



جامعة الجميع الذكية
EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

منصة العمل التطوعي



رقم المجموعة:

اعداد

2021201894	خالد عبدالكريم الاسطاء
2021206493	فيصل سيف ال سلطان
2021206467	عادل محمد الشبيلي
2021206396	يحيى عصام الناطور
2021204315	سعد سيف القحطاني
2021206422	احمد عبدالرحمن بن غدير
2021206479	خالد محمد الغنامي
2021206426	فيصل فهد القحطاني
2021203988	صالح سعيد بن محفوظ
2021206453	زكي عبدالرحمن الجوهر

بإشراف/ د. وليد صديق

الفصل الدراسي الثاني

1443هـ - 2022 م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



فهرس المحتويات

الرقم	المحتويات	رقم الصفحة
	البسمة	أ
	فهرس المحتويات	ب
	قائمة الجداول	هـ
	قائمة الأشكال	و
	المقدمة	1
1.1.1	الرؤية	2
1.1.2	الرسالة	2
1.1.3	الهدف من المشروع في نموذج SMART	2
1.1.4	مؤشر الأداء	3
1.1.5	ميثاق المشروع	4
1.2.1	الهيكل التنظيمي	5
1.2.2	تحديد الاسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل التنظيمي للمشروع	5
1.2.3	تحديد نموذج مكتب المشاريع الانسب لإدارة المشروع مع تحديد السبب	5
2.1.1	تصميم نموذج امثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع	6
2.1.2	تطوير نموذج التحقق check list لكل مرحلة من مراحل المشروع الثلاث (بدء وتخطيط - تنفيذ - اغلاق)	7
2.1.2.1	مرحلة البداية	7
2.1.2.2	مرحلة التخطيط	8
2.1.2.3	مرحلة التنفيذ	9
2.1.2.4	مرحلة الأغلاق	10



11	تطوير سجل أصحاب المصلحة/المعنيين وتشكيل المجموعات لهم	2.2.1
12	وضع سجل لأصحاب المصلحة وتشكيل مجموعات لهم	2.2.1.1
13	تطوير الشبكتين : (القوة / الفائدة) و (التأثير / القوة):	2.2.2
14	تحديد ثقافة المنظمة	2.3.1
14	تقديم مقترحات لقيم المنظمة	2.3.2
15	تحديد "3" سلوكيات شخصية للطالب يمكن أن تؤثر على المشروع.	3.1.1
15	دراسة مثل هذه السلوكيات، وتحديد أسبابها، وكيف يمكن القضاء عليها	3.1.2
16	إجراء تقييم احترافي ذاتي باستخدام نموذج SWOT	3.1.3
17	تقديم 3 سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية	3.2.1
17	الأخلاق مقابل النزاهة	3.2.1.1
17	ماذا تعنين الأخلاقيات	3.2.1.2
17	ماذا تعنى " النزاهة"	3.2.1.3
18	تحليل السلوكيات التي تتعارض مع الأخلاق النزاهة	3.2.2
18	عدم التقيد بأنظمة الشركة	3.2.2.1
18	ممتلكات الشركة	3.2.2.2
18	المصلحة الشخصية	3.2.2.3
19	سجل اصحاب المصلحة	3.3.1
19	ضبط إشراك أصحاب المصلحة Control Stakeholder Engagement	3.3.2
23	التعرف على اشكال ونماذج وقنوات اتصال شخصي	3.3.3
24	انشاء مصفوفة الاتصالات	3.3.4
25	سيناريوهات خاطئة للتواصل	3.3.5
26	تطوير واعداد تقييم أصحاب المصلحة مصفوفة	3.3.6



27	القيادة	4.1.1
27	نظرة عامة على قيادة المشروع	4.1.1.1
27	أنواع القيادة	4.1.1.2
28	أسلوب القيادة المستخدم	4.1.2
28	سبب اختيار أسلوب القيادة المستخدم	4.1.2.1
28	طرق التحفيز لـ 5 مقترحات التي تتناسب مع طبيعة المشروع	4.1.3
29	تصميم نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية بالمشروع	4.2.1
30	تعريف الصراع والأزمات	4.3.1
30	السيناريو الأول للصراع	4.3.1.1
30	السيناريو الثاني للصراع	4.2.1.2
31	السيناريو الثالث للصراع	4.2.1.3
33	تحليل الأسباب الجذرية Root Cause Analysis	4.3.4
36	توزيع الموارد البشرية على المهام	5.1.1
38	المسار السريع مقابل التعطيل أو التخطيم	5.1.2
38	تطوير القواعد العامة لعملية التفاوض.	5.2.1
39	اعداد خطة للتفاوض	5.2.2



قائمة الجداول

الرقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1	مؤشر الأداء	3
2	ميثاق المشروع	4
3	ملخص المشروع	4
4	بيانات ضبط الإصدار	4
5	نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع	6
6	مرحلة البداية	7
7	مرحلة التخطيط	8
8	مرحلة التنفيذ	9
9	مرحلة الأغلاق	10
10	سجل أصحاب المصلحة	11
11	وضع سجلات لأصحاب المصلحة وتشكيل مجموعات لهم	12
12	تطوير شبكتين : (قوة/ فائدة) و(التأثير/ قوة)	13
13	إجراء تقييم احترافي ذاتي نموذج SWOT	16
14	سجل أصحاب المصلحة	19
15	انشاء مصفوفة الاتصالات	24
16	تطوير واعداد تقييم أصحاب المصلحة مصفوفة	26
17	إنشاء مصفوفة الاتصالات نموذج RACI	29
18	توزيع الموارد البشرية على المهام	36



قائمة الاشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
5	لهيكل التنظيمي لفرق ووحدات المشروع	1
22	التخطيط للاتصالات	2
23	الاتجاهات للاتصالات	3
23	الاتصال النموذجي ، المرسل المتلقي	4
33	تحليل الأسباب الجذرية Root Cause Analysis للمشكلة : يقوم مقال المشكلة بتقديم تقرير الحالة إلى أشخاص مختلفين بمجرد طلبه دون إبلاغ الطرف المعني الرئيسي.	5
34	تحليل الأسباب الجذرية Root Cause Analysis لمشكلة بعض المنتجات / المواد متأخرة عن موعد التسليم	6
35	تحليل الأسباب الجذرية Root Cause Analysis للمشكلة : تنقل القوى العاملة بين المشاريع الأخرى	7
37	توزيع هيكل الموارد البشرية	8



المقدمة:

يعتبر العمل التطوعي سمة المجتمعات الحيوية ، وقد اتخذ العمل التطوعي منذ القدم أشكالاً مختلفة حيث بدأ بالجهود الفردية ثم العائلية فالقبيلة، نظراً لدورة في تفعيل طاقات المجتمع ، واثراء الوطن بمنجزات ابنائه وسواعدهم ، عبر منصة التطوع يمكنك ان تتطوع ، في المكان ، والزمان ، والمجال الذي يناسب خبراتك ومهاراتك . كما تتيح لك المنصة توثيق واصدار شهادات التطوعية . والحصول على اشعارات عن الفرص التطوعية المتاحة ، وتوثيق ساعات العمل ، تسعى منصة العمل التطوعي في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ باهداف التطوع السامية .

1.1.1 نموذج أداء

بصدد تحقيق أهداف الرؤية

للخدمات الاجتماعية و التطوعية

تطبيق يساعدك على إيجاد الأعمال التطوعية المعتمدة من قبل الجهات المختصة

وبدورنا نساعد بنشر ثقافة العمل التطوعي بإهداء كوبونات و هدايا من قبل رعاة راسمين



1.1.1 الرؤية

أن نكون منصة معترف بها وان نكون من رواد هذا المجال المقدم للفرص بحيث تكون مناسبة ومستهدفة من قبل جميع فئات المجتمع .

1.1.2 الرسالة

منصة لإيجاد الأعمال التطوعية المعتمدة من قبل الجهات المختصة وتساعد على بناء مجتمع تطوعي وتقديم خدمات للأفراد أو المجتمع بلا مقابل.

1.1.3 الهدف من المشروع في نموذج SMART

لتوفير فرص تطوعية تناسب وتلائم جميع شرائح المجتمع في المملكة . وتشجع وتنشر ثقافة العمل التطوعي في القطاع العام و الخاص.

1. برنامج المكافاة والكوبونات أحد أفضل الطرق للجمعيات والشركات الراعية لتقدير و تشجيع المتطوعين لبدء إيجاد العمل التطوعي والمحافظة عليه . حيث يساعدك في جذب متطوعين جدد واستمراره المتطوعين الحاليين .

2. تحقيق الذات للفرد بإمكانه و تقديم نفسه والانخراط وتعرف على شرائح المجتمع المختلف عن طريق العمل التطوعي

3. يمكن أن يساعدك العمل التطوعي على اكتساب الثقة من خلال منحك الفرصة لتجربة شيء جديد وبناء شعور حقيقي بالإنجاز.

4. اكتشاف جانب اخر من كيان الشخص من خلال التطوع و استخدام واكتساب مهارات جديد.



1.1.4 مؤشر الأداء

الموردون

من شركاء نجاحنا الموردون والسعي لاستقطابهم يتطلب مصداقية ومها ارت تواصل عالية لتقديم خدمات فعالة ومتميزة تسهل لهم عملية التسويق وجذب العملاء وكذلك تسهيل العلاقات ما بينهم لتبادل الخبرات وتكامل المعرفة.

القياس المتأخر	القياس المتقدم	الأهداف الاستراتيجية
زيادة نسبة الرضا	المزيد من إدارة الحسابات	زيادة رضا أصحاب العمل والمتطوعين
الاتصال بنا	عدد الحملات الاعلانية	زيادة الوعي بالمنصة
زيادة عدد العملاء	تحسين خدمة العملاء	تقليل استنزاف المتطوعين
مقدمو الخدمات: من شركاء نجاحنا مقدمو رعاية الخدمات من قطاعات الحكومية مع الخاصة و الاهلية التمويلية، الاستشارية، اللوجستية (لهم دور كبير تكامل عملية اهداف منصة العمل التطوعي).		

جدول رقم (1) يوضح مؤشر الأداء

1.1.5 ميثاق المشروع

اسم المشروع	الرقم التعريفي للمشروع
منصة	PMO-P01
معد التقرير / مدير المشروع	توقيع المسؤول عن المشروع / مالك المشروع
م/.....	
2022/06/01	2022/09/31

جدول رقم (2) يوضح ميثاق المشروع

عنوان الوثيقة	وثيقة ميثاق المشروع
معرف المستند	PMO-PCD-01
التصنيف والنوع	MS Word & PDF داخلي
الملخص	يوضح هذا المستند تفاصيل ميثاق المشروع لمنصة العمل التطوعي

جدول رقم (3) يوضح مخلص المشروع

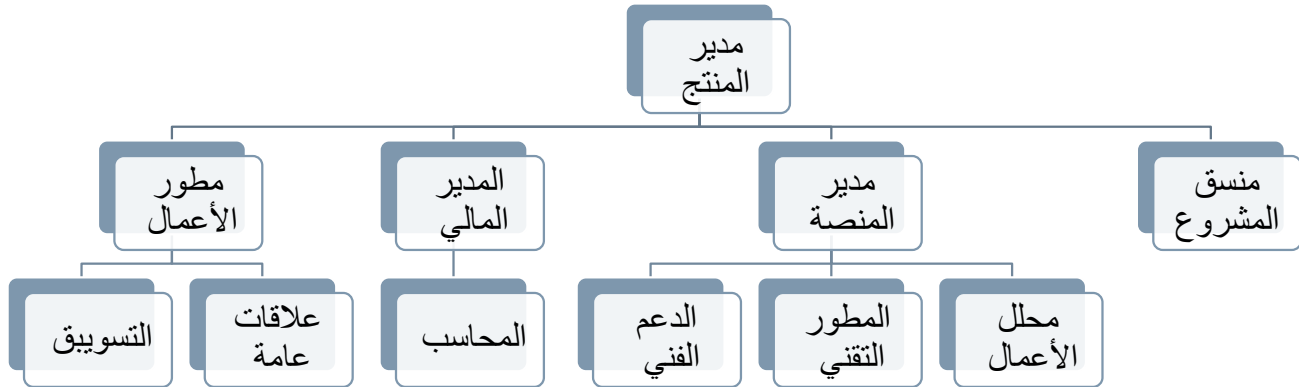
بيانات ضبط الإصدار		
رقم الإصدار	التاريخ	سبب إعادة إصدار الوثيقة
1	2022/01/01	نسخة مسودة
2	2022/06/30	ميثاق المشروع

المشروع عبارة عن منصة إلكترونية وتطبيق على الهواتف الذكية تقدم خدمات اجتماعية و تطوعية، وذلك بالربط بين قطاعات الأعمال الحكومية و الخاصة والاهلية ومقدمي الخدمة) افراد و مؤسسات تطوعية، التمويلية واللوجستية (توفر بيئة آمنة تخدم وتنظم العلاقة بين الجهات الموفرة للفرص التطوعية من قبل رعاة رسميين ومن جمع السبل للأعمال تطوعية المعتمدة و بنشر ثقافة العمل التطوعي) لتحقيق جزءا من رؤية المملكة 2030. كما تتيح المنصة توثيق ساعات تطوعية وإصدار شهادات التطوعية.

جدول رقم (4) يوضح بيانات ضبط الإصدار



1.2.1 الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات المشروع.



شكل رقم (1) يوضح الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات المشروع

1.2.2 تحديد الاسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل التنظيمي للمشروع

هو ترتيب يُحدد الأدوار الادارية والفنية بالمشروع والعلاقة ، من خلال تنظيم الهيكل الهرمي

- تحديد ووضوح الادوار بالمشروع بناء على المسؤوليات والمهام المطلوبة وضمان التوازن التنظيمي.
- منع التكرار والازدواجية للمهام خلال المشروع.
- ضمان وجود رقابة منظمة للتأكد من عدم حدوث خلل في أداء جوانب المشروع.
- الملائمة مع أهداف المشروع ونطاقه وميزانيته.
- ضمان التسلسل المرن للمعلومات والتقارير خلال المستويات المختلفة.
- ضمان أخذ القرارات بفعالية وفي الوقت المناسب

1.2.3 تحديد نموذج مكتب المشاريع الانسب لإدارة المشروع مع تحديد السبب

الداعم (مستوى تحكم منخفض) :: يقدم هذا النوع المكاتب الدعم على شكل تقديم الاستشارة عند الطلب ويقدم النماذج والمعلومات والدعم الفني والتدريب لفريق المشروع دون فرض سيطرة أو تحكم على المشاريع وأنشطتها هذا النوع من المكاتب مناسب للمؤسسات التي تتميز بنجاح في معظم مشاريعها وتحتاج فقط إلى أشبه ما يكون بمركز معلومات. يتميز هذا النوع بمستوى سيطرة وتحكم منخفض على المشاريع وفرقها، إضافة إلى وجود معايير موحدة يتم اتباعها في كافة المشاريع



2.1.1 تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع

نموذج امتثال للتحقق من قبل استلام المخرجات للمشروع		100%	
المعايير الشكلية : تتضمن بشكل أساسي تقييم المعايير التصميمية وأساليب عرض الاستنتاج والتحليل وأيضاً هيكلية التقارير وتسلسل الأفكار فيها بشكل واضح ومفهوم ومنطقي .		20%	1
م	الوصف	الوزن	م
1.1	هيكلية الخرج ومنطقية تسلسل المعلومات به بدأ من التمهيد والمقدمة والحاجة من المخرج إلي المدخلات والمخرجات وما يتبعه من متطلبات في المخرج .	5%	الهيكل والتسلسل
1.2	خلو المخرج من الأخطاء الإملائية والنحوية .	5%	صحة اللغة
1.3	تنسيق العناصر التصميمية وثيقة المخرج على سبيل المثال لا الحصر : (أحجام الخطوط الأشكال التوضيحية الألوان وغيرها من العناصر التصميمية للوثيقة .	5%	التصميم والتنسيق
1.4	جودة توضيح معظم الاحصاء وشرح الأفكار باستخدام الصور البيانية التوضيحية .	5%	أسلوب إظهار البيانات والمعلومات
موضوعية : معايير تقييم استيفاء وجودة المخرج المتفق عليه حسب العقد .		80%	
2.1	بيان مقدم عن النتائج العامة المخطط لها من البرنامج	10%	
2.2	المحاور الرئيسية : - تقييم شامل لجودة البرنامج . - فترة المشروع .	10%	
2.3	المحددات : - نماذج يسترشد بها - المحتوى الإلكتروني . - مجالات قياس المخرجات ومجالات تطوير	10%	
2.4	توضيح الاستثناءات الخاصة بالبرنامج	10%	
2.5	معرفة مدى إمكانية نجاح المشروع .	10%	
2.6	معرفة إمكانية نجاح المشروع .	10%	
2.7	التمهيد لتطبيق المشروع .	10%	
2.8	تشخيص المشكلات التي يتوقع ظهورها عند انطلاق المشروع .	10%	

جدول رقم (5) يوضح نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع



2.1.2 تطوير نموذج التحقق check list لكل مرحلة من مراحل المشروع الثلاث (بدء وتخطيط – تنفيذ – اغلاق)

2.1.2.1 مرحلة البداية

تعمل قائمة المراجعة التالية اعتباراً من بداية المشروع ويجب إكمالها كمرحلة يغلقها مدير المشروع. تؤكد هذه الوثيقة على أن مخرجات القسم ستسمح للمشروع بالبدء بسلاسة. تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم .

مرحلة البداية			
الملاحظات	لا	نعم	الوصف
			هل تم عمل واعتماد ميثاق المشروع ؟
			هل تم تحديد أهداف المشروع وهل هي واضحة؟
			هل تم تحديد راعي المشروع؟
			هل تم تحديد عميل المشروع الذي سيوقع على المتطلب ويقبل التسليم؟
			هل تم تحديد آلية تصعيد المشكلات؟
			هل تم تحديد سلطة نهائية يمكنها اتخاذ القرار النهائي بشأن استمرار المشروع؟
			هل تم تحديد مدير المشروع؟
			هل تم تحديد محلل الأعمال؟
			هل تم تحديد مدير المشروع والفريق الأساسي؟
			هل تم تطوير دراسة الجدوى والموافقة عليها من قبل الهيئة؟
			هل تم ترتيب أولويات المشروع؟
			هل تم استكمال متطلبات العمل والاعتماد عليها؟
			هل تم تحديد المخرجات بوضوح؟
			هل تم وضع معايير القبول لكل تسليم؟
			هل تم تحديد منهجية إدارة المشروع؟
			هل تم تقييم المخاطر؟
			هل تم تحديد استراتيجيات التخفيف من المخاطر؟
			هل تم إنشاء احتياطي للطوارئ؟
			هل تم تحديد وظائف العمل؟
			هل تم تحديد / توثيق واجهة المشروع؟
			هل تم تحديد العمليات التجارية التي تأثرت بالمشروع؟
			هل تمت الموافقة على ميزانية المشروع؟
			هل تم تحديد الموعد النهائي للمشروع (تاريخ الانتهاء)؟
			هل تم تحديد الترابط بين المشاريع الأخرى؟

جدول رقم (6) يوضح مرحلة البداية



2.1.2.2 مرحلة التخطيط

توضح مرحلة التخطيط خارطة الطريق لإنشاء منصة عمل تطوعي. يتضمن ذلك تطوير النطاق والجدول الزمني والوقت للمشروع بأكمله. يجب على فريق التخطيط إكمال هذه المرحلة والتأكد من إكمال جميع قوائم المراجعة أدناه في الوقت المحدد للسماح للمشروع.

مرحلة التخطيط			
الملاحظات	لا	نعم	الوصف
			هل نظمت اجتماعاً لبدء المشروع
			هل تم الاعتماد خطة المشروع ؟
			هل تم جدولت اجتماعات دوريه للمشروع ؟
			هل تم تحدد ماهي المسلمات في كل سبرنت وتواريخها ؟
			هل يحتاج فريق المشروع إلى أي تدريب؟
			هل أنت مرتاح مع مستوى مهارة فريق المشروع؟
			هل تحتاج إلى خطة لإدارة المشروع؟
			هل لديك ما يكفي من الطوارئ أو الاحتياطي في الميزانية والجدول الزمني؟
			هل هناك عقد بائع مشترك في المشروع؟
			هل تم تقدير جميع مكونات المشروع؟
			هل لديك مسودة جدول تفصيلي للمشروع؟
			هل تحتاج إلى هيكل تنظيم العمل؟
			هل قمت بإنشاء خط أساس لخطة المشروع؟
			هل فريق المشروع مرتاح لجدول المشروع؟
			هل حددت بوضوح معالم المشروع؟
			كيف تخطط لتتبع تقدم المشروع؟
			هل لديك خطة موارد طوال مدة المشروع؟
			هل تحتاج إلى توظيف موارد إضافية للمشروع؟ إذا كانت الإجابة بنعم ، فهل بدأت عملية التوظيف؟
			هل أخذت في الحسبان تكاليف الموارد في الخطة؟
			هل أنت على علم بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المطلوبة للمشروع؟
			هل جدول مشروعك مفصل بما يكفي لفريق المشروع لفهم المهام؟
			هل توجد خطة ضمان جودة للمشروع؟

جدول رقم (7) يوضح مرحلة التخطيط



2.1.2.3 مرحلة التنفيذ

هذه المرحلة هي المكان الذي يتم فيه تحقيق مخرجات المشروع من قبل فريق بناء المشروع. سيحتاج مدير المشروع إلى توصيل الناتج بطريقة مناسبة للحصول على الدعم من أصحاب المصلحة.

مرحلة التنفيذ			
الوصف	نعم	لا	الملاحظات
هل تم الانتهاء من نطاق المشروع من قبل أصحاب المصلحة؟			
هل تم الانتهاء من متطلبات العمل والتوقيع عليها؟			
هل تمت إدارة الفريق بشكل ناجح؟ من حيث (توزيع المهام وإعطاء الصلاحيات)			
هل تم تجهيز مستند لقياس أداء الفريق وإنجازه؟			
هل تم تجهيز خطة لإطلاق المنصة؟			
هل الفريق على علم بمخرجات المشروع؟			
هل تم الانتهاء من جميع متطلبات الأجهزة والبنية التحتية ومعالجتها؟			
هل يحتاج فريق المشروع إلى مكان مشترك؟			
هل كل فرد في الفريق على دراية بالأدوار والمسؤوليات التي تقع على عاتق الجميع ، بما في ذلك أنفسهم؟			
هل الفريق على دراية بفوائد المشروع وقيمه التجارية؟			
هل تم تخصيص كل فرد في الفريق للمشروع بالكامل؟			
هل فريق المشروع مرتاح للمتطلبات وتفاصيلها؟			
هل خططت الموارد المطلوبة للتنفيذ؟			
هل كل فرد في فريق المشروع على دراية بالمواعيد النهائية للمشروع؟			
هل يحتاج فريق المشروع إلى مكان مشترك؟			
هل يعلم الجميع عملية إدارة الخلل؟			
هل أنت على دراية بتأثير إغلاق الأنظمة من أجل التنفيذ؟			
هل لديك التزام من شركة لاختبار الموارد؟			
هل لديك قائمة مهام التدبير المنزلي للمشروع؟			
هل يحتاج النظام إلى دليل مستخدم؟			
هل لديك قائمة بالمهام الحرجة؟			
هل لديك خطة لتحديث وثائق النظام بعد اكتمال المشروع؟			
هل يمتلك كل فرد في فريق المشروع الأجهزة والبرامج المطلوبة؟			
هل هناك آلية لتتبع زحف النطاق وتغيير الطلبات؟			
هل قمت بإنشاء خطة إدارة تغيير المشروع؟			
هل لديك سجل طلب التغيير وتغيير نموذج الطلب؟			
هل لديك خطة اتصال؟			
هل هناك مجموعة من القوائم القياسية لعناصر المشروع المتاحة؟			
كم مرة تقوم بمراجعة ميزانية مشروعك؟			
هل لديك جدول مشروع مفصل حيث تكون أكبر مهمة أقل من 5 أيام؟			
هل لديك عملية إدارة الخلل في المكان؟			
ما هو معدل تكرار تقارير الحالة؟			
هل لديك تقرير حالة مشروع لتقارير أسبوعية و / أو شهرية؟			
هل تخطط لعقد اجتماع شهري لفريق المشروع؟			
كيف ستتعقب استخدام الموارد في المشروع؟			
كيف تخطط لإدارة الإجازات المستمرة للفريق؟			
هل تم إجراء تقييم مخاطر للمشروع؟			
هل قمت بإنشاء سجل مخاطر المشروع وإصداره؟			
ما هي خطة إدارة أصحاب المصلحة الخاصة بك؟			
هل لديك الأدوات المطلوبة لالتقاط الجداول الزمنية؟			



جدول رقم (8) يوضح مرحلة التنفيذ

2.1.2.4 مرحلة الأغلاق

هذه المرحلة بمثابة علامة على المخرجات من قبل أصحاب المصلحة. هذا يحتاج إلى إغلاق من قبل مدير المشروع والقيام بالتسليم المناسب لفريق الشاغلين.

مرحلة الأغلاق			
الوصف	نعم	لا	الملاحظات
هل ما زالت جميع فوائد المشروع على المسار الصحيح؟			
هل أذن جميع أصحاب المصلحة بإغلاق المشروع؟			
هل هناك أي قضايا معلقة أو مفتوحة بسبب المشروع؟			
هل لديك قائمة بالدروس المستفادة؟			
هل تم اتخاذ الترتيبات المناسبة لتسليم الأنظمة / العمليات الجديدة أو المحدث؟			
هل تم الانتهاء من ميزانية المشروع؟			
هل تم تحرير جميع موارد المشروع؟			
هل اكتملت جميع أنشطة ما بعد المشروع؟			
هل اكتمل التسليم لجميع المخرجات؟			
هل تم قبول جميع التسليمات وتوقيعها من قبل العميل؟			
تقارير حالة المشروع النهائية كاملة؟			
جميع العمليات المالية والتقارير كاملة؟			
هل تم الانتهاء من تقييمات وتقارير أداء الموظفين؟			
هل يتم إنهاء جميع عقود التوريد والعمليات؟			
عمليات الموقع والمرافق المستخدمة للمشروع مغلقة؟			
يتم التخلص من جميع المعدات والمواد؟			
الانتهاء من التخزين لجميع ملفات المشروع؟			
الاتصالات: إعلان عن الانتهاء من مشروع (اتصالات داخلية ، خارجية ، علاقات عامة)؟			

جدول رقم (9) يوضح مرحلة الأغلاق



2.2.1 تطوير سجل أصحاب المصلحة/المعنيين وتشكيل المجموعات لهم

اسم المشروع _____
رقم المشروع _____
مدير المشروع _____
التاريخ _____
رقم الوثيقة _____
صاحب المشروع/العميل _____

دور المشروع	التصنيف	معلومات الاتصال	المجموعة
الراعي الرسمي	داخلي	Ceo@.....com	مالك المشروع
مدير المشروع	داخلي	pm@.....com	الإدارة
فريق إدارة المشروع	داخلي	team@.....com	فريق المشروع
قسم المشاريع	داخلي	proje@.....com	الإدارة

جدول رقم (10) يوضح سجل أصحاب المصلحة



2.2.1.1 وضع سجل لأصحاب المصلحة وتشكيل مجموعات لهم :

عدد	اصحاب المصلحة	دور	المتطلبات او التوقعات	التصنيف
1	وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية	اصدار التراخيص	اصدار سجل المزاولة	خارجي
2	هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات	اصدار التراخيص	تصريح عمل المنصة	خارجي
3	هيئة المهندسين	التصنيف	تصنيف المكاتب الهندسية او الاستشارية	خارجي
4	تصميم المنصة	تشغيل	تصميم وتطوير	خارجي
5	المكاتب الهندسية والاستشارية	منفذ	التصاميم الهندسية والاشراف	خارجي
6	العملاء او المستفيدين	مستفيد	الاستفادة من خدمات المنصة	خارجي
7	شركاء النجاح	خدمات	الدعم التطوعي	خارجي
8	مقدمو الخدمات اللوجستية	خدمات	خدمات لوجستية	خارجي
9	الاستشاريون التقنيون	استشاري	استشارات تقنية	خارجي
10	راعي المشروع	المالك	المتابعة والتوجيه	داخلي
11	مدير المشروع	إدارة او مسؤول	متابعة وتنظيم المشروع	داخلي
12	فريق عمل المشروع	موظفين	تنفيذ مهام العمل	داخلي

جدول رقم (11) يوضح وضع سجلات لأصحاب المصلحة وتشكيل مجموعات لهم



2.2.2 تطوير الشبكتين : (القوة / الفائدة) و (التأثير / القوة) :

عدد	اصحاب المصلحة	دور	المتطلبات او التوقعات	التصنيف	اهتمام (H/L)	قوة (H/L)
1	وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية	اصدار التراخيص	اصدار سجل المزاولة	خارجي	L	H
2	هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات	اصدار التراخيص	تصريح عمل المنصة	خارجي	L	H
3	هيئة المهندسين	التصنيف	تصنيف المكاتب الهندسية او الاستشارية	خارجي	L	L
4	تصميم المنصة	تشغيل	تصميم وتطوير	خارجي	H	H
5	المكاتب الهندسية والاستشارية	منفذ	التصاميم الهندسية والاشراف	خارجي	H	H
6	العملاء او المستفيدين	مستفيد	الاستفادة من خدمات المنصة	خارجي	H	H
7	شركاء النجاح	خدمات	الدعم التطوعي	خارجي	H	H
8	مقدمو الخدمات اللوجستية	خدمات	خدمات لوجستية	خارجي	H	H
9	الاستشاريون التقنيون	استشاري	استشارات تقنية	خارجي	L	H
10	راعي المشروع	المالك	المتابعة والتوجيه	داخلي	H	H
11	مدير المشروع	إدارة او مسؤول	متابعة وتنظيم المشروع	داخلي	H	H
12	فريق عمل المشروع	موظفين	تنفيذ مهام العمل	داخلي	H	H

جدول رقم (12) يوضح تطوير شبكتين : (قوة / فائدة) و(التأثير / قوة)



2.3.1 تحديد ثقافة المنظمة :

- مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها افراد المنظمة .
- الثقافة التنظيمية الإبداعية : تتميز بتوفر بيئة مساعدة للعمل .
- الثقافة التنظيمية المساعدة : تتميز بالصدقة والمساعدة بين العاملين .
- ثقافة العمليات: يكون الاعتماد محصوراً على طريقة انجاز العمل .
- ثقافة المهمة : تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية .
- ثقافة الدور : هي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي .
- الثقافة القوية : تمثل رابط متين تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض كما تساعد المنظمة في توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء .

2.3.2 تقديم مقترحات لقيم المنظمة :

- يعد بناء علاقات جديدة في العمل أفضل وسيلة لتعزيز إنتاجية الموظفين وخلق بيئة عمل مريحة كما أنه ضروري لتحقيق النجاح المهني، وزيادة رضا الموظفين وولائهم تجاه شركتهم.
- توصيل الرؤية للموظفين .
- التمسك بالقيم والمبادئ .
- الاستماع إلى الموظفين .
- الاستعداد لإجراء بعض التغييرات .
- التركيز على الأشخاص وتطوير مهاراتهم من خلال التدريب وورش العمل لتحفيزهم .
- اختيار فريق العمل بعناية .



3.1.1 تحديد "3" سلوكيات شخصية للطلاب يمكن أن تؤثر على المشروع.

ثلاث سلوكيات شخصية للطلاب يمكن أن تؤثر على المشروع:

- عدم معرفة أهمية العمل التطوعي.
- انعدام روح المبادرة.
- عدم العمل ضمن فريق.
- عدم العمل ضمن فريق.

3.1.2 دراسة مثل هذه السلوكيات، وتحديد أسبابها، وكيف يمكن القضاء عليها

أبرز الأسباب لتلك السلوكيات:

- عدم نشر ثقافة العمل التطوعي.
- عدم وجود محفزات للتشجيع على العمل التطوعي.
- اختلاف الثقافات الفردية.
- عشوائية العمل التطوعي.
- أن التطوع ليس من الأولويات .
- انعدام الحس بالأثر في المجتمع أقره التطوع.

كيفية القضاء على تلك السلوكيات:

- نشر اللائحة التنظيمية للعمل التطوعي والمهام بوضوح في المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص والقطاع الغير ربحي.
- خلق بيئة عمل تنافسية وإيجاد حزمة محفزات للمتطوعين في القطاع الغير ربحي من خلال جهود مشتركة مع الجهات ذات العلاقة.
- تعزيز العمل بروح الفريق الواحد.



3.1.3 إجراء تقييم احترافي ذاتي باستخدام نموذج SWOT

التحليل الرباعي SWOT		
منصة العمل التطوعي		أسم المشروع
تطبيق يساعد على ايجاد الاعمال التطوعية المعتمدة من قبل الجهات المختصة ونشر ثقافة التطوع بطرق عدة		فكرة المشروع
داخل المشروع		
نقاط القوة		نقاط الضعف
التطوع الإلكتروني في كل زمان ومكان. +++ تسهيل عملية التطوع وتوفير الوقت والجهد. +++ نشر ثقافة العمل التطوعي واكسابه مهارات جديدة وبحوافز متعددة. ++ تهذيب النفس، والعمل على تطوير الذات ++ بناء الشخصية واشغال اوقات الفراغ للمتطوع ++ وجود تطبيق خاصة بالمنصة ربط الساعات التطوعية بنظام أبشر جعل التطوع شرط للحصول على الترقية في بعض الجهات (رغم اختلافه على هذه النقطة)		المشاكل التقنية. +++ عدم التزام مقدمو الخدمات اللوجستية (الخدمية) بأخلاقيات العمل التطوعي. + ثقافة العمل التطوعي. + البيانات المطلوبة كثيرة عدم وجود رسائل نصية أو إلكترونية تحفيزية للمتطوعين في المنصة عدم وجود خانة إستهداف متطوع بشخصه (المقصد منه حفاظ على الوقت والجهد في الحصول المتطوع المرغوب فيه من قبل الجهة)
خارج المشروع		
الفرص		التحديات
قلة المنافسين في التطوع. ++ وجود فجوة في التطوع بين المتطوع والجهات المختصة. ++ بناء قاعدة بيانات في مجال العمل التطوعي. +++ تزايد الشغف للعمل في مجال العمل التطوعي. ++ تحقيق متطلبات الرؤية 2030. +++		عدم التزام مقدمو الخدمات اللوجستية (الخدمية) بدورهم اتجاه العمل التطوعي. + القرصنة الإلكترونية. +++ عدم وجود الوقت الكافي للمتطوع. ++ عطل إلكتروني
هل نقاط القوة أكثر من نقاط الضعف؟		نعم
هل إشارة (+) لنقاط القوة أكثر منها لنقاط الضعف؟		نعم
هل الفرص أكثر من التحديات؟		نعم
هل إشارة (+) لنقاط الفرص أكثر منها لنقاط للتحديات؟		نعم

جدول رقم (13) يوضح إجراء تقييم احترافي ذاتي باستخدام نموذج SWOT



3.2.1 تقديم 3 سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية

تتجلى فقان قيم النزاهة بشكل واضح حين تكون السلطة في أيدي من ليسوا أهلاً لها، لهذا يتم استغلالها استغلالاً بشعاً من خلال استخدام النفوذ أو التحايل الخبيث على الأنظمة والقوانين القائمة، أي استعمال السلطة في غير الغايات التي وجدت من أجلها، مما يؤدي حتماً إلى ممارسة مختلفة أشكال الظلم والفساد التي سببها تضييع حقوق كثيرة.

3.2.1.1 الأخلاق مقابل النزاهة :

مفاهيم الأخلاق والنزاهة تذهب في خط مماثل بعد اختلاف واضح بين الاثنين . يتم التأكيد على هاتين الكلمتين على وجه التحديد في الإعدادات التنظيمية . عند الحديث عن الأخلاق ، في جميع المهن هنالك الأخلاق . الناس يقفون إلى جانب هذه الأخلاق كوسيلة لتجنب أي معضلات . النزاهة ، من ناحية أخرى أكثر شخصية إنها نوعية الفرد ليكون نزيهاً وعادلاً في تصرفاته وكلماته . هذا يسلط الضوء على أنه في حين أن الأخلاقيات هي أكثر وضوحاً ، النزاهة شيء أكثر فردية تحاول هذه المقالة تسليط الضوء على الفرق بين الاثنين مع فصيل المفاهيم .

3.2.1.2 ماذا تعني الأخلاقيات ؟

يمكن تعريف الأخلاقيات على أنها قواعد وأنظمة تم تشكيلها للسماع للفرد بالعمل وفقاً للمبادئ الأخلاقية وفي جميع المنظمات تقريباً ، توجد مدونة أخلاقية تفرض على الموظفين من خلال الالتزام بقواعد الأخلاقية ، فإن المنظمة قادرة على العمل مع عدد أقل من الاضطرابات من مختلف الأطراف . عندما يكون هنالك مدونة أخلاقية، يجب على جميع الموظفين اتباع ذلك كما أن هنالك آثار سلبية على أولئك الذين لا يتبعون التعليمات البرمجية . ويعتقد أيضاً أنه يسمح للمحافظة على الكفاءة المهنية وضمان حماية العميل والموظف والمجتمع ككله .

3.2.1.3 ماذا تعني " النزاهة " ؟

النزاهة يمكن تعريفها بأنها نوعية صادقة ونزيهة. وهذا سلط الضوء على أنه خيار شخصي ويمكن فرض الأخلاقيات على شخص ما إذا كان يوافق عليها ليس مشكلة ومع ذلك ، لا يمكن فرض النزاهة على أي شخص يجب أن يأتي من الداخل ، لذلك خلافاً لما هو الحال في الأخلاق، هذا ليس خارجي بل هو أكثر داخلية . ويمكن الإشارة إليها كمجموعة من المبادئ التي توجه سلوك الفرد . وتتفق الإجراءات والكلمات مع المبادئ التي يلتزم بها الشخص .



سكون متحمساً ذاتياً نحو العمل ، لمجرد أنه هو الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله . وفي بعض الحالات ، فإن النزاهة تجعل الشخص يتعارض مع القوانين الأخلاقية أيضاً .

3.2.2 تحليل السلوكيات التي تتعارض مع الأخلاق النزاهة :

3.2.2.1 عدم التقيد بأنظمة الشركة

الأثر المالي : هدر للمال المنفق على الأنظمة
الاجتماعي: حصول نزاعات وصراعات
الفني: خسارة الشركة

3.2.2.2 ممتلكات الشركة

الأثر المالي : تسجيل خسائر بنهاية العام
الاجتماعي : عدم اللامبالاة
الفني : كثرة الصيانة في الشركة

3.2.2.3 المصلحة الشخصية

الأثر المالي : هدر للمال
الاجتماعي : عدم وجود الثقة بين افراد المجتمع
الفني : تعطيل الاعمال



3.3.1 سجل اصحاب المصلحة

			اسم صاحب المصلحة
	الموقع		الموقف الرسمي
			الدور في المشروع
	طريقة الاتصال المفضلة		معلومات الاتصال
	توقعات المشروع		متطلبات المشروع الرئيسية
	تأثير أصحاب المصلحة		تصنيف أصحاب المصلحة
			أصحاب المصلحة الأثر
	القضايا الهامة أو القيود		أول تقرير مباشر الإدارة
			معلومات إضافية

جدول رقم (14) يوضح سجل اصحاب المصلحة

3.3.2 تحديد الاتصال الشخصي والتواصل الفعال

ينطوي ضبط إشراك أصحاب المصلحة على عمليات مراقبة أصحاب المصلحة الشاملة للعلاقات واستراتيجيات التشغيل والخطط لإشراك أصحاب المصلحة في المشروع . إذا تم تنفيذها بشكل صحيح ، فإن العملية ستحافظ على أو ستزيد كفاءة وفعالية أصحاب المصلحة في المشاركة بأنشطة المشروع ، للحفاظ على المشروع في تطور دائم.

من هم الجمهور أو أصحاب المصلحة؟

مع من تريد التواصل؟ من هم الأفراد أو المنظمات التي من المحتمل أن تتأثر بنتيجة المشروع أو تنفيذه؟

نوع المعلومات التي سيتم إرسالها.

ما أنواع المعلومات التي تحتاجها للتواصل؟

أدوات الاتصال.



ما هي أفضل الوسائل والأدوات التي يمكنك استخدامها؟ ما مدى توفرها وإمكانية الوصول لهذه الأدوات لجميع أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة؟

وقت الاتصال.

تحديد جدول الاتصالات والتحضير للاجتماعات والتقارير المهمة بشكل مسبق.

وبعد ذلك، يمكنك اتباع الخطوات التالية لإعداد خطة اتصال فعالة لمشروعك:

الخطوة 1: تحديد احتياجات الاتصال للمشروع.

تتطلب المشاريع المختلفة خطط اتصال مختلفة، وعليك أن تحدد ما الذي يحتاجه مشروعك وأن يكون لديك تصور واضح لأهداف وغايات المشروع وما الذي يتطلبه المشروع لتحقيق النجاح، كما عليك أن تأخذ بعين الاعتبار جميع المهام والأنشطة والموارد اللازمة من البداية إلى النهاية، وعليه ستمكن من تحديد أصحاب المصلحة في المشروع الذين تحتاج إلى التواصل معهم.

واحرص على التعرف على القنوات أو طرق الاتصال المفضلة لأعضاء فريقك وأصحاب المصلحة.

الخطوة 2: تحديد الغرض والهدف من الاتصال.

يجب أن يكون هناك هدف لكل عملية اتصال وتواصل بحيث ألا تعمل على تعطيل أفراد الفريق وألا تكون مضية للوقت، حيث إن تحديد الهدف من شأنه أن يساعدك على استغلال أفضل للوقت والموارد وتحديد الرسالة، فعلى سبيل المثال قد يكون هدفك الرئيسي هو تأمين التمويل للمرحلة الثانية من مشروعك، وعليه ستكون اتصالاتك موجهة وتركز على الأشخاص الذين يرتبط عملهم في هذه الجزئية.

الخطوة 3: اختر طريقة وأداة ووسائل الاتصال والتواصل.

تحدد خطة الاتصال أيضاً طرق أو أنماط الاتصال التي يجب استخدامها وموعد استخدامها، فعليك استخدام الوسيلة التي تلائم هدفك والمعلومات التي تريد إرسالها، ان كان يمكن إيصالها من خلال اجتماع وجاهي أو بريد الكتروني وخذ بعين الاعتبار أن تكون هذه الوسيلة ملائمة للطرف الآخر ومتناسبة معهم.

إن وجود خطة للاتصال من شأنه أن يعزز دعم وتأييد أصحاب المصلحة، كما يُمكنك من تحديد توقعات جميع الأطراف المعنية وتحسين عملية صنع القرار، بالإضافة إلى جعل الفريق على اطلاع دائم بالمهام الحالية والمستقبلية.



3.3.3 التعرف على اشكال ونماذج وقنوات اتصال شخصي

لا تُعرّف المهارات الشخصية ، في إدارة المشاريع ، على أنها القدرة على إقامة علاقة مع الآخرين فحسب ، بل أيضاً الحفاظ عليها. يواجه مدير المشروع الكفاء تحدي ضمان اتباع جميع الجداول الزمنية والحفاظ على تواصل جيد مع فريق المشروع. هذا هو السبب وراء الحاجة إلى تعلم كيفية الموازنة بين المهارات المختلفة مثل المهارات الشخصية والتقنية والمفاهيمية بحيث لا يعرفون فقط كيفية تحليل المواقف المختلفة ولكنهم يعرفون أيضاً كيفية التفاعل بشكل صحيح مع الآخرين.

نجاح أنشطة إدارة المشروع هو أن يكون لديك مدير مشروع يمتلك مهارات التعامل مع الآخرين. يحتاج مدير المشروع إلى امتلاك القيم الصحيحة ويجب أن يمتلك أيضاً مهارات شخصية جيدة . يحتاج مدير المشروع إلى مهارات قيادية جيدة ويجب أن يعرف كيفية تعزيز بناء الفريق داخل أعضائه. المهارات الأخرى اللازمة تشمل صانع قرار جيد ، ومفاوض ، ومحفز ، ومدرّب ، ومتواصل. القدرة على التواصل بشكل جيد هي مهارة شخصية مهمة حتى يتمكن مدير المشروع من توجيه فريق المشروع إلى الاتجاه الصحيح.

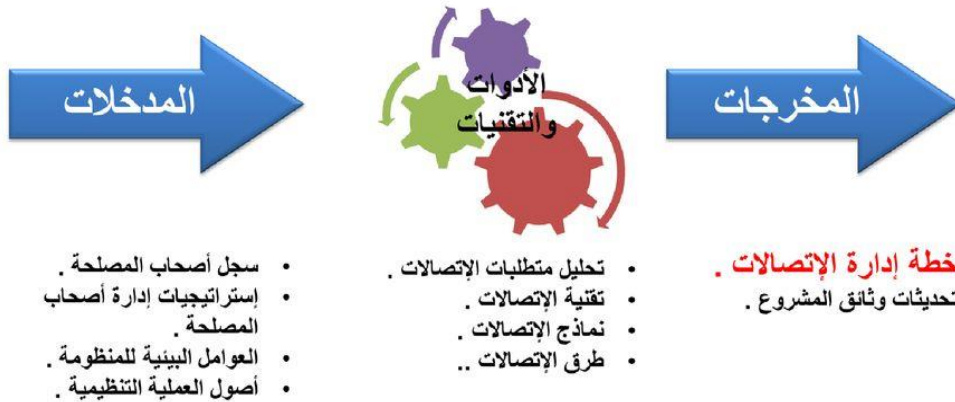
طرق الاتصال Communication Methods

الاتصال التفاعلي- وهذا هو بين طرفين أو أكثر إذا كان هناك إتصالات متعددة الاتجاهات لتبادل المعلومات . وهذا هو الأكثر شيوعاً والأكثر فعالية لأساليب الإتصال.

- الاتصالات الدفعة : Push Communication - هذا النوع من الاتصالات للتحقق من صحة إرسال الرسالة ، ولكن ليس للتحقق من أنه قد تم فعلاً تسلم الرسالة أو في الواقع تمت قراءتها من قبل المستلم . هذا النوع يشمل التواصل بالتقارير ، ورسائل البريد الإلكتروني والفاكسات ، والبريد الصوتي ، والرسائل ، والمذكرات ، الخ.
- الاتصالات الساحبة : Pull Communication - يستخدم هذا النهج عموماً من أجل الكميات الكبيرة من المعلومات ، أو للحصول على مجموعة من الإتصالات إلى جمهور كبير يمكن الوصول إلى تلك الاتصالات وفقاً لتقدير المتلقي . هذا ويمكن أن تشمل مواقع الإنترنت ، ومواقع التعليم الإلكتروني ، وقواعد البيانات التجارية ، ومستودعات المعرفة ، الخ.



التخطيط للاتصالات Plan Communications



شكل رقم (2) يوضح التخطيط للاتصالات

- Communication Macro – Barriers 6 العوائق الكبرى أمام الاتصال
- الافتقار للمعرفة الموضوعية (العلمية):
- الافتقار للخبرة المشتركة يمكن أن تمنع الاتصال.
- المناخ التنظيمي:
- تقليل الصعوبات المترافقة مع مكانة الشخص والأنانية.
- خلق جو من الانفتاح بالتحدث الى الأشخاص وليس النظر اليهم من فوق.
- عدد الروابط:
- الروابط الأكثر عددا في سلسلة الاتصال تعني احتمال أقل بأن تنجح الرسالة .

اتجاهات الاتصال

3 Communication Direction

3 اتجاهات للاتصال

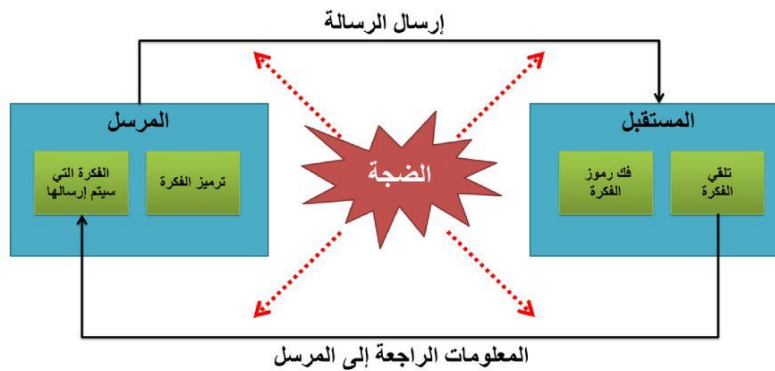
الاتصال نحو الأعلى , نحو الأسفل , الجانبي .
Upward, Downward, and Lateral Communication



شكل رقم (3) يوضح الاتجاهات للاتصالات

الاتصال النموذجي , المرسل المتلقي

Communication Sender-Receiver Model



شكل رقم (4) يوضح الاتصال النموذجي ، المرسل المتلقي

- فكرة مرمزة - بشكل يمكن أن يفهمه المتلقي.
- الرسالة وردود الفعل - ناتج الترميز.
- الوسيلة - هي الوسيلة التي يتم إرسال الرسالة بواسطتها أو عبلاها.
- مستوى الضوضاء أي اضطرابات البيئية يمكن أن تؤثر على استقبال الرسالة.
- فك ترميز الفكرة تفسير المتلقي أو فهم الرسالة التي وردت إليه .



3.3.4 انشاء مصفوفة الاتصالات

اسم المعني	نوع الاتصال	الغرض من الاتصال	طريقة التواصل	التكرار	المعني بالتواصل	نتيجة التواصل
وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية	ألكتروني	اصدار ترخيص	البوابة الالكترونية	سنوي	منسق المشروع	اصدار الترخيص
هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات	الالكتروني	اصدار ترخيص	البوابة الالكترونية	سنوي	منسق المشروع	اصدار تراخيص
هيئة المهندسين	الالكتروني	طلب تصنيف	البوابة الإلكترونية	دوري	منسق المشروع	التصنيف
تصميم المنصة	الالكتروني	متابعة التصميم	اتصال مرئي	دوري	مدير المنصة	مخرجات المنصة
المكاتب الهندسية والاستشارية	هاتف - اجتماع - مراسلات	استقطاب	اتصال مرئي مراسلات مقابلة	دوري	مطور الاعمال	مخرجات المنصة
العملاء او المستفيدين	هاتف - مقابلة - مراسلات	استهداف	المنصة	دوري	مطور الاعمال	العمل مع المنصة
شركاء النجاح	اجتماع - مراسلات	استشارة	اتصال مرئي مراسلات مقابلة	دوري	مدير المشروع	
مقدمو الخدمات اللوجستية	اجتماع - مراسلات - ايميل	استقطاب	اتصال مرئي مراسلات مقابلة	دوري	مطور الاعمال	عرض الخدمات على المنصة
الاستشاريون التقنيون	هاتف- بريد الكتروني	استشارة	استشارة	مقابلة اتصال مرئي	مدير المنصة	تقديم الاستشارة
راعي المشروع	هاتف - بريد الكتروني - اجتماع	تمويل و متابعة وتوجيه	اتصال مرئي - لوجه وجها مراسلات	يومي	مدير المشروع	تمويل و متابعة وتوجيه
مدير المشروع	هاتف - بريد الكتروني - اجتماع	متابعة وتوجيه	اتصال مرئي لوجه وجها مراسلات	يومي	راعي المشروع	متابعة وتوجيه
فريق عمل المشروع	هاتف بريد الكتروني اجتماع	متابعة وتوجيه	اتصال مرئي لوجه وجها مراسلات	يومي	مدير المشروع	متابعة وتوجيه

جدول رقم (15) يوضح إنشاء مصفوفة الاتصالات



3.3.5 سيناريوهات خاطئة للتواصل

3.3.5.1 سيناريو (1)

لا يتم الاستماع للشكاوى التي يقدمها العملاء من خلال البريد الإلكتروني أو مواقع التواصل الاجتماعي، والأخذ بها بعين الاعتبار، وبالتالي فيمكن هنا أن يحدث الخطأ حيث أن العملاء هم أساس المشروع.

3.3.5.2 سيناريو (2)

تم إرسال معلومة هامة بخصوص أحد المنتجات على العملاء من خلال البريد الإلكتروني للعملاء، بينما كان لابد من التواصل المباشر مع العملاء، حيث لم يتمكن الكثير من العملاء من تلقي المعلومة عبر البريد الإلكتروني، وربما وصلته بعد موعدها بأيام وربما بأسابيع.

3.3.5.3 سيناريو (3)

قاعدة التواصل التي يستخدمها الموظفين للتواصل بينهم وبين بعض وبينهم وبين العملاء، لا يتمكن الكثير من الموظفين من التعامل معها، وبالتالي لا يتمكنون من اكتشاف المشكلات في مرحلة مبكرة والمحاولة لحلها نظراً لعدم وجود التواصل الجيد والسريع بينهم وبين البعض، بالإضافة إلى فقدانهم استخدام وسيلة التواصل بينهم وبين العملاء.



3.3.6 تطوير واعداد تقييم أصحاب المصلحة مصفوفة

عدد	اصحاب المصلحة	غير مدرك	مقاوك	محايد	داعم	رائد
1	وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية			■		
2	هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات			■		
3	هيئة المهندسين			■		
4	تصميم المنصة				■	
5	المكاتب الهندسية والاستشارية				■	
6	العملاء او المستفيدين				■	
7	شركاء النجاح				■	
8	مقدمو الخدمات اللوجستية				■	
9	الاستشاريون التقنيون			■		
10	راعي المشروع				■	
11	مدير المشروع				■	
12	فريق عمل المشروع				■	

جدول رقم (16) يوضح تطوير واعداد تقييم أصحاب المصلحة مصفوفة



4.1.1 القيادة

4.1.1.1 نظرة عامة على قيادة المشروع

تلعب القيادة دوراً مهماً في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الإنجاز المهني الفردي. وفقاً لذلك ، تمت تغطية القيادة على نطاق واسع من قبل علماء الإدارة ، ومع ذلك ، لم يتم إيلاء اهتمام كبير للسلوك الإداري والقيادي أو أنماط القادة في صناعة البناء (Liphadzi et al, 2014) إنه عامل أساسي في إدارة المشروع والبناء حيث يمكن اعتباره فن التأثير على الآخرين لتحقيق النتائج المتوقعة. عرّف ووكر (2015) القيادة بأنها "الطريقة التي يتصرف بها مديرو المشروع ومديرو البناء في دورهم ، من أجل الحصول على أفضل أداء من الأشخاص الذين يديرونهم."

4.1.1.2 أنواع القيادة

1. أسلوب القيادة السلطوية / القيادية / الأوتوقراطية

تتمحور حول الرئيس. القائد يتولى كل السلطة والمسؤولية. والقائد يركز صنع القرار ويحد من المشاركة. يتخذ القادة القرارات بأنفسهم دون استشارة المرؤوسين. إنهم يصلون إلى القرارات، ويبلغونها إلى المرؤوسين ويتوقعون التنفيذ الفوري

2. أسلوب قيادة التدريب

تتضمن القيادة التدريبية تعليم والإشراف على المتابعين و قائد التدريب يعمل بشكل كبير في تحديد النتائج / الأداء التي تتطلب التحسين تقوم القيادة التوجيهية بما يلي: تحفيز المتابعين وإلهام المتابعين وتشجيعهم ، في هذا النوع من القيادة، يتم مساعدة المتابعين على تحسين مهاراتهم

3. أسلوب القيادة التبعية

أي الناس أولاً وهو هي واحدة من أنماط للقيادة العاطفية وتعزز الإيجابية وتناغم مكان العمل وبناء الفريق و يركز أسلوب القيادة هذا على حل النزاعات وخلق روابط شخصية بين الموظفين ومديريهم لبناء شعور المجتمع والثقة

4. أسلوب القيادة الديمقراطية

في أسلوب القيادة هذا، يشارك المرؤوسون في اتخاذ القرارات. على عكس الأوتوقراطية ، هذه القيادة تركزت على مساهمات المرؤوسين. ويتم فيه تفويض السلطة لأشخاص آخرين، الذين يقررون مشاريع العمل.



5. أسلوب القيادة التفويضية

يسمح للمرؤوسين بالعمل كما يختارون، مع الحرية الكاملة في اتخاذ القرار. مع الحد الأدنى من التدخل أو بدونه ، وُجد دائماً أن هذا النوع من القيادة هو أسلوب الإدارة الأقل إرضاءً والأقل فعالية

4.1.2 أسلوب القيادة المستخدم

أسلوب القيادة التحويلية / الحالمة يعد أسلوب القيادة التحويلية من أكثر الأساليب التي يتم تنفيذها. يلهم هذا النوع من القادة فريقهم للعمل معاً نحو هدف مشترك

4.1.2.1 سبب اختيار أسلوب القيادة المستخدم :

وتم اختيار الأسلوب هذا لأنه يتمتع بالنزاهة، ويحدد أهدافاً واضحة، ويشجع على خطوات واضحة للتواصل والتعبير وكذلك هذا النمط في القيادة يشجع أرباب العمل ويحفزهم ويدعمهم، وغالباً ما ينطوي على تقدير ومكافأة الأشخاص على عملهم الجيد ومن فوائد هذا النوع من المشروع تعزيز الابتكار .

4.1.3 طرق التحفيز لـ 5 مقترحات التي تتناسب مع طبيعة المشروع

يأخذ النموذج في الاعتبار خمس فئات رئيسية مع معايير فرعية ضمن الفئات الخمس الرئيسية. تتوافق هذه المعايير مع طبيعة المشروع ومهمة في تحسين الحافز في بيئة المشروع.

1. تطوير الموظفين: مستوى عالٍ من المعرفة ت وذلك بتطوير الكفاءات
2. مناخ العمل: يكون بيئة مناسبة وتساعد على التفاعل الاجتماعي
3. الإنصاف المتصور: وذلك بوضع الأجر المناسب.
4. موضوعية العمل: وضوح الهدف.
5. الأمن الوظيفي
6. العمل الجماعي
7. عملية تعاونية تسمح للناس العاديين بتحقيق نتائج غير عادية.



4.2.1 تصميم نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية بالمشروع

أحد الأجزاء الأساسية لأدوار مدير المشروع هو التفويض ، لذلك فإن التحديد المبكر للأدوار والمسؤوليات في وقت مبكر من المشروع أمر ضروري للغاية. بصفتك مدير مشروع ، من الضروري تحديد توقعات الأشخاص المشاركين في المشروع منذ البداية. يتم التعرف على المشاريع من خلال مشاركة العديد من الأشخاص ، ومع ذلك ، يتم تجنب الموقف الذي يكافح فيه الناس ضد بعضهم البعض للقيام بمهمة ما.

- Accountable أساسي أ
- Responsible المسؤول س
- Consulted استشارة ش
- Informed اطلاع ط

الأدوار المهام	الفريق الفرعي للمشروع	ملاك المشروع	فريق المشروع	مصادر أخرى
إنشاء مخطط المشروع	ش	ش	أ	ش
إنشاء خطط إضافية في حالة الحاجة	ط	ط	أ	ط
إنشاء المخرجات	س	ش	س	أ
إنشاء تقرير الحالة		ط	أ	ط
إدارة تغيير الأداء		ش	أ	ط

جدول رقم (17) يوضح إنشاء مصفوفة الاتصالات نموذج RACI



4.3.1 تعريف الصراع والأزمات

عرف الإداريون المُحدثون الصراع بأنه حالة تفاعلية تُظهر عدم الاتفاق أو الاختلاف وعدم الانسجام داخل الأفراد أو فيما بينهم، أو داخل الجماعات أو فيما بينها

4.3.1.1 السيناريو الأول للصراع

تجاوز الجدول الزمني أربعة عوامل تسبب تجاوز الجدول الزمني: العوامل المتعلقة بالمقاول ، والعوامل المتعلقة بالاستشاري ، والعوامل المتعلقة بالعميل ، والعوامل الخارجية. تتضمن سيناريوهات تجاوز الجدول الزمني الناتجة عن عوامل خارجية ظروف الموقع غير المتوقعة وسوء الفهم واللوائح الحكومية المحدثة. على سبيل المثال ، تتأخر بعض المنتجات / المواد عن التسليم المجدول.

استراتيجيات القرار:

- تقييم المنتجات البديلة أو البائعين
- تحديد فترة سماح المنتج
- البحث عن بائعين بديلين
- استخدام وسادة ميزانية بنسبة 10٪ لتسريع التسليم
- تحديث الميزانية

4.2.1.2 السيناريو الثاني للصراع

تعارض التواصل أو سوء الفهم تبين أن المقاول يقوم بتقديم تقرير الحالة إلى أشخاص مختلفين بمجرد طلبه دون الرجوع إلى الطرف المعني الرئيسي. لذلك ، يؤدي هذا السلوك إلى سوء التفاهم والخلاف بين الأشخاص الذين يعملون معًا في المشروع. كما أن نقص المعلومات والمعلومات الجزئية والمعلومات المتأخرة والمعلومات غير الدقيقة يمكن أن تؤدي جميعها إلى عمل لا يفي بالتوقعات ويمهد الطريق للصراع والعداء.



استراتيجيات القرار:

- توحيد قنوات الاتصال في المشروع لربط وتسهيل عملية الاتصال.
- لتأسيس تسلسل قيادة واضح الذي يوحد الاتصالات ، ويخلق الكفاءة والمساءلة ، ويزيل اللبس. يجب وضع التسلسل الهرمي لموقع العمل في مستندات العقد الأولية وتشمل:

- صاحب المشروع
- المقاولون العام
- الباطن
- أعضاء الأطقم الفردية مثل المهندسين الفنيين.

- تحديد العلاقات في وثائق العقد ومشاركتها بين الأطراف المعنية في المشروع

4.2.1.3 السيناريو الثالث للصراع

تضارب او تقاطع المصالح

قد يغفل الأفراد الذين يقاتلون من أجل أهداف شخصية عن المشروع أو الأهداف التنظيمية مما يعني أن لدى الشخص مخاوف لا تتوافق مع هدف عام. من مصلحة المالك أن يكتمل المشروع بأعلى جودة وبأقل تكلفة. في المقابل ، يفضل المقاول إنفاق أقل قدر من الموارد اللازمة لإكمال المشروع لتعظيم أرباحه. يحاول كل جانب نقل المخاطر إلى الطرف الآخر.

على سبيل المثال ، قد يحاول المالك أن يأخذ إدارة المشروع بأيديهم ويفشل في إدارة الواجبات بشكل مناسب. بدلاً من ذلك ، قد يحاول المقاول العام تفويض معظم العمل إلى مقاول من الباطن. غالبًا ما يصر المالك على عقد مبلغ مقطوع يضع قدرًا متزايدًا من المخاطر على المقاول. في هذا السيناريو ، يمكن أن يؤدي نطاق المشروع المقدر بشكل سيئ إلى قيام المقاول بسداد الفاتورة مثال آخر هو أن المقاول ينقل القوى العاملة بين المشاريع الأخرى.



استراتيجيات القرار:

قد يكون أحد التكتيكات هو تذكير المالكين والشركاء والموظفين والمقاول باستمرار كيف أن أهدافهم وجهودهم الشخصية "تتلاءم" مع الأهداف الإستراتيجية للمشروع وتوقعات النتائج. تعد القدرة على التعرف على تضارب المصالح ومعالجتها بشكل صريح أمرًا بالغ الأهمية لنجاح المشروع. ومع ذلك ، فإن الطريقة الوحيدة للتأكد من حماية مصالح الجميع هي الحصول عليها كتابيًا.

إن وجود عقد مكتوب جيدًا ونطاق عمل محدد جيدًا هو الطريقة الوحيدة للتخفيف من هذه الأنواع من النزاعات. إن تحديد مكان وجود المخاطر مقدمًا سيقطع شوطًا طويلًا نحو ضمان اكتمال المشروع بغض النظر عن المصالح المختلفة للأطراف المتحيزة المعنية



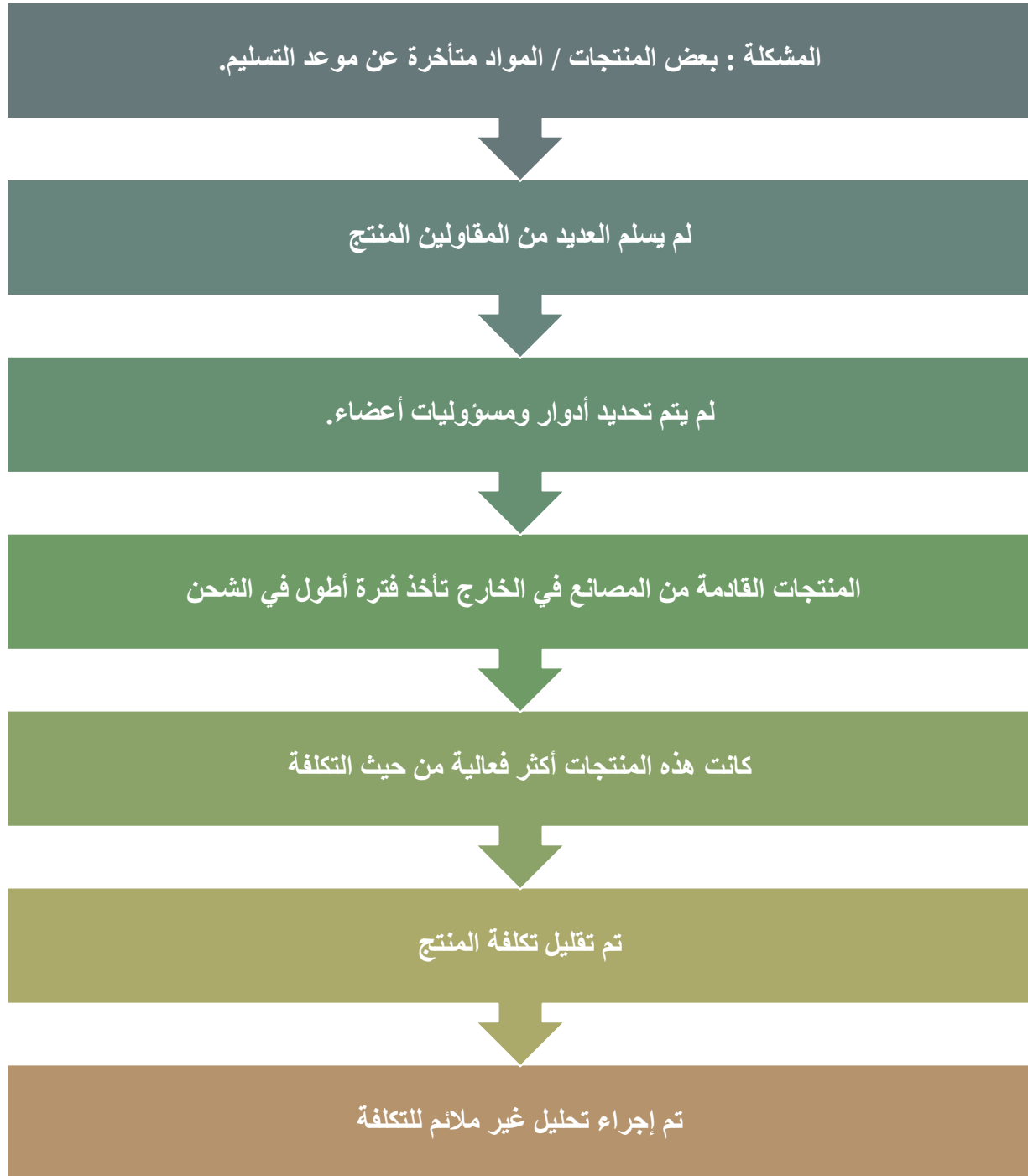
4.3.4 تحليل الأسباب الجذرية Root Cause Analysis

يوجد أدناه تحليل السبب الجذري للصراعات الثلاثة المذكورة أعلاه

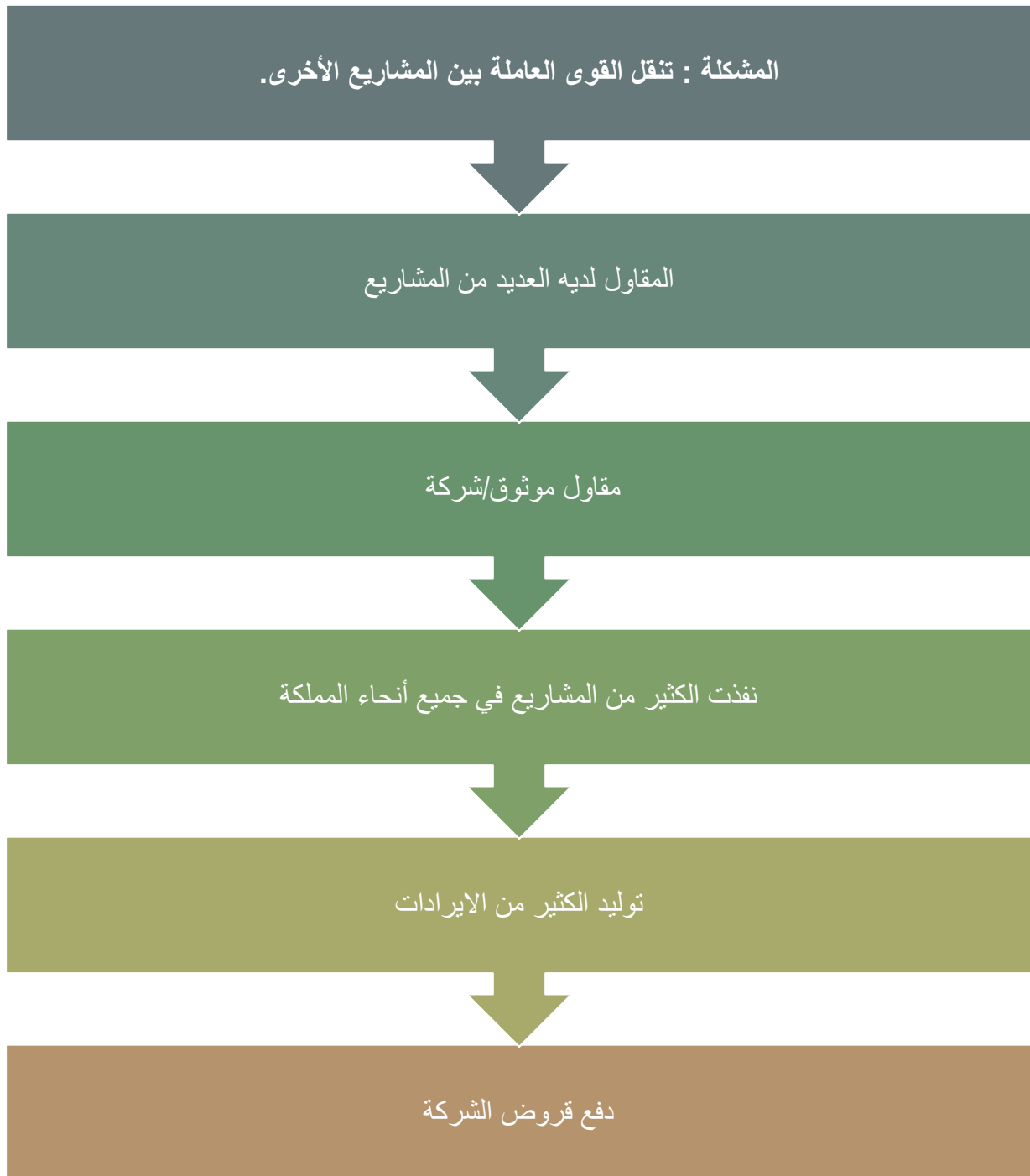


شكل رقم (5) يوضح تحليل الأسباب الجذرية Root Cause Analysis

للمشكلة : يقوم مداول المشكلة بتقديم تقرير الحالة إلى أشخاص مختلفين بمجرد طلبه دون إبلاغ الطرف المعني الرئيسي.



شكل رقم (6) يوضح تحليل الأسباب الجذرية Root Cause Analysis لمشكلة بعض المنتجات / المواد متأخرة عن موعد التسليم



شكل رقم (7) يوضح تحليل الأسباب الجذرية Root Cause Analysis للمشكلة : تنقل القوى العاملة بين المشاريع الأخرى

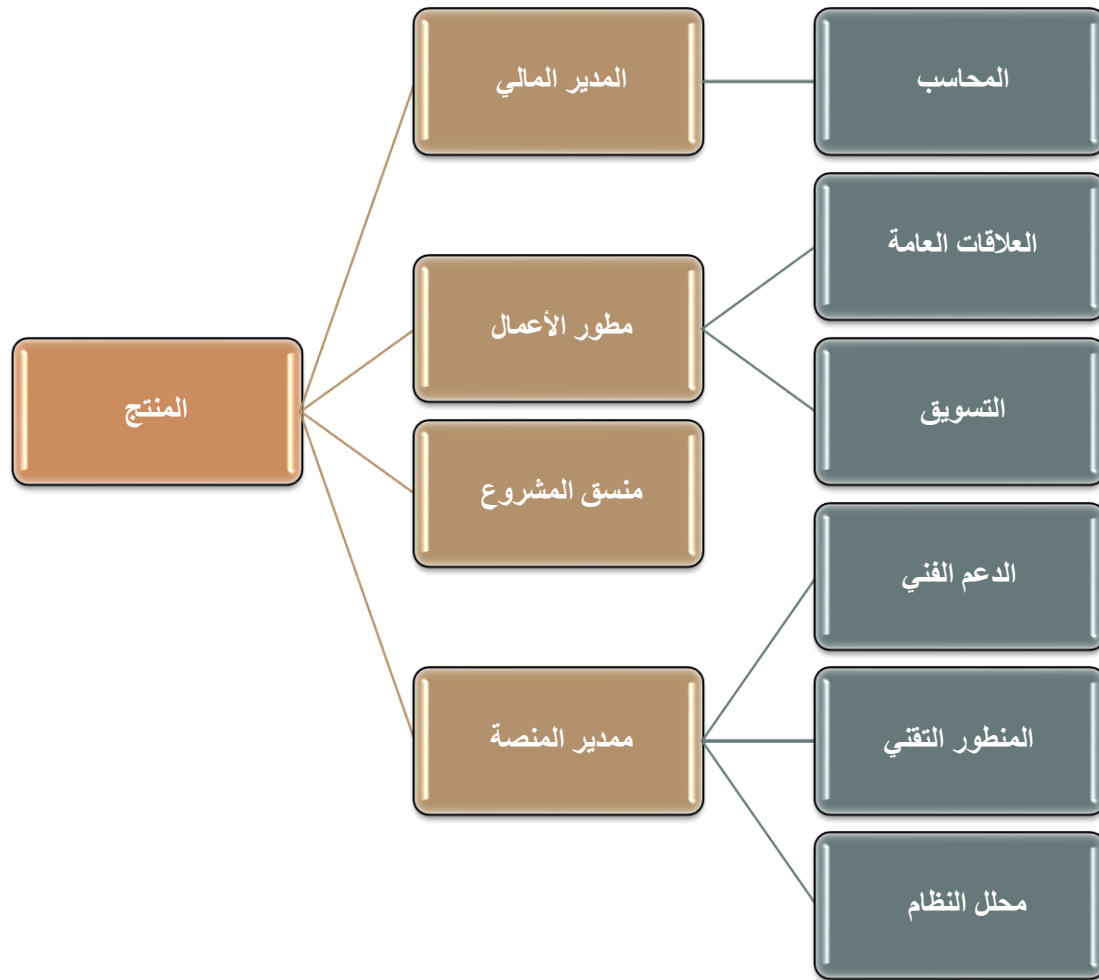


5.1.1 توزيع الموارد البشرية على المهام

يشير التسلسل الهرمي الموحد للعمليات إلى الهيكل التنظيمي. يحدد كيفية تقسيم المجموعات وتنسيقها وتوجيهها. كما يحدد الأدوار والمسؤوليات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها. الهيكل التنظيمية ليست ثابتة ، تتغير حسب حجم الشركة ومتطلباتها وفلسفتها

العدد	مستوى الإدارة
1	الإدارة العليا
1	مدير المنتج
1	منسق المشروع
1	الإدارة المركزية
1	مدير المنصة
1	المدير المالي
1	مطور الاعمال
2	الإدارة التنفيذية
8	محلل النظام
2	المطور التقني
2	الدعم الفني
2	المحاسب
2	العلاقات العامة
1	التسويق
2	

جدول رقم (18) يوضح توزيع الموارد البشرية على المهام



شكل رقم (8) يوضح توزيع هيكل الموارد البشرية



5.1.2 المسار السريع مقابل التعطيل أو التحطيم

تتمثل حقيقة إدارة المشروع في أنك ستحتاج أحياناً إلى ضغط جدول المشروع وتقديم منتج المشروع أو الخدمة أو النتيجة في وقت أقرب مما كان مخططاً له في الأصل.

الجدولة تخضع للتغيير باستمرار ؛ في معظم الحالات ، تصبح الجداول الزمنية أطول بدلاً من أن تصبح أقصر ، مما قد يؤثر سلباً على الجدول الأصلي لأن فريق المشروع لن يتمكن من إكماله في الوقت المتاح.

لا يوجد سبب للتعقب السريع أو (التعطيل أو التحطيم) أي أنشطة ليست للمسار الحرج ؛ لن تكسب أي وقت في جدولك الإجمالي إذا لم تستطع تقصير مسارك الحرج.

متى يجب عليك استخدام المسار السريع مقابل التحطيم؟

هناك طريقتان يمكن استخدامهما لتقليل مقدار الوقت الذي يقضيه في المشاريع مع الحفاظ على نطاق المشروع: المسار السريع مقابل التعطل.

التعطيل هو طريقة يتم من خلالها فحص التكلفة وجدول المقايضات لمعرفة أفضل طريقة للحصول على أكبر قدر من الضغط بأقل تكلفة إضافية. يستخدم التعطل إذا لم يوفر التتبع السريع الوقت الكافي.

يجب استخدام كل من التتبع السريع والتعطيل في المشاريع المهمة (تلك الموجودة على المسار الحرج) ليكون لها تأثير حقيقي على الجدول الزمني الفعلي للمشروع.

5.2.1 تطوير القواعد العامة لعملية التفاوض.

أساليب التفاوض الخمسة

1- المنافسة:

في هذا الأسلوب يفكر المفاوضون بطريقة استراتيجية ، ويركزون على النتائج، ويهملون المجاملات ويتسمون عادة بالحدة ، وربما بالعدوانية في كثير من الأحيان.



2- التعاون:

يتسم المفاوضون في هذا الأسلوب بالصدق والانفتاح والقدرة على تفهم مخاوف الطرف الآخر ومصالحة ، لذلك يعملون من اجل الوصول الى حلول ابداعية مرضية للطرفين.

3- المساومة :

يركز المفاوضون في هذا الأسلوب على ايجاد حل وسط وعادل للطرفين، وقد يقدمون بعض التنازلات من طرفهم ارضاء للطرف الآخر.

4- التجنب:

في هذا الأسلوب يتحاشى المفاوضون أي مواقف قد تؤدي الى صراع او خلاف مع الطرف المقابل.

5- الاستيعاب:

يقضي المفاوضون في هذا الأسلوب وقتاً طويلاً في بناء العلاقات مع الطرف الآخر والحفاظ عليها، وعادة ما يهتمون بالمشاعر ، واشارات الجسد التي تتخلل عملية التفاوض.

5.2.2 اعداد خطة للتفاوض

1- التفاوض مع المستضيف لتغيير بعض القوالب

بعد الانتهاء من المنصة كاملة طراء بعض التغيير على بعض القوالب وذلك بطلب من مسؤول المنصة

الاستراتيجية المستخدمة:

الاستعداد والتحضير: الاستعداد للتفاوض والتحضير له

تحديد الأهداف : حدد أهدافك واحتياجاتك قبل عملية التفاوض

التسوية والإقرار: وذلك من خلال وضع الشروط المتفق عليها كتابةً لأنه سيقبل من خطر حدوث سوء التفاهم فيما بعد.

2-التفاوض مع بعض الشركاء لزيادة عدد الاعمال التطوعية المعلنة في المنصة



الاستراتيجية المستخدمة:

اختيار المفاوض: أن يمتلك مهارة الإقناع وأن يكون مستوعباً لمنهج المنصة والشركاء

تبادل المعلومات يوضّح كل طرف موقفه من المسائل المطروحة للتفاوض، وذلك بطريقة غير تصادية تحاشياً لعدم استفزاز الطرف الآخر.

إبرام الصفقة هي وقت التوصل إلى تفاهم ووضع صيغة الاتفاق