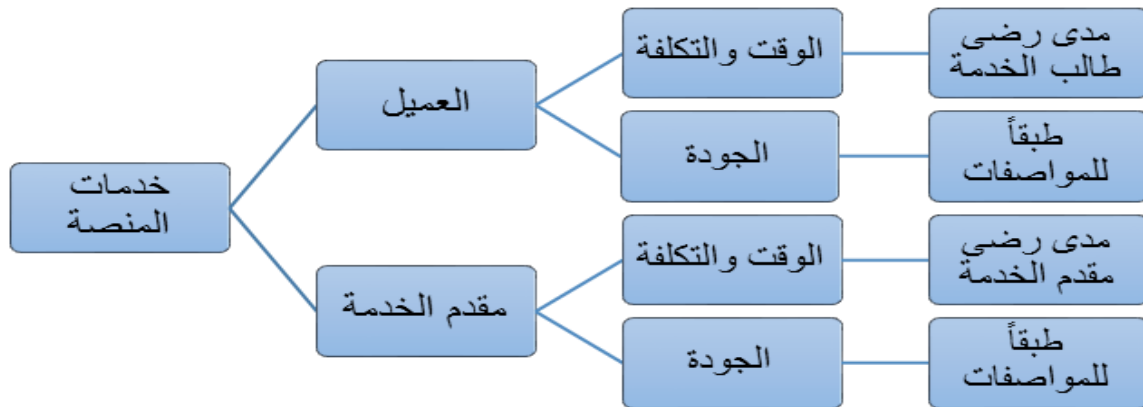
- اتخاذ القرارات المهمة بواسطة المشاعر دون الحقائق.

وذلك باتخاذ القرارات المهمة من أحد أصحاب المصلحة الرئيسيين ارتجاليا دون دراسة مفصلة لتأثير هذا القرار على نطاق المشروع، فالتقليل من أهمية البيانات الكمية والنوعية في صنع القرار يعد سببًا جذريًا لزحف النطاق.

7.1.3 شرح إدارة تحليل المنتج product analysis.

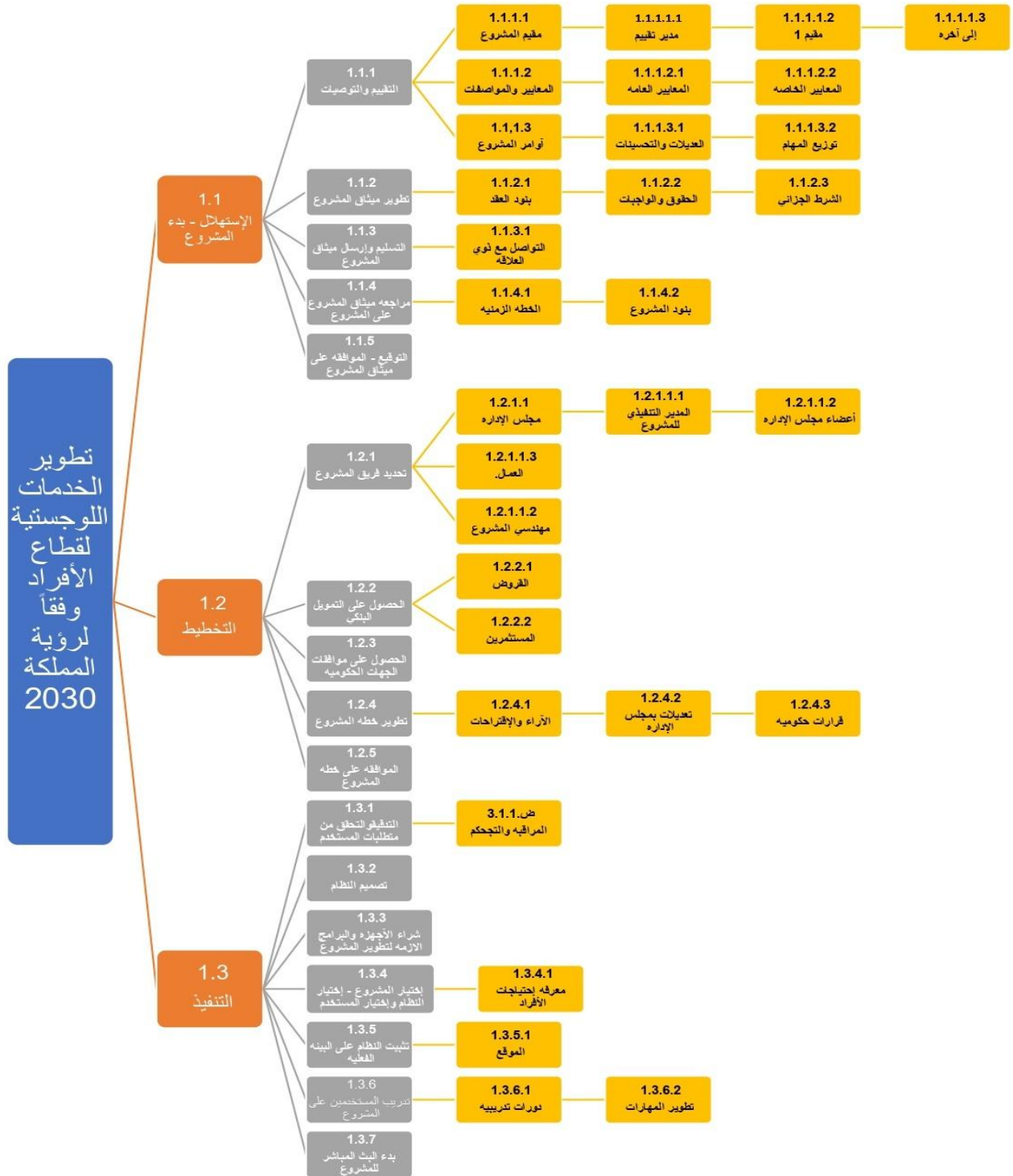
يمكن استخدام تحليل المنتج لتحديد المنتجات أو الخدمات، ويتضمن ذلك طرح أسئلة حول منتج أو خدمة وتشكيل إجابات لوصف الاستخدام والخصائص والجوانب الأخرى ذات الصلة لما سيتم تسليمه و كيفية تسليمه .

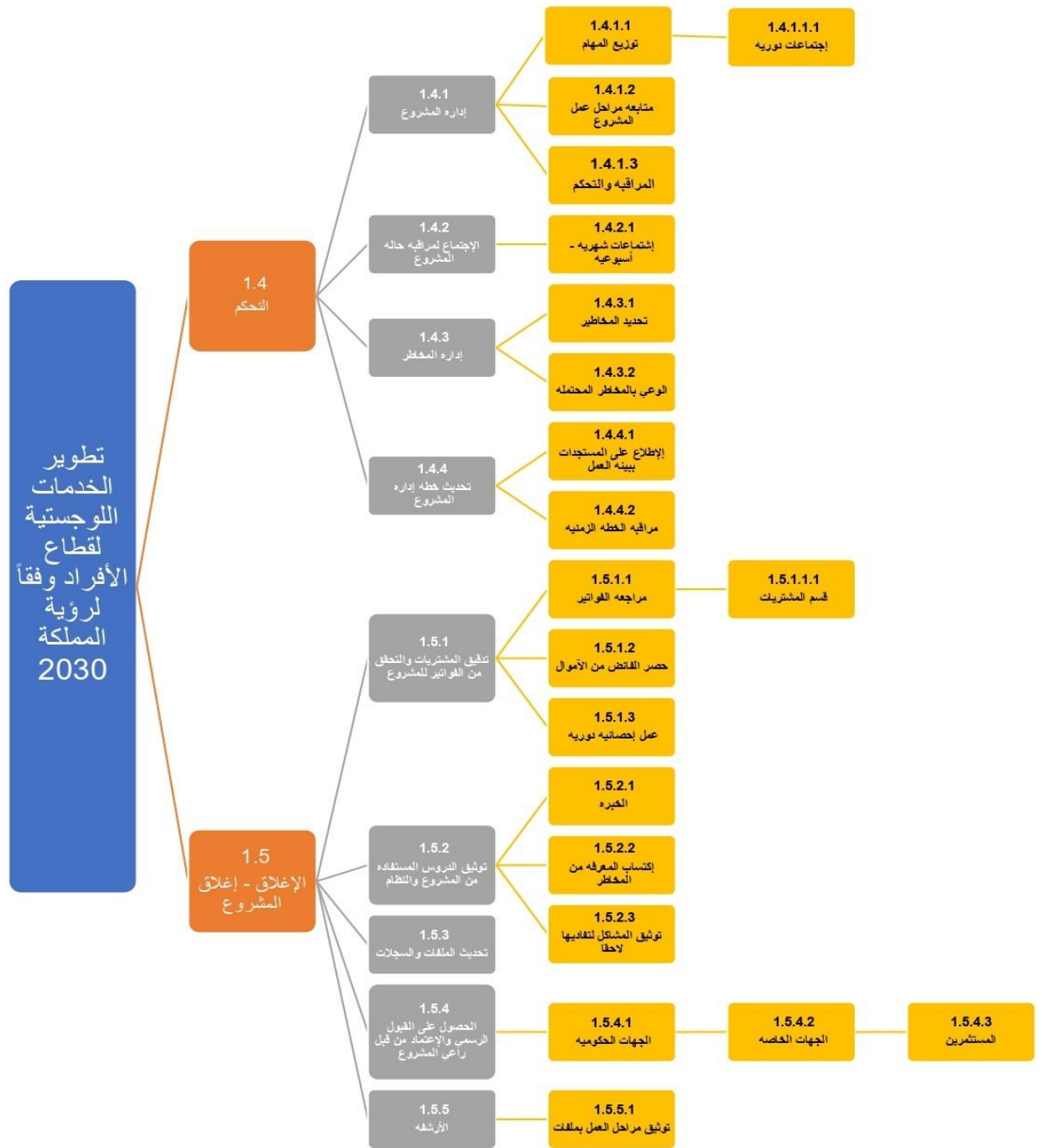
يتم تطبيق المتطلبات وتحليلها إلى مستوى من التفاصيل اللازمة لتصميم المنتج أو الخدمة النهائية.



شكل (10)

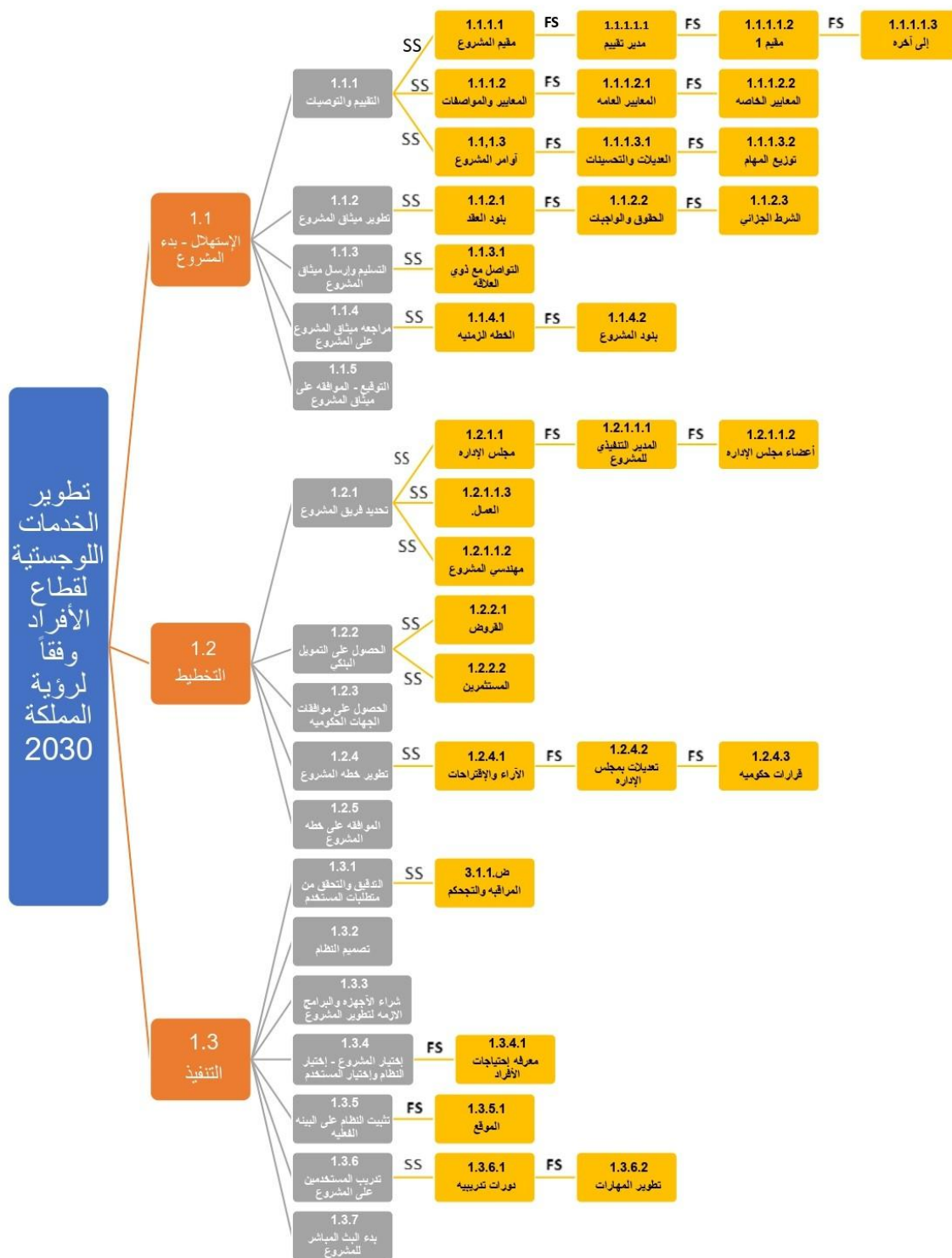
7.2.1 تطوير قائمة المهام أو الأنشطة المضمنة تحت كل حزمة عمل في WBS .

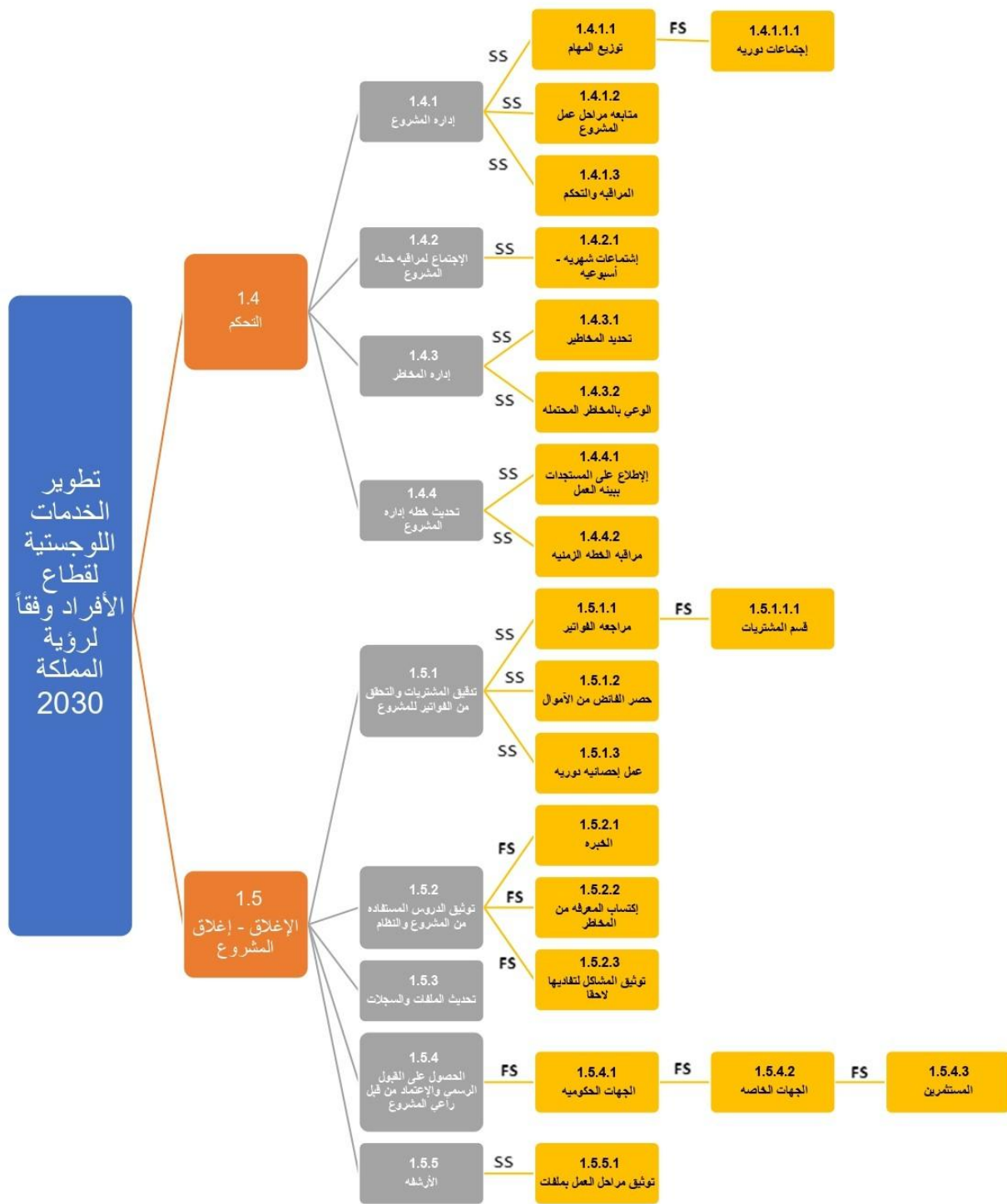




شكل (11)

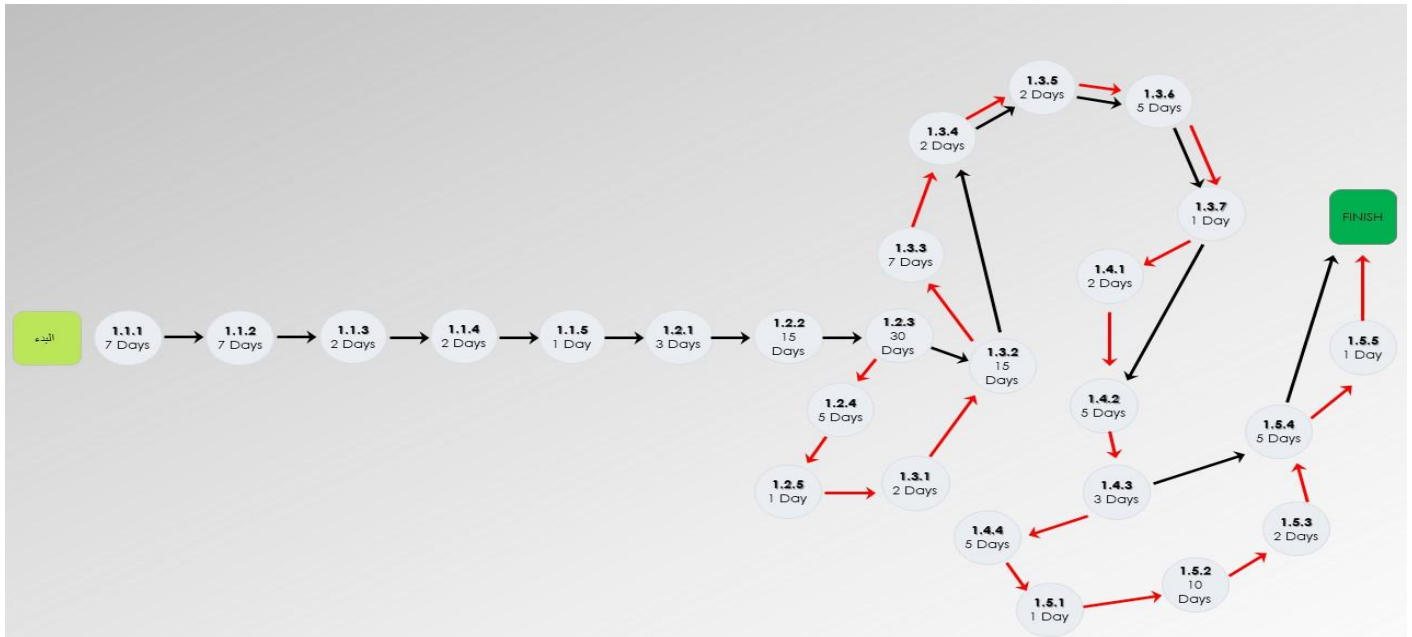
7.2.2 شرح العلاقات بين الأنشطة.





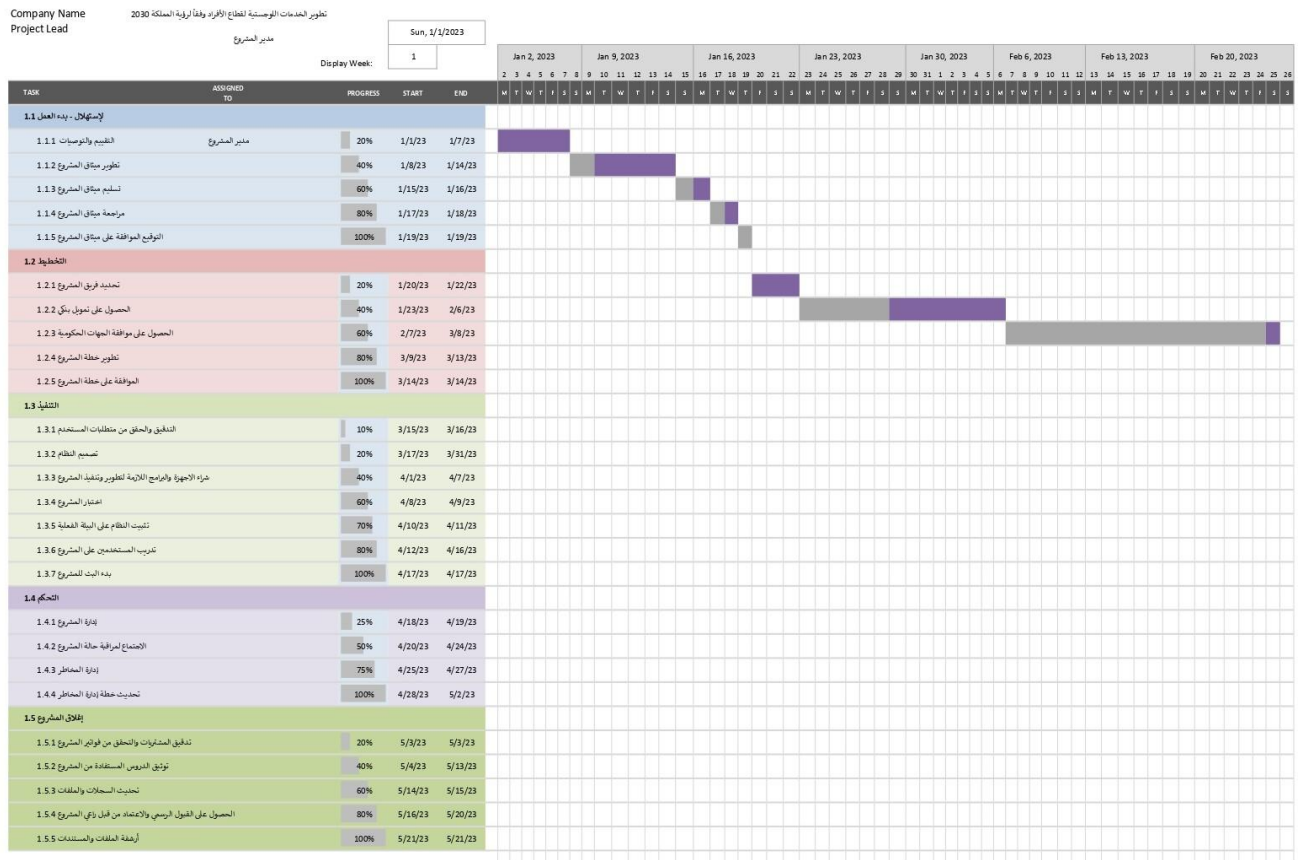
شكل (12)

7.2.3 تطوير النموذج الشبكي logical diagram لأنشطة المشروع وتحديد المسار الحرج.

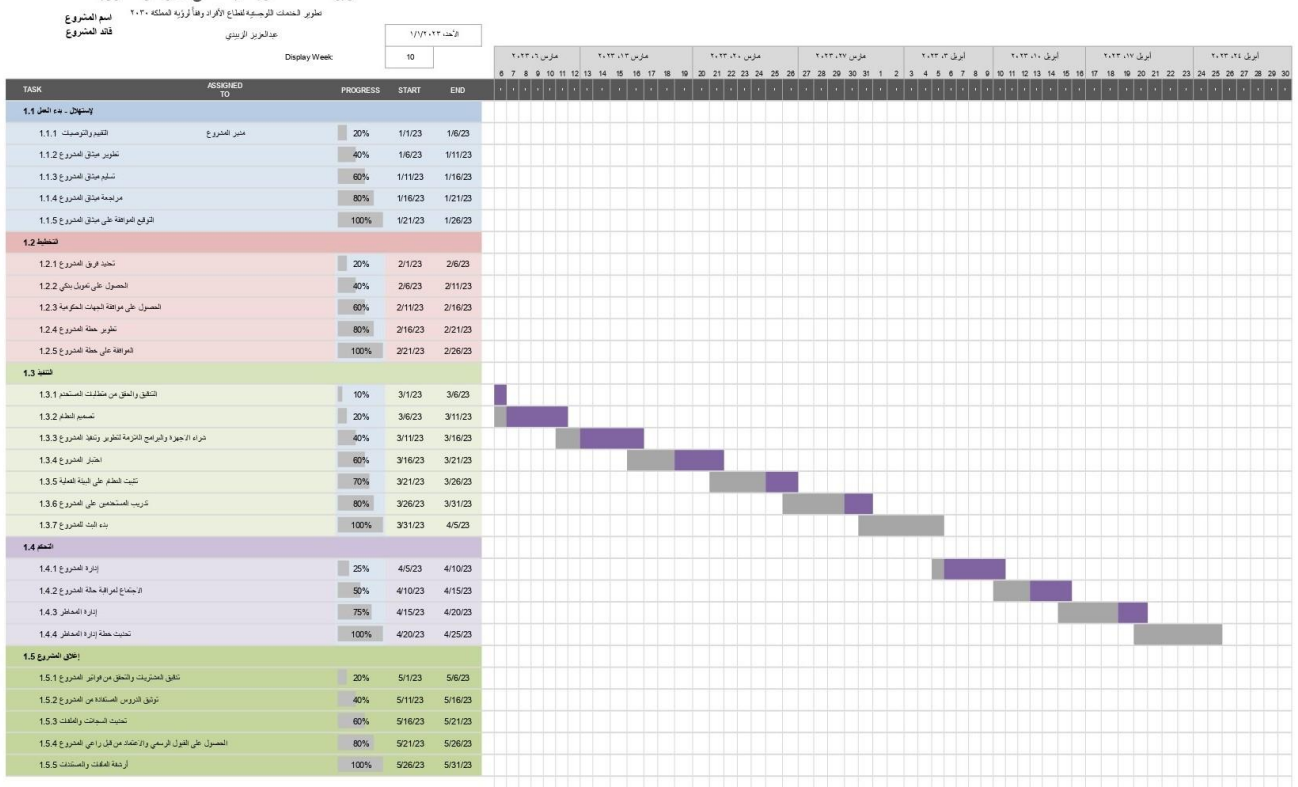


شكل (13)

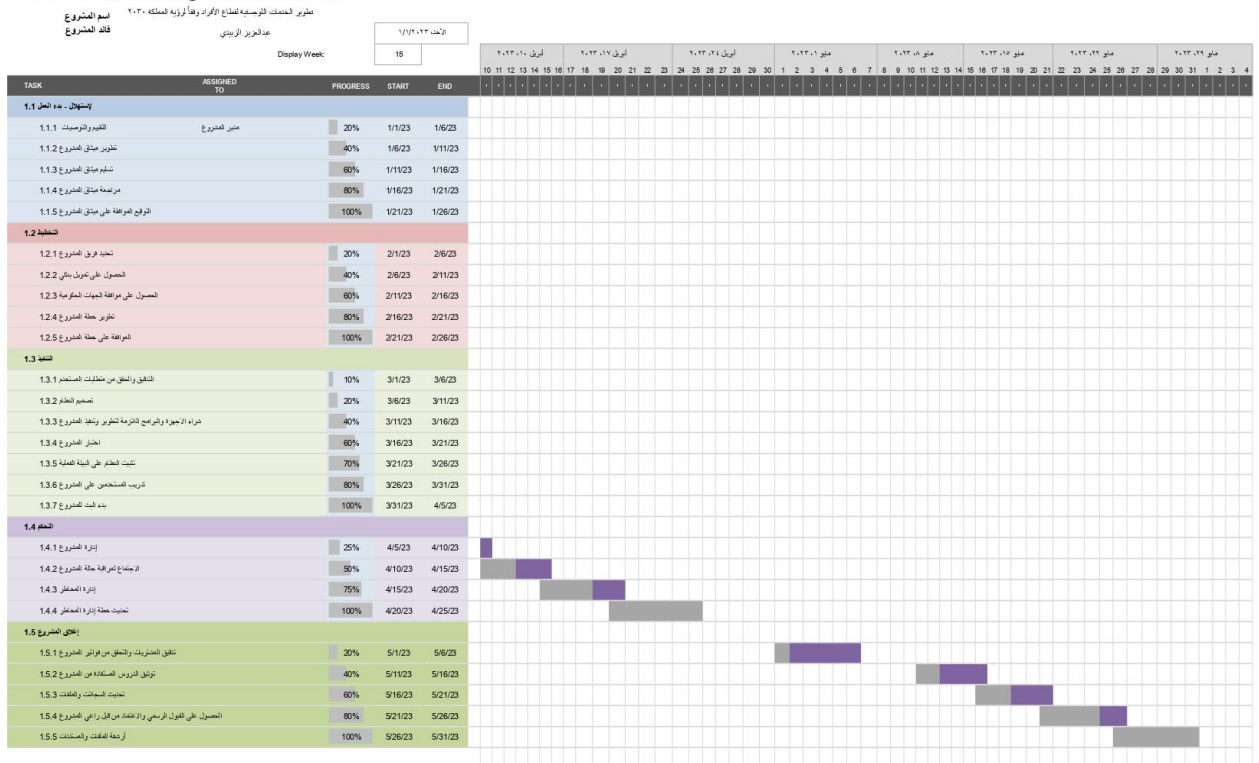
7.2.4 إعداد الـ Gantt chart.



تطوير الخدمات اللوجستية لقطاع الأفراد وفقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠



تطوير الخدمات اللوجستية لقطاع الأفراد وفقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠



شكل (14)

7.3.1 شرح نموذج ديمينغ للجودة.

فلسفة ديمينغ لإدارة الجودة الشاملة تتلخص في 14 مبدأ كما يلي:

1. يتبنى مشروع تطوير الخدمات اللوجستية فلسفة جديدة تنص على التخلص من الأساليب التقليدية المتوارثة في العمل توجه نحو تحسين الجودة في خدمات قطاع الأفراد .
2. السعي دائما نحو تحسين نظام الخدمة وعدم التوقف عند نقطة معينة.
3. الابتعاد عن سياسة التخويف وخلق رغبة بتحسين الجودة باستمرار في نظام العمل والتعامل مع الأفراد ، وهذا بالتركيز على الحوافز الإيجابية كالمكافآت .
4. التعليم و التدريب المستمر وهذا باستعمال التقنيات والطرق الحديثة كالكمبيوتر و وسائل التواصل المساعدة.
5. التوقف عن الاعتماد على تفتيش وفحص الكميات الكبيرة من المنتجات .
6. التوقف عن الشراء بناء على بطاقة السعر فقط و الاهتمام بأشياء أخرى كالصيانة و بعض الخصائص المرتبطة باستخدام المنتج.
7. شعور بالأمان و الطمأنينة وهذا لكي يعمل موظفين المشروع بفعالية وتجنب الخوف لأنه يمنع الإبداع و الابتكار التي يتطلبها تحسين العمل المستمر.
8. تشجيع العمل بروح الفريق الواحد و وذلك بإزالة العوائق بين الأقسام و الإدارات، وفتح قنوات اتصال بينهم.
9. تحفيز العاملين في مشروع التطوير إلى التوصل لحجم إنتاج خالي من العيوب لان الجودة تقاس بمدى خلو العيوب وليس بحجم الإنتاج فقط.
10. إعطاء فرصة للعاملين معنا في المشروع بالتفاخر بانجازاتهم و أعمالهم .
11. تنظيم البرامج التعليمية و التدريبية و بعض البرامج للتطوير الذاتي لكل العاملين في تطوير الخدمات اللوجستية .
12. تكوين فرق عمل خاصة من اجل انجاز العمليات الإدارية والإنتاجية المراد تحسينها.
13. التخلص من الأهداف التي تهتم بتحديد كميات إنتاج و التخلص من معايير العمل العددية للعمال المطبقة في نظام تقويم أداء العاملين و كفاءاتهم.

14. الإشراف على العاملين باستخدام طرق حديثة ومساعدتهم على تحسين أدائهم و العمل مع العملاء من أجل تحسين الصورة و الحصول على مقترحاتهم و رغباتهم في منتج معين.

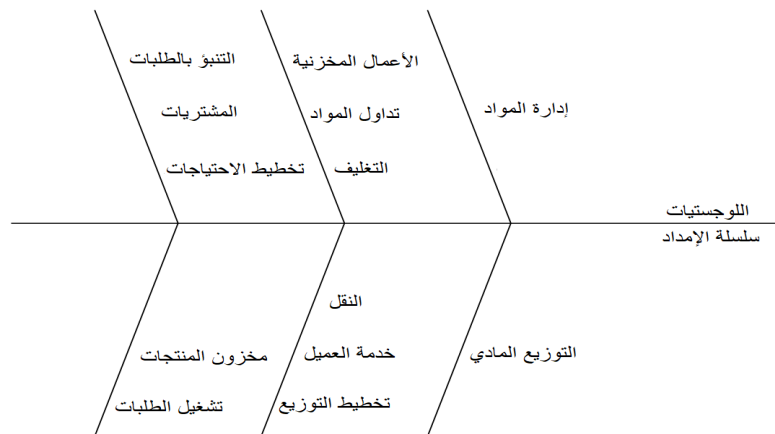
بالإضافة إلى ذلك لقد طور ديمنغ عجلة ولترشيوارت وسمها ب"عجلة ديمنغ" وتمر بأربعة مراحل (خطط ، نفذ، ادرس ، اعمل تصرف وفق النتائج)،وهي عملية مستمرة لتحسين الجودة:

1. اعمل: في هذه المرحلة يتم دراسة وتحديد المشاكل والتخطيط لكيفية حل هذه المشاكل.
2. نفذ: يتم تنفيذ الخطة على قاعدة الاختبار و قياس التحسين وتوثيق النتائج.
3. ادرس/افحص: يتم تقييم الخطة للتأكد فيما إذا كانت تحقق أهداف التطوير للخدمات التي تأسست في أول مرحلة والتأكد من أنه لم تظهر مشاكل جديدة.
4. اعمل: يتم تنفيذ جزء من العملية الطبيعية، ثم تعود العملية لأول مرحلة من أجل بدء الدائرة من جديد للتحقيق من ظهور مشاكل جديدة و بالتالي تطوير الخطط لها لتحقيق النجاح والوصول للأهداف.

7.3.2 تطوير نموذج SIPOC و نموذج Ishikawa :

مخططات السبب والأثر ومعروفة كذلك باسم مخططات هيكل السمكة أو مخططات (Ishikawa) يتم استخدام بيئاً عن سببها الأصلي التنفيذي. وعادة المشكلة المدرج في مقدمة هيكل السمكة كنقطة انطلاق لتعقب مصدر المشكلة بحث ما يقوم ببيان المشكلة بشرح المشكلة فجوة يلزم إغلاقها أو كهدف يلزم تحقيقه. يتم إيجاد الأسباب بالنظر إلى بيان المشكلة وطرح السؤال "لماذا" حتى يتم التعرف على السبب الأصلي التنفيذي أو حتى يتم استنفاد الاحتمالات المعقولة الموجودة على كل هيكل سمكة. تظهر الاستفادة من مخططات هيكل السمكة في ربط الآثار غير المرغوبة الظاهرة كتابين خاص بالسبب القابل للتخصيص الذي بناء عليه يتعين على فرق المشروع تنفيذ الإجراءات التصحيحية للقضاء على التباين الخاص المكتشف في خريطة المراقبة

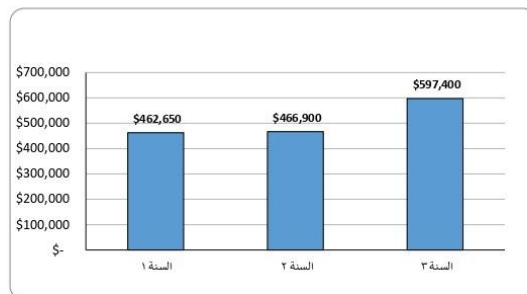
Ishikawa Diagram



شكل (15)

8.1.1 إعداد هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع بالتوافق مع WBS.

المسمى	الوصف	المبلغ	الإجمالي	الاهلاك
الأصول الثابتة				بالسنوات
	الأراضي	ر.س. 0.00		0
	المباني	ر.س. 0.00		0
	ترميم مبنى مستأجر	ر.س. 0.00		0
	الأثاث والمعدات	ر.س. 55,992.00		5
	الأثاث	ر.س. 47,500.00	0	10
	السيارات	ر.س. 0.00	0	0
	أصول ثابتة أخرى	ر.س. 0.00	0	0
اجمالي الأصول الثابتة			ر.س. 103,492.00	
مصاريف التشغيل قبل الافتتاح				
	رواتب الموظفين ما قبل الافتتاح	ر.س. 165,000.00		
	دفع رسوم التأمين الصحي (مقدم سنة)	ر.س. 48,000.00		
	المخزون	ر.س. 0.00		
	المصاريف القانونية والمحاسبية	ر.س. 100,000.00		
	مبلغ الأيجار (مقدم 6 أشهر)	ر.س. 24,000.00		
	تأسيس الخدمات (كهرباء، إنترنت، ماء)	ر.س. 38,650.00		
	الموردين	ر.س. 0.00		
	مصاريف التسويق قبل الافتتاح	ر.س. 0.00		
	الرخص الحكومية	ر.س. 35,000.00		
	مصاريف تأسيس أخرى	ر.س. 96,000.00		
اجمالي مصاريف التشغيل قبل الافتتاح			ر.س. 506,650.00	
رأس المال العامل		ر.س. 100,000.00		
اجمالي رأس المال لبدأ المشروع			ر.س. 710,142.00	
مصادر رأس المال لبدأ المشروع	النسبة من رأس المال	المبلغ الإجمالي	نسبة الفائدة	مدة السداد (بالشهر)
مدخرات شخصية للملاك	13%	ر.س. 150,000.00		
قرض بنك	83%	ر.س. 1,000,000.00		
قروض او ديون إضافية	4%	ر.س. 50,000.00		
مستثمر خارجي	0%		4%	60
قروض او ديون أخرى	0%		0%	12
اجمالي مبلغ رأس المال		1200000		
تحتاج خفض رأس المال (مبلغ) <<		-489858		



اسم المصروف	شهر ١	شهر ٢	شهر ٣	شهر ٤	شهر ٥	شهر ٦	شهر ٧	شهر ٨	شهر ٩	شهر ١٠	شهر ١١	شهر ١٢	اجمالي مصروفات السنة الأولى
المصروفات لكل شهر (السنة الأولى)													
الكهرباء	1500	1500	1500	1500	1500	2000	2000	2000	2000	1500	1500	1500	20000
المياه	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	900
إيجار مكتب	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	48000
مصروفات الهاتف والانترنت	1250	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	17750
مصروفات لدعم التطبيق	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	96000
التسويق والترويج	0	0	0	25000	25000	30000	30000	30000	30000	25000	25000	25000	245000
مصروفات متنوعة أخرى	0	0	0	0	0	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	35000
اجمالي المصروفات الشهرية	14825	15075	15075	40075	40075	50575	50575	50575	50575	45075	45075	45075	462650
اسم المصروف	شهر ١	شهر ٢	شهر ٣	شهر ٤	شهر ٥	شهر ٦	شهر ٧	شهر ٨	شهر ٩	شهر ١٠	شهر ١١	شهر ١٢	اجمالي مصروفات السنة الثانية
المصروفات لكل شهر (السنة الثانية)													
الكهرباء	1500	1500	1500	1500	1500	2000	2000	2000	2000	1500	1500	1500	20000
المياه	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	900
إيجار مكتب	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	48000
مصروفات الهاتف والانترنت	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	18000
مصروفات لدعم التطبيق	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
التسويق والترويج	25000	25000	25000	25000	25000	30000	30000	30000	30000	25000	25000	25000	320000
مصروفات متنوعة أخرى	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	60000
اجمالي المصروفات الشهرية	37075	37075	37075	37075	37075	42575	42575	42575	42575	37075	37075	37075	466900
اسم المصروف	شهر ١	شهر ٢	شهر ٣	شهر ٤	شهر ٥	شهر ٦	شهر ٧	شهر ٨	شهر ٩	شهر ١٠	شهر ١١	شهر ١٢	اجمالي مصروفات السنة الثالثة
المصروفات لكل شهر (السنة الثالثة)													
الكهرباء	2000	2000	2000	2000	2000	3000	3000	3000	3000	2000	2000	2000	28000
المياه	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
إيجار مكتب	6850	6850	6850	6850	6850	6850	6850	6850	6850	6850	6850	6850	82200
مصروفات الهاتف والانترنت	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	30000
مصروفات لدعم التطبيق	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
التسويق والترويج	30000	30000	30000	30000	30000	33000	33000	33000	33000	30000	30000	30000	372000
مصروفات متنوعة أخرى	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	84000
اجمالي المصروفات الشهرية	48450	48450	48450	48450	48450	52450	52450	52450	52450	48450	48450	48450	597400

شكل (16)

9.1.1 شرح مفهوم Resource leveling and smoothing.

المورد هو أصل ضروري يتمثل في المساعدة في تنفيذ مهمة أو مشروع معين. يمكن أن يكون المورد شخصاً أو فريقاً أو أداة أو شؤون مالية أو وقتاً، تتطلب معظم المشاريع العديد من الموارد المختلفة ليتم إكمالها، لذلك يجب تقييم الموارد وتخصيصها قبل بدء المشروع.

هناك طريقتان للتوفيق بين حدود الموارد والقيود الزمنية ؛ تجانس الموارد وتسوية الموارد. يتم استخدام تجانس الموارد عندما يكون لقيود الوقت الأولوية. الهدف هو إكمال العمل في التاريخ المطلوب مع تجنب فترات الذروة والانخفاضات في الطلب على الموارد.

أما تسوية الموارد فيتم استخدامها عندما تكون القيود المفروضة على توافر الموارد ذات أهمية قصوى. هناك القليل من الموارد التي يمكن إعادة استخدامها، لذلك يجب تعديل الجدول الزمني لمراعاة التوفر المحدود للموارد بمرور الوقت.

يتم تحقيق تجانس الموارد عن طريق تأخير بعض الأعمال. سيؤدي هذا إلى إزالة بعض المرونة من الجدول وقدرته على التعامل مع التأخيرات التي لا مفر منها، ولكن الميزة عادةً ما تكون استخدام الموارد بشكل أكثر كفاءة وفعالية من حيث التكلفة، وفي كثير من الحالات، قد يتطلب الأمر مزيداً من التسوية والتجانس.

9.2.1 تطوير اجراء عملية تنفيذ التوريدات واختيار المقاولين (scoring Model).

الموردين			
المعايير	النسبة	مورد 1	مورد 2
الجودة	30%	80	50
السعر	15%	50	95
الالتزام بوقت التسليم	15%	60	50
خدمات ما بعد البيع	30%	70	60
شروط السداد	10%	50	45
المجموع	100%	66.5	59.25

جدول (16)

9.3.1 إعداد أجندة – وصيغة دعوة ومحضر افتراضي لاجتماع افتراضي.

أجندة اجتماع	
Zoom Meeting	
10-APR-2022	التاريخ:
15:00	الوقت:
zoom meeting	الرابط:
مدير المشروع	صاحب الاجتماع:
إضافة تحديثات على المنصة	محاوِر الاجتماع:
المطورين	الفئة المستهدفة:

جدول (17)

محضر الاجتماع	
10/04/2023	التاريخ:
15:00	الوقت:
المطورين	الحضور:
إضافة تحديثات على المنصة	محاوِر الاجتماع:
البدء بعمل التحديثات على المنصة بدون التأثير على سير العمل	قرارات وتوصيات:
المطورين	توقيع الحضور:

جدول (18)

9.3.2 التعرف على قياس الأداء.

سوف يتم قياس الأداء كل أسبوع وسبب ذلك :

- 1- لضرورة الرقابة والمتابعة المستمرة للنتائج المحققة من الأهداف.
- 2- لتقييم أداء العمليات بالمشروع بشكل مستمر.
- 3- التأكد من فعالية الخطة وفعالية الأهداف والمهام الموضوع.
- 4- التأكد من تحقيق المعدلات المستهدفة مثل معدل الرضا – الجودة – الإنتاجية.
- 5- تحسين وتطوير كافة العمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- 6- الجدية في التعامل من التحذيرات والمؤشرات ومتابعة كافة الخطوات.

9.3.3 تطوير نموذج طلب التغيير.

هو مقترح رسمي لتعديل أي وثيقة أو نتيجة نهائية . ويؤدي طلب التغيير المعتمد إما إلى إجراء تعديل أو تحديث على العنصر الذي قُدم بخصوصه طلب التغيير ، أو قد يتم استبدال ذلك العنصر بشكل كلي. ويتم تقديم ذلك الطلب عادةً عند مواجهة فريق العمل بعض المشاكل أثناء تنفيذ أعمال المشروع، بحيث يتم بعدها تقديم طلبات التغيير التي قد تؤدي إلى تعديل سياسات المشروع أو إجراءاته أو نطاقه أو تكلفته أو ميزانيته أو جدول الزمني أو جودة مخرجاته. وقد تكون طلبات التغيير مباشرة أو غير مباشرة، وقد يتم تقديمها من داخل فريق المشروع أو من خارجه، كما قد تكون اختيارية أو إلزامية بموجب القانون أو بموجب العقود المرتبطة بالمشروع، وقد تشمل تلك التغييرات: الإجراءات التصحيحية والإجراءات الوقائية وإصلاح القصور وإجراء التعديلات أو التحديثات.

خطوات إدارة طلب التغيير :

- تحديد نطاق التغيير، فلابد من ضرورة تحديد أسباب التغيير، ونطاقه وإشراك أصحاب المصلحة المتأثرين والراغبين بهذا التغيير، والعمل على تحديد متطلباتهم، وكل ما يمكن استخدامه لدعم عملية التغيير.
- اختيار فريق تنفيذ طلب التغيير، وتوضيح ماهيته وأسبابه، ووضع الخطة المناسبة لتنفيذه والمدة الزمنية لإتمامه، والعمل على تنفيذ المتطلبات وفقاً لأولوياته.
- الحصول على الموافقة أو الرفض لتنفيذ طلب التغيير
- في حال تمت الموافقة على طلب التغيير، سيتم تحديد مسار العمل لتنفيذ طلب التغيير . بحيث يتم تحديث مخرجات المشروع، عن طريق تحديد الخطط والجدول الزمني والمستندات ومتطلبات العمل اللازمة لإتمامه.

المراحل التي يمر بها طلب التغيير :

مرحلة البدء ، يمر الطلب خلالها بالمراحل أو الحالات التالية:

المسودة في هذه الحالة يتم التحقق من تواجد كافة المعلومات المطلوبة، لإعداد وإتمام طلب التغيير، وفي المسودة يتم إعداد طلب التغيير ولكن دون أن يتم تقديمه لإدارة التغيير.

طلب الإذن للسماح بالتغيير: عند مراجعة طلب التغيير والموافقة عليه، سينتقل الطلب إلى المرحلة التالية. المراجعة والسماح بإجراء التغيير ، في هذه المرحلة تتم مراجعة طلب التغيير من قبل المخولين بذلك، وقد يتم اتخاذ واحد من ثلاث قرارات في هذه المرحلة، فإما أن يتم قبول طلب التغيير والموافقة عليه ، وبالتالي سينتقل إلى المرحلة التالية، وإما أن يتم رفضه أو قد يتم إلغاؤه مع العلم بأن هذا الخيار وارد في جميع المراحل التي يمر بها طلب التغيير. مرحلة التخطيط وإعداد الجدول الزمني، يمر الطلب خلالها بالمراحل أو الحالات التالية: التخطيط ، ويتم من خلالها البدء بإعداد وبناء المهام للمراحل المقبلة. اعداد الجداول الزمنية للمراجعة : في هذه الحالة يقوم مدير التغيير بمراجعة خطط التغيير والتحقق منها. تحضير الجداول الزمنية للموافقة : يتم مراجعة كافة جداول التنفيذ، لاتخاذ قرار الموافقة عليها. جدولة برنامج التغيير : يتم وضع البرنامج وتضمينه بالمدة الزمنية المحددة لتنفيذه.

مرحلة التنفيذ ، يمر الطلب خلالها بالمراحل أو الحالات التالية:

- البدء بتنفيذ المهام .
- بعد الانتهاء من مرحلة التنفيذ، سيتوجب على المعنيين الموافقة على انتهاء التغيير ليتم انتقاله إلى مرحلة الإغلاق. في هذه المرحلة كذلك قد يتم اتخاذ واحد من ثلاث قرارات، فإما أن يتم قبول التغيير والموافقة عليه، وبالتالي سينتقل إلى المرحلة التالية، وإما أن يتم رفضه، ليتم الرجوع إلى المهام والخطوات السابقة لإجراء التعديلات المطلوبة، أو قد يتم إلغاؤه.
- في هذه المرحلة سيكون طلب التغيير قد تم استكماله، وسيكون بحاجة إلى الموافقة النهائية. وفي هذه المرحلة إما أن تتم الموافقة على التغيير وانتقال الطلب إلى مرحلة الإغلاق، أو قد يتم رفض الطلب، وإجراء التعديلات المطلوبة.
- يتحقق المراجعون من تنفيذ التغيير وأنه قد تم الانتهاء من جميع المهام المطلوبة، ويتم كذلك تحليل مؤشرات الأداء الرئيسية للتأكد من تحقيقها.
- الانتهاء من طلب التغيير ، إذا كان طلب التغيير ناجحاً وتم اتمامه وانجازه ووافق المراجعون عليه، فهنا يكون طلب التغيير قد تحقق، وسيتم إغلاقه بنجاح.

نموذج طلب تغيير في المشروع	
التاريخ:	10-APR-2022
اسم المشروع :	تطوير الخدمات اللوجستية لقطاع الأفراد وفقاً لرؤية المملكة 2030
صاحب الطلب :	مدير المشروع
اسم الطلب :	إضافة تحديثات على المنصة
رقم الطلب :	001
وصف التغيير:	تقني
سبب التغيير:	زيادة السعة الاستيعابية للمنصة
التأثير على الميزانية :	لا يوجد تأثير
الأولوية :	عالية
المخاطر المرتبطة :	توقف عمل المنصة وقت عمل التحديثات
المدة :	اسبوع
القرار المقترح :	البدء في عمل التحديثات بدون التأثير على سير العمل
الموافقة:	تمت الموافقة

جدول (19)

المخاطر والفرص

10.1.1 تعريف المخاطر (التهديدات) والفرص وعرض أمثلة.

تشمل إدارة مخاطر المشروع عمليات تنفيذ التخطيط لإدارة المخاطر وتحديدها وتحليلها والتخطيط للاستجابة لها ومتابعة المخاطر في المشروع. وتشمل أهداف إدارة مخاطر المشروع زيادة احتمالات وأثار الأحداث الإيجابية وتقليل احتمالات وأثار الأحداث السلبية في المشروع.

مخاطرة المشروع عبارة عن حدث أو حالة غير أكيدة يكون لها في حالة حدوثها تأثير إيجابي أو سلبي على واحد أو أكثر من أهداف المشروع مثل النطاق والجدول الزمني والتكلفة والجودة. وقد يكون للمخاطرة سبب أو أكثر وقد يكون لها في حالة حدوثها تأثير واحد أو أكثر. والسبب قد يكون عبارة عن متطلب أو افتراض أو قيد أو حالة موجودة أو مرتقبة ينشأ عنها احتمال حدوث نتائج سلبية أو إيجابية. على سبيل المثال، قد تشمل الأسباب طلب تصريح بيئي لتنفيذ الأعمال أو وجود عدد محدود من العاملين المكلفين بتصميم أطول مما هو مخطط له إصدار التصريح، أو في حالة المشروع. وتتمثل المخاطرة في أن الهيئة المانحة للتصريح قد تستغرق وقت وجود الفرصة، قد يتوفر مزيد من العاملين في قسم التطوير ويمكن مشاركتهم في التصميم وتكليفهم بالمشروع. وفي حالة حدوث أي من هذين الحدثين غير الجيدتين، قد يكون هناك تأثير على المشروع أو النطاق أو التكلفة والجدول الزمني أو الجودة أو الأداء. قد تشمل ظروف المخاطرة مالمح من بيئة المشروع أو المؤسسة التي تساهم في حدوث مخاطر المشروع مثل ممارسات إدارة المشروع غير المدروسة أو نقص أنظمة الإدارة المتكاملة أو وجود عدة مشروعات متزامنة أو الاعتماد على مشاركين خارجيين خارج نطاق السيطرة المباشرة على المشروع. ومخاطرة المشروع لها أصولها في الشك الموجودة في شتى المشروعات. والمخاطر المعروفة هي تلك المخاطر التي تم تحديدها وتحليلها مما يسمح بوضع خطة الاستجابة إلى تلك المخاطر، ويلزم تخصيص احتياطي طوارئ للمخاطر المعروفة التي يتعذر إدارتها بصورة إيجابية. أما المخاطر غير المعلومة، فيتعذر إدارتها بشكل إيجابي ومن ثم يمكن تخصيص لها احتياطي إداري لها. تعتبر مخاطر المشروع السلبية التي وقعت بالفعل إشكال وتختلف مخاطر المشروع الفردية عن مخاطرة المشروع ككل، حيث تمثل مخاطرة المشروع ككل تأثير الشك على المشروع ككل. وهي تعدو كونها أكثر من إجمالي المخاطر الفردية داخل المشروع لأنها تشمل كافة مصادر الشك الخاصة بالمشروع. فهي تجسد تعرض المعنيين بالمشروع لتداعيات درجات التباين في نتائج المشروع الإيجابية والسلبية. ترى المؤسسات المخاطرة على أنها تأثير الشك على أهداف المشروعات والأهداف التنظيمية. وتكون المؤسسات والمعنيون مستعدين لقبول الدرجات المتباينة للمخاطرة تبعاً لموقفهم من المخاطرة. فقد تتأثر مواقف المخاطرة بالنسبة للمؤسسة والمعنيين بعدد من العوامل يتم تصنيفها إلى ثلاثة موضوعات هي:

- الرغبة في المخاطرة: وهي درجة الشك التي يقبل كيان ما بتحملها رغبة في تحقيق مكافأة ما.
- درجة تحمل المخاطر: وهي درجة أو مقدار أو حجم المخاطر التي يتحملها الفرد أو المؤسسة.
- الحد الفاصل للمخاطرة : وهو يشير إلى المقاييس مقابل مستوى الشك أو مستوى التأثير التي قد يهتم به أحد المعنيين اهتماماً خاصاً.

وستقبل المنظمة المخاطرة إذا كان مستواها أقل من هذا الحد الفاصل. ولن تسمح بالمخاطرة إذا كان مستواها أعلى من هذا

الحد الفاصل. على سبيل المثال، قد يشمل موقف المخاطرة بالنسبة للمؤسسة رغبتها في قبول الشك أو الحد الفاصل مستويات المخاطرة غير المقبولة أو درجة تحمل المخاطر التي قد تختار عندها المؤسسة استجابة مختلفة للمخاطرة. يشار بصورة شائعة إلى المخاطر الإيجابية والسلبية باسم الفرص والتهديدات. ويمكن قبول المشروع إذا كانت المخاطر في إطار درجات التحمل ومتوازنة مع المكاسب التي قد تحصد بعد خوض المخاطر. ويمكن السعي وراء المخاطر الإيجابية التي توفر فرصاً في حدود درجات تحمل المخاطر حرصاً على توليد قيمة إضافية. على سبيل المثال، إن تبني أساليب قوية الاستغلال الأمثل للموارد يعد مخاطرة يتم خوضها توقعاً لتحقيق مكاسب من استخدام موارد أقل. يتبنى الأفراد والمجموعات مواقف تجاه المخاطرة مما يؤثر على طريقة الاستجابة إليها. ويتم تحريك مواقف المخاطرة هذه بفعل التمييز والإدراك ودرجات التحمل والتحيزات الأخرى التي يلزم أن تكون واضحة كلما أمكن. ويلزم صياغة نهج موحد تجاه المخاطرة. وتعكس الاستجابات للمخاطر توازن المؤسسة الذي لكل مشروع ويجب أن يكون التواصل بشأن المخاطرة ومعالجتها صريحاً ونزيه تحقيقه بين خوض المخاطرة وتقديرها. لكي تكون شركة ناجحة يجب أن تلتزم بالتعامل مع إدارة المخاطر بصورة إيجابية ومتسقة على مدار المشروع. ويجب اتخاذ خيار مستنير على كافة مستويات المؤسسة لتحديد إدارة المخاطر بصورة فعالة والسعي نحو تحقيقها أثناء فترة المشروع. وتجدر الإشارة إلى أن مخاطرة المشروع قد توجد من لحظة بدء المشروع. عند المضي قدماً في المشروع دون التركيز بشكل مسبق على إدارة المخاطر قد يؤدي ذلك إلى مزيد من المشكلات الناجمة من التهديدات التي لم تتم إدارتها

أمثلة على المخاطر:

- خطر مالي : ارتفاع أسعار الأصول المرتبطة بالمشروع وتأثيرها على الميزانية الكلية للمشروع.
- خطر قانوني : تغيير في متطلبات التصاريح والتراخيص.
- خطر تقني: أعطال تقنية في المنصة تؤثر على سير العمل.
- خطر إداري: خلافات بين أصحاب المصلحة.
- أخطار أخرى : حروب كوارث.

10.1.2 إعداد سجل المخاطر.

وصف المخاطر (ملخص موجزًا للمخاطر)	وصف التأثير (ماذا سيحدث إذا لم يتم تخفيف الخطر أو القضاء عليه)	مستوى التأثير "معدل" 1 (منخفض) إلى 5 (عالية) "	مستوى الاحتمال "معدل" 1 (منخفض) إلى 5 (عالية) "	مستوى الأولوية (الاحتمال × التأثير)	ملاحظات التخفيف ما الذي يمكن فعله لتقليل التأثير أو الاحتمال أو القضاء عليهما
مقاومة مقدمي الخدمة التقليديين ورفض التحول الرقمي	الصعوبة في الوصول للعملاء.	3	2	6	وضع عروض للعملاء.
ارتفاع الأسعار بعد الحملة التصحيحية الحالية	زيادة التكاليف والمصاريف التشغيلية.	4	5	20	الاستعانة بشركات خارجية كطرف ثالث.
ارتفاع اسعار مشتقات البترول	زيادة التكاليف	5	1	5	لابد قبولها لأنها قرارات سيادية.
اختراق التطبيق	تسريب بيانات العملاء وفقدان ثقتهم.	5	2	10	تطوير التطبيق يتم عن طريق المطورون ويجب تطبيق كافة السياسات الأمنية. إضافة خاصية التحقق الثنائي في التطبيق. عدم قبول أي اسم مستخدم دون التحقق من رقم الجوال.
خلافات بين أصحاب المصلحة	تعطل سير العمل	5	2	10	وضع سياسات واضحة.
تغيير في متطلبات التصاريح والترخيص	تأخير في الجدول الزمني للبدء بالمشروع	5	1	5	لابد من قبولها

جدول (20)

10.1.3 تحليل المخاطر النوعي.

مقياس تسجيل المخاطر

	5	5	10	15	20	25
5	4	4	8	12	16	20
4	3	3	6	9	12	15
3	2	2	4	6	8	10
2	1	1	2	3	4	5
1						
	1	2	3	4	5	

الاحتمالية

التأثير

شكل (17)

10.1.4 تحديد استراتيجيات الرد على المخاطر.

رقم الخطر	نوع الخطر	وصف الخطر	أسلوب معالجة الخطر	معالجة الخطر	المسؤول
1	مالي	عدم توفر السيولة الكافية للمشروع مما يؤدي لتوقفه	تخفيف	-توفير مصادر تمويل غير حكومية. -التواصل الفعال مع المانحين.	الإدارة المالية
2	تنظيمي	نقص المهارات والكفاءات اللازمة لدى بعض العاملين تؤثر على جودة المخرجات	تخفيف	-عمل خطط لتحفيز الموظفين بهدف استبقائهم واستقطاب ذوي الخبرات الخارجية. -تطبيق برامج تدريبية تساعد على رفع أداء الموظفين.	مدير المشروع
3	قانوني	عدم الالتزام باللوائح والقوانين الذي يتسبب في نقص الثقة لدى المستفيدين	قبول	الالتزام بجميع القوانين والأنظمة الصادرة من الجهات المختصة	مدير المشروع

4	سمعة	ضعف جودة البرامج التدريبية وعدم ملاءمتها لاحتياج المستفيدين	تجنب	تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة مراجعة تصميم البرامج التدريبية متابعة وتقييم البرامج التدريبية بشكل مستمر	إدارة التدريب
5	تنظيمي	وجود قصور في خطة إدارة الاتصال يتسبب في حدوث صراع بين العاملين	تجنب	- العمل على تطوير خطة اتصال فعالة - رفع مستوى استخدام التقنيات الحديثة في عملية الاتصال الإداري، وتدريب العاملين على كيفية التعامل معها	مدير المشروع
6	قانوني	حماية الممتلكات والملكية الفكرية	تجنب	تسجيل حقوق الملكية لدى الجهات الرسمية	مدير المشروع

جدول (21)

10.2.1 إعداد مصفوفة تقييم الارتباط بالمعنيين Stakeholder engagement assessment matrix .

أصحاب المصلحة	غير مدرك	مقاوم	محايد	داعم	قيادة
الأفراد (الباحثين عن الخدمة)			C	D	
أصحاب الأصول			C	D	
الموظفين					D C
مدير المشروع					C D
الملاك				D C	
المطور					D C
الممول				D C	
المسوق				C D	
C= Current engagement D= Desired engagement					

جدول (22)

الخلاصة

ابتدأت فكرة المشروع من صعوبة إيجاد مقدم خدمة نظامي ويحمل التصاريح اللازمة لنقل وتخزين الأثاث والمتعلقات الشخصية ، حيث أثرت الحملة التصحيحية لوزارة النقل والخدمات اللوجستية على السوق المحلي حيث واجهت العمالة السائبة صعوبات في الحصول على التصاريح الرسمية اللازمة لتشغيل مركباتهم وارتفاع تكاليف النقل للأفراد والشح في مقدمي الخدمة.

كما أن الدعم الحكومي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة أدى إلى تسريع الحصول على البيانات والتصاريح اللازمة للبدء بالمشروع والتمويل اللازم للبدء فيه ، كما كان للتحويل الرقمي في المملكة العربية السعودية بيئة خصبة للبدء في مثل هذه المشاريع وأيضاً النمو في قطاع النقل والمساكن مؤشر ايجابي للاستثمار في هذا القطاع.

التوصيات

- 1- تخفيض التكاليف الإدارية والاستعانة بجهات خارجية لتنفيذ بعض الأعمال لتقليص المصاريف.
- 2- تطوير الخدمة لتوسعة التغطية لدول الخليج والدول العربية المجاورة مثل : مصر -الأردن - اليمن.
- 3- الربط مع المنصات العقارية للوصول إلى عملاء أكثر.
- 4- الاستثمار في فريق عمل المشروع الحالي وتقوية نقاط الضعف لكل فرد منهم والاستفادة من خبراتهم في هذا المشروع للعمل في مشاريع مستقبلية أكبر وأوسع.
- 5- حث الشركات التقليدية على التحويل الرقمي والشراكات مع المنصات الرقمية لرفع المبيعات وتقليل التكاليف التسويقية والتشغيلية.

- (1) [Saudi Arabia Freight and Logistics Market - Growth, Trends, Covid-19 Impact, and Forecasts \(2021-2026\).](#)
- (2) تقرير التحول الرقمي ، التقرير نصف سنوي لعام 2020- وحدة التحول الرقمي - مكتب الرؤية 2030 المملكة العربية السعودية <https://ndu.gov.sa/sites/default/files/2021-09/2020-bareport.pdf>
- (3) Saudi Arabia Freight and Logistics Market - Growth, Trends, Covid-19 Impact, and Forecasts (2021-2026)
[Saudi Arabia Freight and Logistics Market - Growth, Trends, Covid-19 Impact, and Forecasts \(2021-2026\)](#)
- (4) تقرير سكني ، وزارة الإسكان - مكتب الرؤية 2030 المملكة العربية السعودية <https://sakani.sa/sakani-report>
- (5) الصالحى، خالد بن سليمان (2013). تطوير البيئة التنظيمية لدى الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم فى ضوء إدارة المعرفة، مجلة كلية التربية، عين شمس
- (6) Institute الطبعة الخامسة- Guide® PMBOK ص515 الدليل المعرفي لإدارة المشروعات Management Project 2013 ©
- (7) Webster, Ninth new dictionary, second edition, libraric due Liban, Beriut, 1999, p.495.