

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	1
2	فهرس المحتويات	2
3	فهرس الجداول	3
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	المراجع	33

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
6	نموذج ميثاق المشروع	1
9	موافقات وتواقيع المسؤولين عن ميثاق المشروع	2
12	نموذج امتثال 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

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
4	تطوير وتحديد الأهداف بنموذج SMART	1
10	تطوير الهيكل التنظيمي لوحدة المشروع	2
16	استخدام النماذج الشبكية مع أصحاب المصلحة	3
27	الاستراتيجيات الخمسة المثلى للتعامل بالصراعات	4
28	عرض تحليل الأسباب الجذرية / الصراع على الإجراءات الادارية	5
28	عرض تحليل الأسباب الجذرية / ضعف المبيعات	6
30	تأثير الـ عملية Crashing على الجدول الزمني	7

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 المقدّر 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 توظيف 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 اقتصادياً وبيئياً.		

(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:

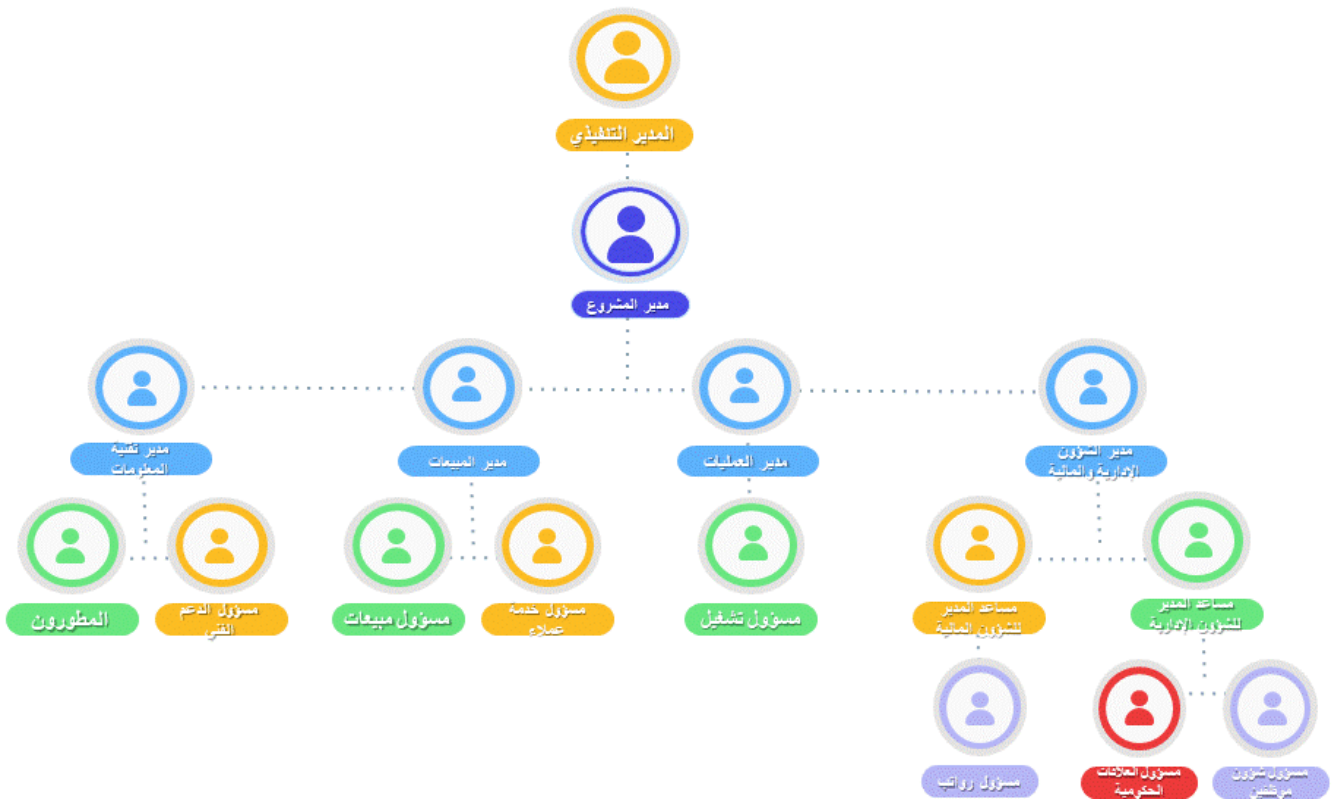
المسمى الوظيفي	اسم المسؤول	التوقيع	التاريخ
مدير المشروع			
قائد المشروع			
راعي المشروع			

(جدول 2)

الحوكمة والهيكل 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 : و تقدم 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.

متحركة: 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 / المنفذين	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 فعاله 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 الموضوع 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	اجتماع يومي ***05 yahoo@

(جدول 5)

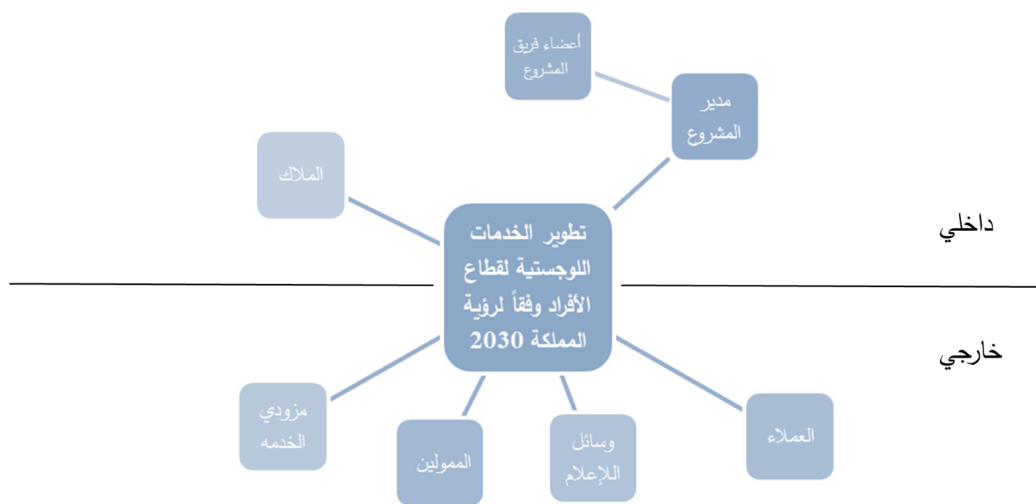
2.2.2 تطوير شبكة (القوة / الاهتمام) وشبكة (التأثير / القوة).

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 دائما 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 واللف 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 عاليي 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 ذوى 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.	وجود منظمات تقليدية منافسة. دخول مفاجئ لمنصة مماثلة. توقف مفاجئ للمنصة بسبب عطل فني.

التسهيلات الحكومية في استخراج التصاريح.	
---	--

(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 المُطلع عليها سواء الإدارية أو المالية أو المهنية المتعلقة بالمشروع والتي لم يُسمح بمشاركتها لما قد يتسبب إفشائها بإلحاق 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 الخدمة)	اختيار الخدمة المناسبة	خارجي	الالتزام بجميع اللوائح والقوانين	***05 yaho@	عن طريق المنصة الالكترونية
أصحاب الأصول	توفير متطلبات العميل	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 الموضوعة 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

C					مدير المشروع
D					
D	C				الملاك
	C				المطور
	D				
	D			C	الممول
D	C				المسوق
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.

ترويج الخدمة لاستقطاب العملاء.	II	A			C	R
يجرى 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) : الاستراتيجيات الخمسة المثلى للتعامل الصراعات

4.3.4 عرض تحليل الأسباب الجذرية Root Cause Analysis.

الصراع على الإجراءات الإدارية



(شكل 5)



(شكل 6)

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.

متابعة وإنجاز الخدمات الحكومية المطلوبة	مسؤول العلاقات الحكومية	
إعداد تقارير عن البيانات المالية	مساعد المدير للشؤون المالية	
إعداد مسيرات الرواتب	مسؤول الرواتب	
1. وضع الخطة الاستراتيجية لإدارة العمليات. 2. تحديد مؤشرات أداء القسم والتأكد من سيرها حسب الخطة الاستراتيجية.	مدير العمليات	العمليات
الإشراف الميداني على العمليات والتأكد من سيرها حسب الخطة الاستراتيجية لإدارة العمليات	مسؤول تشغيل	
تخطيط وتنظيم النشاط البيعي وإنشاء الحملات التسويقية والإشراف عليها	مدير المبيعات	المبيعات
خدمة العملاء والإجابة عن استفساراتهم ومتابعة طلباتهم الحاليه والسابقه	مسؤول خدمة العملاء	
ترويج الخدمة والتعريف بها واستقطاب العملاء المحتملين	مسؤول المبيعات	
وضع خطة استراتيجية وتشغيلية لإدارة تقنية المعلومات والعمل على تحقيقها.	مدير تقنية المعلومات	تقنية المعلومات
إنشاء خطوط التواصل بين مركز العمليات ومزودي الخدمة والربط الإلكتروني بين أعضاء الفريق.	مسؤول الدعم الفني	
إنشاء وتطوير المنصة الإلكترونية والخدمات التقنية المساندة.	المطورون	

(جدول 12)

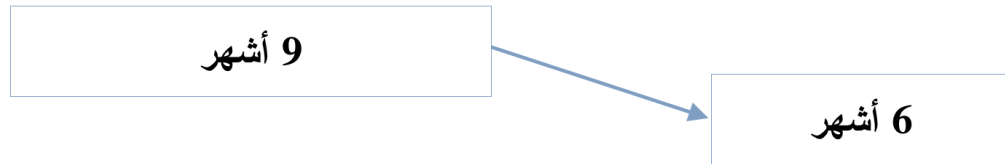
5.1.2 تحليل أثر اجراء عملية Crashing و عملية Fast-tracking على الجدول الزمني وتمثيل الجدول بعد تنفيذ هذان الإجراءان.

الأنشطة (تفاصيل الهدف)	الهدف (المخرجات)	الجدول الزمني
--------------------------	------------------	---------------

1. تصميم المنصة الإلكترونية	إنشاء المنصة الإلكترونية	فبراير - نوفمبر 2023 (9 أشهر)
2. برمجة المنصة والعمليات المرتبطة.		
3. التشغيل التجريبي للمنصة.		

(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 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 مذهب 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.

المراجع :

- (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.