



مشروع التخرج 2021

دفعة الخريجين | جامعة الجميع الذكية

DOCUMENT CONTROL

1. Version Control

Version	Draft or Final	Date	Changes	By	
1.0	V1.0 Draft	9/26/2021	Initial Version	Nasser Al-Muqrin	
2.0	V2.0 Draft	03.10.2021	Initial Version	Nizar Al-Ali	
3.0	V3.0 Final	24.10.2021	Initial Version	Nizar Al-Ali	

2. References

#	Document Name/ Reference	Ref. Number	Path/ Folder/ URL <i>"hyperlink can be used here"</i>	Notes
1	logo	Page1	looka.com	
3	Conflict and crisis	Page44	https://www.pmi.org/learning/library/construction-projects-managing-conflicts-leadership-6814	
4	Conflict and crisis	Page44	(http://ascenditur.no/blog/2017/04/30/managing-workplace-conflicts/)	

3. List of teams

#	Name of team Person	ID	Email	Department / Organization
1	Nasser Al-Muqrin	2021201349	Almugren.n@gmail.com	
2	Abdul Majeed Al-Shahrani	2021203308	Mm1mm1j1@hotmail.com	
3	Wafa Hatem Mustafa	2021201809	Wafa_hatim@hotmail.com	
4	Abdelwahab Said Salem	2021202112	eng.assa@hotmail.com	
5	Rawan Ayed Al-Qarni	2021203303	rwan.alqarni@gmail.com	
6	Hind Ayed Al-Qarni	2021203118	Hend.algarni@hotmail.com	
7	Nizar Al-Ali	2021201700	Nha2005@gmail.com	
8	Al-Hassan Nasser Al-Ayedh	2021203238	alhassanalayadh@gmail.com	
9	Nasra Ahmed Al ayidh	2021203239	nussarhalayadh@gmail.com	

4. Consultation List

#	Name of Consulted Person	Department / Organization
1	Team project	PMO office
2	Nizar Al-Ali	development& design

5. Document Approval:

#	Name	Title	Approval	Date
1	D.Waleed Suleiman	Sponsor		10/24/2021
2	Nasser Al-Muqrin	Project Manager		10/24/2021
3	Nizar Al-Ali	Consult		10/24/2021

المحتويات

1	المادة الاولى الاستراتيجية Strategy	5
1.1	الفكره ...	5
1.2	المشكلة الحالية	5
1.3	الحل	5
1.3.1	رؤيتنا our vision	6
1.4	الاهداف الذكية SMART	7
1.5	الأهداف الذكية (SMART)	7
1.6	مؤشرات القياس للأداء Lead & Lag	8
1.7	ميثاق المشروع Project Charter	10
2	الماده الثانية الحوكمة والهياكل والعمليات Governance Structures and Processes	12
2.1	الهيكل التنظيمي للمشروع	12
2.2	أهم الأسس العلمية والعملية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل التنظيمي:	13
2.3	تحديد نموذج مكتب المشاريع الأنسب مع تحديد السبب PMO:	14
3	الماده الثالثة الامتثال والمعايير واللوائح Compliance standards and regulations	15
3.1	تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع	15
3.2	تطوير نموذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع الأربعة	16
4	المادة الرابعة السلطة والاهتمام Power And Interest	18
4.1	تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم (الكفاءة 8)	18
4.2	تطوير شبكة (القوة / الاهتمام) وشبكة (التأثير / القوة)	19
4.3	استخدام النماذج الشبكية مع أصحاب المصلحة	19
5	المادة الخامسة ثقافة المنظمة وقيمها Culture and values	21
5.1	تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع	21
6	المادة السادسة نقد وإدارة الذات Self-reflection and self-management	22
6.1	سرد "3" عادات سلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع	22
6.2	للتغلب على هذه المشكلة أو العادة السلوكية يجب :	25
6.3	اجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT	26
7	المادة السابعة النزاهة الشخصية والموثوقية Personal Integrity and Reliability	27
7.1	تقديم "3" سلوكيات تتعارض مع النزاهة الاخلاقية	27
7.2	تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني ان وجد لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات	28
8	المادة الثامنة و التاسعة Relationships and engagement & Personal communication	29
8.1	إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة	29

30.....	8.2 الاتصالات الشخصية Personal communication
31.....	8.3 تعريف اشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي
37	8.4 بناء مصفوفة الاتصال
38.....	8.5 عرض 3 سيناريوات لنماذج خاطئة من التواصل
39.....	8.6 تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين Assessment Stakeholder Matrix
40.....	9 القيادة Leadership
40.....	9.1 وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع:
40	9.2 أسباب تفضيل النموذج
41.....	9.3 مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع
42.....	10 المادة الحادية عشر Teamwork
42	10.1 RACI
42.....	11 المادة الثانية عشر Conflict And Crisis
42	11.1 الصراعات الازمات
44.....	11.2 تقديم 3 سناريوات متوقعة لاحداث الصراع بالمشروع
45.....	11.3 تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية
45.....	11.4 تحديد الأسباب الجذرية للصراعات
47.....	12 المادة الثالثة عشر Resourcefulness
47.....	12.1 توزيع الموارد البشرية على المهام
48.....	12.2 تحليل أثر إجراء عملية Crashing وعملية Fast - tracking
49	12.3 الجدول الزمني
52.....	14 التفاوض Negotiation
52.....	14.1 تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض
54	14.1 إعداد عدد 2 خطة التفاوض

1 المادة الاولى الاستراتيجية Strategy

1.1 الفكره

متجر الخير الالكتروني هو منصة الكترونية خيرية تدعم الافراد ذو الامكانيات المحدوده في عرض منتجاتهم وتسويقها بشكل افضل واسرع .



1.2 المشكلة الحالية

- عدم معرفة ذو الامكانيات والكفاءات من اصحاب الدخل المحدودليتم التواصل معهم.
- عدم وجود موقع او تطبيق يكشف عن ذو الامكانيات والكفاءات من اصحاب الدخل المحدود في عرض منتجاتهم وتسويقها بشكل اسرع وافضل .



1.3 الحل

انشاء متجر الكتروني خيري يعزز من مكانة ذوي الامكانيات والكفاءات من اصحاب الدخل المحدود في عرض منتجاتهم وتسويقها وتمكين العملاء من سهولة الوصول اليهم وذلك من اجل دعمهم في زيادة الدخل وتعزيز البيئة التنافسية



Our Vision



الرؤية

ان نكون الاول عالميا في دعم ذوي الامكانيات المحدودة في عرض منتجاتهم ودعمهم في تقديمها بافضل المعايير وكذلك من اجل خلق بيئة تنافسية بينهم في ابتكار المزيد من المنتجات

الرسالة

تمكين الافراد ذوي الامكانيات المحدودة من منافسة المنافس الالكتروني العالمية

الاهداف

- خلق بيئة تنافسية لتحقيق اكبر عدد من المنتجات
- تعزيز مصدر دخل الافراد ذوي الامكانيات المحدودة

1.4 الاهداف الذكية SMART



1.5 الأهداف الذكية (SMART)

1. أن يتم البيع والشراء من خلال الموقع الالكتروني الخاص بالمتجر دون أي تعاملات ورقية.
2. أن يحصل المشتري على منتج بجودة عالية وسعر بمتناول اليد.
3. أن تكون عمليات الدفع من خلال البطاقات الائتمانية.
4. أن يكون الباعة والتجار المسجلين في الموقع من أصحاب الدخل المحدود والمشاريع البسيطة.
5. أن يحقق المتجر الالكتروني تسجيل 1000 بائع من خلاله خلال عام من انطلاق المتجر.
6. أن يحقق المتجر الالكتروني تسجيل 10000 عميل من خلاله خلال عام من انطلاق المتجر.
7. أن يتم رصد مبلغ 5000 قيمة حملة إعلانية يتم تسويقها بعد 3 أشهر من انطلاق المتجر.
8. أن يكون شحن المنتجات خلال 24 ساعة كحد أقصى مع شركات الشحن المعتمدة (أرامكس – سمسا)
9. أن يتم تغليف المنتجات المشحونة بشكل جيد، مع الحرص على اظهار شعار المتجر وعنوانه على التغليف من الخرج.
10. أن يحقق المتجر مبيعات بقيمة 100000 ريال سعودي خلال عامه الأول

1.6 مؤشرات القياس للأداء Lead & Lag

#	مؤشرات الاداء	lead	lag
مؤشر الاداء المالي			
يهتم هذا القسم بالبيانات المالية مثل الايرادات وتكلفة البيع وهامش الربح الاجمالي والمصروفات وصافي الربح وهذا يعد مؤشر رئيسي لنجاح المشروع			
1	تحسين العائد على الاستثمار	اضافة العديد من المنتجات	تحقيق عائد الاستثمار
2	توسيع محفظة الايرادات	تحديد المنتجات للمرحلة الاولى	زيادة في نمو الايرادات
3	تقليل التكاليف	-	التقليل من المصاريف
مؤشر الاداء الخاص بالعملاء			
1	زيادة رضا العملاء	العمل على المزيد من ادارة المتجر بما يخدم تجربة العميل	• درجة رضا العملاء • زيادة الدخل
2	تقليل شكاوى العملاء	تحسين الخدمة	زيادة عدد الزبائن
3	نظرة العميل للمتجر	في حال ان العميل غير راضي عن الخدمة او الموقع لا يلبي احتياجه فسوف يبحث العميل عن مواقع اخرى تلبي احتياجه وهذا يعد مؤشر رئيسي لنجاح الموقع	
4	نظرة ادارة المتجر الخيري للموقع	- القدرة على تحديد جودة سير العمل - تحديد المنتجات التي تلبي احتياجات العملاء من عدمها - القدرة على ابتكار منتجات جديدة تتوافق مع متطلبات السوق الحالية والمستقبلية	

وكذلك اهم المؤشرات التي يمكن قياسها في المتجر الخيري هي :

1. تحديد عميات المبيعات لكل شهر ولكل ربع سنوي ولكل سنة
2. تحديد عدد الطلبات اليومية لفهم احتياجات العملاء
3. تحديد عدد الطلبات وقيمتها و التي هي في سلة التسوق ولم تتم عملية الشراء من قبل العملاء
4. قياس معدل تردد العملاء على الموقع
5. عدد شكاوى العملاء
6. قياس سرعة الاستجابة لتلبية احتياج العملاء

7. قياس جودة المنتجات المعروضة

8. قياس مؤشر الاداء الخارجي للمتجر مثال على ذلك

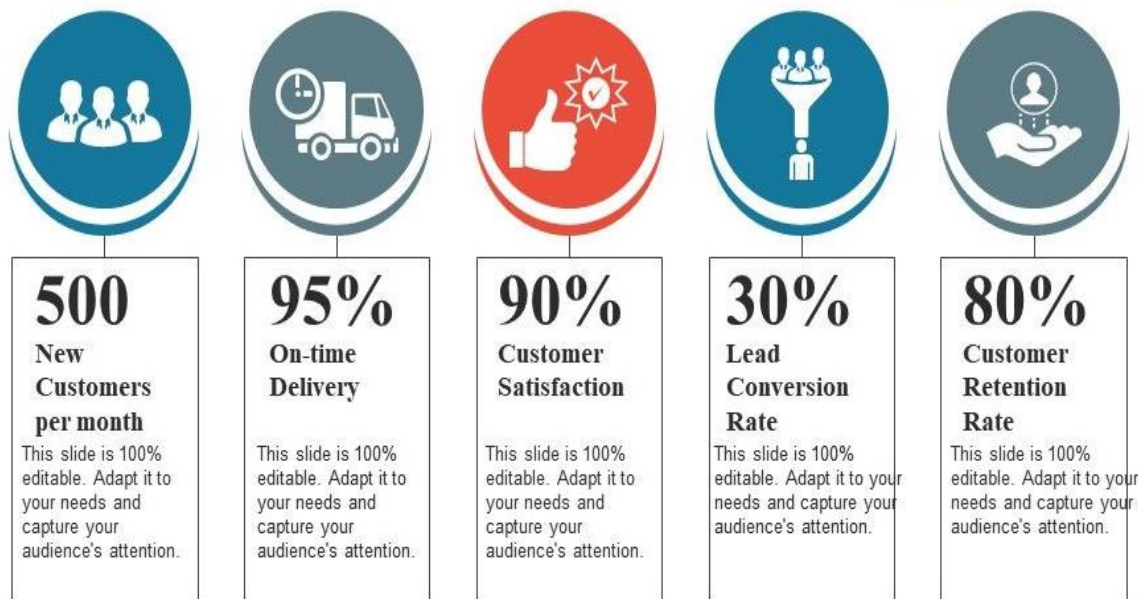
- من خلال اقبال العملاء على الموقع

- عدد المشتريات اليومية

مؤشرات الاداء الخاصة بالمنتج مثال على

- تلبية احتياجات العملاء

- مدى اقبال العملاء على المنتجات



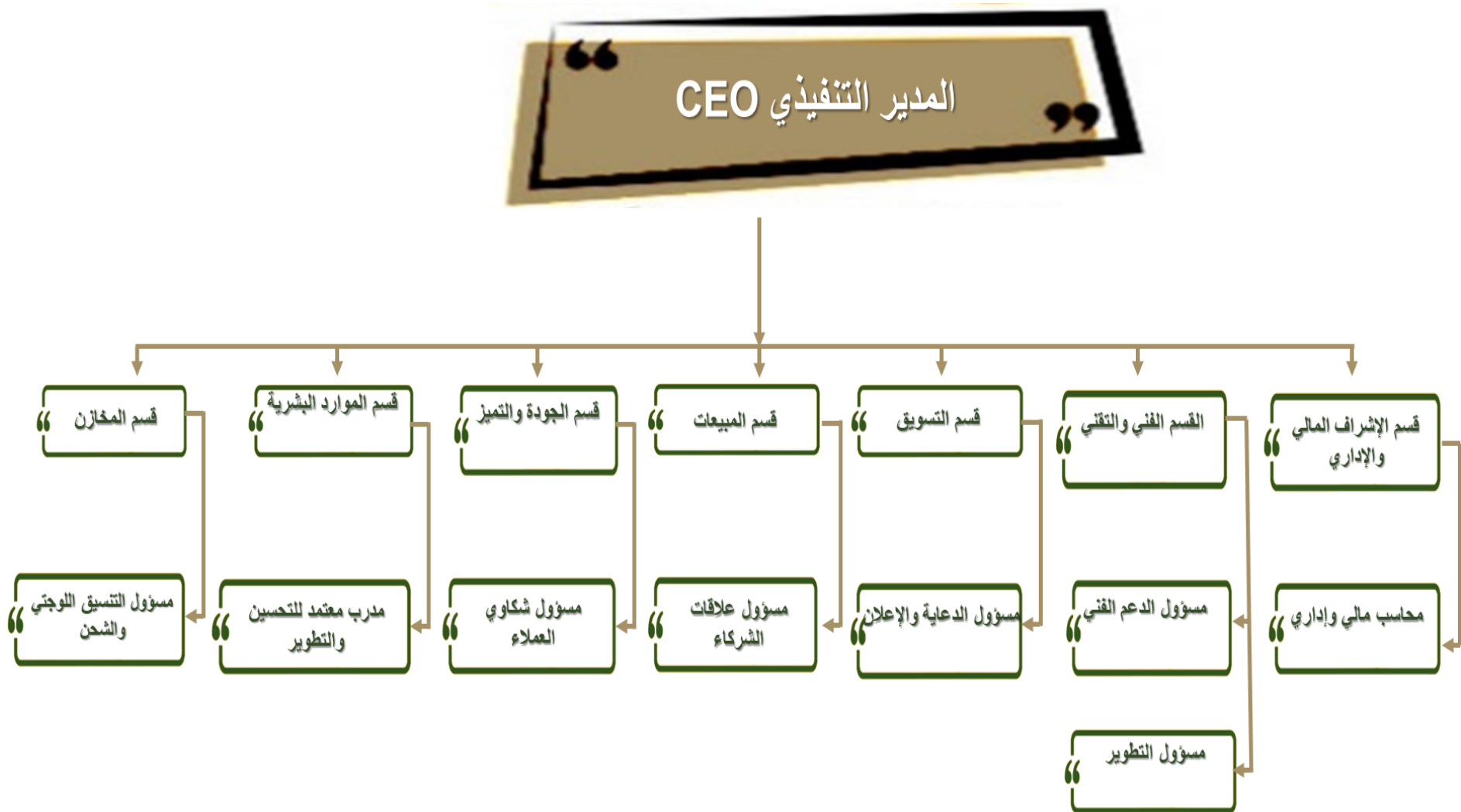
1.7 ميثاق المشروع Project Charter

اسم المشروع	المتجر الإلكتروني الخيري
نبذة عن المشروع	إنشاء متجر إلكتروني وتطبيق لتسويق منتجات ذوي الدخل المحدود وأصحاب الحرف على المستوى المحلي والعالمي، وتوقيع عدة شراكات مع الداعمين لهذا المتجر وشراكات أخرى مع الرعاية وأصحاب الإعلانات، بالإضافة إلى شراكات أخرى مع شركات الشحن والتوصيل وتوفير طريقة آمنة للدفع الإلكتروني. ووضع سياسات صارمة لتنظيم العمل بين البائع والمشتري. بالإضافة إلى تشكيل وتوظيف خدمات مساعدة لخدمة وتمكين المتجر الإلكتروني من خلال فريق خدمة العملاء.
تسمية المشروع	تم تعيين..... ليكون مدير المشروع. ويمكن لمدير المشروع المعين طلب جميع الموارد لإكمال المشروع في وقته المحدد. لدى مدير المشروع الصلاحية للتوقيع حتى المبلغ 500,000 ريال سعودي حسب ما تم الاتفاق عليه من الإدارة العليا. ويتحمل مدير المشروع مسؤولية إدارة وتخطيط المشاريع والإشراف على عمليات سيرها وذلك لضمان إنهائها بالمدّة اللازمة لها وبما يتناسب مع الميزانيات الموضوعة لها. كما تم تعيين ليكون مساعدا لمدير المشروع.
Business case	يتركز المشروع على تغطية الصعيد المحلي والعالمي مما يحد من جني أرباح للشركة، لذلك تسعى الشركة وبعد دراسة عميقة للعملاء التوسع من خلال فتح متجر وتطبيق إلكتروني لتوسيع النطاق وتغطية رقعة واسعة من عملائنا على المستوى الداخلي والخارجي، وكما أن المؤشرات تؤكد أن حجم سوق التجارة الإلكترونية في السعودية يقدر بحوالي 30 مليار خلال عام 2020 إضافة إلى ذلك يوجد أكثر من 22 مليون مستخدم متصلون بالإنترنت، وتعتبر هذه الأرقام مؤشرات هامة لاستهدافها من الدخول إلى سوق مليء بالفرص التي يمكن استغلالها لهدف التوسع والنمو وتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح، لذلك تم اعتماد مشروع المتجر الإلكتروني الخيري بالإضافة إلى التطبيق الخاص للمتجر.
أصحاب المصلحة	الممول / راعي المشروع العملاء - مدير شركة الشحن - المدير الوظيفي - مدير مكتب المشروع - مدير شركة استضافة الموقع - مدير شركة استضافة التطبيق - مدير مكتب الغرفة التجارية - مدير مكتب الاتصالات (حكومي)
High Level Requirement	- العمل على تكوين فريق لخدمة العملاء لخدمات البيع وما بعد البيع - دعم جميع خصائص الدفع (مدى ، فيزا) - ربط المتجر بقنوات التواصل مع شركات التوصيل لتقديم خدمة التوصيل والمعالجة الفورية للطلبات - توظيف فريق تقني لحل ومتابعة مشاكل المتجر التقنية - توفير مساحات إعلانية بالمتجر برسوم شهرية لزيادة العوائد - توفير زر في كل صفحة تمكن الزائر من الرجوع إلى الصفحة الرئيسية وضمان سهولة الانتقال إلى سلة المشتريات والعثور على معلومات الاتصال والوصول إلى قنوات الدفع بسهولة - القدرة على تغيير الكميات وإضافة المزيد من المنتجات وتحديد خيارات الشحن وعرض أسعار الشحن.
وصف المشروع	عبارة عن إنشاء متجر إلكتروني حيث يقوم المتجر بعرض جميع المنتجات القابلة لعمليات الشراء دون تحديد أي صنف معين من المنتجات ، ويتم التسويق للمشروع من خلال التوقيع مع الشركات الدعاية والإعلان أو من خلال الشخصيات المشهورة .

ويعتبر مشروع المتجر الإلكتروني من الفرص الكبيرة في ظل الاهتمام الكبير بعنصر دور التجارة الإلكترونية، حيث يتزايد أعداد مستخدمين الإنترنت والمتسوقين عبر الإنترنت لسهولة الخدمات وإمكانية الوصول إلى العميل وسهولة عمليات الدفع الإلكترونية . كذلك يتزايد حجم سوق التجارة الإلكترونية من خلال ضخ كثير من الإستثمارات في مجال التجارة الإلكترونية . لذا يعتبر مشروع المتجر الإلكتروني من الفرص الإستثمارية التي لها عائد اقتصادي مرتفع.	
• وضع قاعدة تسويقية لأصحاب الدخل المحدود والحرف اليدوية . • تقليص التكاليف الإدارية على الشركة وتحسين الإيرادات . • تطوير العلاقات التجارية بين الشركة وزبائنها وذلك بفضل التواصل المباشر بين الطرفين . • توفير خدمة القياس الذكي للمنتجات والتي من خلالها يتم تقليل نسبة المسترجعات .	أهداف المشروع
• عدم القدرة على التحقيق من هوية العميل أو المستهلك . • المشكلات الأمنية التي قد تؤدي إلى حدوث مشاكل كبيرة جداً، كنشر بريد الإلكتروني فريق أونشر بعض الفيروسات التي قد تصيب الموقع . • المشاكل التقنية التي قد يواجهها العميل أثناء العميل أثناء عملية الشراء مثل بطء تحميل صفحة الويب الخاصة بالمتجر . • التأخير في تسليم المنتج . • وصول المنتج بمواصفات مختلفة أو يحتوي على عطب .	High Level Risk

2 المادة الثانية الحوكمة والهياكل والعمليات Governance Structures and Processes

2.1 الهيكل التنظيمي للمشروع



2.2 أهم الأسس العلمية والعملية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل التنظيمي:

- تم بناء هيكل تنظيمي للمشروع بحيث يساهم بشكل كبير في تحقيق اهداف المشروع وإبراز تنظيماته وأقسامه وتم إعداده وتصميمه على اسس علمية وبشكل قابل للتعديل والتطوير.
- إعتد تصميم الهيكل التنظيمي على مبدأ التخصص وتجميع الوظائف والنشاطات المتشابهة تحت تقسيم تنظيمي مستقل ، وحسب المهارات البشرية المطلوبة لكل مجموعة من هذه الوظائف، وذلك لتحقيق أقصى كفاءة ممكنة في تنفيذ الأعمال اللازمة .
- تم مراعاة الدقة والوضوح في صياغة الاختصاصات لكل تقسيم لتعكس بشكل تام الأعمال والأنشطة الخاصة بكل تقسيم تنظيمي ولتفادي الازدواجية والتكرار في الأنشطة والمهام
- ركز الهيكل على الأنشطة الرئيسية (الأهمية النسبية) التي تحقق أهداف المشروع بحيث يتم تقسيم تنظيمي مستقل لكل نشاط رئيسي.
- صمم الهيكل ليحافظ على مبدأ التكامل والتجانس وذلك عن طريق ضم الأنشطة المتجانسة والمتكاملة في تقسيم تنظيمي واحد مما يزيد من الفعالية في الأداء وزيادة التنسيق وتدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف والمهام.
- تم بناء الهيكل التنظيمي ليخفف من حدة المركزية الإدارية عن طريق تفويض الصلاحيات، على أن يقوم الرئيس بتكليف ممرضيه بالقيام بأعمال يكون بمقدورهم أدائها بالكفاءة المطلوبة.
- صمم الهيكل التنظيمي ليحافظ على وجود واجهة واضحة مع العملاء والشركاء الاستراتيجيين لفهم احتياجاتهم وتلبيتها، ونقطة اتصال واحدة للإجابة عن الاستفسارات والدعم.
- أكد الهيكل على تحقيق مبدأ المرونة والإنسيابية من حيث إضافة وظائف أو أقسام في المستقبل والتكيف السريع مع المتغيرات والتحديات.
- أستثمر الهيكل كافة إمكانيات الإلقاء والتلقي باستخدام الوسائل والوسائط التي تناسب المشروع من أجل تحقيق فهم مشترك ومواءمة في تنفيذ الأهداف وهذا يؤكد مبدأ الإتصال الداخلي الفعال.
- تم تصميم الهيكل التنظيمي ليحقق التوازن في من حيث حجم ونوع وعدد وتبعية الأقسام التنظيمية.
- صمم الهيكل التنظيمي ليساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- أعد الهيكل التنظيمي ليساعد في توزيع الموظفين بحيث يؤدون مهام واضحة ومحددة.
- وضح الهيكل التنظيمي تسلسل اتخاذ القرار ويحدد مستويات الصلاحية.
- صمم الهيكل التنظيمي ليحافظ على التنسيق من أجل إنجاز العمل .

2.3 تحديد نموذج مكتب المشاريع الأنسب مع تحديد السبب PMO:

مشروع متجر الكتروني خيري , يحتوي على مكونات أساسية للمشروع و هي :

لإختيار النموذج الأمثل لمكتب المشاريع PMO:

مشروع متجر الكتروني خيري , يحتوي على مكونات أساسية للمشروع و هي :

1. المتجر و مكوناته و أقسامه و الامداد للبضائع المختلفة و مصادرها المتاحة مع اختلاف انواعها و انماطها و أقسامها .

2. الكترونية المتجر : اذن لابد من وجود خبير للتسويق الالكتروني و معرفة عالية بطبيعة المتاجر الالكترونية و كيفية التعامل مع العملاء الكترونياً و تلقي الطلبات و التنظيم بين أقسام المتجر المختلفة , يتطلب ذلك وجود خبير مواقع الكترونية .

3. خيري : اذن يجب ان يكون هناك متابعة دورية و على مدار الساعة لتلقي التبرعات و الأسهم الخيرية من المهتمين . كذلك يجب ان يكون هناك توضيح و توعية و إبراز بأنشطة المتجر و وصول الخدمات لمستحقيها .

كل تلك الفروع تتطلب اختيار نموذج (Directive) حيث أن هذا النموذج يستطيع إحتواء النموذجين الآخرين

1. (Supportive), و الذي من شأنه تقديم جميع أنواع الدعم اللازمة , فيتم دعم المشروع بالموارد أي كانت نوعها , دعم بالنماذج , دعم بالتدريب على التعامل اون لاين مع تلقي الطلبات و تنفيذها و الربط بين الأقسام المختلفة للمتجر لتلبية احتياجات العملاء . و الدعم ايضاً بالأدوات التقنية التي تسهل التعامل مع الموقع الالكتروني و إمداد المساهمين في العمل الخيري بسهولة التبرع و الإسهام في المشروع , والدعم بالتطوير و التدريب و استخدام أفضل الممارسات فى التطوير وإستخدام افضل المناهج في إدارة المشروع و الربط بين أقسامه المختلفة .

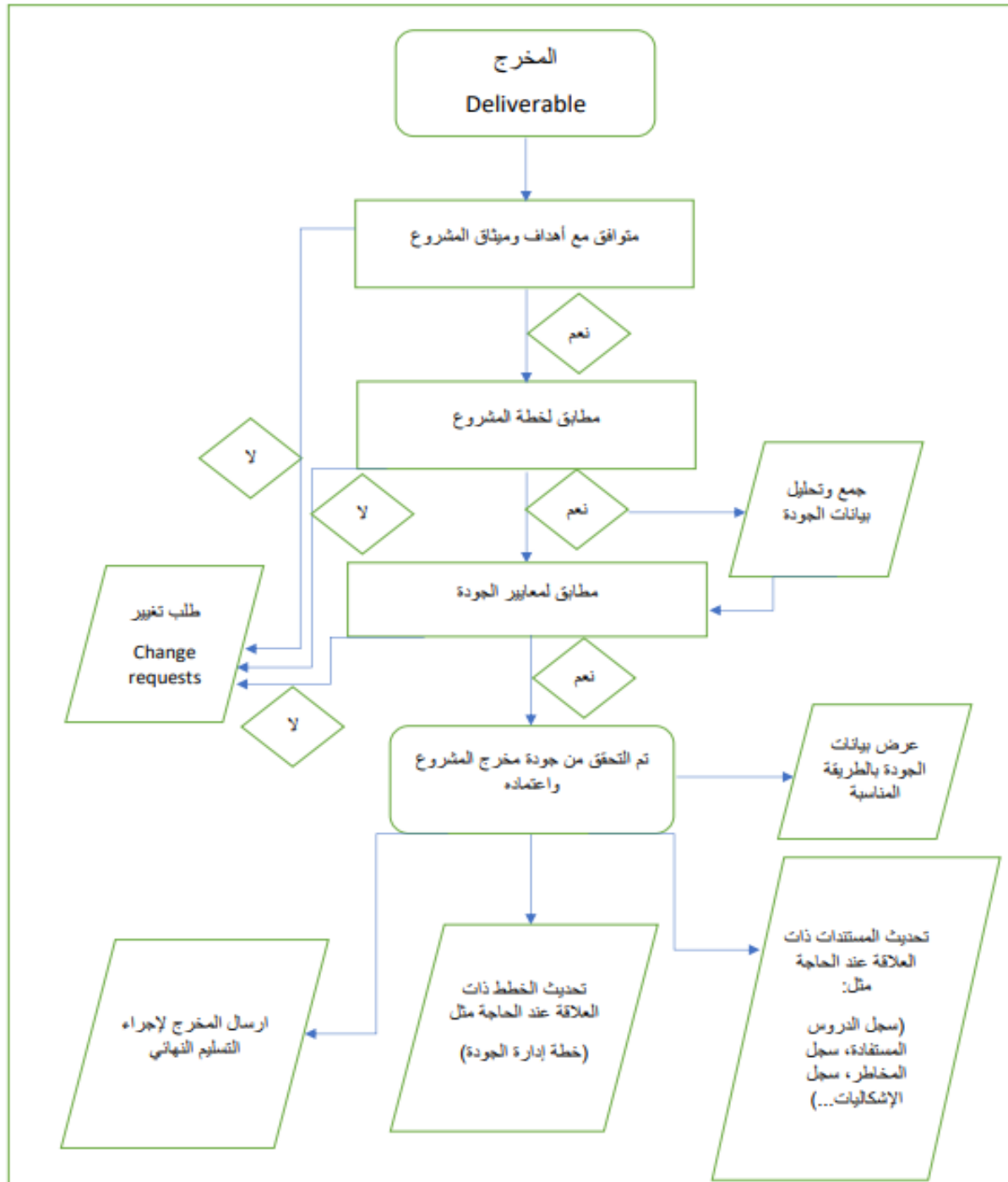
* كما يستطيع نموذج (Directive) , بإحتواء النموذج 2. (Controlling) و فيه يتم التحكم في جميع الأدوات المنفذة للمشروع تحت قيادة CEO من قبل توجيهات المكتب الراعي للمشروع منذ نشأته حتى الإنتهاء منه.

* كذلك يساعد نموذج (Directive) على إنجاح المشروع حيث ان مكتب إدارة المشروع يكون المسؤول الأول و الأخير عن مسؤوليات و توجيهات العمل ككل من حيث الإدارة و الجداول الزمنية و البرامج و الخطط و التنسيق بين الأفرع الرئيسية للمشروع .

و تتمثل الأهمية القصوى في نموذج (Directive) , في دعم مدراء المشروع و تقديم الدعم المطلوب و رفع نسبة الإنتاجية و تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمشروع .

3 المادة الثالثة الامتثال والمعايير واللوائح Compliance standards and regulations

3.1 تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع



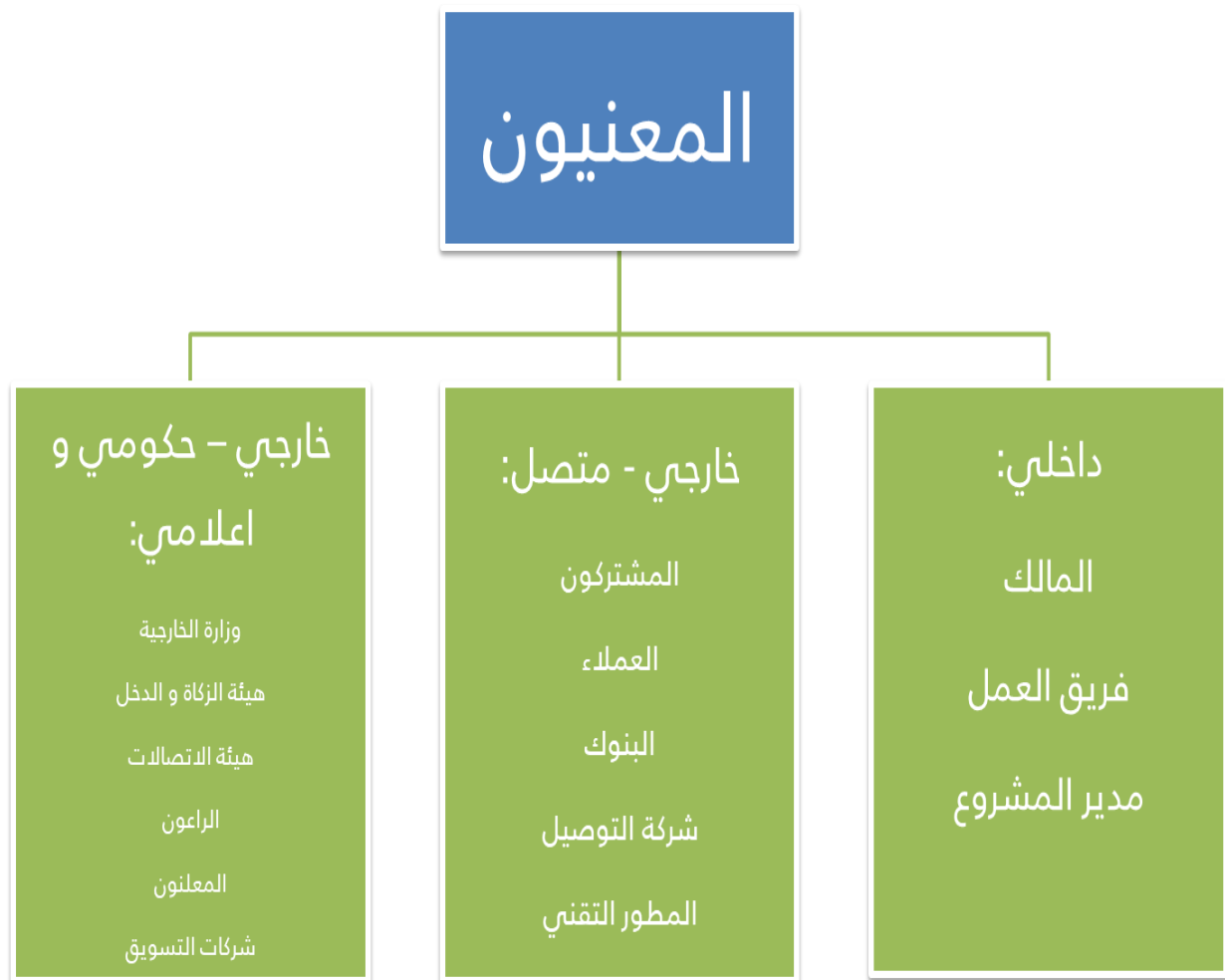
3.2 تطوير نموذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع الأربعة

check list							
المرحلة	الاجراء	نعم	لا	المسؤول	تاريخ البداية	تاريخ النهاية	حالة المهمة
1- البداية							
1	تطوير ميثاق المشروع						
2	اعداد قائمة بالمعنيين بالمشروع						
2- التخطيط							
1	تطوير خطة إدارة المشروع						
2	تخطيط إدارة النطاق						
3	جمع المتطلبات						
4	إعداد هيكل للعمل						
5	تخطيط الجدول الزمني						
6	تعريف الأنشطة وتسلسلها						
7	تقدير مدد الأنشطة						
8	تطوير الجدول الزمني						
9	تخطيط إدارة التكاليف						
10	تقدير التكلفة						
11	تحديد الميزانية						
12	تخطيط إدارة الجودة						
13	تخطيط إدارة الموارد						
14	تقدير موارد الأنشطة						
15	تخطيط إدارة الاتصالات						
16	تخطيط إدارة المخاطر						
17	تحديد المخاطر						
18	تحليل المخاطر						
19	تخطيط الاستجابة للمخاطر						
20	تخطيط إدارة التوريدات						
21	تخطيط مشاركة المعنيين						
3- التنفيذ							
1	مباشرة ومراقبة أعمال المشروع						
2	إدارة معارف المشروع						
3	تطبيق التحكم المتكامل في التغيرات						
4	التحكم والتحقق من النطاق						
5	التحكم بالجدول الزمني						
6	التحكم بالتكلفة						

							إدارة الجودة والتحكم بها	7
							الحصول على الموارد والتحكم بها	8
							تطوير فريق العمل وإدارته	9
							إدارة الاتصالات ومراقبتها	10
							تطبيق الاستجابات للمخاطر	11
							مراقبة المخاطر	12
							إجراء المشتريات والتحكم بها	13
							إدارة مشاركة المعنيين ومراقبتهم	14
4- الإغلاق								
							إغلاق المرحلة	1
							إغلاق المشروع	2

4 المادة الرابعة السلطة والاهتمام Power And Interest

4.1 تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم (الكفاءة 8)



4.2 تطوير شبكة (القوة / الاهتمام) وشبكة (التأثير / القوة)

المعنيين وأصحاب المصلحة	(القوة / الاهتمام)	(التأثير / القوة)
رئيس (صاحب) المشروع	درجة اهتمام عالية بالمشروع لأن نجاح المشروع يعني نجاحه	تأثيره بدرجة عالية في المشروع لأن له قوة ونفوذ وهو صاحب السلطة العليا
أعضاء فريق المشروع	درجة اهتمام عالية بالمشروع لأن نجاح المشروع يعني استمرارهم في العمل	تأثير بدرجة عالية في المشروع لأنهم الأيدي العاملة التي تحرك المشروع
السلطات التنظيمية	درجة اهتمام عالية في المشروع لأن نجاح المشروع يعني نجاحهم التنظيمي وبالتالي استمرارهم في العمل	تأثير بدرجة عالية في المشروع لأنهم نقطة وصل بين الرئيس والأعضاء، ومخططين للعمليات التنظيمية
عملاء المشروع	درجة اهتمام بالمشروع متوسطة تقديم المشروع لمنتج وخدمة ترضي العملاء يعني زيادتهم واستمرارهم	تأثير بدرجة عالية في المشروع لأن بدون عملاء سيتوقف المشروع
مديرو الموارد	درجة اهتمام عالية بالمشروع ف نجاح إدارة الموارد البشرية والمادية يعني نجاح المشروع	تأثيرهم بدرجة متوسطة بدون إدارة الموارد سيكون العمل عشوائي ولكنه قد يستمر

4.3 استخدام النماذج الشبكية مع أصحاب المصلحة

يتم تطوير شبكة (القوة / الاهتمام) وشبكة (التأثير / القوة) بناءً على أصحاب المصلحة وهم أشخاص أو منظمات أو أعضاء مشاركة بشكل فعال في المشروع، أو أولئك الذين تتأثر مصالحهم كنتيجة لتنفيذ المشروع أو إنجازه. وقد يكون لهم تأثير على أهداف المشروع ونتائجه. وينبغي على فريق إدارة المشروع أن يحدد أصحاب المصلحة بالمشروع، ويحدد متطلباتهم وتوقعاتهم، وإدارة تأثيرهم، إلى أقصى حد ممكن، فيما يتعلق بالمتطلبات اللازمة لضمان نجاح المشروع.

وفيما أصحاب المصلحة بالمشروع:

- رئيس (صاحب) المشروع
- أعضاء فريق المشروع
- السلطات التنظيمية
- عملاء المشروع
- مديرو الموارد

وهناك نظرة أضيق نطاقاً لمصطلح أصحاب المصلحة، تركز على أصحاب النفوذ وصناع القرار من رجال الأعمال أو التغير التكنولوجي. لأنهم الأشخاص الذين يصنعون التغيير أو يحطمونه ولكي يتم تحليل درجة أهمية أصحاب المصلحة، لابد من معرفة درجة الاهتمام والتأثير، فالاهتمام أو الأهمية تعني الأولوية المعطاة لتحقيق احتياجات واهتمامات أصحاب المصلحة التي دفعتهم للانخراط في تصميم المشروع أو المشروع ذاته لضمان نجاحه. بمعنى آخر، يتعلق الأمر بأهمية أو ضرورة انخراط أحد أصحاب المصلحة.

أما التأثير فهو نفوذ أحد أصحاب المصلحة بالتأثير في نجاح أو فشل مبادرة ما. وتعني القوة امكانية تأثير صاحب المصلحة على تنفيذ المشروع لقدرته أو قوته ويمكن أن تكون السلطة مهمة في دعم أو إعاقة المبادرة على حد سواء.

5 المادة الخامسة ثقافة المنظمة وقيمتها Culture and values

انطلاقاً من رسالة "المتجر الخيري" المتمثلة في تمكين الشباب السعودي من المساهمة في بناء مستقبل لذوي الامكانيات والكفاءات من اصحاب الدخل المحدود في المملكة، نطلق هذا المتجر الذي يستهدف المنظمات غير الربحية التي تخدم الشباب وذلك من خلال تنمية قدراتهم الحالية ودعم إطلاق المنتجات الجديدة وتعزيز فعاليتها

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

1. تطوير أنظمة المتجر الخيري وبنية التحتية وذلك من اجل تقديم برامج ومنتجات بفعالية أكبر
2. التعرف على الإطار القانوني والتنظيمي للمنظمات غير الربحية
3. تعزيز المعرفة والمهارة في القطاع غير الربحي
4. معرفة آلية التخطيط الفعال للأثر المجتمعي وطرق قياسه وتحقيقه
5. تعزيز المهارة والمعرفة في المنظمة
6. زيادة فعالية المنظمة وأثرها المجتمعي

6 المادة السادسة نقد وإدارة الذات Self-reflection and self-management

6.1 سرد "3" عادات سلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع.
تحفل الحياة المهنية بكثير من الصعاب والضغوطات الداخلية والخارجية، إلى جانب الكثير من العقبات والتصرفات الخاطئة والطائشة التي يقوم بها البعض والتي تؤثر على فرص نجاحهم المهني في المشاريع :
لذا يعد من العادات السلوكية التي تفسد أو تعرقل المشروع ما يلي :

1. عدم إدارة الوقت بفعالية

يؤدي الفشل في إدارة الوقت إلى مشاكل عدة في العمل أهمها فقدان المصداقية والاحترام المهني، فعدم الالتزام بالمواعيد المحددة لبدايات المشروع وخطواته ، وتقويت المواعيد النهائية لتأدية المهام والوصول المتأخر إلى اجتماعات العمل يؤثر سلباً على مسيرة المشروع المهنية .في الواقع، يحصل المشاركون الذين يتمتعون بمهارات جيدة في إدارة الوقت على فرص عمل أفضل، حيث يمكنهم إنجاز عدد أكبر من المهام، وتحقيق توازن أفضل بين حياتهم المهنية والشخصية، هذا بالإضافة إلى عيش حياة سعيدة تخلو من التوتر والقلق.

لعلاج هذا السلوك يجب :

● التخلص من الفوضى:

المهام المبعثرة في كل مكان يصعب الحصول على المعلومات المرغوبة منها، أما إذا كانت مرتبة وفقاً لأهميتها أو ما تحتويه من بيانات فإن الحصول على المعلومات منها سيكون أكثر سهولة وسرعة. كذلك الملفات المتواجدة على الحواسيب قد يصعب الحصول على أي معلومات منها إن لم تكن مرتبة بدقة، لذلك يجب ترتيبها. أيضاً يجب القضاء على كل مظاهر الفوضى المتواجدة في مشروعك وحرص على أن يكون كل شيء مرتب وفي مكانه حتي تجده بسهولة دون أن تهدر وقتك وطاقتك في البحث عنه.

● تجنب مستنذقي الوقت:

إذا كنت صاحب مشروع أو مدير أو موظف قد تقابل أشخاصاً يحبون الحديث في أمور أخرى غير العمل مثل السياسة أو الرياضة والأمور الشخصية والعائلية ومثل هذه الأحاديث تهدر الوقت بكل تأكيد بل وتفقدك التركيز أيضاً، لذا يجب عليك الاعتذار منهم وعدم السماح لهم بالتحدث في أمور غير خاصة بالعمل في أوقات العمل الرسمية.

● تخطيط وإدارة الوقت:

يمكن أن تضع لنفسك نظام "جدول" ورقي أو إلكتروني تحدد فيه المهام المطلوب إنجازها ومدة كل مهمة ومواعيد الانتهاء ويجب أن تعمل على الالتزام به وحينها ستجد أن الانتاجية قد ارتفعت داخل أسوار المشروع.

● الاستثناء:

عند وضع جدولك الزمني الخاص بالمهام ومواعيد انجازها يجب عليك ان تستثني بعض الاوقات من هذا الجدول، مثل العطلات الرسمية والاجتماعات واوقات الراحة وغيرهم من المواعيد الاخرى المعروفة لديك مسبقاً، وبهذه الطريقة تضمن عدم تداخل ايأ من المواعيد.

• اطلاع الآخرين علي جدولك الخاص:

عندما تطلع المشاركين معك او اقربائك وافراد عائلتك علي جدول اعمالك فستضمن بذلك تجنب المواعيد المفاجئة، فبكل تأكيد عندما يكون لدي صديق او قريب لك علم بأنك غير متفرغ في الساعة السابعة مساءً لإرتباطك بموعد او عمل ما فإنه لن يفاجئك بموعد في نفس التوقيت.

• اجب بـ “لا”:

عندما يطلب منك احدهم فعل شئ ما يتعارض مع جدول اعمالك فمن الواجب ان ترد عليه بلا، فكلما لا ستضمن لك عدم الخروج عن النص وستجعلك قادر علي ادارة الوقت بالطريقة المخطط لها. هذا ويجب ان لا تكون عبارة لا دائمة فهناك مواقف انسانية تستحق ان تتخلي عن عملك مثل توصيل احدهم الي المشفى او زيارة مريض او مساعدة احد من غير القادرين.

• العطلة ليست للعمل:

عملك طوال الاسبوع وانجازك لمهامك في اوقاتها المحددة سيضمن لك التفرغ تماماً في عطلتك الاسبوعية والتي ينبغي عليك استغلالها بأفضل شكل ممكن حتي تعود الي عملك في بداية الاسبوع التالي وانت نشيط وغير متعب. هذا وبالنسبة للأشخاص الذين لا يعملون علي ادارة الوقت الخاص بهم فإنهم في الغالب يضطرون الي العمل في عطلاتهم الاسبوعية لإنجاز بعض الاعمال المتأخرة وهذا ما ينتج عنه الكثير من الارهاق والتعب.

• تغيير الروتين:

اذا وجدت ان الروتين قد نال منك وتشعر بأنك لم تعد راغب في العمل كما كنت في السابق فمن الجيد ان تغير روتينك وتتبع بعض العادات الايجابية. فهذا بجانب ادارة الوقت بشكل صحيح سيساعدك كثيراً علي تحقيق الكثير من النجاحات علي المستوي المهني بل وعلى كافة المستويات الاخرى.

2. انعدام روح المسؤولية

أصبح التحلي بروح المسؤولية من أهم الصفات التي يجب أن يتمتع بها الموظف في العمل، إذ يتعين عليه تحمل مسؤولية الأخطاء التي يرتكبها والاعتراف بها. في الواقع، إن التمتع بروح المسؤولية يساعدك بشكل كبير على تجنب الوقوع في المشاكل وكسب ثقة الآخرين واحترامهم لك، فذلك سيعزز صورتك أمام زملائك ومدرائك في العمل ويسلط الضوء على مصداقيتك وأخلاقك المهنية. للاغلب على تلك العادة السلوكية يجب:

أ. تقبل أفكارك، مشاعرك، كلماتك وأفعالك الخطوة الأولى تكمن في تحمل مسؤولية أفكارك ومشاعرك وكلماتك وأفعالك. لأن هذه العناصر هي التي تبني خبرتك في الحياة. أنت تخلق حياتك من خلال ما تفكر فيه، وما تقوله وما تفعله.

ب. توقّف عن إلقاء اللوم على الآخرين لتصبح مسؤولاً حقاً، لا بدّ لك أولاً أن تتخلّى عن دور الضحية. توقّف عن لوم شريك حياتك، والديك، اقتصاد بلدك على سوء حظك. في اللحظة التي توقّف فيها هذه العادة السيئة، ستخرج على الفور من دور الضحية لتصبح صاحب القرار.

ت. توقّف عن الشكوى تعتبر الشكوى نوعاً آخر من أنواع اللوم، إلا أنها في الغالب غير موجّهة على شخص أو جهة محدّدة. وحالها كحال إلقاء اللوم، تجعل منك ضحية للظروف. ليس هذا وحسب، بل تدفعك أيضاً للتفكير في كلّ النواقص، والأمور التي لا تسير كما يجب، ممّا يشعرك بمزيد من الإحباط واليأس ويدخلك في حلقة مفرغة من الأفكار السلبية التي لا مفرّ منها. في كلّ مرّة توشك فيها على البدء بالتذمّر والشكوى، جرّب الآتي: التزم الصمت للحظات، وحاول التفكير في المستقبل، اسأل نفسك هل شكواك هذه ستكون ذات أهمية بعد بضع يوم، شهر أو سنة؟ ابتعد عن المواقف السلبية والأشخاص السلبيين كثيري الشكوى، واختلط أكثر مع المجموعات الإيجابية. إن اضطررت للشكوى والتذمّر من أمر معيّن، فحاول أن تضيف جملة إيجابية قبل شكواك وبعدها. تجنّب الشكوى والتذمّر على وسائل التواصل الاجتماعي وحاول بدلاً من ذلك أن تشارك مشاعرك مع صديق مقرب لك أو من خلال كتابتها على يومياتك.

ث. لا تأخذ المواقف على نحو شخصي لا تعتقد أنّ الكون بأكمله يدور حولك أنت فقط. لا تعتقد أنّ أيّ خلاف أو تباين في الآراء هو هجوم شخصي عليك. تذكر دوماً أنّك لا تملك السيطرة على الآخرين وردود أفعالهم، إلا أنّك قادر على التحكم في ردّة فعلك أنت بشكل كامل. وحتى لا تأخذ أيّ موقف يحصل معك على نحو شخصي، جرّب الآتي: بدلاً من وضع الافتراضات، وجّه الأسئلة إلى الطرف الآخر في حال شعرت أنّه يقصدك شخصياً بكلامه وحديثه. اسأل نفسك عند أيّ خلاف: "هل للأمر علاقة بي أنا كشخص، أم بالقضية التي أمامنا الآن؟" تجاهل المواقف السيئة، وانظر إليها على أنّها درس لك بدلاً من التفكير فيها لمدة طويلة. عندما يسيء إليك أحدهم، أو يقلّل من قيمتك، تجنّب الردّ عليه بالمثل، واسعّ بدلاً من ذلك لأن تظهر قيمتك ورقّك له.

ج. حقّق سعادتك بنفسك بمعنى آخر، تحمّل مسؤولية تحقيق سعادتك، ولا تنتظر من أحد أن يحققها لك أيّ كان. تذكر قبل كلّ شيء أنّ السعادة تنبع من الداخل ولا تأتي من الخارج أبداً. إنّها ليست مسؤولية والديك أو أصدقائك أو أطفالك، وإنّما مسؤوليتك أنت وحدك. خذ القرار بأن تكون سعيداً الآن وفي هذه اللحظة، وافعل ما يُسعدك أنت فقط، يمكنك البدء بتحقيق السعادة لنفسك من خلال بعض مما يأتي: احتفظ بمفكرة للامتنان واكتب عليها يومياً 3 أمور على الأقل أنت ممتن لوجودها في حياتك. افعل ما تحبّه: استمع لموسيقاك المفضلة، أو شاهد فيلماً تحبّه، تنزّه في حديقة قريبة أو اشتر لنفسك هدية من وقت لآخر. ساعد الآخرين، وقم بعمل خيري واحد على الأقل كل يوم، ليس عليك أن تتطوّع في جمعية أو تقوم بأمر عظيم، فمجرّد مساعدة عجوز في قطع الشارع، والابتسام لعامل النظافة أو تبادل التحية مع البائع في محلّ ما كفيلة بإدخال السعادة للآخرين وبالتالي إشعارك أنت أيضاً بالسعادة.

3. عدم القدرة على العمل ضمن فريق

يتميز أفضل الموظفين بقدرتهم على التعاون مع غيرهم والعمل معهم بشكل متناسق لتحقيق أهداف مشتركة، فهم يقدمون يد العون لزملائهم كلما دعت الحاجة لذلك، ويشاركون آرائهم وأفكارهم بفعالية مع غيرهم ويساهمون في رفع معنويات فريق العمل.

6.2 التغلب على هذه المشكلة أو العادة السلوكية يجب :

- معرفة كيفية إدارة النزاعات

تميل النزاعات إلى الظهور في أي مناخ للعمل، سواء كان عمل على شكل فريق أم لا. وهذا ينشأ من التنافسية الزائدة بين الأفراد، وكذلك العامل الذي يقدم القليل من العمل و يعيق أرباح وتقدم الآخرين... وهكذا حتى يمنحك العمل التعاوني النتائج المرجوة، يجب أن يتم التحكم بالنزاعات ، وإدارتها بشفافية، بأسلوب يتمكن فيه الجميع من التعبير عن رأيه. وهذا ما ندعوه إدارة الأزمة. لهذا يجب على الحوار أن يكون دوماً بشكل يكمل الأفكار، ولا شيء يدعو إلى التهميش أو استثناء فكرة أحد ما. تذكر أن المنافسة عندما يتم ممارستها بأسلوب صحي تحقق العديد من المزايا التي تتعلق بالأداء العام للفريق

أ. معرفة التعايش مع الأفكار المختلفة والشخصيات المختلفة

لإعداد فريق عمل متناغم و إنتاجي من الجوهري أن نعرف كيف نتعامل مع الاختلافات، ليس فقط الأفكار والآراء، بل أيضاً الشخصيات.

لا يمكن اعتبار أن جميع الأفراد الموجودين في داخل فريق واحد لديهم طريقة التعبير ذاتها، وأسلوب العمل ذاته؛ بل هناك العديد من نواحي الحياة الشخصية التي يمكنها أن تظهر أثناء تنفيذ النشاطات والأعمال. إحدى طرق التعامل مع مثل هذه المشكلات هي التعاطف أو empathy، أي أن تضع نفسك مكان الآخر وتشعر بما يشعر به. يمكنك أيضاً استخدام أسلوب feedbacks (الحصول على آراء الآخرين) على الدوام؛ لتعرف إذا كان العاملون لديك يمرون بموقف ما يمنهم من العمل، كي تكون مستعداً للمساعدة.

ج. التواصل جيداً لتجنب الوقوع في سوء الفهم

في الكثير من الأحيان نستخدم كلمات خاطئة ، ونوقع أنفسنا في سوء تفاهم بدلاً من توضيح الأمور. من المهم جداً أثناء التواصل بأسلوب جيد العمل على ترجمة ما يقوله الزميل في العمل. إذا بقي لديك تساؤل من المفيد أن تسأل من جديد، أو تطلب شرحاً أكثر تفصيلاً ، كي لا تقوم بعمل أو وظيفة بأسلوب خاطئ ، وتظلم بذلك الزملاء في العمل. يمكن تجنب حالات سوء التفاهم، وفي حال وجودها، العمل على حلها من خلال الحوار الصادق والملتزم.

ح. التمتع بروح المبادرة والقيام بأكثر مما ينتظره الآخرون منا

إحدى الأسس الرئيسية التي تساعد على العمل ضمن فريق هو الجهد الفردي تجاه العمل التعاوني والمشارك. إن حقيقة وجود العديد من الناس يعملون في المشروع ذاته لا تعني أبداً أن مشاركتك ستكون أقل أهمية. بل على العكس؛ يجب أن تعمل بشكل يفوق ما هو متوقع منك، أن تبدأ بالخطوة الأولى وعدم الانتظار دوماً للحصول على معلومات وتوجيهات. وداخل الفريق، على الرغم من وجود قائد ما ، يجب على الجميع أن يكونوا مبادرين، و يساهموا بصورة تعاونية ومشاركة في تطوير الأعمال الموضوعة. تجدر الإشارة إلى أن التمتع بالمبادرة هو أمر يختلف تماماً عن كونك شخصاً متفاعلاً للقيام بشيء ما، ولا ينحصر فقط بموضوع حل مشكلة ما، بل باستباق تلك المشكلة قبل حدوثها.

خ. معرفة كيفية الإصغاء إلى الآخرين

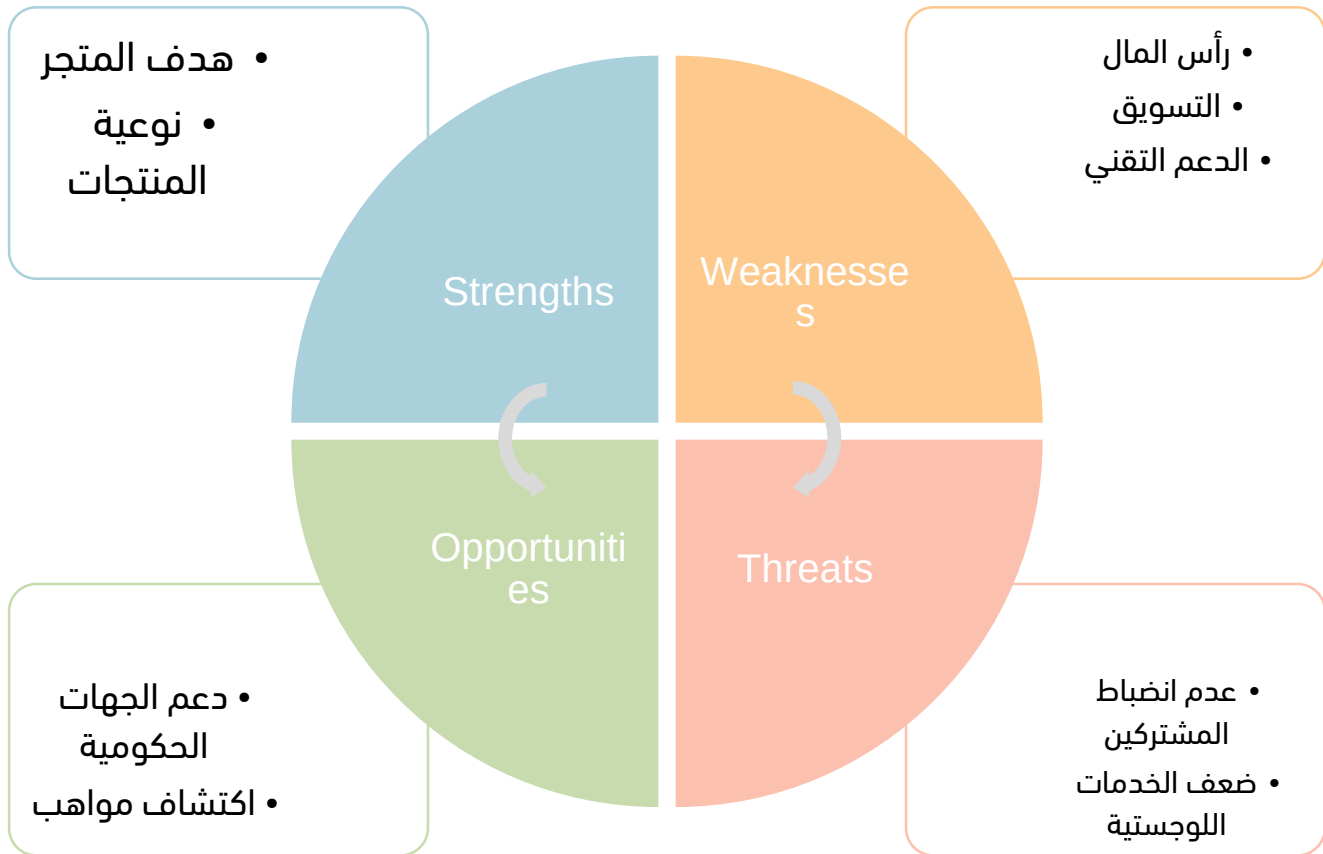
أن تعرف كيف تصغي إلى الآخرين يعتبر أكثر من إثبات على التربية الحسنة والاحترام، ويشكل ذلك أساساً كي يحقق العمل ضمن فريق الغاية المرجوة منه. عندما نقضي الوقت كاملاً ونحن نتحدث لا نترك بذلك مجالاً للناس الآخرين كي يشاركوا في الحوار. أما عندما نفسح مجالاً لتفاعل الجميع، فإننا نربح آراء متعددة من أجل موضوع معين.

إن الإبداع والريادة ينشآن بالضرورة من هذا الانفتاح على التعددية؛ وجود فريق عمل متناغم و إنتاجي يعتبر مفيداً وقادراً على الاستفادة من تعددية الأفكار وتحويلها إلى إجراءات وأعمال

د. احترام وقت واستقلالية كل عامل من الفريق

هذه النقطة هامة جداً. إن وقت كل عضو من أعضاء الفريق مختلف تماماً عن وقت الآخر، ويجب أن يتم احترامه. بعض الناس يمكنهم التواصل بأسلوب سلس، وعرض أفكارهم بسرعة كبيرة، بينما هناك أشخاص آخرون يحتاجون إلى الوقت كي يشعروا بالثقة بالمقدار الكافي و يشاركوا في عملية ما وإظهار كامل قدراتهم. ينحصر الموضوع كاملاً حول الانفتاح و التحفيز على المشاركة الفردية ضمن الفريق، كي يتميز كل فرد من الأفراد بمواهبه ومهاراته.

6.3 اجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT



7 المادة السابعة النزاهة الشخصية والموثوقية Personal Integrity and Reliability

7.1 تقديم "3" سلوكيات تتعارض مع النزاهة الاخلاقية.

الرشوة:

وتعني الرشوة الحصول على أموال، أو أي منافع أخرى؛ من أجل تنفيذ عمل مخالف للأصول المرعية، أو من أجل عدم تنفيذ عمل وفقاً للأصول، ويحتاج حدوث الرشوة في الحد الأدنى إلى وجود طرفين (الراشي- الذي يعطي الرشوة، والمرتشي- الذي يأخذها)، وقد يتطلب الأمر طرفاً ثالثاً (الرائش بينهما – الوسيطة بينهما). وتنتشر ظاهرة الرشوة في المجتمعات عامة، إلا أن حوادث كشفها ومتابعتها، ومحاسبة المتورطين فيها تظهر وتسجل في الدول المتطورة والمتقدمة، عبر التحقيق، والمحاسبة عبر القضاء.

التهاون في القيام بالواجبات الوظيفية:

وهو تهاون الموظف وبلا سبب مشروع في القيام بواجبات وظيفته، كعدم احترام مواعيد الدوام الرسمية وعدم إنجاز المهام الوظيفية الموكلة إليه للتكاسل وعدم رغبة في العمل، أو الجمع بني الوظيفة وأعمال أخرى دون إذن إدارته، ما ينتج عنه الترهل في الوظيفة العامة وغياب المساءلة والمحاسبة.

استخدام السلطة للمحاباة (الواسطة) لشخص أو منظمة على حساب أشخاص أو منظمات أخرى:

وتعني التدخل لصالح فرد ما أو جماعة، دون الالتزام بأصول العمل والكفاءة، مثل تعيين شخص في منصب معين لأسباب تتعلق بالقرابة، أو الانتماء لحزب أو منظمة معينة، وتشمل أيضاً تنفيذ أعمال لصالح فرد أو جهة ينتمي إليها الشخص، مثل حزب أو عائلة أو منطقة، دون وجه حق، كأن يكونوا غير مستحقين لها، أو ليسوا علة قائمة الأولويات.

7.2 تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني ان وجد لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات

السلوك / الأثر	المالي	الاجتماعي	الفني
الرشوة	تدهور في الوضع الاقتصادي وتكدس المال عند أفراد وشحه لدى آخرين. هدر للمال وذهابه لمن لا يستحقه	سوء الأخلاق وغياب مراقبة الله وبالتالي فقدان الثقة من الزملاء والعملاء كما أنها تساهم في زيادة الطبقية في المجتمعات	تعطل الرشوة توسع وتنامي المشروع، لأنها تجعل هناك دائماً أعمال يتم القيام بها بشكل غير قانوني، أو بشكل غير عادل ما يؤدي للتعثر.
الإهمال الوظيفي	يؤدي إلى تعطيل المصالح وضعف الانتاجية وبالتالي التعثر المالي للمشروع أو المؤسسة	سوء العلاقات بين أعضاء فريق المشروع أو الموظفين في قطاع ما، لشعورهم بعدم تحقيق مبدأ المساواة في العمل، كما أنها تجعل العملاء والمستفيدين يفقدون ثقتهم في المشروع أو المنظمة بسبب إهمال شخص واحد غير مسؤول	يجعل المشروع متعارض مع معايير الجودة والكفاءة التشغيلية، لأنه يحدث فجوة في الأداء العام للمشروع، ما يعني انخفاض مستويات الجودة.
استخدام السلطة للمحاباة والواسطة	وصول شخص ذو كفاءة محدودة أو عديم الخبرة إلى منصب هو غير مؤهل له يخل بالتوازن في المشروع وبالتالي ضعف الإنتاجية وتدهور الوضع المالي	تقتل الواسطة أو استغلال السلطة والنفوذ الطموح والهمة لدى الشباب ذوي الكفاءات والمؤهلين لسوق العمل، ويفقدون الثقة في الجهات المسؤولة لشعورهم بغياب العدالة	تعطل وجود كوادر وموارد جديدة مبدعة ومبتكرة وبالتالي يحدث تعثر للمشروع عموماً لغياب الكفاءات والخبرات المؤهلة للمنصب.

8 المادة الثامنة و التاسعة Relationships and engagement & Personal communication

8.1 إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة.

الاسم	النوع	التقسيم	المهمة
المالك	داخلي	رئيسي	رأس المال القرارات الاستراتيجية
مدير المشروع	داخلي	رئيسي	إدارة المشروع
فريق العمل	داخلي	رئيسي	العمليات التواصل
المشتركون	خارجي	رئيسي	توفير المنتجات
العملاء	خارجي	رئيسي	شراء المنتجات
وزارة التجارة	خارجي	حكومي	السجل التجاري
هيئة الاتصالات	خارجي	حكومي	الموقع الالكتروني السعودي
هيئة الزكاة و الدخل	خارجي	حكومي	الرقم الضريبي استلام مبالغ الزكاة و الضريبة
المطور التقني	خارجي	لوجستي	تطوير الموقع الالكتروني حل لمشاكل الالكترونية
شركة التوصيل	خارجي	لوجستي	توصيل الطلبات
البنك	خارجي	لوجستي	إتمام عمليات الدفع
شركة التسويق	خارجي	اعلامي	تسويق الموقع و المنتجات
الراعون و المعلنون	خارجي	اعلامي	دخل اضافي

8.2 الاتصالات الشخصية Personal communication

تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال:

1- الاتصال الشخصي:

وهو نوعان اتصال شخصي مباشر (بدون وسيط تكنولوجي)، واتصال شخصي غير مباشر (مع وسيط تكنولوجي). يختلف الاتصال الشخصي الجماهيري بأنه لا يحتّم وجود أداه تكنولوجية لإيصال أو تبادل المعلومات بين الأفراد، بينما الجماهيري فهو دائماً يحتّم وجود هذه الأداة.

يشمل مصطلح الاتصال الشخصي عدّة انواع ايضاً، يختلف كل منها عن الآخر بعدد المستقبلين او تواتر الرسائل:

- الحوار (Dialog): مرسل واحد ومستقبل واحد
- عملية اتصال في مجموعة صغيرة التي من الضروري ان يكون بين أطرافها قاسم مشترك
- الخطاب العام
- الاتصال الشخصي له عدّة خصائص يمكننا أن نلخصها ب 7 نقاط:
- الاتصال كنتيجة للاحتياجات الطبيعية
- ثنائية الاتجاه
- رد فعل فوري
- امكانية السيطرة على عملية الاتصال
- الرسائل الصورية المرافقة للمعلومة الأساسية المراد إيصالها، والتي تعتبر كالديكور الذي يخدم مشهد معين
- الاتصال الغير لفظي

2- الاتصال الفعال:

يعد التواصل الفعال من أهم عناصر ومتطلبات نجاح أي مشروع على اختلاف أهدافه أو المجال الذي يعمل فيه، حيث إن طرق وأدوات الاتصال الفعالة من شأنها أن تعزز التعاون بين أعضاء الفريق وبالتالي تسهيل إيصال المعلومة وتوفير الوقت والجهد في تصحيح الأخطاء الناجمة عن سوء الفهم أو عدم وصول المعلومات بالشكل الصحيح والمطلوب.

ويمكن تعريف الاتصال على أنه تبادل المعلومات بين الأطراف المعنية من خلال نظام تواصل مشترك، قد تكون على شكل صور، أو صوت، أو كلمات أو مادة مصورة أو رموز.

8.3 تعريف اشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي

أشكال التواصل الشخصي:

يوجد عدة أشكال للاتصال الشخصي، ومنها كما يلي:

1- الاتصالات الشخصية:

تمثل الاتصالات الشخصية الاتصالات التي تتم بين شخصين أو أكثر، مثل الاتصالات بين الموظفين في المنظمة أو أثناء تعاملهم مع العملاء داخل أو خارج المنظمة.

2- الاتصالات المكتوبة:

تتمثل الاتصالات المكتوبة في الخطابات والمذكرات والرسائل والتقارير والشكاوى والمقترحات ومحاضر الاجتماعات، وكل ما هو مكتوب ومدون في ورق.

3- الاتصالات غير اللفظية "لغة الجسد":

تشمل الاتصالات غير اللفظية استخدام حركات وإشارات الجسد للتعبير عن الأفكار والمشاعر التي نريد إيصالها لمن نتحدث معه.

4- الاتصالات الإلكترونية:

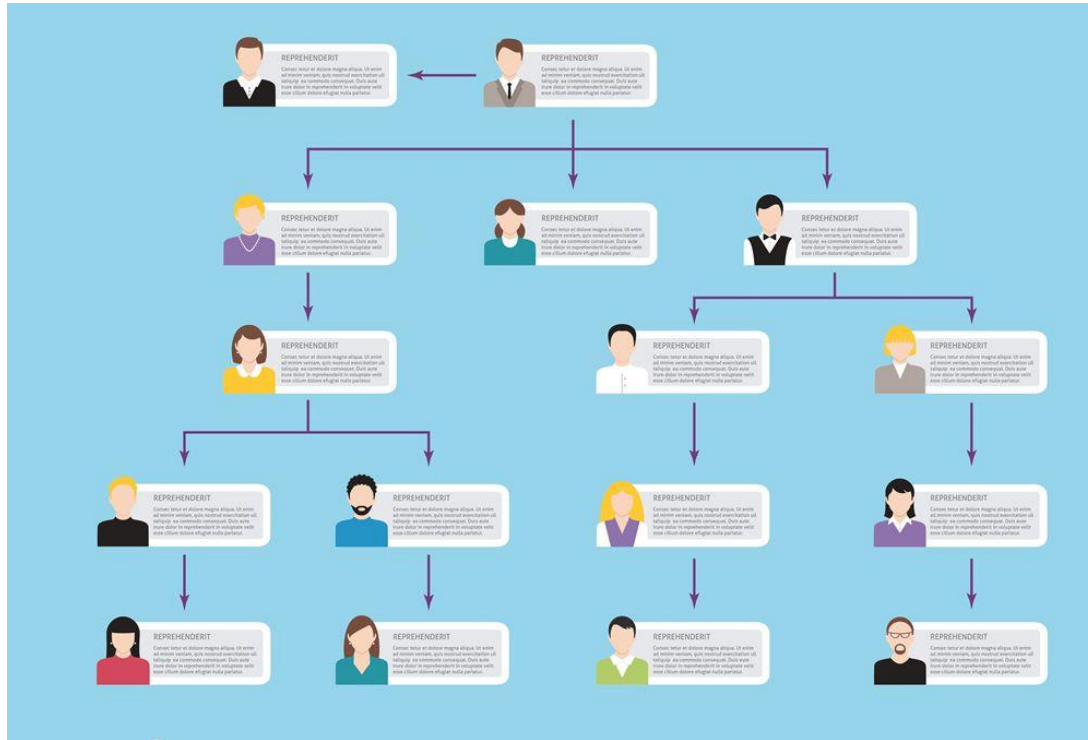
مع دخول عصر الإنترنت وتطور التكنولوجيا أصبح التواصل من خلال وسائل التواصل الاجتماعي وتطبيقات الهواتف الذكية من الطرق المفضلة والسريعة. وذلك لإيصال المعلومات في أي وقت وبأي شكل من الأشكال "نص، صور، فيديو، ملفات

5- الاتصالات التنظيمية:

بالإضافة إلى أشكال الاتصال السابقة، فإن هناك عدة أشكال من الاتصالات ذات الطبيعة التنظيمية والتي تتم داخل المنظمة أو الشركة.

وتعتبر هذه الاتصالات مهم لأداء الأعمال والمهام داخل المنظمة، والتي تتم بين المستويات التنظيمية المختلفة في الهيكل التنظيمي للشركة وبين الإدارات دخل كل مستوى تنظيمي.

كما يمكن تقسيم هذه الاتصالات إلى اتصالات رسمية وغير رسمية.



نماذج التواصل الشخصي:

تحديد الأطراف المعنية بالمشروع:

لكي يتم التواصل مع الأطراف المحددة بالمشروع، يجب مسبقاً تحديد الأطراف والمعلومات التي يحتاج لها كل طرف ليتم توصيلها له، وهذا بهدف الوصول للتأثير الإيجابي منهم على المشروع. ومن الضروري لنجاح المشروع، أن يتم تحديد الأطراف المطلوبة بالمشروع في وقت مبكر من المشروع، وأن يتم تحليل مستويات الاهتمام والتوقعات وتأثير الذي يقومون به؛ ليستطيع مدير المشروع من أن يقوم بالتركيز على العلاقات الضرورية لضمان إنجاح المشروع.

تخطيط الاتصالات:

تحتوي عملية التخطيط للاتصالات على تعيين حاجات الأطراف للمشروع، من معلومات وطريقة توصيلها لهم وكيف سيحدث هذا ومن خلال من، ويجب أن تُحدد هذه المعلومات تخص من ومن سوف يقوم بتوصيلها ومتى وكيف؟ وهذا يتم ذكره في مخططات الاتصالات. ومن اللازم الاهتمام بالمعلومات الحساسة، التي يمكن أن يكون لها أثر على أي عنصر من عناصر المشروع بشكل غير إيجابي، كما يتوجب تأمين طرق فعالة ليتم نقلها ونقل كل المعلومات في الوقت اللازم وبالطريقة اللازمة. وعند القيام بإعداد مخطط الاتصالات يجب الاهتمام بكل العوامل البيئية التي تؤثر في المشروع وإدخال كل التعديلات الضرورية لتحديثه؛ بهدف الوصول لمخطط يتمتع بالفعالية

نشر المعلومات:

خلال دورة حياة المشروع من المفروض نشر المعلومات لعرضها لكل من يحتاج لها، عن طريق استعمال أدوات وطرق متنوعة

إدارة توقعات أصحاب المصلحة:

بهدف توفير احتياجات أصحاب المصلحة في المشروع يجب المعرفة الشاملة لتوقعاتهم، عن طريق التواصل معهم، وتهدف إدارة توقعات أصحاب المصلحة إلى: ارتفاع احتمالية قبول المشروع. مواجهة جميع المخاوف التي عادة تكون متعلقة بتوقع المشاكل المستقبلية. مناقشة كل المخاوف لأصحاب المصلحة وتقييم المخاطر. حل المشاكل التي تم تحديدها

صياغة تقارير الأداء:

تحتوي صياغة تقارير الأداء على تجميع وتحليل كل المعلومات، الخاصة بالأداء وصياغتها في تقارير، فهذه التقارير تعتبر أداة لتوفر المعلومات وكذلك تستخدم للحصول على الأداء الفعلي الحالي للمشروع ومستوى التقدم. ويتم إخراج تقارير الأداء بصفة دورية وقد يتفاوت شكلها من التقرير البسيط إلى التقرير الأكثر تفصيلاً، وقد تشتمل على المعلومات التالية:

- تحليل الأداء السابق.
- حالة المخاطر والمشاكل.
- العمل الذي تمّ الانتهاء منه خلال فترة صياغة التقرير.
- العمل الذي يجب إتمامه خلال فترة صياغة التقارير التالية.
- ملخص التعديلات التي تمّ الموافقة عليها.
- المعلومات التي يجب أن تخضع للمراجعة.

قنوات التواصل الشخصي:

تؤدي قنوات الاتصال المختلفة إلى نتائج مختلفة، فلنلق نظرة على المقارنة بين التواصل وجهاً لوجه وقنوات الاتصال المحتملة الأخرى.

علاقة شخصية:

يمكن لشخصين يتحدثان وجهاً لوجه أن يكون لهما علاقة فورية وعلاقة عمل دلالية أعمق من أي شخص آخر في نهاية البريد الإلكتروني.

اتصال أسرع:

التحدث وجهًا لوجه هو أيضًا أسرع بكثير ، ويمكن توصيل المزيد في فترة زمنية قصيرة. يمكن اتخاذ القرارات بشكل أسرع وتكون التفاعلات البشرية، والردود أكثر وضوحًا وطبيعية. تنتهي بمصافحة وابتسامة مثالية.

مراسلة شخصية:

غالبًا ما تتمحور اجتماعات العمل وجهًا لوجه حول العلاقة بين هذا العميل والعمل التجاري، فهي خدمة شخصية أكثر بكثير من معظم القنوات الأخرى. هذا المستوى الدلالي أعمق من استجابة البريد الإلكتروني. هذا ما نعيه بالتواصل الغني أو البسيط.

جمهور محدود:

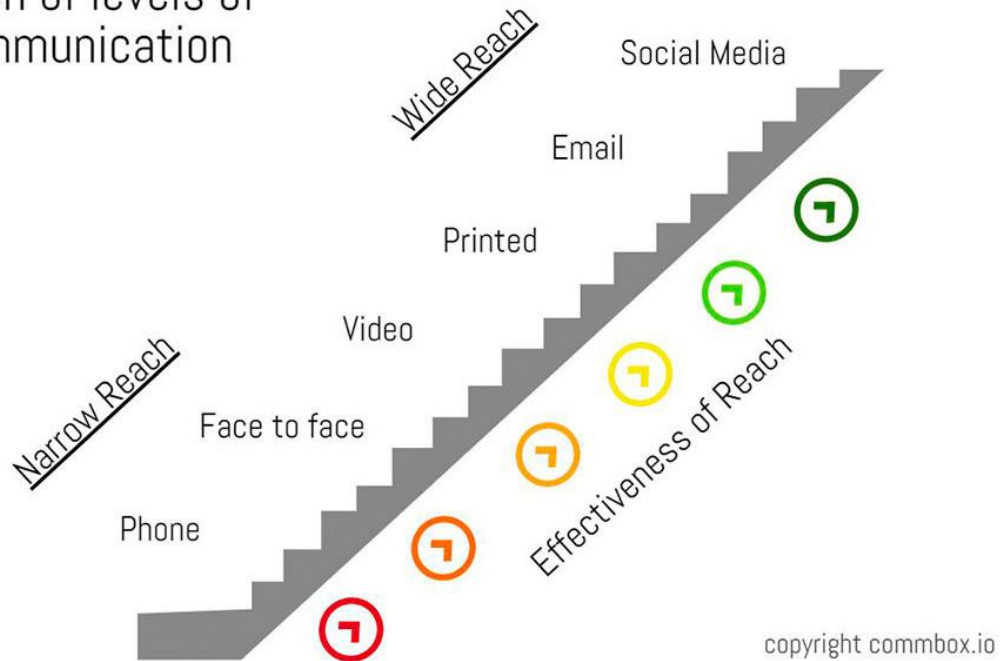
ومع ذلك، فإن التحدث وجهًا لوجه، على الرغم من كونه أحد أكثر قنوات الاتصال قيمة، يعد أيضًا أحد أكثر القنوات المحدودة في معظم اجتماعات العمل، يتحدث شخص واحد أو عدد قليل من الأشخاص إلى عدد قليل من الأشخاص الآخرين.

تكلفة:

مع استثناءات منتجات التجزئة وربما المنتجات أو الخدمات عالية التذكرة، كم عدد الموظفين الذين يمكن أن تتحمل شركة ما بشكل معقول لإجراء محادثات فردية مع عملائها؟ هذا يعتمد إلى حد كبير على إعداد عملك. بالنسبة للكثيرين، فإنه ينطوي على تكاليف سفر إضافية كبيرة ونفقات أخرى حتى قبل أن تحدث المحادثة.

إليك بعض المخططات التي صممت والتي توضح بعض إيجابيات وسلبيات كل قناة. بشكل عام، يمكن لقناة اتصال صغيرة أو مستوى أن يكون أكثر فعالية، لكن قناة التواصل الاجتماعي يمكن أن تصل إلى جمهور أوسع.

Reach of levels of communication



يتعلق الأمر بالتوازن، ولتحقيق التوازن، تحتاج بشكل مثالي إلى استخدام عدد من القنوات المختلفة وأنت تأخذ العملاء من خلال مسار خدمة العملاء أو مسار المبيعات الخاص بك نهج omnichannel.

Omnichannel تعني أنه يمكنك تغطية جميع القواعد ، بدءًا من الاتصالات الضيقة التي تركز على العميل والغنية إلى وسيط المراسلة الواسع والأوسع.

يبحث 47% من مستهلكي Gen Z في الولايات المتحدة عن العناصر على الأجهزة المحمولة أثناء التسوق في مواقع فعلية.

ما هي قنوات الاتصال هذه؟

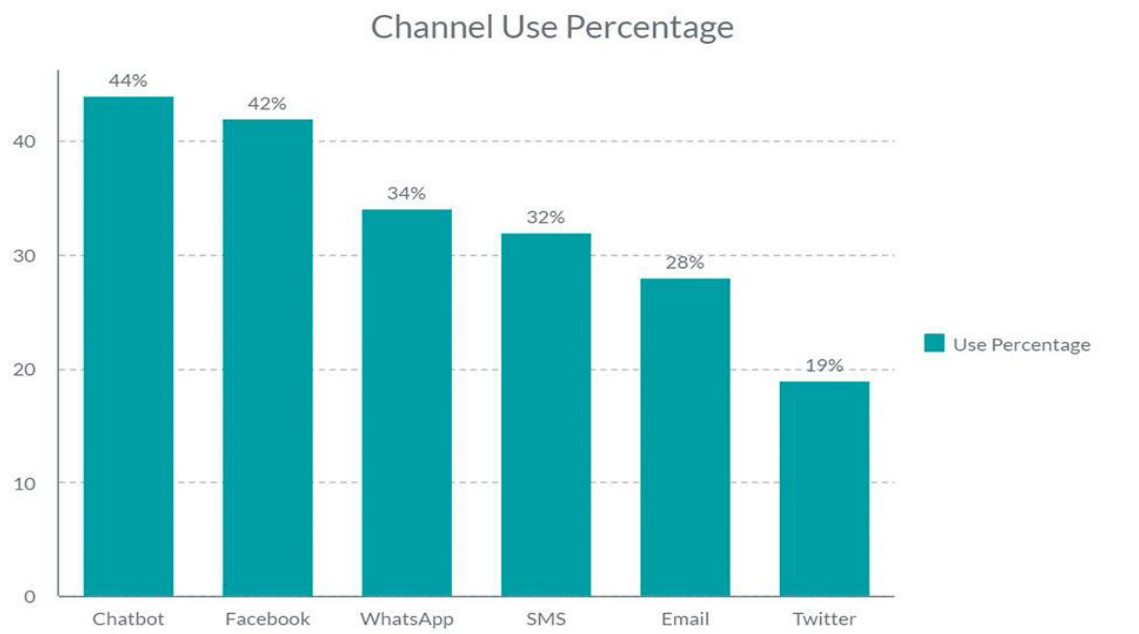
الكثير منا على دراية بقنوات الاتصال الرئيسية، ولكن إليك هذه القائمة الشاملة لعدد من القنوات التي يمكنك استخدامها بالفعل للوصول إلى عميلك بدون ترتيب معين

- Whatsapp
- الجوال
- البريد الإلكتروني
- Chatbot
- فيس بوك
- انستجرام
- لينكد إن
- يوتيوب

إحصائيات لقنوات التواصل الاجتماعي:

كما نرى من الرسم البياني أدناه، يختلف العملاء في الاستخدام الذي يتصلون من خلاله، ويستخدم الكثيرون قنوات متعددة لأن تفضيلاتهم وخصائصهم السكانية وعوامل أخرى تختلف.

قنوات التواصل منتشرة بالتساوي عبر منصات متعددة. لذلك يمكننا أن نرى تفصيلاً لنسبة الاستخدام الأوسع.



8.4 بناء مصفوفة الاتصال

الاتصالات	الهدف	الوسيط	التكرار	الحضور	المسؤول	قابلية للتسليم
اجتماع الافتتاح	مراجعة وتوضيح الاهداف والغايات	شخصياً/ وجها لوجه	مرة واحدة	فريق المشروع راعي المشروع أصحاب المصلحة	مدير المشروع	جدول أعمال
اجتماعات فريق العمل	مراجعة حالة المشروع	لوجه وجهاً لوجه او اتصال مرئي	اسبوعي	فريق المشروع	مدير المشروع	جدول أعمال الجدول الزمني للمشروع
اجتماعات التصميم الفني والابداعي	مناقشة ومراجعة المشاكل الفنية والتصميم والحلول	شخصياً / وجهاً	كما هو مطلوب	الفريق التقني فريق الإبداع	قائد الفريق التقني قائد فريق الابداع	جدول أعمال
اجتماعات حالة المشروع الشهرية	تحديث القيادة في حالة المشروع	وجها لوجه أو اتصال مرئي	شهريا	مدير المشروع اصحاب المصلحة	مدير المشروع	عرض تقديمي بتطور المشروع والجدول الزمني للمشروع
تقارير حالة المشروع	تقرير مفصل عن حالة المشروع بما في ذلك التقدم والتكاليف والمشاكل	بريد الالكتروني	شهريا	مدير المشروع اصحاب المصلحة	مدير المشروع	تقرير حالة المشروع و الجدول الزمني

8.5 عرض 3 سيناريوات لنماذج خاطئة من التواصل.

هناك عدد من الأخطاء في التواصل قد يرتكبها مديري المشروع وفرق العمل نذكر ٣ نماذج منها :

1- مهارات العرض الضعيفة:

من الضروري التحضير جيداً لعرضك التقديمي لعملائك أو أصحاب المصلحة. يجب أن تكون في وضع يسمح لك بالإجابة على جميع أسئلتهم بثقة. علاوة على ذلك ، تأكد من أن العرض خالي من الأخطاء. وكذلك بلغة مفهومة لجميع المعنيين بالعرض التقديمي و قم بإجراء فحص شامل للتهجئة والقواعد ، بينما تبحث أيضاً عن الصور المناسبة لجعل عرضك التقديمي ملفتاً للنظر.

2- كثرة المعلومات:

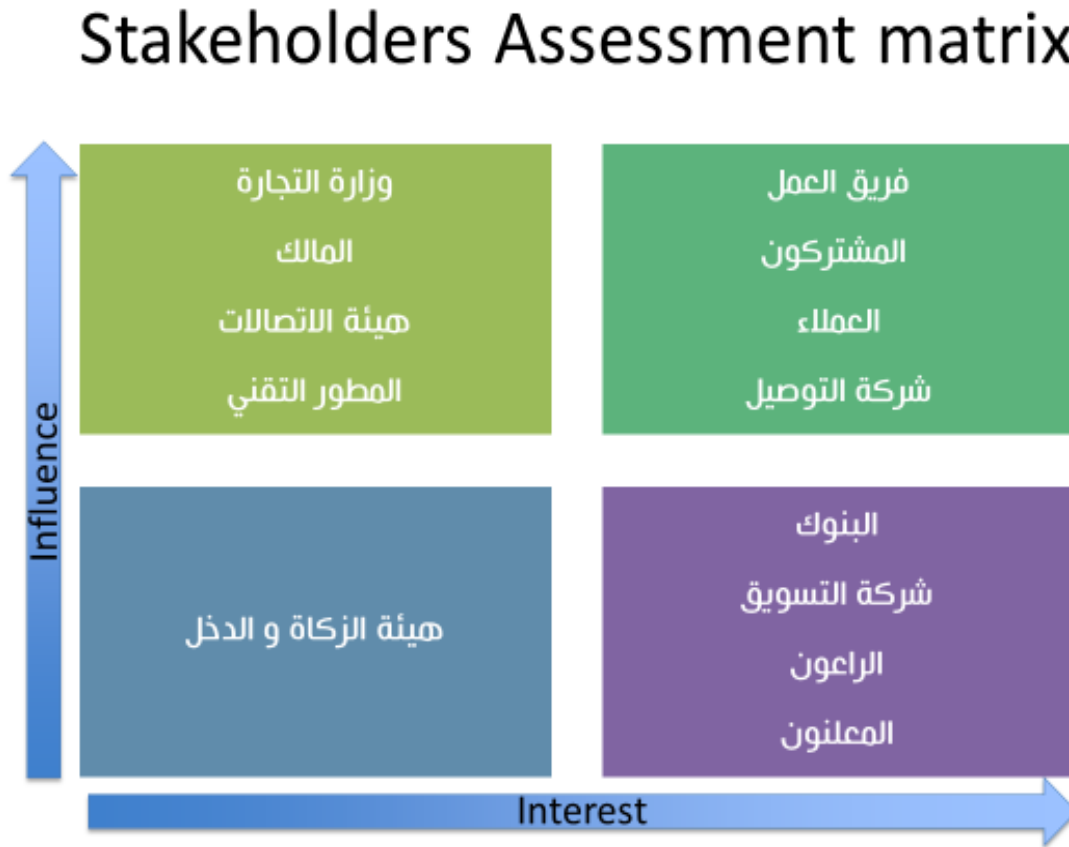
يتعين رسم خطة في كمية المعلومات التي يتم توفيرها للعملاء وأصحاب المصلحة. قد يؤدي إثقال كل شخص بمعلومات كثيرة جداً إلى إرباك المتلقين ، مما يؤدي إلى تدخل غير ضروري منهم، فلا يجب ارسال الكثير dashboard من المعلومات للإدارة العليا مثلاً بل يجب ان تكون مركزة وواضحة جداً مثل ان تكون في هيئة بالمعلومات الرئيسية في المشروع.

3- استخدام وسيلة اتصال غير مناسبة:

قد يقوم مدير المشروع او فريق العمل بالتواصل بطريقة غير مناسبة مع أصحاب المصلحة كأن يقوم بارسال بريد الكتروني للسائقين المسؤولين عن نقل البضائع والذين قد لا يتوفر لديهم بريد الكتروني او افضل طريقة لتوصيل معلومات لهم قد تكون عبر الاتصال الهاتفي مثلاً.

كذلك قد يتم اعتماد ارسال رسائل عبر تطبيق تلجرام والذي لم يتم الاتفاق عليه في خطة الاتصال بالمشروع ولم يقوم أصحاب المصلحة بتنزيل التطبيق.

8.6 تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين Assessment Stakeholder Matrix



9 القيادة Leadership

9.1 وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع:

يكن السر في نجاح وفاعلية إدارة المشروع في مقدرة مدير المشروع على قيادة جميع الأطراف ذات الصلة بكفاءة ومهارة.

انطلاقاً من الطابع الخاص لمشروع "متجر الخير الإلكتروني" فإن نمط القيادة المفضلة للمشروع هو (visionary leadership style) حيث يكون القائد الذي يتحلّى بهذا النمط ذو رؤية شمولية تلعب دوراً مهماً في تشكيل المستقبل، ولديه قدرة على حل المشكلات وإيجاد البدائل المختلفة، ومواجهة التحديات. كما أنه يقود ويوجه الفريق نحو هدف واضح من خلال رسم صورة للمستقبل. ويقوم بتشجيع أعضاء الفريق على الإبداع والتميز في إنجاز المهام، ويساعدهم على مواجهة التحديات. كما يقوم بتطوير مهارات وقدرات الفريق خصوصاً فيما يتعلق بتطوير تطبيقات البرامج وجمع وتحليل البيانات التي تدعم وتوجه المشروع. ويدرس توقعات العملاء وتوجهات السوق لاستشراف المستقبل. ويقرأ منحنيات النمو والتطور في مجال الأعمال.

9.2 أسباب تفضيل النموذج

نظراً لطبيعة المشروع الخاصة حيث أنه يعتمد على التقنية، ويستهدف فئة خاصة، ويتطلب مهارات تسويقية واستقطاب جهات تمويلية. لذا فقد وقع الاختيار على (visionary leadership style) حيث لابد أن يكون قائد المشروع ذو رؤية مستقبلية لديه:

- اطلاع على نماذج الأعمال الحديثة والتجارة الإلكترونية
- إلمام بالتوجهات المستقبلية للأعمال حتى يكون قادراً على صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها
- القدرة على اختيار فريق العمل وتوجيهه وتحفيزه لتنفيذ المهام بكفاءة وفعالية
- القدرة على إدارة العلاقات مع مختلف أصحاب المصلحة

9.3 مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع

1- اعطهم الأدوات المناسبة والتدريب.

ضمان أن أعضاء فريقك لديهم الأدوات الصحيحة أو التدريب سوف يعطيهم الثقة للعمل بفعالية على مهام المشروع. إذا لم تعطهم هذا، كيف تتوقع منهم أن يحققوا أهدافهم وغاياتهم؟ عادة ما يتضمن المشروع إدارات مختلفة أو أعضاء فريق لذلك يعد التعاون ضروريا، وبالأدوات المناسبة يمكن تحقيق ذلك.

2- مكافأتهم.

إن مكافأتنا على عمل جيد هو شيء يمنحنا شعورا بالفخر. إذا أكملوا مهمة بشكل جيد بشكل خاص، فكافئهم على ذلك. قد يكون هذا يوم عطلة إضافي أو غداء، ولا ينبغي حفظ الاحتفال فقط لنهاية المشروع، بل يجب أن يتم في مراحل مختلفة.

تذكر، الجميع مختلفون، فيفضل الجلوس مع أعضاء فريقك قبل بدء المشروع ومناقشة عملية المكافآت. على سبيل المثال، هل يرغبون في مكافأتهم بشكل فردي أو كفريق واحد؟ متى يرغبون في كافأتهم؟ في مراحل مختلفة أو في نهاية المشروع؟ أخذ الوقت لمعرفة تفضيلات الناس ومنحهم شيئا يريدونه حقا يمكن أن تعطيك نتائج أفضل.

3- دعمهم يعرفون أنك تثق بقدراتهم.

من الضروري أن يكون لديك إيمان بمؤهلات فريقك والسماح لهم بالتدريج بمفردهم. البيئة التي تحاول السيطرة على كل ثانية وكل قرار سوف تتدهور تدريجيا، وسوف تضر دوافعهم.

الثقة هي عنصر أساسي في الفريق الناجح والأعمال بشكل عام، والشخص الذي يشعر بالثقة سيكون دائما أكثر استباقية وإبداعا ويدل على مهنية الفريق.

4- تقديم يد العون.

في بعض الأحيان، لا توجد أيدي كافية في المشروع. إذا كان فريق المشروع يواجه مشكلة في الوفاء بموعد نهائي، فلا تتجنب تلطيخ يديك، مجرد تقديم المساعدة في بعض الأحيان يكفي لإلهام فريقك للتغلب على العقبات بأنفسهم. في أوقات أخرى قد تحتاج إلى مراجعة خطة أو حدث رئيسي في حين أن وقتك مهم، فإن عرض المساعدة في مهام الآخرين سيعزز موقعك كعضو نشط في الفريق، وسيسلط الضوء على تقانيك في المشروع.

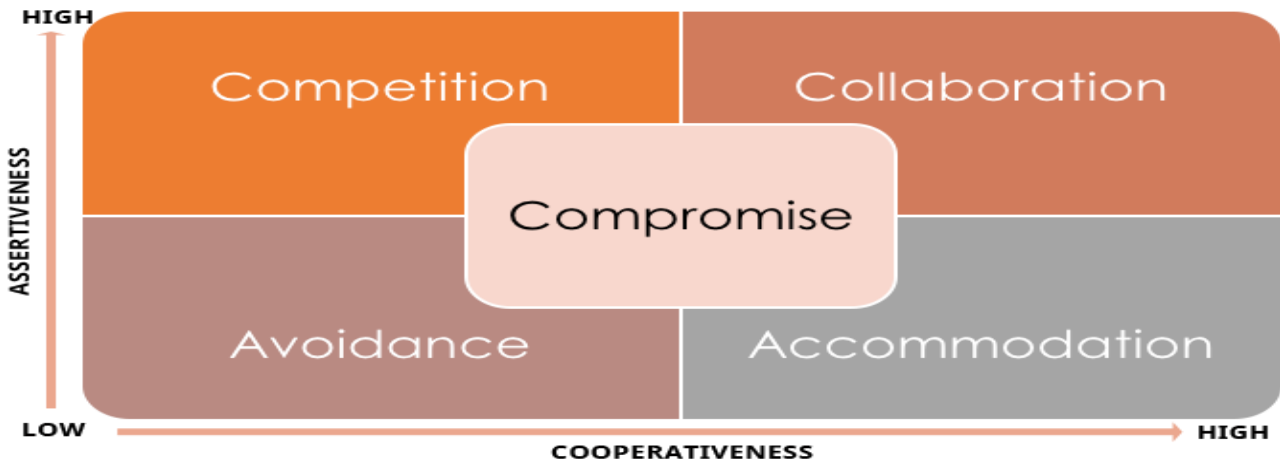
5- كن مثالا يحتذى به.

يراقب أعضاء الفريق دائما مديري المشاريع عن كثب. لذلك، كمدير مشروع يجب أن تحاول دائما أن تكون مثالا رائعا يُتطلع إليه. يجب أن تكون صادقا ومباشرا وشفافا في تعاملاتك قدر الإمكان. يجب عليك أيضا العمل بجد، وتحفيز الآخرين، وهذا النهج معد تماما في المشاريع ويشجع أعضاء الفريق الآخرين على أن يحذوا حذوه.



مرجع الشكل: <https://www.pmi.org/learning/library/construction-projects-managing-conflicts-leadership-6814>

عادة لا يوجد حل سهل للصراع وهناك العديد من التقنيات والأدوات لحل الصراع والنزاعات منها أداة



مرجع
الشكل:

(<http://ascenditur.no/blog/2017/04/30/managing-workplace-conflicts/>)

الأزمات:

يمكن أن تحدث الأزمة (crisis) نتيجة لحدث غير متوقع أو كنتيجة غير متوقعة من بعض المخاطر المحتملة وتتطلب الأزمات اتخاذ قرارات سريعة، ولا بد من وجود استراتيجيات وإدارة للأزمات للتعامل مع أي حدث سلبي وكبير ومفاجئ.

11.2 تقديم 3 سناريوهات متوقعة لاحداث الصراع بالمشروع.

الصراع:

هو حالة من عدم الاتفاق بين فردين أو مجموعتين (أو أكثر)، والنتيجة من ضرورة اشتراكهما في موارد محدودة أو أنشطة عمل معينة. كما ينشأ الصراع بسبب امتلاكهم مراكز وقيم وادراكات مختلفة، والصراع في المشروع له عدة مستويات:

- الصراع بين الافراد (صراع بين اعضاء فريق العمل)
- الصراع بين المجموعات داخل المشروع (صراع بين مجموعات والاقسام داخل المشروع ويسمى صراع الحلفاء)
- الصراع بين المشروع والجهات الخارجية (الصراع الذي يظهر بين المشروع وبين الاطراف الخارجية ذات العلاقة مثل الموردين ولجان الاستلام)

الصراع	السيناريو المحتمل
الصراع بين الأفراد (أعضاء الفريق)	كأن يقوم أحد أعضاء الفريق بتوكيل زميله بمهامه لأنه سيخرج لظرف طارئ من مكان العمل، فيقوم الزميل الموكل بتوقيع استمارات وتسليم بعض الطلبات والتهاون في البعض الآخر فتحدث بينهما خلافات لأن التقصير والحسم سيكون للطرف الأول الذي خرج من عمله
الصراع بين مجموعات وأقسام المشروع	كأن يأخذ المدير قرار بأولوية بدء عمل المجموعة 1 بناء على أسبابهم ومبرراتهم التي تم توضيحها من قبل رئيس المجموعة، على حساب تأخر عمل المجموعة 2 لأنهم لم يفسروا أو يوضحوا أسبابهم ما يولد الخلاف والنزاع بين مجموعات العمل 1 و 2
الصراع بين المشروع والجهات الخارجية	كأن يلتزم المورد بتسليم منتجات في موعد محدد ويتأخر 3 أسابيع عن الموعد المتفق عليه لأسباب التخليص الجمركي وضغط الطلبات ما يسبب في مشاكل بينه وبين الشركة وانتهاء عقد العمل

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

الصراع	الاستراتيجية المستخدمة	التوضيح
بين أعضاء الفريق	التهدة - التوسط	أن يتم تهدئة كل فرد على حدة وفهم وجهة نظره حول موضوع الخلاف. ثم يقوم المدير بالعمل كالموسيط بينهما ليوضح لكل فرد رأي الطرف الآخر وشعوره حول الخلاف مع محاولة تقريب وجهات النظر والوصول للصلح.
بين مجموعتين أو قسمين في المشروع	التفاوض	التفاوض هو أداة لحل الخلاف والوصول الى اتفاق يشعر معه كل الفريقين انه راض عما حصل عليه، ويقوم به المدير مع محاولته إرضاء كل الفريقين المتفاوضين بما يحقق مصالح المشروع.
بين المشروع والجهات الخارجية (المورد)	التسوية	أن يقدم كل طرف من أطراف النزاع تنازلات، من أجل الوصول إلى حل مقبول. فمثلاً يتنازل المورد عن جزء من مبلغ البضاعة مقابل عفو الشركة عن مدة التأخير الحاصلة لاستمرار التعاون بينهما ولتحقيق المصالح المشتركة

11.4 تحديد الأسباب الجذرية للصراعات

الأسباب الجذرية للصراعات في المشاريع كما يلي:

- معظم الصراعات مرتبطة بحالة عدم التأكد من حدوث شيء في المستقبل، مما يجعل الافراد يحملون أفكارا مختلفة حول امكانية الوصول الى اهداف المشروع.
- شدة التعقيد في بيئة عمل المشروع ناتجة عن وجود مدخلات من اشخاص واقسام ومنظمات عديدة ومختلفة عن بعضها، وكذلك بسبب وجود الاعتمادية بين الانشطة، كل هذا محفز للصراع، مثل: الصراع بين مجموعتي عمل داخل المشروع لأن عمل أحدهما يتعارض مع عمل الأخرى.

- أصحاب المصالح الذين يشتركون في انجاز المشروع يحملون معتقدات وقناعات ومشاعر مختلفة، ولديهم مصالح واهداف متعارضة.
- الاهداف الرئيسية الثلاث للمشروع: الوقت، والتكلفة، والمواصفات تشكل ضغوط على الاطراف العاملة في المشروع، مثل: المورد عندما خانتها الظروف في تسليم المنتجات في الوقت المحدد لها.



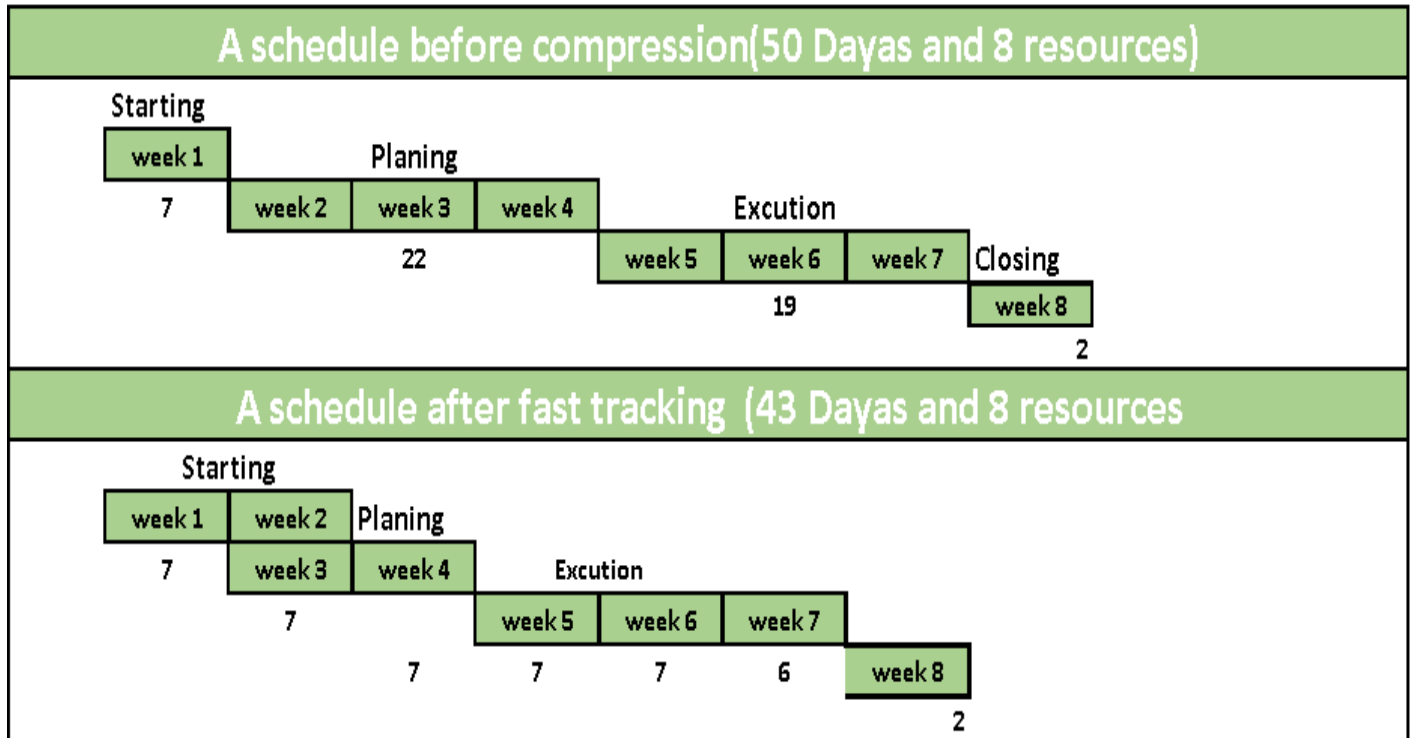
12 المادة الثالثة عشر الحنكة Resourcefulness

12.1 توزيع الموارد البشرية على المهام

النقطة	التوضيح
التوظيف	يُقاس نجاح العاملين في مجال التوظيف بعدد الوظائف الشاغرة التي يجلبون موظفين أكفاء لشغلها، والوقت الذي يستغرقونه في القيام بهذه المهمة. ويلعب المسؤولون عن التوظيف في الشركة دورًا مهمًا في تطوير القوى العاملة بها، فهم المسؤولون عن الإعلان عن الوظائف الشاغرة والاختيار من بين المتقدمين، وإجراء مقابلات أولية معهم، وتنسيق الجهود مع المديرين الذين يقومون بالاختيار النهائي للمرشحين.
الصحة و السلامة	بموجب القانون يتعين على أصحاب العمل توفير بيئة آمنة للموظفين، وإحدى الوظائف الأساسية لموظفي الموارد البشرية تتمثل في توفير التدريب في مجال السلامة للموظفين لتقليل حوادث العمل، وتقديم التعويضات للعاملين في حالة وقوع الحوادث.
علاقات	يتولى موظفو الموارد البشرية مسؤولية تعزيز العلاقات بين صاحب العمل والموظفين، من خلال قياس مدى الرضا الوظيفي ومشاركة الموظفين وحل مشكلات العمل.
الرواتب والحوافز	تقع مسؤولية إعداد كشوف المرتبات على مكتب الموارد البشرية، وفي حين يكون للمرتبات قسم مستقل في الشركات الكبيرة، إلا أن موظفي الموارد البشرية غالبًا ما يقومون بهذه المهمة في الشركات الصغيرة. تتولى إدارة الموارد البشرية أيضًا مزايا الرعاية الصحية، والتفاوض بشأن معدلات تغطية الخدمات الصحية مع شركات التأمين، وتنسيق الجهود مع مدير صندوق مدخرات التقاعد.
ضمان الامتثال لقوانين العمل	إحدى المهام الرئيسية للموارد البشرية تتمثل في ضمان امتثال الشركة لقوانين العمل، فمن دون ذلك يمكن أن تكثر الشكاوى بسبب ممارسات التوظيف غير العادلة، وظروف العمل غير الآمنة، وعدم الرضا بشكل عام عن ظروف العمل. قد يؤثر كل ذلك في النهاية على الإنتاجية والربحية، لذلك يجب أن يكون موظفو الموارد البشرية على دراية بقوانين العمل بشكل كامل.
التدريب والتطوير	يجب على أصحاب العمل تزويد الموظفين بالأدوات اللازمة لنجاحهم، مثل توفير التدريب الشامل لمساعدتهم على فهم الثقافة التنظيمية الجديدة والقدرة على التعامل معها. توفر العديد من أقسام الموارد البشرية التدريب على القيادة والذي قد يستلزم تعيين مشرفين ومديرين متخصصين في إدارة الأداء، وكيفية التعامل مع أمور مثل علاقات الموظفين على مستوى الإدارة. كما توفر أيضًا التدريب في مجال التطوير المهني، وتكون مثل هذه البرامج للموظفين الباحثين عن تحقيق أهداف شخصية معينة مثل الحصول على درجة جامعية، وغالبًا ما تكون برامج سداد الرسوم الدراسية في نطاق عمل إدارة الموارد البشرية.
وضع خطط لتحسين أداء الموظفين	عادة ما تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع مثل هذه الخطط لمساعدة الموظفين المتعثرين على تطوير عملهم، للوصول إلى المستوى الذي تتوقعه الشركة منهم. وفقًا لجامعة تكساس تتضمن هذه الخطط وصفًا لأداء الموظفين الذي يتطلب التطوير، والأهداف التي يجب الوفاء بها خلال فترة زمنية محددة، وخطة لإنجاز هذا التطوير، والنتائج بالتفصيل في حالة عدم نجاح الخطط.

حفظ السجلات	يتولى قسم الموارد البشرية حفظ السجلات الخاصة بالإيرادات والنفقات والمشتريات والمعاملات التجارية وغيرها من السجلات المهمة للشركة.

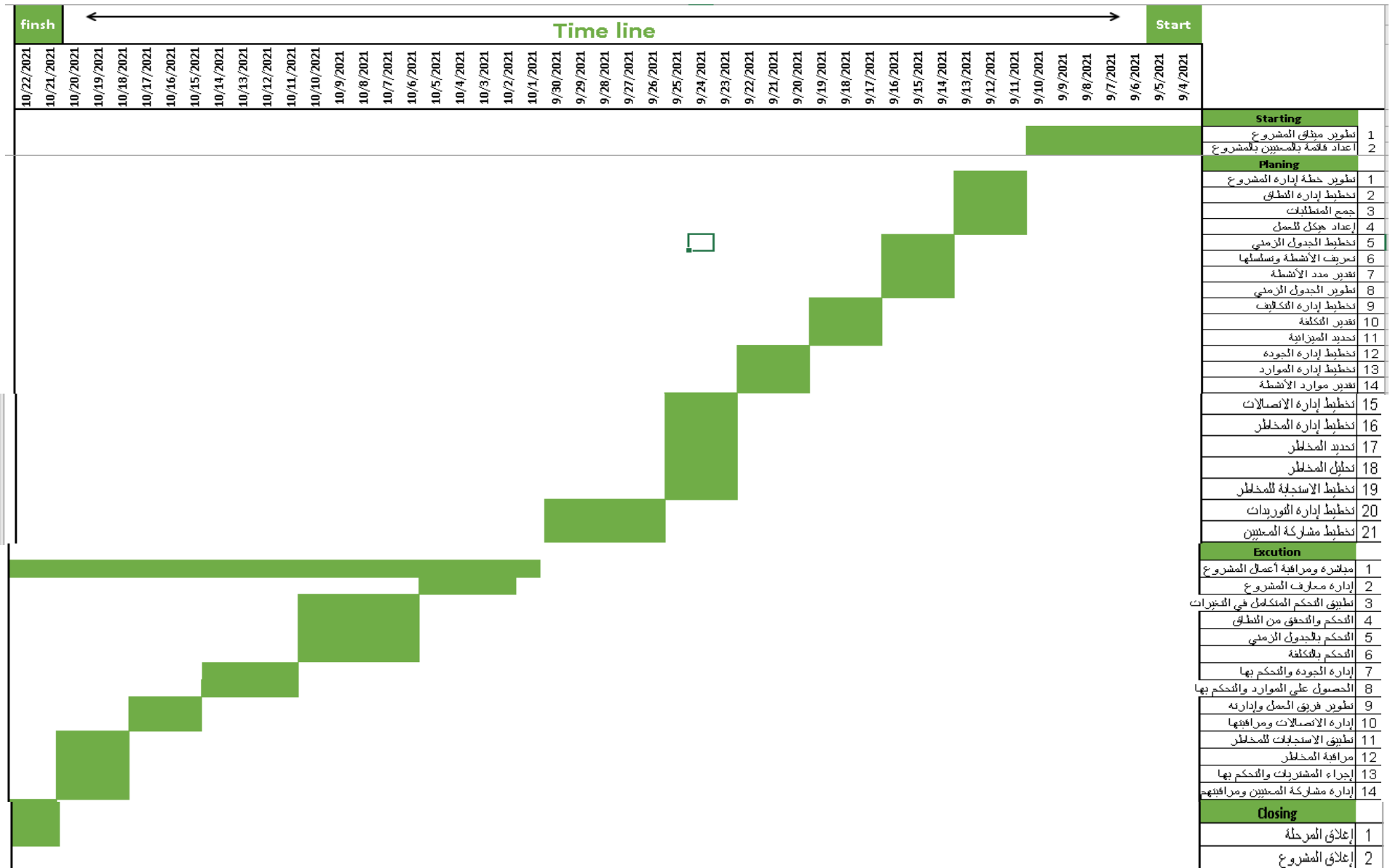
12.2 تحليل أثر إجراء عملية Crashing وعملية Fast - tracking



12.3 الجدول الزمني

الجدول الزمني					
المرحلة	الاجراء	تاريخ البداية	تاريخ النهاية	نسبة الانجاز	حالة المهمة
البداية					
1	تطوير ميثاق المشروع	9/4/2021	9/10/2021	100%	منتهية
2	اعداد قائمة بالمعنيين بالمشروع	9/4/2021	9/10/2021	100%	منتهية
التخطيط					
1	تطوير خطة إدارة المشروع	9/11/2021	9/13/2021	100%	منتهية
2	تخطيط إدارة النطاق	9/11/2021	9/13/2021	100%	منتهية
3	جمع المتطلبات	9/11/2021	9/13/2021	100%	منتهية
4	إعداد هيكل للعمل	9/11/2021	9/13/2021	100%	منتهية
5	تخطيط الجدول الزمني	9/14/2021	9/16/2021	100%	منتهية
6	تعريف الأنشطة وتسلسلها	9/14/2021	9/16/2021	100%	منتهية
7	تقدير مدد الأنشطة	9/14/2021	9/16/2021	100%	منتهية
8	تطوير الجدول الزمني	9/14/2021	9/16/2021	100%	منتهية
9	تخطيط إدارة التكاليف	9/17/2021	9/19/2021	100%	منتهية
10	تقدير التكلفة	9/17/2021	9/19/2021	100%	منتهية
11	تحديد الميزانية	9/17/2021	9/19/2021	100%	منتهية
12	تخطيط إدارة الجودة	9/20/2021	9/22/2021	100%	منتهية
13	تخطيط إدارة الموارد	9/20/2021	9/22/2021	100%	منتهية
14	تقدير موارد الأنشطة	9/20/2021	9/22/2021	100%	منتهية
15	تخطيط إدارة الاتصالات	9/23/2021	9/25/2021	100%	منتهية
16	تخطيط إدارة المخاطر	9/23/2021	9/25/2021	100%	منتهية
17	تحديد المخاطر	9/23/2021	9/25/2021	100%	منتهية
18	تحليل المخاطر	9/23/2021	9/25/2021	100%	منتهية
19	تخطيط الاستجابة للمخاطر	9/23/2021	9/25/2021	100%	منتهية
20	تخطيط إدارة التوريدات	9/26/2021	9/30/2021	100%	منتهية
21	تخطيط مشاركة المعنيين	9/26/2021	9/30/2021	100%	منتهية
التنفيذ					
1	مباشرة ومراقبة أعمال المشروع	10/1/2021	10/22/2021	100%	منتهية
2	إدارة معارف المشروع	10/2/2021	10/5/2021	100%	منتهية
3	تطبيق التحكم المتكامل في التغيرات	10/6/2021	10/10/2021	100%	منتهية
4	التحكم والتحقق من النطاق	10/6/2021	10/10/2021	100%	منتهية
5	التحكم بالجدول الزمني	10/6/2021	10/10/2021	100%	منتهية
6	التحكم بالتكلفة	10/6/2021	10/10/2021	100%	منتهية
7	إدارة الجودة والتحكم بها	10/11/2021	10/14/2021	100%	منتهية

منتھية	100%	10/14/2021	10/11/2021	الحصول على الموارد والتحكم بها	8
منتھية	100%	10/17/2021	10/15/2021	تطوير فريق العمل وإدارته	9
منتھية	100%	10/17/2021	10/15/2021	إدارة الاتصالات ومراقبتها	10
منتھية	100%	10/19/2021	10/18/2021	تطبيق الاستجابات للمخاطر	11
منتھية	100%	10/20/2021	10/18/2021	مراقبة المخاطر	12
منتھية	100%	10/20/2021	10/18/2021	إجراء المشتريات والتحكم بها	13
منتھية	100%	10/20/2021	10/18/2021	إدارة مشاركة المعنيين ومراقبتهم	14
الإغلاق					
منتھية	100%	23/10/2021	10/21/2021	إغلاق المرحلة	1
منتھية	100%	23/10/2022	10/20/2021	إغلاق المشروع	2



14 التفاوض Negotiation

14.1 تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض

يجب اختيار الفريق المفاوض أولاً , هذه أول خطوة نحو تطوير عملية التفاوض :

* تذكير كل عضو بأهداف الفريق

* التحقق من أن كل عضو يفهم جيداً ما هو دوره في المفاوضات



* وضع «قواعد اللعبة» التي ستحكم المفاوضات

* على كل عضو أن يعرف ما هي مسؤولياته وما هي حدود استقلاليته، وما الذي يجوز أو لا يجوز له عرضه على الفريق الآخر

أهمية التطلع إلى المكاسب المتبادلة كثيراً ما تتعثر المفاوضات أو تفشل بسبب تركيز المفاوضين على تأكيد مواقفهم وميلهم إلى المجادلة بدلاً من البحث عن مكاسب متبادلة، أي ما يمكن الحصول عليه من المفاوضات لمنفعة الطرفين وخدمة مصالحهم. لذا، فإن المفاوض الناجح يركز على المصالح بدلاً من المواقف ويسعى إلى خلق جوٍّ من الاحترام المتبادل مع احتفاظه ببدائل متعددة لتجاوز العقْد التي قد تعترض التوصل إلى حل. ويكون الحل القائم على المكاسب المتبادلة مبنياً على تبادل الأفكار المفيدة، والتعرف على القيم المشتركة بين الطرفين، وتوسيع أو تضيق نطاق الاتفاق حسب الضرورة مع تحديد المسائل التي يمكن وضعها جانباً من أجل التفاوض حولها لاحقاً.

التعامل مع الصعوبات

مع أن معظم الناس يتفاوضون عادة بخُسن نية وبهدف التوصل إلى اتفاق يحقق المصلحة المشتركة، ولذلك فإنهم لا يلجأون إلى الخداع والحيل أو محاولة التهويل على الطرف الآخر، إلا أننا قد نجد أنفسنا أحياناً في مواجهة مفاوض لا يلتزم أخلاقيات التفاوض، ويسعى إلى استفزازنا باعتماد أسلوب التهجم الشخصي. علينا أن نظل مؤدبين وهادئين، وأن نحاول إعادة النقاش إلى مساره الصحيح، أي إلى المسائل موضوع التفاوض، وأن نقترح استراحة قصيرة من أجل تنقية الأجواء. وإذا لم ينجح ذلك كله، فإنه يجدر بنا أن نطلب تعليق المفاوضات. يجب أن نحتفظ دائماً بخيار تعليق المفاوضات إذا شعرنا بأننا مهددون، أو معرضون لمضايقة لا تحتمل بسبب لجوء الطرف الآخر إلى تكتيكات تجعل التفاوض مستحيلاً.

قراءة لغة الجسد

لغة الجسد صادقة ومعبرة عن المشاعر، وهي تعزّز مهارات التواصل، كما أنها أبلغ من الكلام. من إشاراتها مدى القرب من الشخص الآخر، وطريقة التنفس التي تدل على ارتياح أو توتر، وتعابير الوجه التي تنم عن انزعاج أو عكس ذلك.

انتبه جيداً :

لن يكشف لك أحد جميع أوراقه. عليك أن تستشف ما يريده الطرف الآخر، ولأن السبب الذي يعطيه لا يكون أبداً السبب الحقيقي، فإنك تستطيع استبعاد السبب المُعطى.

كمثال على لغة الجسد، فإن رفع الرأس إلى الأعلى يدل على الاستماع بعناية ودون تحيز، بينما إمالة الرأس يميناً أو يسرة يدل على التفكير بما يقال، أما إمالة الرأس إلى الأمام فيُعد إشارة إيجابية تدل على الاهتمام بينما قد تعني إمالة الرأس نحو الأسفل التحفظ على ما يُقال.

قد يجلس الشخص أو يقف أحياناً بطريقة تُوحي بالارتباك أو عدم الثقة بالنفس، إلا أنه لا يجب أن نتسرع بتفسير ذلك على أنه علامة ضعف. كما أن الحركات السريعة قد تدل على العصبية وربما تفصح الاهتمام بمعلومة محدّدة ذكرها الطرف الآخر.

ضرورة التنبه للخصائص الثقافية

يدرك المفاوض الناجح ضرورة معرفة الخصائص الثقافية للشعب الذي ينتمي إليه الطرف الآخر في عملية التفاوض، ولذلك فإنه يحرص على الاطلاع قدر الإمكان على عادات وتقاليد ذلك الشعب، لكي يعرف ما هي تصرفاته التي سيُعدها الطرف الآخر لائقة أو غير لائقة، وما هي حركات الجسد أو الكلمات التي تنم عن احترام أو عدم احترام بالنسبة للطرف الآخر، بحيث يتفادى النطق بكلمات أو القيام بحركات أو إشارات يعتبرها الطرف الآخر أمراً مشيناً قد يؤدي إلى إفشال المفاوضات.

14.1 إعداد عدد 2 خطة التفاوض

نقطة التفاوض	أعضاء التفاوض	موقف الطرف الآخر	طموح الطرف الآخر	موقفنا	طموحنا	الأفضلية	مطالبنا	التقديم	نقطة إلغاء التفاوض
توفير خدمات الدعم الفني للموقع الإلكتروني والتطبيق.	1- مدير المشروع 2- مدير العمليات	تقديم خدمة الدعم الفني بعقد منفصل	140,000 ر.س.	تم الموافقة على النموذج الأولي للموقع والتطبيق بكامل مواصفاتها .	100,000 ر.س.	1	قبول العرض بالسعر المقترح من قبلنا .	المفاوضة ب 5000 تصاعديا ابتداء من 80,000 ولا تزيد عن 100,000	اصرار الطرف الآخر بالسعر المقدم من قبلهم، البحث عن مقدم خدمة آخر
توفير خدمات الدعم الفني للموقع الإلكتروني والتطبيق.	1- مدير الموارد البشرية 2- مدير المشروع	-	ر.س. -	تم الموافقة على النموذج الأولي للموقع والتطبيق بكامل مواصفاتها .	60,000 ر.س.	2	تعيين موظف حاسب آلي مسؤول عن الدعم الفني	التكلفة التقديرية من 30,000 إلى 60,000 حسب مرونة العمل (دوام كامل - دوام جزئي)	عدم توفر موظف لتقديم الخدمة .

نقطة التفاوض ومنشأها	أعضاء التفاوض	متطلبات المشروع	متطلبات مقدم العرض	الخيارات المطروحة	اختيار الحل	اعتماد الاتفاق/الغاؤه
المساحة المحدودة للتخزين وضعف الخدمة اللوجستية مقارنة بالمستهدف طويل المدى. نشأ الاحتياج للتفاوض بتحليلات السوق ومتطلبات المشروع حسب خطة المشروع ومقارنتها بعروض الأسعار المقدمة.	1- مدير سلسلة الامداد. 2- مدير إدارة العقود.	يتطلب المشروع مساحة تخزينية وخدمة لوجستية قابلة للتغير والزيادة تدريجيا حسب تطور المشروع المخطط له .	مقدم العرض متوفر لديه المساحة المطلوبة حاليا والخدمة اللوجستية ، لكن لا يمكن الاعتماد عليها على المدى البعيد ومشترط أن يكون العقد طويل المدى وهو ما يتعارض مع المستهدفات للمشروع.	1-التفاوض على تقليص مدة العقد بما يتوافق مع المستهدفات قريبة ومتوسطة المدى. 2-التفاوض على رفع الطاقة الاستيعابية للتخزين وكذلك الخدمة اللوجستية المقدمة حسب الاحتياج مقابل قبول العرض. 3- قبول العرض كما هو وتعديل الخطة بما يتوافق معه والبحث عن مقدم خدمة إضافي عند الوصول للمستهدفات التي تتطلب التوسع.	يتم تحديد النقاط المتفق عليها ، والنقاط التي لا تزال محل تفاوض وبعد ذلك يتم اعتماد القرار النهائي .	في حال الاتفاق على أحد الخيارات المطروحة يتم اعتماده من صاحب الصلاحية وانشاء المستندات اللازمة بذلك وتبليغه لمن يلزم. وفي حال عدم الاتفاق على الخيارات المطروحة يتم إلغاء التفاوض .
				بدائل في حال عدم الموافقة على الخيارات المفضلة أعلاه		
				1- إضافة شروط في الاتفاق تضمن توفير المساحة الكافية طوال مدة العقد وكذلك تقديم الخدمة اللوجستية المطلوبة وفرض شروط جزائية. 2- البحث عن عرض بديل.		

