

حلول مخازن مصغرة للأفراد



6016

اعضاء المجموعة	
2021204300	عبداللطيف نديم
2021204175	العنود كعيد
2021204200	ابراهيم العطاس
2021204160	بشاير الشمراني
2021204206	حمزة العطاس
2021204059	صلاح باشيني
2021202741	محمد الزهراني
2021204092	محمد المهندس
2021204102	وليد الامير
2021204232	نمي المدني

بإشراف / د. وليد سليمان

1443هـ - 2022م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
6	قائمة الجداول
7	قائمة الأشكال
8	الفصل الأول
8	<u>1.1 الإستراتيجية</u>
8	1.1.1 الرؤية
8	1.1.2 الرسالة
8	1.1.3 الأهداف
	SMART
8	1.1.4 تطوير وتحديد مؤشرات القياس للإداء والفرق بين المؤشر الرائد والمتأخر
	Lead & Lag
13	1.1.5 تطوير وإعداد نموذج ميثاق المشروع
15	<u>2. الحوكمة والهياكل والعمليات</u>
15	1.2.1 تطوير هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع
15	1.2.2 تحديد الأسس العلمية والعملية التي تم اعتمادها في تطوير المشروع
16	1.2.3 تحديد نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع مع تحديد السبب
17	<u>3. الامتثال والمعايير واللوائح</u>
17	2.1.1 تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع
19	2.1.2 تطوير نموذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع (بدأ وتخطيط-تنفيذ-إغلاق)
	Checklist
21	<u>4. السلطة والإهتمام</u>

21	2.2.1 تطوير سجل المعنيين وتسجيل المجموعات لهم.
24	2.2.2 تطوير شبكة (القوة/الإهتمام) وشبكة (التأثير/القوة).
26	2.2.3 استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة.
27	<u>5.ثقافة المنظمة وقيمتها:</u>
27	2.3.1 تعريف لثقافة المنظمة.
27	2.3.2 تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع.
27	<u>6.نقد وإدارة الذات:</u>
27	3.1.1 سرد 3 عادات وسلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع.
27	3.1.2 دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها.
29	3.1.3 إجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT:
29	<u>7.النزاهة الشخصية والمصادقية:</u>
29	3.2.1 تقديم 3 سلوكيات تتعارض مع النزاهة الاخلاقية
30	3.2.2 تحليل الأثر المالي، الإجتماعي، الفني إن وجد لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات.
31	<u>8.الإنصالات الشخصية:</u>
31	3.3.1 إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة.
31	3.3.2 تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال.
33	<u>9.العلاقات والإرتباط:</u>
33	3.3.3 تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي.
35	3.3.4: بناء مصفوفة الإتصال.
36	3.3.5 تقديم 3 أحداث خاطئة في التواصل.
37	3.3.6 إنشاء وتقديم مصفوفة لتقييم أصحاب المنفعة.
39	<u>10.القيادة:</u>

39	4.1.1 وصف وتعريف نموذج القيادة المفضل لقيادة المشروع.
40	4.1.2 تحديد أسباب التفضيل لذلك النموذج.
41	4.1.3 تقديم 5 مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع.
42	<u>11. العمل الجماعي.</u>
42	4.2.1 إنشاء نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية بالمشروع.
42	<u>12. الصراع والأزمات:</u>
42	4.3.1 تعريف الصراع والأزمات.
43	4.3.2 تقديم 3 أحداث متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع.
43	4.3.3 تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية
45	4.3.4 عرض تحليل الاسباب الجذرية Root Cause Analysis
45	<u>13. الحنكة</u>
45	5.1.1 توزيع الموارد البشرية على المهام
47	5.1.2 Fast-Tracking على الجدول الزمني وعملية التقسيم
47	<u>14. التفاوض</u>
47	5.2.1 وضع القواعد العامة لعملية التفاوض
48	5.2.2 قم بإعداد خطتين تفاوض
50	المراجع

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
7	قائمة الاشكال	1
9	تطوير وتحديد مؤشرات القياس للاداء	2
13	نموذج ميثاق المشروع	3
19	قائمة مراجعة لاعداد الامتثال	4
20	بدء المشروع	5
21	تخطيط المشروع	6
21	تنفيذ المشروع	7
22	اغلاق المشروع	8
22	اصحاب المنفعة الداخليين	9
23	اصحاب المنفعة الخارجيين	10
31	تحليل الاثر المالي , الفني , المجتمعي	11
32	التواصل الشخصي والفعال	12
36	مصفوفة الاتصالات	13
39	مصفوفة اصحاب المصلحة الداخليين	14
39	مصفوفة اصحاب المصلحة الخارجيين	15
42	توزيع المسؤوليات والمهام RACI	16
44	استراتيجيات حل النزاع	17
46	توزيع الموارد البشرية	18
47	التعاقب والانهياء	19

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	تدفق إنشاء مؤشر الأداء الرئيسي	12
2	مؤشرات الأداء الرئيسية المتتالية	13
3	الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات المشروع	15
4	مكاتب المشاريع	16
5	نموذج الامتثال	17
6	دورة حياة الامتثال	18
7	تطوير شبكة القوة/الاهتمام لاصحاب المنفعة الداخليين	24
8	تطوير شبكة القوة/التأثير لاصحاب المنفعة الداخليين	24
9	تطوير شبكة القوة/الاهتمام لاصحاب المنفعة الخارجيين	25
10	تطوير شبكة القوة/التأثير لاصحاب المنفعة الخارجيين	25
11	نموذج شبكي لاصحاب المنفعة الداخليين	26
12	نموذج شبكي لاصحاب المنفعة الخارجيين	26
13	التقييم المهني الذاتي SWOT	29
14	تحليل الاسباب الجذرية	45

الجدول 1: قائمة الأشكال

الفصل الأول

1. الإستراتيجية

1.1.1 الرؤية:

نطمح أن نكون من أوائل الشركات التي تقدم حلول التخزين للأفراد بعقود طويلة وقصيرة الأجل وأن نكون الشريك المختار والمستمر الذي يساهم في توفير حلول وخدمات مبتكرة وآمنة تتناسب مع احتياجات عملائنا.

1.1.2 الرسالة:

نعمل في مشروعنا على توفير مساحات مختلفة للتخزين تتناسب مع احتياجات العملاء المختلفة سواء عند الانتقال إلى منزل جديد أو عند الحاجة إلى مكان ما للتخزين، حيث نقوم بتقديم أفضل الخدمات وبأفضل الأسعار، متميزين بتدابير وإجراءات أمنية صارمة، توفر لكل عميل في وحدة التخزين الخاصة به نظام مراقبة أمني على مدار الساعة مع إمكانية الوصول لها بأي وقت وبكل سهولة.

1.1.3 الأهداف:

S توفير مخازن بمساحات تناسب احتياجات العملاء تمكنهم من الإحتفاظ بمخزونهم الشخصي حيث تراعى المسافة وقربها من النطاق العمراني و الخدمات.

M يقارن هدف المشروع بالخطط والدراسات المنصوص عليها و التي تعنى بتوسع الرقعة العمرانية و المشاريع التجارية بالمدن الرئيسية و المحافظات التابعة لها.

A تمويل المشروع عن طريق اخذ قروض بنكية او شركة مساهمة تحت مظلة الدولة.

R تقديم حلول ومساحات تغطي احتياجات العملاء في التخزين لمواكبة التوسع العمراني و النمو التجاري.

T يتم انجاز المشروع بحلول عام 2023.

1.1.4 تطوير وتحديد مؤشرات القياس للاداء و الفرق بين المؤشر الرائد والمتأخر:

المهام الذكية - المهارات الفنية - (1 يوليو 2022 إلى 30 يونيو 2023)

الموقع: *****

الاسم: حلول مخازن مصغرة للأفراد

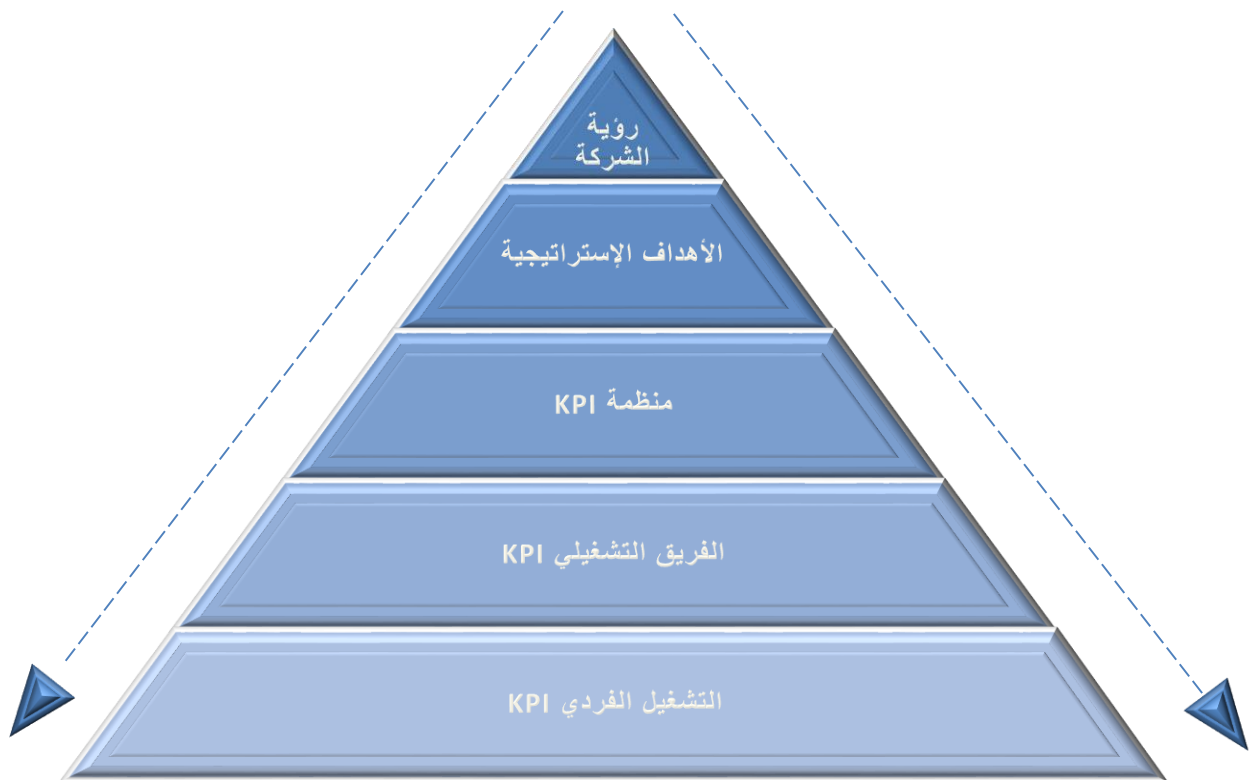
المقاييس	عمر الوزن	اتفق واقعي توقيت			التدابير (المعايير والبارامترات)	الأنشطة الرئيسية
		(بدء / إنهاء)	(فعلاً؟)	(فعلاً؟)		
إجمالي الوقت / العناصر التي تم انتقاؤها وتعبئتها	15		نعم	نعم	دقائق / ساعات	حزم واختيار وقت الدورة
						يركز مؤشر الأداء الرئيسي على تقييم الوقت المستغرق من التعبئة إلى اختيار العناصر من موقع العملاء
تمت معالجة الطلبات في الوقت المحدد / إجمالي الطلبات	15		نعم	نعم	دقائق / ساعات	وقت الحركة (نقل العناصر من مكانك إلى التخزين الآمن)
عدد الطلبات ضمن المهلة الزمنية / خارج الحد الزمني (سيتم قياس متوسط الحد الزمني من خلال مراعاة المسافة من والى الموقع)						يركز مؤشر الأداء الرئيسي على تقييم الوقت المستغرق من اختيار العناصر من موقع العملاء إلى التخزين الآمن. سيقيس مؤشر الأداء الرئيسي هذا أداء الخدمات اللوجستية ويساعد في تحديد المشكلات المحتملة في تنفيذ عملية الطلب الشاملة
الشكاوى الواردة من العملاء حول أخطاء في الطلبات /	15		نعم	نعم		يتم انتقاء الطلبات ومعالجتها بدون أخطاء

الإجراءات المالية	يركز مؤشر الأداء الرئيسي هذا على تحليل أداء الطلبات الخالية من الأخطاء التي تمت معالجتها ، كما أنه سيحلل أي حادث في حالة حدوثه أثناء تنفيذ الطلبات. علاوة على ذلك ، سيعطي لمحة عامة عن مستوى رضا العملاء						نسبة الشكاوى الواردة				إجمالي الطلبات التي تمت معالجتها
	متوسط وقت التسليم						ساعات التسليم حسب مجموعة المعيار	نعم	نعم	10	التسليم في غضون الوقت المتعاقد عليه أو التسليم المتأخر وفقًا للجدول الزمني المتعاقد عليه
	متوسط وقت التسليم المطلوب لاختيار النقل ، وإفلات العناصر في مكان التخزين أو العكس										
	دقة التوصيل وتسليم الطلبات بشكل خاطئ						متوسط عدد الطلبات التي تم تسليمها بشكل خاطئ	نعم	نعم	10	عدد الطلبات التي تم تسليمها بشكل خاطئ / إجمالي الطلبات
الإجراءات المالية	عدد العملاء العائدين						نسبة العملاء العائدين	نعم	نعم	5	عدد العملاء العائدين / إجمالي العملاء
	سيحدد ذلك معدل الإحتفاظ بالعملاء الذي تم الاحتفاظ به في فترة زمنية معينة.										
	تكلفة النقل والتعبئة							نعم	نعم	15	

					النسبة المئوية لكل تكلفة في المجموع	سيتم تقييم تكلفة كل طلب مقابل الإيرادات الناتجة عن كل طلب. سيشير هذا أيضًا إلى أي منطقة في العملية الإجمالية ذات تكلفة عالية.
						هامش الربح
						سيساعد مؤشر الأداء الرئيسي هذا في قياس تكلفة العملاء ويساعد في قياس هامش الربح خلال الفترة لكل عميل
						هامش ربح لكل طلب
	15		نعم	نعم		(إجمالي الإيرادات لكل طلب ناقصًا تكلفة معالجة الطلب لكل طلب) / الإيرادات لكل طلب
						عدد العملاء الجدد
						نسبة العملاء الجدد
						يقيس مؤشر الأداء الرئيسي هذا نمو المشروع من حيث الحجم والوصول إلى الخدمات للجمهور الجديد
	5		نعم	نعم		عدد العملاء / إجمالي العملاء
						هامش الربح الإجمالي
						من أجل الحصول على فكرة واضحة عن الأرباح كنسبة مئوية من إجمالي إيرادات المبيعات المتولدة. هامش صافي الربح هو بديل آخر.
						هامش الربح الإجمالي لشهر / ربع
	15		نعم	نعم		إجمالي الربح / إجمالي الإيرادات
						خصومات الإحالة المتاحة
						النسبة المئوية لكوبونات الإحالة المتاحة
						تعني خصومات الإحالة إعطاء خصومات للعملاء لإحالة عملاء جدد ، وهذا سيساعد في قياس مدى الوصول إلى العملاء الجدد باستخدام كوبونات الإحالة
	10		نعم	نعم		عدد الخصومات المقدمة / إجمالي العملاء
						التسويق والمبيعات

5		نعم	نعم	نسبة العملاء عبر الإنترنت	حملات التواصل الاجتماعي
					سيقيس مؤشر الأداء الرئيسي هذا مقدار ما تم تقديمه للعملاء الجدد باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي

الجدول 2: تطوير وتحديد مؤشرات القياس للأداء



الشكل 1: تدفق إنشاء مؤشر الأداء الرئيسي



الشكل 2: مؤشرات الأداء الرئيسية المتتالية

1.1.5 تطوير اعداد نموذج ميثاق المشروع:

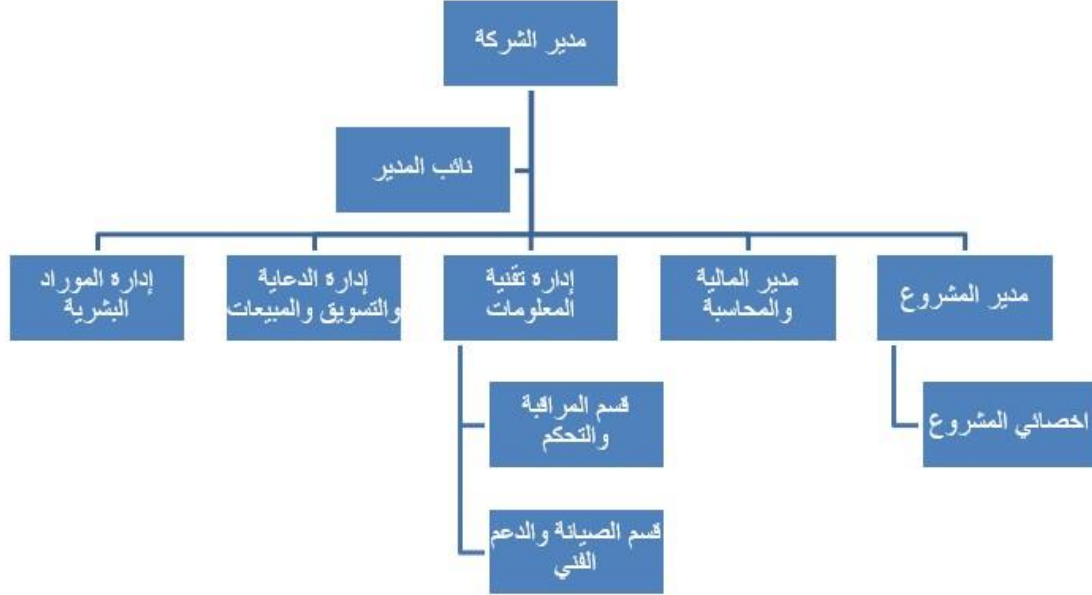
اسم المشروع	حلول مخازن مصغرة للأفراد.	تاريخ بدء المشروع *
نطاق المشروع (Scope)	تبلغ مساحة المشروع X وسيتم توفير الخدمات اللازمة من الكهرباء والمياه ومناطق التخزين المراقب على مدار الساعة بأنظمة المراقبة الحديثة	رقم المشروع *
مبررات المشروع (Justification)	انشاء مخازن وتأجيرها على العملاء. وذلك يخدم العملاء لتخزين مواردهم في مكان امن.	
وصف المشروع	تأجير مخازن للأفراد بعقود قصيرة وطويلة المدى لتخزين البضائع، بحيث تقوم بشرء او استئجار ارض تقوم فيها ببناء غرف خاصة او كونتينر للتخزين.	
اهداف المشروع	1. توفير اماكن امنة مخصصة للتخزين 2. تلبية رغبات العميل بناء على احتياج المساحات المختلفة.	

كيف يعتبر المشروع ناجح		عد جني عوائد مالية تغطي تكلفة المشروع وتكلفة تشغيل المشروع ونسبة ارباح.	
دراسة جدوى		"تحدد لاحقاً"	
أصحاب المنفعة		الداخليين والخارجيين مثل: الملاك، الممولين، العملاء، وزارة التجارة، التأمينات الاجتماعية، البلدية، الدفاع المدني، الموظفون، المقاول المنفذ.	
اعضاء المشروع	العنوان	الاسم	
	مدير المشروع		
	مدير التصميم		
		مدير المالية	
الموارد المتاحة		"تحدد لاحقاً"	
المخطط الصوري (milestone)	الحالة	البداية	النهاية
	1. تخطيط المخازن.		
	2. بناء المخازن.		
		3. تسليم المشروع وبدء تشغيله.	
قيود المشروع		"تحدد لاحقاً"	
المخاطر المحتملة		1- عدم انجاز المشروع في الوقت المحدد او الميزانية المحددة. 2- عدم وجود اقبال على المشروع وعدم وجود عائد ربحي. 3- تغيير التنظيمات والاشتراطات الحكومية.	
الموافقة	العنوان والاسم	التاريخ	
	المستثمر:		
	مدير المشروع:		
		مدير المالية:	

الجدول 3: نموذج ميثاق
المشروع

1.2.1 تطوير هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع:

2. الحوكمة والهياكل والعمليات



الشكل 3: الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات المشروع

1.2.2 تحديد الاسس العلمية والعملية التي تم اعتمادها لتطوير المشروع:

اعتمدنا الهيكل الوظيفي لتقسيم الشركة إلى أقسام تتكون من إدارة المشروع وإدارة المالية والمحاسبة وإدارة تقنية المعلومات وإدارة الدعاية والتسويق والمبيعات وإدارة الموارد البشرية حيث تم تقسيم المنشأة إلى مجموعة ذات مهام محدده وجميع الأنشطة والتخصصات في مكان واحد.

ونظرًا لأن شركتنا متعددة الجنسيات ومتنوعة الاقسام، لذا يجب أن يكون هيكلنا يستخدم لجميع الأغراض المختلفة وفقًا لذلك ستختلف الخبرات العملية والقاعدة العلمية من قسم إلى آخر. ولكن هناك إجراء معين يجب ملؤه بالكامل قبل الترقية أو استيفاء التوظيف الشاغر وسيكون هناك ما يلي:

أولاً: يجب أن يتمتع الموظفون الذين يرغبون في الانضمام إلى شركتنا بسمعة طيبة، ويتصرفون بشكل جيد، ويجب أن يتمتعوا بروح العمل الجماعي.

ثانياً: يجب أن يوافق مدير القسم على أي ترقية.

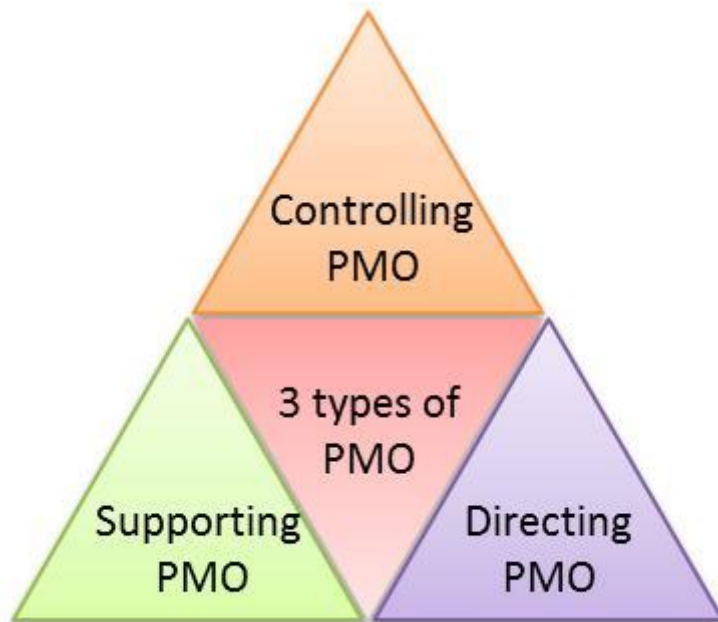
ثالثًا: يجب أن يكون للمنصب الرفيع خبرة سابقة لا تقل عن ثلاث سنوات مع وجود درجة البكالوريوس للترقية.

رابعًا: يجب أن يتمتع منصب المشرف بخبرة لا تقل عن ثماني سنوات مع وجود درجة البكالوريوس.

خامسًا: يجب أن يتمتع منصب المدير بخبرة لا تقل عن 10 عامًا مع وجود درجة الماجستير.

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

يستخدم مكتب إدارة المشاريع PMO في المشاريع التي توجد فيها الأنشطة والعمليات والإجراءات باستخدام القوالب والنماذج وغيرها. كما تحتاج مكاتب المشاريع الى مراجعات منتظمة من قبل مكتب PMO وأيضا يقوم بتطوير وتحسين المشاريع وفق ضوابط مكتب إدارة المشاريع.



الشكل 4: مكاتب المشاريع

- يوجد لدى بعض المنظمات رغبة لكبح الانشطة والعمليات والاجراءات (يأمكن مكتب ادارة المشاريع تحقيق ذلك).
- المنظمة تقدم الدعم وايضا بإمكانها استخدامه.
- قد تشمل المتطلبات اعتماد منهجيات محددة وقوالب ونماذج وأيضا التوافق مع الحوكمة.
- يحتاج مكتب المشروع إلى مراجعة منظمة من قبل ادارة مكتب المشروع المسيطر وهذا قد يكون خطر على المشروع في حالة:

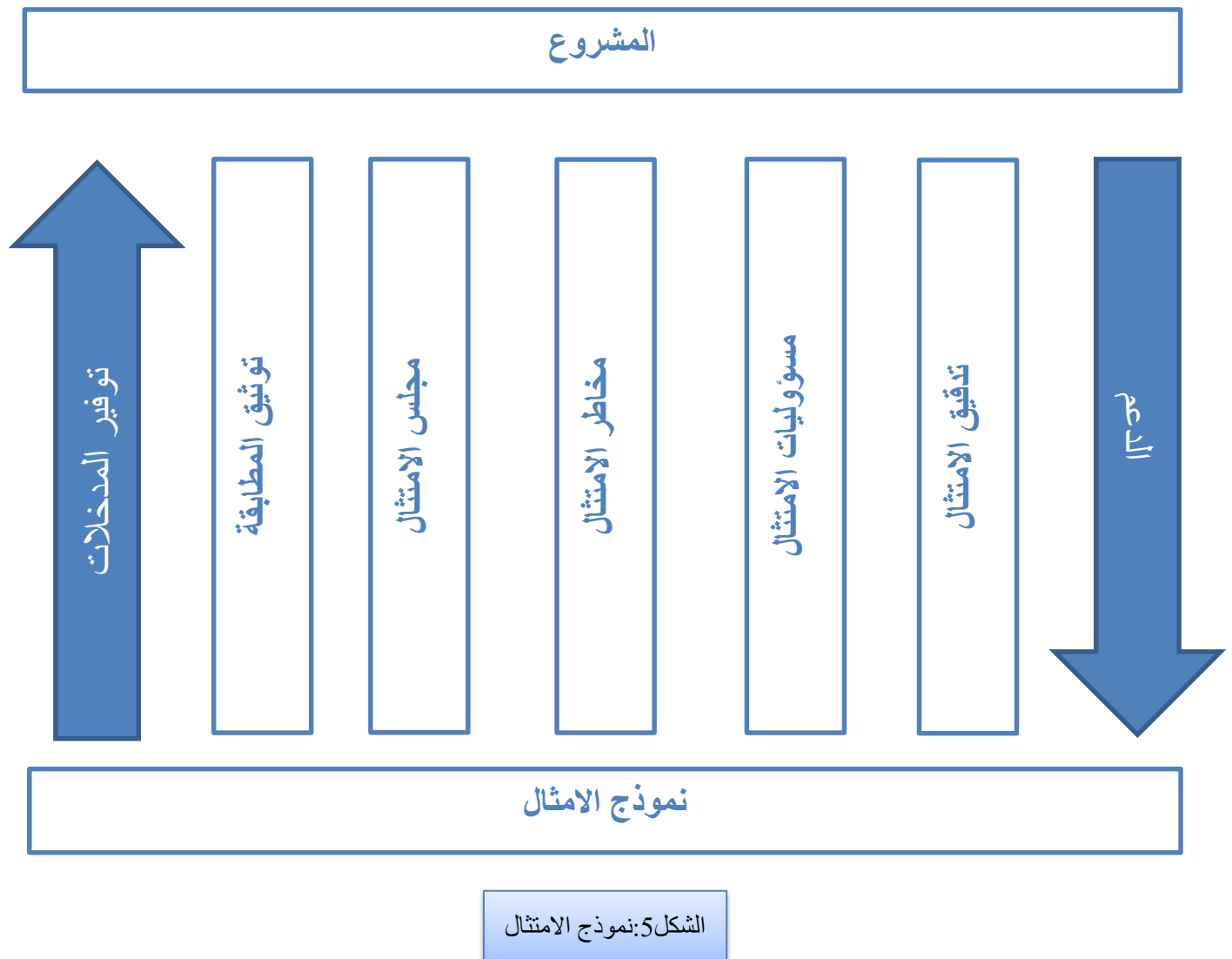
أ) كانت هناك حالة واضحة مفادها أن الامتثال لعروض تنظيم إدارة المشروع سيؤدي إلى تحسينات في المنظمة وكيفية تنفيذها على المشاريع .

ب) يمتلك مكتب إدارة المشاريع دعمًا تنفيذيًا كافيًا للوقوف وراء الضوابط التي يضعها مكتب إدارة المشاريع.

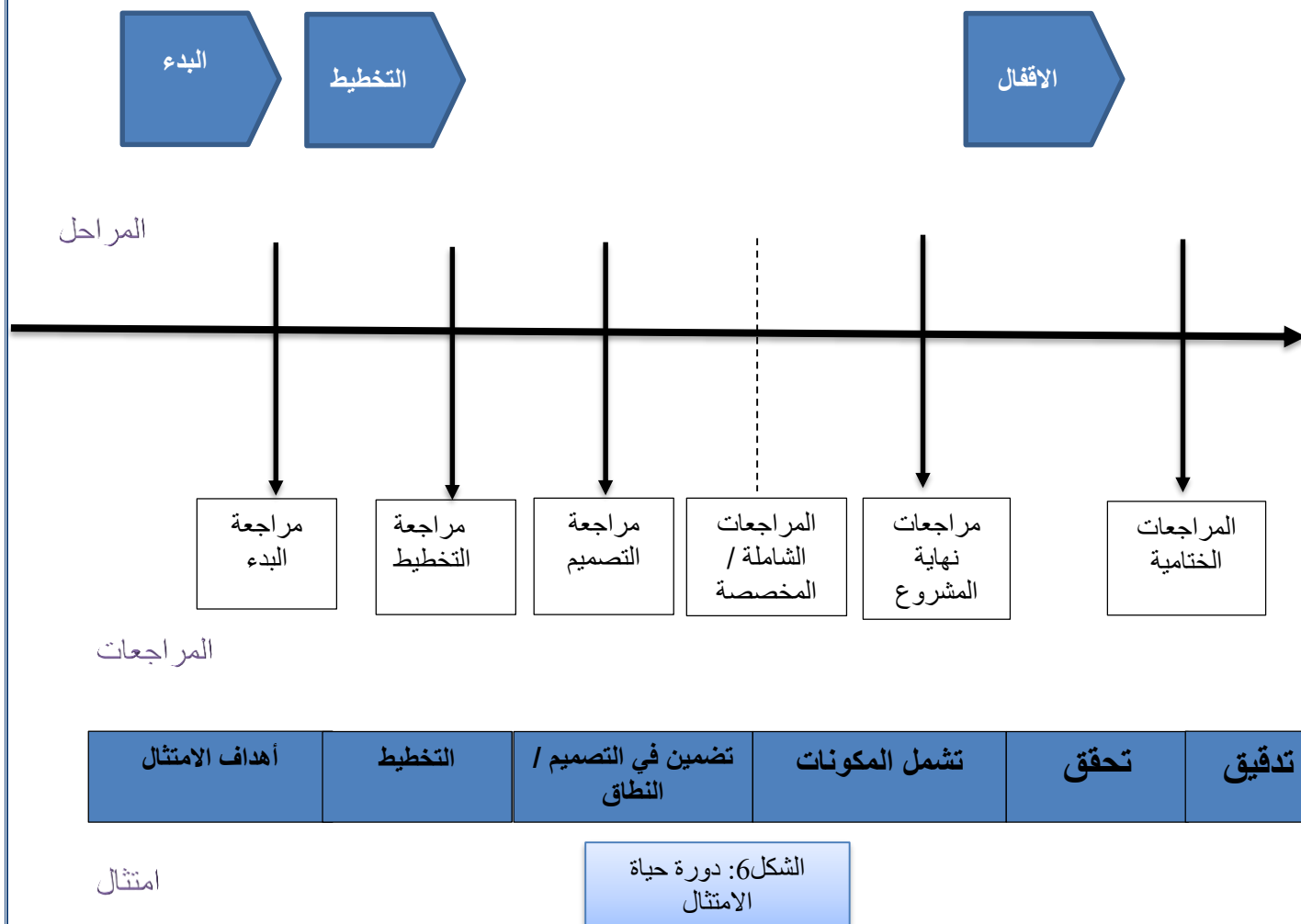
3. الامتثال والمعايير واللوائح:

2.1.1 تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع:

الامتثال لرغبة أو طلب أو اقتراح من العميل أو بطريقة أخرى سد الفجوة بين أحد متطلبات المشروع والحاجة إلى الشركة أو المنظمة لإيجاد تطابق بين المشروع والاحتياجات التنظيمية.



دورة حياة الامتثال



قائمة مراجعة إعداد الامتثال

وصف الامتثال	المسؤول	الحالة
إستراتيجية	منظمة / مدير المشروع	☒
متطلبات	مدير المشروع	☒
توثيق	مدير المشروع / فريق المشروع	☒
WBS	مدير المشروع / فريق المشروع	☒
تصميم	التصميم / مدير المشروع / فريق المشروع	☒
تواصل	مدير المشروع / فريق المشروع	☒
إدارة الوقت	مدير المشروع / فريق المشروع	☒
مخاطرة	مدير المشروع / فريق المشروع	☒
مراجعة	مدير المشروع / فريق المشروع	☒
المسؤوليات	مدير المشروع / فريق المشروع	☒
يراقب	مدير المشروع / فريق المشروع	☒
مالي	مدير المشروع / فريق المشروع	☒
إغلاق	مدير المشروع / فريق المشروع	☒

الجدول 4: قائمة مراجعة
لإعداد الامتثال

2.1.2 تطوير نموذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع (بدأ وتخطيط-تنفيذ-إغلاق):

المرحلة الأولى: بدء المشروع:

يتم تحديد اسم مدير المشروع وأهداف المشروع واحتياجاته، وإيضاً يتم توثيق مدى الاستجابة لمتطلبات المشروع مع تقديم خيارات الحلول، وبناءً على طبيعة المشروع يتم إجراء دراسة جدوى لمعرفة ما إذا كان كل خيار يتناول هدف المشروع. يبدأ بعد ذلك فريق المشروع في التشكل وجمع المتطلبات لإكمال ميثاق المشروع، ومن ثم الانتقال إلى مرحلة التخطيط التفصيلي .

#	النشاط	نعم	لا	الملاحظات
1	اختيار مدير المشروع وتحديد صلاحياته			
2	تحديد استراتيجية وثقافة الشركة والأنظمة المعمول بها			
3	عمل دراسة جدوى			
4	تحديد عمق واتساع المشروع			
5	تحديد المنتج أو الخدمة المراد تقديمها			
6	تحديد أصحاب المصلحة			
7	تطوير نطاق العمل			
8	مقارنة التكاليف والفوائد المحتملة للمشروع			

الجدول 5: بدء المشروع

المرحلة الثانية: تخطيط المشروع:

في مرحلة التخطيط، يتم التخطيط للخطوات اللازمة لتحقيق هدف المشروع ويحدد الفريق جميع الأعمال التي يتعين القيام بها. يتم تحديد الموارد سواء البشرية أو المادية، إلى جانب إدارة النطاق وتحدد الأنشطة والمهام والتبعيات والإطار الزمني.

في هذه المرحلة، يقوم مدير المشروع بإعداد ميزانية المشروع من خلال تقديم تقديرات التكلفة لتكاليف الأيدي العاملة

والمعدات والمواد، والتي يتم استخدامها لرصد ومراقبة نفقات التكلفة أثناء تنفيذ المشروع.

ايضاً يقوم فريق العمل بمحاولة التعامل مع أي شيء قد يشكل تهديدا لإنهاء المشروع وهذا ما يسمى بإدارة المخاطر والتي

من خلالها يتم تحديد المشكلات المحتملة وتحليلها وتخطيط الاستجابة لها.

بمجرد تحديد فريق المشروع للعمل، وإعداد الجدول الزمني، وتقدير التكاليف، تكتمل العناصر الأساسية الثلاثة لعملية

التخطيط. وبهذا يمكن القول أنه قد تم التخطيط للمشروع بالتفصيل وأصبح بدوره جاهزاً للتنفيذ.

#	النشاط	نعم	لا	الملاحظات
1	إنشاء الجدول الزمني للمشروع			
2	إنشاء WBS			
3	تحديد جدول الكميات			
4	جمع الموارد وبناء الفريق			
5	إنشاء موازنة تنفيذ المشروع			
6	إنشاء خطة التدفقات المالية			
7	توقع المخاطر			

الجدول 6: تخطيط
المشروع

المرحلة الثالثة: تنفيذ المشروع:

نجاح هذه المرحلة يعتمد على التخطيط الجيد، من قبل المجموعة وإشراف مدير المشروع بخلق بيئة مناسبة لسير عمل المشروع والمتابعة بشكل دوري ضرورية لضمان توافر المهارات والعمل من أجل تسليم المهام في الوقت الزمني المحدد.

#	النشاط	نعم	لا	الملاحظات
1	اللقاء مع أصحاب المصلحة.			
2	توزيع المهام للفريق بناء على الهيكل التنظيمي والجدول الزمني.			
3	تحديد طريقه التواصل بين فريق المشروع.			
4	مراقبة تقدم المشروع وأدائه.			
5	العمل في إطار الميزانية.			
6	متابعة قائمة المراجعة الخاصة بالمشروع.			
7	شراء المواد والخدمات.			
8	إدارة مشاكل ومخاطر المشروع.			
9	حل المشكلات والعقبات.			

الجدول 7: تنفيذ المشروع

المرحلة الرابعة: اغلاق المشروع:

هي مرحلة انتهاء المشروع بصفة رسمية، واتمام جميع العمليات وتسليمها تحت اشراف مدير المشروع، وتلبية أهدافه كما يقوم بالنظر في كافة سجلات المشروع ومخرجاته وتدقيقها لمعرفة مدى نجاح الشروع وفشله وتجميع الدروس المستفادة.

#	النشاط	نعم	لا	الملاحظات
1	كتابة التقرير النهائي.			
2	تسليم الوثائق والمخططات.			
3	تقييم المشروع واخذ مستوى رضى أصحاب المصلحة.			
4	التخلص من الموارد المتبقية وإعادة توجيهها.			
5	إعادة تعيين فريق العمل النهائي.			
6	تسليم المشروع.			
7	الدروس المستفادة.			

الجدول 8: اغلاق المشروع

4. السلطة والاهتمام:

2.2.1 تطوير سجل المعنيين وتسجيل المجموعات لهم:

1- أصحاب المنفعة الداخليين:

الاسم	المنصب	التواصل	القوة (H/L)	المصلحة (H/L)	التأثير (H/L)	المتطلبات	المخاوف
عبداللطيف	مدير الشركة	xxxxxxx	H	L	H	زيادة الأرباح السنوية بنسبة لا تقل عن 3%	عدم تحقيق زيادة الأرباح المطلوبة

العنود	مديرة المشروع	xxxxxxx	H	H	H	إدارة المشروع والتأكد من انجاز المهام في الوقت المطلوب	عدم انجاز المشروع في الوقت الزمني المحدد
محمد	مدير التسويق	xxxxxxx	L	H	H	تنظيم الحملات الاعلانية	ارتفاع أسعار حملات الدعاية او فشلها
حمزة	مدير الموارد البشرية	xxxxxxx	H	L	H	توظيف الايدي العاملة	عدم كفاءة الايدي العاملة ونقص العاملين
صلاح	مدير المالية	xxxxxxx	L	L	L	إدارة جميع المدخلات والمخرجات المالية	التأخير في الحسابات
إبراهيم	مدير تقنية المعلومات	xxxxxxx	L	L	L	انشاء نظام مراقبة وحماية في المخازن	فشل النظام واختراقه

الجدول 9: اصحاب المنفعة الداخليين

2- أصحاب المنفعة الخارجيين:

الاسم	المنصب	التواصل	القوة (H/L)	المصلحة (H/L)	التأثير (H/L)	المتطلبات	المخاوف
بشاير	ممولي المشروع	xxxxxxxxx	H	H	H	تمويل المشروع حسب الجدول الزمني المحدد	فشل المشروع

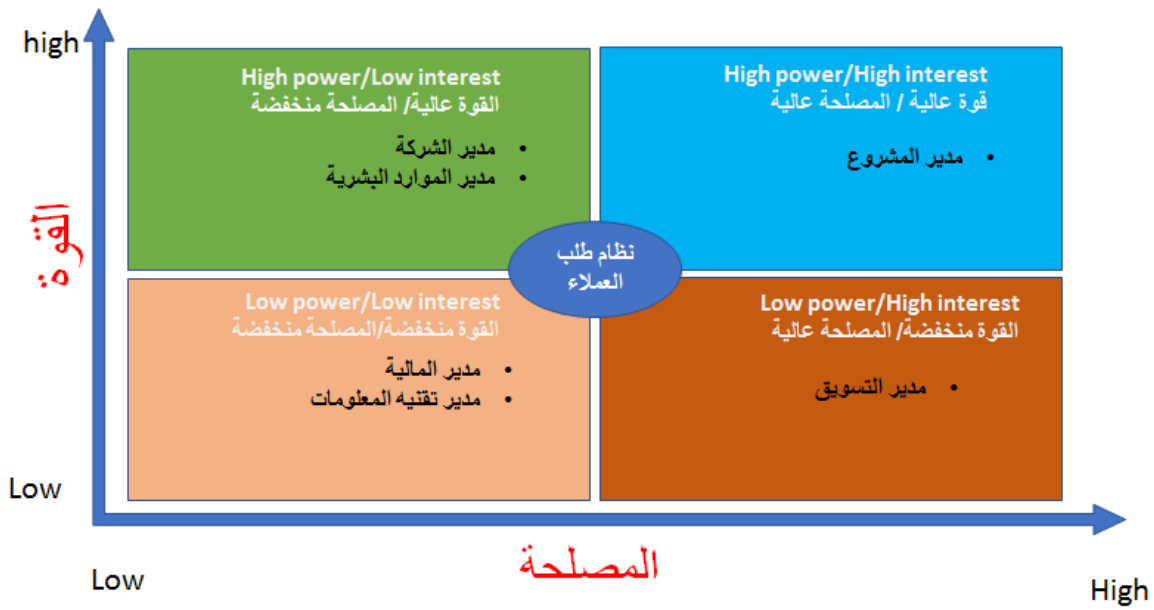
احمد	المدير التنفيذي	XXXXXXXXXX	H	H	L	تأكد من سير العمل حسب العقد المتفق عليه	عدم الالتزام بالعقد المتفق عليه
خالد	مدير المشروع	XXXXXXXXXX	H	L	L	العمل المباشر مع مدير المشروع والالتزام بالخطه المحدد	التاخير في المهام المطلوبة
امل	مديرة التشغيل	XXXXXXXXXX	H	L	H	مراقبة سير العمل	حدوث مخاطر في المشروع
X	البلدية	XXXXXXXXXX	H	L	H	الموافقة على المشروع والتصاريح	عدم الالتزام بالشروط
X	وزارة التجارة	XXXXXXXXXX	H	L	H	الموافقة على المشروع والتصاريح	عدم الالتزام بالشروط
X	الدفاع المدني	XXXXXXXXXX	H	L	H	الموافقة على المشروع والتصاريح	عدم الالتزام بالشروط
X	التأمينات الاجتماعية	XXXXXXXXXX	H	L	H	الموافقة على المشروع والتصاريح	عدم الالتزام بالشروط
X	العملاء	XXXXXXXXXX	H	H	H	تنفيذ المشروع بأعلى جودة وفي الوقت المحدد	عدم تحقيق طلبات العميل

L=Low H=High

الجدول 10: اصحاب المنفعة
الخارجيين

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

أصحاب المنفعة الداخلية (القوة/المصلحة)



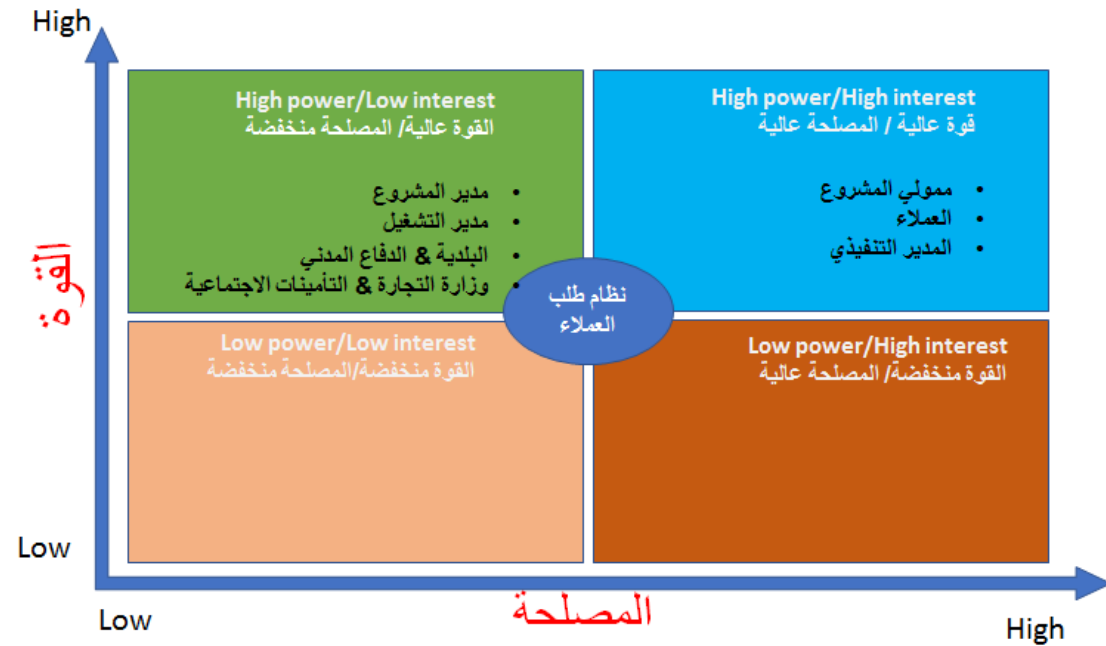
الشكل 7: تطوير شبكة القوة/الاهتمام
لاصحاب المنفعة الداخليين

أصحاب المنفعة الداخلية (القوة/التأثير)



الشكل 8: تطوير شبكة القوة/التأثير
لاصحاب المنفعة الداخليين

أصحاب المنفعة الخارجية (القوة/المصلحة)



الشكل 9: تطوير شبكة القوة/المصلحة لأصحاب المنفعة

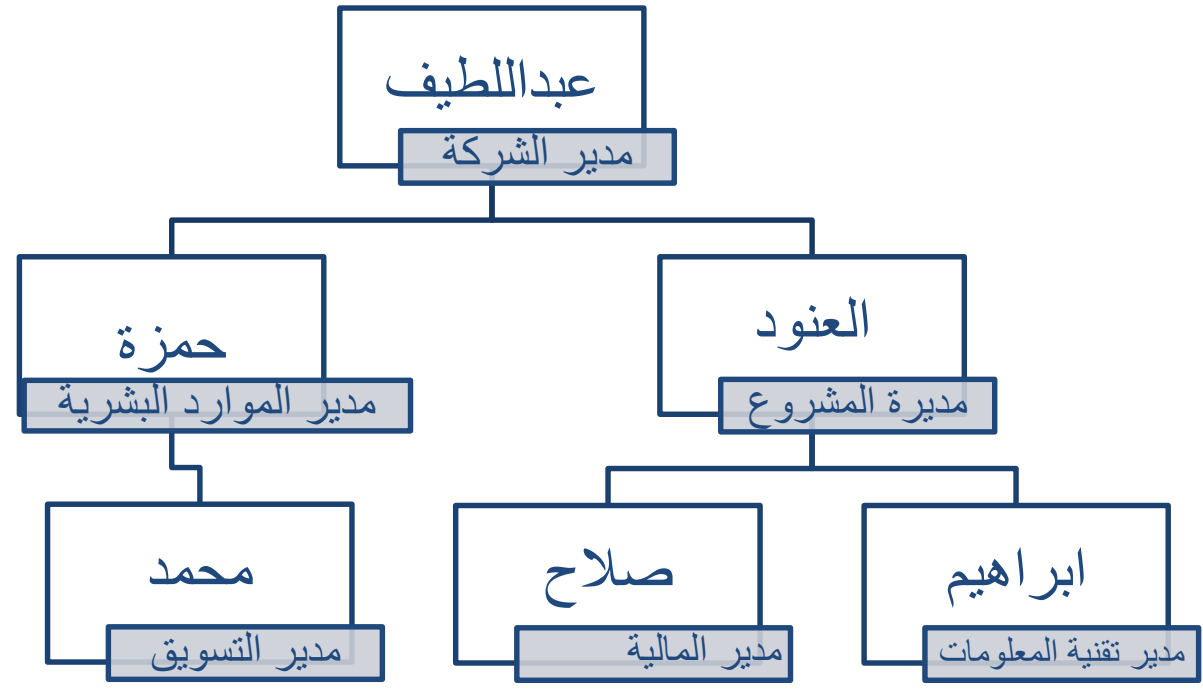
أصحاب المنفعة الخارجية (القوة/التأثير)



الشكل 10: تطوير شبكة القوة/التأثير لأصحاب المنفعة الخارجيين

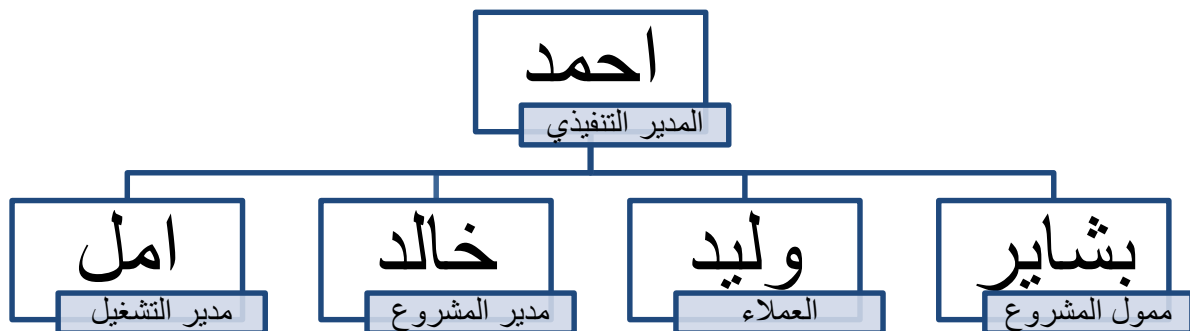
2.2.3 استخدام النماذج الشبكية مع سجل اصحاب المصلحة:

أصحاب المنفعة الداخلية:



الشكل 11: نموذج شبكي لأصحاب
المنفعة الداخليين

أصحاب المنفعة الخارجيين:



الشكل 12: نموذج شبكي لأصحاب
المنفعة الخارجيين

5. ثقافة المنظمة وقيمتها:

2.3.1 تعريف لثقافة المنظمة:

العمل الجماعي المتسق بالثقة وجودة الاداء العالية هيا ثقافتنا في منظمنا وعليها يجب ان يتمتع الموظفون بالتعاون والتواصل المستمر ليدعم افراد الفريق بعضهم البعض ، مع الثقة التامة في قدرتهم على الاعتماد على باقي اعضاء الفريق لتحفيزهم ودعمهم عندما يقومون بأعمال جديدة تمكنهم من انجاز وتسليم الاعمال بأعلى جودة وأفضل اداء .

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

النزاهة في العمل و الشفافية و التنافس بين الموظفين والإبداع الوظيفي و الابتكار في العمل و التميز و تحقيق الأمان الوظيفي و العمل كفريق واحد و تقديم الدعم لكل فرد بالفريق مع الثقة التامة بقدراتهم وتنميتها من خلال دورات وورش عمل و تمكينهم من العمل والإنجاز بالوقت المناسب والجودة العالية.

6.نقد وإدارة الذات:

3.1.1 سرد 3 عادات وسلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن ان تؤثر على المشروع:

1. الاعتماد المطلق على اعضاء الفريق الاخرين
2. عدم الاستفادة من المراجع وذوي الخبرة عند العجز في فهم المهام المطلوبة
3. اللامبالاة في العمل من حيث عدم الالتزام بالجدول الزمني وعدم المرونة في الافكار

3.1.2 دراسة تلك السلوكيات وتحديد اسبابها وكيفية التخلص منها:

هناك العديد من السلوكيات التي تؤثر على سير نجاح المشروع سواء التأثير السلبي أو الايجابي. وفيما يلي نسرد لكم بعض السلوكيات السلبية ذات التأثير المطلق سلبيا على سير نجاح المشروع و التي يمكن أن تواجه فريق المشروع أثناء التنفيذ وبالتالي يجب على مدير المشروع الناجح الأخذ بعين الاعتبار تجاهها و عمل اللازم لازالتها من حيث دراستها و دراسة اسبابها مقدما قبيل حدوثها و دراسة طرق تجنب حدوثها او التقليل من اثارها السلبية على نجاح المشروع. ومن هذه الاسباب:

1. الإعتماد المطلق على اعضاء الفريق الاخرين ومن أسبابها:

- ضعف الرقابة والمسائلة من إدارة الفريق وقائده على الاعضاء المنتسبين للفريق
- عدم المصادقية في تقييم أداء اعضاء الفريق من قبل إدارة الفريق و قائده
- تهاون إدارة الفريق في تنفيذ العقوبات الرادعة ضد الاهمال المتسبب من قبل احد اعضاء الفريق

كيفية علاجها:

- إجراء نظام الرقابة بحيث يكون يوميا أو أسبوعيا أو شهريا ووضعها في تقرير بحيث يتم مسائلة الاعضاء
- إجراء تقييم أسبوعي يتم بناءً عليه التقييم العام للاعضاء. بحيث يتم التأكد بأنه من يقوم بعملية التقييم يكون بعيد عن أي مؤثرات خارجية مثل صلة القرابة أو الصداقهالخ
- التأكد بأن جميع أعضاء الفريق على علم تام بلائحة العقوبات التي وضعت في بداية المشروع. والتأكد بأنها ستنفذ على الجميع بحذافيرها و سواسية دون النظر إلى مكانة الاعضاء في الفريق او تأثيره على المشروع.

2. عدم الاستفادة من المراجع وذوي الخبرة عند العجز في فهم المهام المطلوبة ومن اسبابها:

- ظن أعضاء الفريق بأنهم وصلوا درجة الكمال في مجالهم أو في تخصصاتهم أو المهام الموكلة اليهم.
- ظن بعض أحد أعضاء الفريق بأن الاخذ برأيي ذوي الخبرة قد يهز صورتهم أمام بقية أعضاء الفريق.
- الإنغلاق والتعصب لرأي محدد و معين دون التفكير في نسبة فشله او مجانبته للصواب.

كيفية علاجها:

- الطلب من كل عضو من أعضاء الفريق في اجتماع أسبوعي ان يقوم بعرض الجزئية الموكلة اليه و الزامه بعرض المراجع التي تدعم جزئيته او المهمة الموكلة اليه... او عرض رأي خبير يعتقد العضو بأنه قد يفيد في تحسين مهمته.

- الطلب من كل عضو في الفريق بشكل أسبوعي بأن يعرض ما أنجزه من مهمة على خبير من خارج الفريق.
- إظهار المشاكل والعيوب وكيفية حلها في اجتماع أسبوعي حول الرأي الذي يتفق عليه الجميع ونقده بشفافيه و فتح باب الحوار بين الاعضاء .

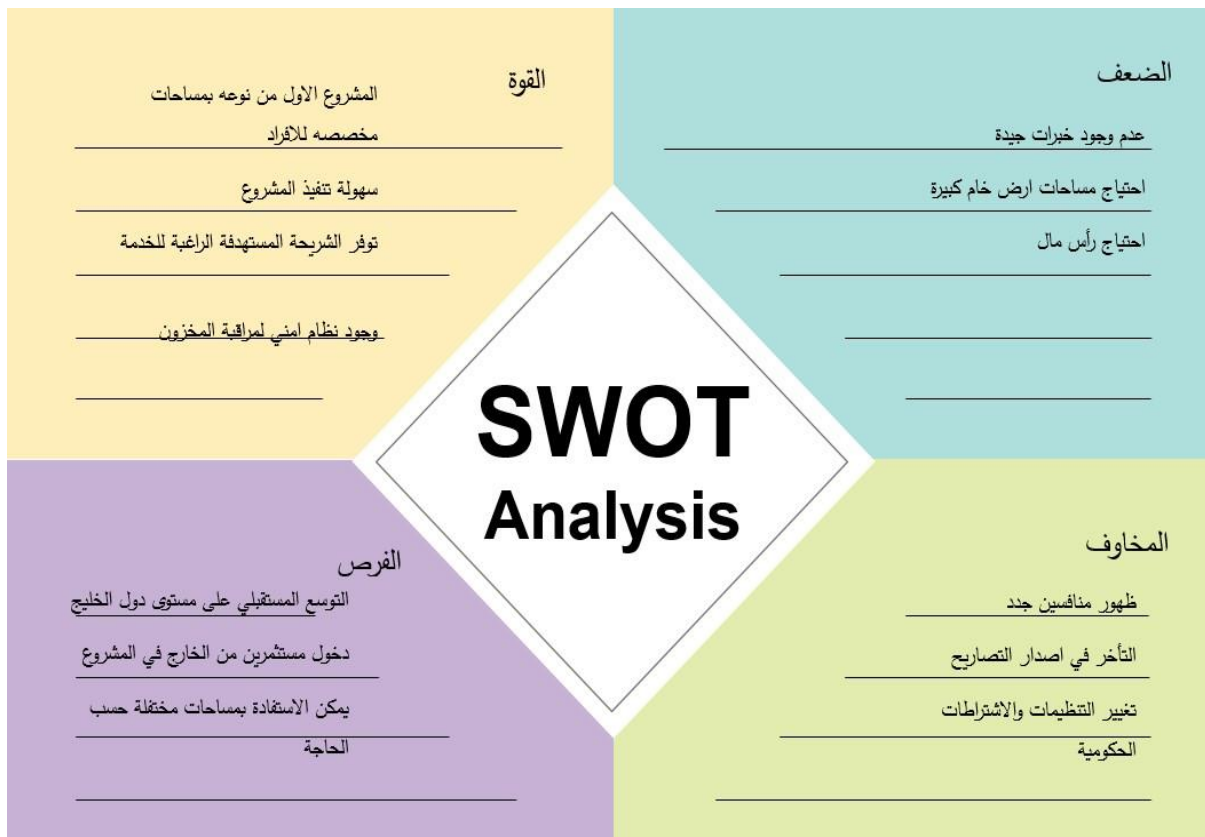
3. اللامبالاة في العمل من حيث عدم الالتزام بالجدول الزمني ومن اسبابها:

- عدم الثقة في كفاءة و انجازات أعضاء الفريق مما يؤدي الى تهاون العضو و اهماله في اتمام المهمة الموكلة اليه.
- ضعف نظام المحفزات والروادع.
- عدم تحديد و تقسيم المدة الزمنية للمهام المطلوبة من الاعضاء بحيث يكون هناك مراجعات دورية لما تم إنجازه من مهام.

كيفية علاجها:

- مشاركة اعضاء الفريق بالمهام و فتح باب تقبل الاراء من قبل الاعضاء .
- وضع نظام و لائحة واضحة تبين نظام الحوافز والعقوبات وعدم التهاون في تطبيقها مع او ضد اي عضو .
- وضع جدول زمني محدد لجميع المهام المطلوبة و التأكد من ان جميع اعضاء الفريق على دراية كافية بالمهام الموكلة اليهم قبيل البدء بالمهام .

3.1.3 اجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT:



الشكل 13: تقييم مهني SWOT

7. النزاهة الشخصية والمصادقية:

3.2.1 تقديم 3 سلوكيات تتعارض مع النزاهة الاخلاقية:

1. النزاهة في اتخاذ قرارات عادلة، وعدم المفاضلة بين الأعضاء على اختلاف العرق.
2. تضارب المصالح.

3. الرشوة.

3.2.2 تحليل الاثر المالي والاجتماعي, الفني ان وجد لهذه السلوكيات على اعمال المشروع والعلاقات:

الرقم	السلوكيات	التأثير المالي	التأثير الفني	التأثير المجتمعي
1	النزاهة في اتخاذ القرارات وعدم المفاضلة بين الأعضاء بناء على العرق	لا يوجد	سوف يؤدي ذلك الى وجود اختلاف كبير وجوهري في الوصول إلى قرارات فنية مؤثرة على سبيل المثال لا الحصر (موقع المشروع المقترح، التصميم المعمارية والهندسية وكذلك التصميم الفنية للمشروع)	وجود نعرات قبلية غير محببة مما سوف تؤثر سلباً على ربحية المشروع ومدى تقبل المجتمع لمشروع نوعي بهذا الشكل
2	تضارب المصالح	تأثير قوي وفعال من حيث الاعتبارات المالية والمصالح المشتركة لأعضاء الفريق	تأثير محدود من الناحية الفنية	عدم ظهور مخرجات المشروع بشكل لائق ومفيد للمجتمع
3	الرشوة	لا يوجد	تأثير قوي وفعال يؤدي الى لا سمح الله في حدوث أخطاء في اختيار التصميم الفنية مما قد تؤدي إلى فشل المشروع	تأثير قوي وفعال يؤدي إلى حدوث سمعة مجتمعية سيئة وينتهي بفشل المشروع

الجدول 11: تحليل الاثر المالي , الفني , المجتمعي

8.الاتصالات الشخصية:

3.3.1 اعداد سجل المعنيين بالمشروع واصحاب المصلحة:

سجل أصحاب المصلحة في المشروع هو وثيقة متعلقة بالمشروع تتضمن جميع المعلومات حول أصحاب المصلحة في المشروع. تحدد هذه الوثيقة الأشخاص والمجموعات والمنظمات التي لها مصلحة في العمل والمشروع ونتائجه. ومن الضروري إنشاء سجل لأصحاب المصلحة عندما توقع الجهة الراعية على ورقة المشروع، وفي هذه المرحلة، يتم تحديد أصحاب المصلحة وتحليلهم، وبالتالي، يمكن وضع استراتيجية لإدارتها. ستساعد هذه الوثيقة مدير المشروع على إكمال المشروع بسلاسة.

3.3.2 تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال:

عناصر المستند	الوصف
متطلبات اتصالات المعنيين	المحتاجين لإستقبال معلومات المشروع و متطلباته الخاصة
معلومات	وصف المعلومات المنقولة وتفاصيلها
الطريقة أو الوسائط	وصف كيف توصيل المعلومة بأي طريقة
الإطار الزمني و الترددي	أطار الوقت لتوصيل المعلومة
المرسل	المرسل للرسالة أو المعلومة
قيود أو افتراضات الاتصالات	وصف للقيود و الافتراضات مع تفاصيل خاصه به
سرد المصطلحات الشائعه	قائمة بالمصطلحات الفريدة

خطة إدارة الاتصالات				
عنوان المشروع: حلول مخازن مصغرة للأفراد		1/1/2022		
المعنيين	المعلومات	الطريقة	الوقت أو الاستجابة	المرسل
مدير الشركة	تحديثات المشروع	ايميل و أجتماع فيديو	مرة اسبوعياً	مدير المشروع و جميع مدراء الأقسام المعنيين بالمشروع
مدير المشروع	تحديثات المشروع	ايميل و أجتماع فيديو	حالياً	المدير التنفيذي و المعنيين الخارجيين

مدير الدعاية و التسويق	دعاية بخصوص المشروع	اتصال أو ايميل أو عن طريق وسائل التواصل الاجتماعية	حالا	مدير المشروع و العملاء
مدير الموارد البشرية	استمرارية العمل للموظفين و رواتبهم و حوافزهم	ايميل	مرة شهرياً	السكرتير
مدير المالية	الصرف المالي	ايميل	حالا	المدير التنفيذي و مدير المشروع
مدير تقنية المعلومات	الدعم التقني للمشروع	ايميل	حالا	مدير المشروع
ممولي المشروع	تحديثات المشروع المالية	ايميل وخطابات رسمية	مرة شهرياً	المدير التنفيذي و مدير المالية
المدير التنفيذي	تأكد من سير العمل حسب العقد المتفق عليه	ايميل و اجتماع فيديو	مرة اسبوعياً	مدير الشركة والمعنيين
مدير المشروع	العمل المباشر مع مدير المشروع والالتزام بالخطوة المحدد	اتصال أو ايميل	حالا	مدير المشروع و المعنيين
مدير التشغيل	مراقبة سير العمل	اتصال أو ايميل	حالا	مدير المشروع والمعنيين
البلدية	تصريح عمل	خطاب رسمي	حالا	الاتصالات الإدارية
الدفاع المدني	أجازة موقع	خطاب رسمي	حالا	الاتصالات الإدارية
وزارة التجارة	تسجيل منشأة	موقع انترنت	حالا	الاتصالات الإدارية
التأمينات الاجتماعية	تسجيل منشأة	موقع انترنت	حالا	الاتصالات الإدارية

العملاء	عمل الدعاية التسويقية	وسائل التواصل الاجتماعي	على مدار المشروع	إدارة الدعاية و التسويق و مدير المشروع
---------	--------------------------	----------------------------	------------------	---

القيود و الشروط	الافتراضات
لزوم توفر الدعم الفني وبدائل لوسائل الاتصال	عدم توفر وسيلة الاتصال
لزوم تحديث معلومات المشروع و المنتج مع المعنيين	عدم تحديث المعلومات من المرسل للمعنيين
لزوم الاستجابة بالفعل أو المعلومه	لا توجد استجابة راجعه من المعنيين

الجدول 12: التواصل الشخصي
والفعال

9. العلاقات والارتباطات:

3.3.3 تعريف اشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي:

أنواع التواصل الشخصي:

- تواصل لفظي: هي عملية ارسال واستقبال رسائل كلامية. يكون شفهيًا، باستخدام الكلمات المنطوقة او غير شفهيًا، باستخدام الكلمات المكتوبة.
- تواصل غير لفظي: هي عملية ارسال واستقبال رسائل غير كلامية. يكون شفهيًا، باستخدام نبرة الصوت او غير شفهيًا، باستخدام لغة الجسد او الصور.
- تواصل مرئي: هي عملية تمثيل المعلومات بيانياً، باستخدام الرسومات البيانية او الرسومات المتحركة.
- تواصل كتابي: هي عملية إرسال رسائل أو تعليمات كتابية، باستخدام الرسائل والكتيبات والتقارير والنشرات وما إلى ذلك.

نماذج التواصل الشخصي:

- النماذج الخطية: يصف هذا النموذج الاتصال بأنه عملية خطية، كما يصف كيفية نقل المرسل أو المتحدث رسالة إلى جهاز استقبال حيث يكون المرسل هو مصدر الرسالة، كما قد تتكون الرسالة من الأصوات أو الكلمات أو السلوكيات في تفاعل الاتصال.

- النماذج التفاعلية: تتبع النماذج التفاعلية قناتين يتدفق فيهما الاتصال وردود الفعل بين المرسل والمستقبل، والتعليقات هي مجرد رد يقدمه المستلم إلى المرسل حيث تكون التعليقات لفظية (أي "نعم") أو غير لفظية (إيماءة أو ابتسامة).
- نماذج المعاملات: هي أكثر نماذج الاتصال ديناميكية، وتتمثل إحدى السمات البارزة لهذا النموذج في الانتقال من الإشارة إلى الأشخاص على أنهم مرسلون ومستقبلون إلى الإشارة إلى الأشخاص كمتصلين، وهذا يعني أن الاتصال يتحقق عندما يرسل الناس الرسائل ويستقبلونها.

قنوات التواصل الشخصي:

قنوات التواصل الشخصي هي المسار الذي يجب أن ينتقل الاتصال من خلاله. يختار المصدر اما قناة رسمية او غير رسمية تنتقل الرسالة من خلالها.

هناك العديد من قنوات الاتصال المتاحة في اي وقت منها:

1. وجها لوجه

2. وسائل التواصل الاجتماعي

3. الرسائل النصية

4. البريد الإلكتروني

5. مؤتمر بالفيديو

6. بريد عادي

7. التلفاز

8. الإعلانات

3.3.4: بناء مصفوفة الاتصال:

مصفوفة الاتصالات						
التواصل	السبب	طريقة التواصل	الزمن	الحضور	الملاك	الإنجازات
الاجتماع الافتتاحي	تقديم المشروع. مراجعة الأهداف والغايات.	شخصيًا / وجهًا لوجه	مرة واحدة	فريق المشروع راعي المشروع أصحاب المصلحة	مدير المشروع	أجندة أعمال
اجتماعات فريق المشروع	مراجعة حالة المشروع	وجهًا لوجه / مكالمة جماعية	اسبوعيًا	فريق المشروع	مدير المشروع	أجندة أعمال أجندة الجدول الزمني للمشروع
اجتماعات التصميم الفني والإبداعي	مناقشة ومراجعة المشاكل الفنية والتصميم والحلول.	شخصيًا / وجهًا لوجه	عند الاحتياج	الفريق التقني فريق التصميم	الفريق التقني فريق التصميم	أجندة أعمال
اجتماع لمتابعة حالة المشروع	تحديث القيادة في حالة المشروع.	وجهًا لوجه / مكالمة جماعية	اسبوعيًا	مدير المشروع أصحاب المصلحة	مدير المشروع	عرض الشرائح أجندة الجدول الزمني للمشروع

تقارير حالة المشروع	تقرير مفصل عن حالة المشروع بما في ذلك التقدم والتكاليف والمشاكل.	بريد الالكتروني	يوميًا	مدير المشروع أصحاب المصلحة	مدير المشروع	تقرير حالة المشروع الجدول الزمني للمشروع
الاجتماعات الطارئة	في حال وجود اي ظرف طارئ او تغييرات مفاجئة	وجها لوجه أو مكالمة جماعية	عند الاحتياج	أي فرد معني بالحضور	مدير المشروع	تقرير حالة المشروع الجدول الزمني للمشروع

الجدول 13: مصفوفة الاتصالات

3.3.5 تقديم 3 احداث خاطئة في التواصل:

التواصل السلبي العدواني:

هو ممارسة سيئة لها تأثير سلبي مباشر على شعور الناس تجاه أنفسهم والآخرين في مكان العمل. يعتبر السلوك أو الاتصال العدواني السلبي مشكلة صعبة، لأن الأشياء السلبية التي تقال أو تُفعل غالبًا ما تكون دقيقة وقد لا يُنظر إليها على أنها عدوانية أو هجومية أو تصادمية بشكل صريح. ومع ذلك، يشعر الشخص الموجود على الطرف المتلقي للاتصال بشكل متكرر بالإهمال أو المعاملة السيئة وإلى درجة تلف العلاقة.

على سبيل المثال، الموظفون أو القادة الذين يرفضون التحدث مباشرة إلى زميل في العمل يتصرفون بسلبية عدوانية. إن تجنب مشروع أو العمل مع شخص ما في مهمة محددة عن عمد دون تقديم المنطق هو أيضًا شكل من أشكال السلوك العدواني السلبي في مكان العمل.

التخويف في مكان العمل:

التخويف هو شكل من أشكال التواصل السلبي الذي يخلق بسرعة بيئة عمل سامة ومليئة بالخوف. يمكن أن يحدث التخويف أيضًا بين زملاء العمل المتنافسين على نفس الترقية. غالبًا ما يكون هذا النوع من السلوك المثير للقلق في شكل لغة لفظية مباشرة أو أفعال. تشمل أمثلة الترهيب الكلام بصوت عالٍ للتسبب في عدم الراحة.

عدم الاستماع:

هناك أوقات لتشق طريقًا إلى الأمام في مجال الأعمال، لكن القادة والموظفين الذين يعملون كأفراد منفصلين ويفشلون في الاستماع إلى من حولهم يخرطون في اتصالات سيئة. هناك العديد من الأمثلة على عدم الاستماع، من بينها عدم الاستماع إلى قاعدة عملائك. إذا تلقى منتج أو خدمة تعليقات سلبية متكررة ولم تستمع إلى المشكلة وحلها، فسيصبح عملاؤك غير راضين بسرعة ويشترتون من مكان آخر. قد يفوز أيضًا المنافس الذي يستمع ويلبي الحاجة بأعمال عملائك. في بيئة المكتب، يعد عدم الاستماع إلى زملاء العمل مشكلة أيضًا. إنه يخلق نظامًا بيئيًا من التجاهل للمشاعر الفردية، ويقلل من قيمة العلاقات الشخصية في مكان العمل. على سبيل المثال، إذا أعرب الموظفون عن قلقهم بشأن مشكلة يرونها في مكان العمل، لكن المدير لم يطلب منهم شرح المشكلة بمزيد من التفصيل أو النظر في المشكلة، فقد تمر المشكلة دون رادع وسيشعر الموظفون على الأرجح بعدم الأمان. يريد العمال أن يشعروا بأن أفكارهم لها قيمة وأنهم يعرفون أنهم معترف بهم كمساهمين قيّمين في مهمة الشركة.

3.3.6 إنشاء وتقديم مصفوفة لتقييم اصحاب المنفعة:

الهدف من تقييم أصحاب المصلحة في مختلف مراحل المشروع تحقيق غايات متنوعة منها التأكد من مستويات المشاركة الفعلية المطلوبة، ولتوفير معلومات حول المخاطر المحتملة للمشروع، واستخدام التقييم لتحديد الجهات الشريكة والداعمة المحتملة للمشروع، ووضع خارطة لجميع الأطراف المعنية التي ينبغي إبلاغها بالمشروع والأطراف التي بإمكانها تقييم نتائجه/آثاره، وبالتالي فهو مفيد للتطوير المؤسسي مثل إنشاء هيئة أو فريق عمل معين على أساس التقييم، بالنظر لمكونات البيئة المؤسسية اللازمة لذلك.

وتم توزيع المصفوفة الى فئتين من الأشخاص المعنيين (أصحاب المصلحة الداخليين - أصحاب المصلحة الخارجيين) ومن ثم تقسيمهم الى (المدركين - المقاومين - المحايدين - الداعمين - الرئيسيين) وتقييمهم على أساس مستوى المشاركة (الراغبين - الحاليين).

أصحاب المصلحة الداخليين	المدركين	المقاومين	محايدين	داعمين	رئيسيين
1 مدير الشركة					DC
2 مدير المشروع				C	
3 مدير التسويق				C	
4 مدير الموارد البشرية				C	
5 مدير المالية					C
6 مدير تقنية المعلومات				C	

الجدول 14: مصفوفة اصحاب المصلحة الداخليين

أصحاب المصلحة الخارجيين	المدركين	المقاومين	محايدين	داعمين	رئيسيين
1 ممولي المشروع				C	
2 المدير التنفيذي				C	
3 مدير المشروع				C	
4 مدير التشغيل				C	
5 وزارة الشؤون القروية		C	C		
6 الدفاع المدني		C	C		
7 الغرفة التجارية		C	C		
8 التأمينات الاجتماعية		C	C		

C=Current D=Direct

10. القيادة

4.1.1 وصف وتعريف نموذج القيادة المفضل لقيادة المشروع:

تصنف القيادة انها مهارة و تارة نصف انها علم. و نحن في مشروعنا هذا لسنا مع او ضد التصنيف حيث تعتبر نمط

القيادة احد الركائز الهامة التي لا يحيد عنها قائد اي مشروع.

ولكننا و من خلال دراستنا لانواع القيادة نذكر فيما يلي بعض من انواع القيادة و مفهوما و ايجابياتها و سلبياتها وهي:

القيادة الأوتوقراطية

العبارة الأكثر توضيحاً لأسلوب القيادة الإستبدادي هي إفعل كما أقول. بشكل عام، يعتقد القائد الإستبدادي أنه أذكى

شخص على الطاولة ويعرف أكثر من غيره. يتخذون جميع القرارات مع القليل من المداخلات من أعضاء الفريق.

يعتبر نهج القيادة والتحكم هذا نموذجياً لأساليب القيادة في الماضي، ولكنه لا يحمل الكثير من المواهب مع موهبة اليوم

وهذا لا يعني أن الأسلوب قد لا يكون مناسباً في مواقف معينة...على سبيل المثال، يمكنك الإنغماس في أسلوب القيادة

الإستبدادي عندما يلزم اتخاذ قرارات حاسمة على الفور، ولديك أكبر قدر من المعرفة حول الموقف، أو عندما تتعامل مع

أعضاء فريق جدد وعديمي الخبرة وليس هناك وقت للانتظار لإكتساب أعضاء الفريق الإلمام بدورهم

الإيجابيات

- يمكن أن تكون فعالة، خاصة عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرار
- يبقي الفرق متماسكة ومتسقة لأن شخصاً واحداً يتولى المسؤولية
- قد يجعل الأدوار الفردية لكل شخص أكثر وضوحاً حيث سيتم تفويضهم بواجبات محددة ولن يتم تشجيعهم على

الخروج من هذا الدور

السلبيات

- يمكن أن تخنق الإبداع والتعاون والإبتكار
- لا يؤدي إلى التنوع في الفكر
- قد يؤدي إلى أفراد و فرق غير مندمجين يشعرون بأنهم ليس لديهم صوت

- لا يسمح بأي مجال للإرشاد أو النمو المهني

قيادة التدريب

هي أسلوب يتم تحديده من خلال التعاون والدعم والتوجيه. يركز قادة التدريب على إخراج الأفضل في فريقهم عن طريق توجيههم من خلال الأهداف والعقبات .

القائد الذي يدرب ينظر إلى الناس على أنهم مخزون من المواهب التي يجب تطويرها. يسعى القائد الذي يستخدم نهج المدرب إلى إطلاق العنان لإمكانات الناس. قد يساعد المدير بأسلوب القيادة هذا الموظفين على تحسين نقاط قوتهم من خلال منحهم مهام جديدة لتجربتها، أو تقديم التوجيه لهم، أو الاجتماع لمناقشة التعليقات البناءة. قد يشجعون أيضًا عضوًا واحدًا أو أكثر من أعضاء الفريق لتوسيع نقاط قوتهم من خلال تعلم مهارات جديدة من زملائهم في الفريق.

الإيجابيات:

- يشجع التواصل والتعاون ثنائي الاتجاه
- يسهل التطور الشخصي والمهني للأفراد
- يركز على كونه داعماً وليس حكماً
- يخلق فرصاً للنمو والتفكير الإبداعي

السلبيات:

- كثيفة الموارد لأنها تتطلب الكثير من الوقت والطاقة
- لا يؤدي دائماً إلى أسرع النتائج وأكثرها فعالية
- قد لا يكون الخيار الأمثل للشركات ذات الضغط العالي أو الشركات التي تعتمد على النتائج بشكل صارم

4.1.2 تحديد اسباب التفضيل لذلك النموذج:

نمط الإدارة المقترح:

- هو مزيج من نمطي القيادة الأوتوقراطية و قيادة التدريب بسبب:
- مع بداية مشروع ذو فكرة جديدة اننا نحتاج الى بداية قوية تميل الى التنفيذ المباشر من قبل قائد مركزي لديه مهاره عالية في توزيع المهام لكل فرد بالمشروع
 - فعالية الادارة اكبر من حيث التقليل من الاخطاء خاصة في بداية المشروع

- بشكل مبدئي: لا نحتاج الى التنوع من حيث الاراء و الافكار
 - من حيث الجانب التدريبي و التقني: نحتاج الى قائد ذو خبرة يقوم بتدريب اعضاء الفريق على المهام التقنية
- التشجيع على التواصل والتعاون ثنائي الإتجاه بإدارة التدريب

4.1.3 تقديم 5 مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع:

1. الرواتب: اتباع نظام يضمن حصول الموظفين على رواتبهم ومكافآتهم في الوقت المحدد.
2. بيئة العمل: إنشاء بيئة عمل ودودة وملهمة تساعد الموظفين على تطوير المهارات والكفاءات الشخصية.
3. التواصل الفعال: إنشاء نظام تواصل فعال، يجعل الموظفين قادرين على مشاركة أفكارهم، آرائهم، مهاراتهم، ومعرفتهم مع المدراء بشكل صحيح.
4. المكافآت بناء على الأداء: يتم منح الموظف مكافأة مادية وغير مادية بناء على الأداء وساعات العمل الإضافية، فذلك يساعد في رفع الإنتاجية وجودة عمل الموظفين داخل الشركة.
5. الترقية: وضع سلم وظيفي يتيح للموظف الانتقال من منصب لآخر

11. العمل الجماعي:

4.2.1 انشاء نموذج RACI لعدد 3 اجراءات ادارية بالمشروع:

1. توزيع المسؤوليات والمهام

توزيع المسؤوليات والمهام						
المهام/الاشخاص	مدير الشركة	مدير التشغيل	مدير المشروع	ممول المشروع	مدير التسويق	مدير المالية
اصدار اوامر الشراء						
متابعة توريد المواد						
متابعة تنفيذ الاعمال في الموقع						
عمل تقارير المشروع						
تسويق المشروع						
متابعة اغلاق المشروع						
استقبال طلبات التأجير						
صيانة الاقفال						
متابعة وخدمة العملاء						
التسوية الحسابية						

Response Accountable Consultant Informed

الجدول 16: توزيع المسؤوليات والمهام

12.الصراعات والازمات:

4.3.1 تعريف الصراع والازمات:

الصراعات:

ظاهرة اجتماعية تتضمن حالة من الضغط النفسي بين ارادتين او اكثر .
هو التعارض الحقيقي للمصالح والقيم والاحتياجات وقد يكون صراعا داخليا في نفس الشخص او صراع خارجي بين شخصين واكثر ويفسر العديد من جوانب الحياة الاجتماعية مثل التعارض بالمصالح والاختلاف الاجتماعي.

الازمات:

هي نمط معين من المشكلات أو المواقف التي يتعرض لها فرد أو أسرة أو جماعة أو مُجتمع ومن أنواعها:
الأول: المصائب العامة التي تصيب الأرض والناس كالكوارث.

الثاني: مصائب عامة تصيب الناس دون الأرض.

الثالث: مصائب خاصة تصيب أفرادا دون آخرين.

4.3.2 تقديم 3 احداث متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع:

1. الصراع على السلطة

2. الصراع على موارد المشروع

3. الصراعات الخارجية بين الجهات المسؤولة و مدير المشروع

4.3.3 تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية:

1. الصراع على السلطة: نستخدم أسلوب التنافس نظرا لعدد محدود من السلطة و ضرورة تحقيق مطالب محدودة فقط .

2. الصراع على موارد المشروع: أسلوب التسوية حيث يقدم كل طرف تنازل ليتم مشاركة الموارد بين أقسام المنظمة حسب الإحتياج.

3. الصراعات الخارجية بين الجهات المسؤولة و مدير المشروع: أسلوب الإستيعاب حيث نحافظ فيه على علاقتنا مع الآخرين ونعزز علاقتنا معهم مع بعض التنازلات من قبلنا.

الإستراتيجيات الخمس لحل النزاعات بالشركات	
التوضيح	الإستراتيجية
- إستراتيجية تهدف إلى تجنب الصراع لأجل غير مسمى، بتأجيله أو تجاهله. - يأمل الشخص الذي يلجأ إليها، أن تُحل المشكلة من تلقاء نفسها دون مواجهة. - تصبح هذه الإستراتيجية فعالة، حين لا يكون الموقف مؤثرًا تأثيرًا كبيرًا على العلاقة، وحين تكون المهمة قصيرة الأجل، وليست ذات أهمية لأي من الطرفين. - تكون هذه الإستراتيجية فعالة كثيرًا في بعض المواقف، فعلى سبيل المثال إذا تم فصل موظف يتمتع بشعبية لكنه غير منتج، فحينها يُجنب تعيين موظف بديل أكثر إنتاجية الكثير من النزاع.	1- التجنب
- تهدف إلى الحفاظ على العلاقة بين الأطراف، حيث يقوم أحدهم بتقديم تنازلات للآخر على أمل تعزيز العلاقات. - طريقة فعالة حين تكون العلاقات طويلة المدى مهمة، بينما مهمة العمل قصيرة الأجل غير .	2- الاستيعاب
- عندما يقدم كل طرف من أطراف النزاع تنازلات، من أجل الوصول إلى حل مقبول. - تُستخدم في معظم الأحيان عندما يكون للأطراف محل النزاع سلطات متكافئة.	3- التسوية
- يحرص فيها جميع الأطراف على إرضاء كافة الأطراف الأخرى. - يتم ذلك من خلال دمج أفكار عدة أشخاص، للوصول إلى حل إبداعي مقبول للجميع. - رغم أنها إستراتيجية مفيدة، إلا أنها تتطلب التزامًا كبيرًا في الوقت، لا يصلح لمنع جميع الصراعات. - تكون فعالة حين تكون العلاقات طويلة الأجل مهمة، ومهمة العمل قصيرة الأجل ذات أهمية.	4- التعاون
- يفوز خلالها أحد الأطراف بتحقيق مطالبه أو أهدافه، بصرف النظر عن رضا الطرف الآخر من عدمه. - تعمل هذه الإستراتيجية بشكل أفضل حين يكون هناك عدد محدود من النزاعات. - وبوجه عام يستفيد أصحاب الشركات من وضع إستراتيجية تنافسية، وقت الأزمات أو القرارات الصعبة، مثل تسريح العمالة أو خفض الأجور . - تكون فعالة حين تكون العلاقات طويلة الأجل غير مهمة، والمهمة قصيرة الأجل مهمة.	5- التنافس

الجدول 17: استراتيجيات حل
النزاع

:Root Cause Analysis

4.3.4 عرض تحليل الاسباب الجذرية

(عدم تأجير بعض وحدات التخزين)



الشكل 14: تحليل الاسباب الجذرية

13. الحنكة:

5.1.1 توزيع الموارد البشرية على المهام:

المنصب	القسم	وصف الوظيفة
مدير المشروع	الإدارة	التأكد من سير العمل واعداد التقارير.
مدير الموارد البشرية	الموارد البشرية	توظيف الموارد البشرية. التأكد من التزام الموظفين ومتابعة الرواتب.
المحاسب	المحاسبة والمالية	التأكد من الحسابات داخل وخارج الشركة. مراقبة العمليات الحسابية.
مسؤول المخازن	اللوجستية	متابعة المخازن المتاحة.
مندوب المبيعات	التسويق والمبيعات	التسويق للمشروع والبحث عن عملاء.
فني الصيانة	الصيانة	اصلاح الأعطال الفنية.
خدمة العملاء	اللوجستية	الرد على مكالمات العملاء والاجابة على استفساراتهم.
استقبال	اللوجستية	استقبال العميل وتلبية احتياجاته. توضيح سياسة التخزين للعميل.
رجل امن	الامن	مراقبة كاميرات المراقبة. التأكد من الامن داخل المنشئة.
عمالة	اللوجستية	ضيافة الموظفين والعملاء. تنظيف المرافق للمنشئة.
عامل مساعد	اللوجستية	مساعد العميل في ادخال وإخراج الأغراض.

5.1.2 تحليل Fast-Tracking & Crashing على الجدول الزمني وعملية التقسيم:

هي أسلوبين لتقليل المدة الزمنية لجدولة المشروع وتتم حسب الآتي:

في التعاقب السريع: ستتداخل الأنشطة على التوازي بدل أن تكن متتالية فسأعمل بطقمين مثلاً كل منهم يعمل على مهمة بنفس الوقت أو بفترة زمنية مداخله بداية بداية أو تأخر يومين مثلاً، ستم متوازية بدلاً من الانتظار حتى تكتمل كل مهمة على حدة.

في الانهيار: بدل من الموارد المحددة مسبقاً التي تستخدم لإنهاء المشروع سأستخدم ضعف أو أضعاف من الموارد.

متى تستخدم أسلوب التعاقب السريع أو الانهيار:

في حالة BASELINE أو التحديث قبل المشروع أو أثناؤه عندما أكتشف أن مشروع سيكون متأخر يمكنني استخدام أسلوبين لضغط المشروع:

بالطريقتين أعلاه سأسرع إنهاء المشروع ولكن سيكون له عدة مخاطر منها:

- في التعاقب السريع: ستزيد المخاطر خاصة الجودة.
- في الانهيار: ستزيد تكلفة المشروع.

معلومات هامة:

- يتيح لك التتبع السريع ضغط الجدول الزمني للمشروع وتقصير مدة المشروع وأدائه للأنشطة بالمسار الحرج.
 - التتبع السريع والانهيار طريقتان للضغط على جدولة المشروع بدون تأثير على النطاق.
- مثال: في مرحلة baseline تم ملاحظة أن وقت البناء عند تقسيم المستودع سيكلف وقت أطول من المدة المحددة لهذه المهمة، لذا سنقوم بعمل زيادة للمصادر (توفير عمال أكثر) وهذا أسلوب الانهيار، و سنعمل بأسلوب التتابع السريع فنعمل على أكثر من جهة في البناء بنفس الوقت توازياً.

عدد الأسابيع	1	2	3	4	5	6	7	8	9
الوضع العادي	عامل	عامل	عامل	عامل	عامل	عامل	عامل	عامل	عامل
أسلوب التتبع السريع	عامل	عامل	عامل	عامل	عامل				
				عامل	عامل	عامل			
أسلوب الانهيار	عاملين	عاملين	ثلاث	ثلاث	ثلاث	عاملين			

الجدول 19: التعاقب والانهيار

14. التفاوض:

5.2.1 وضع القواعد العامة لعملية التفاوض:

- المفاوضات الفعالة وحل النزاعات: قبل البدء في أي مفاوضات او التوصل الى حل النزاع ،يجب فهم مصالح ومواقف الجانب الآخر بالنسبة لمصالحك ومواقفك الخاصة. ضع هذه النقاط في قائمة و قم بقضاء بعض الوقت مقدما في رؤية الأشياء من الجانب الآخر.
- خلال عملية التفاوض: لا تتفاوض ضد نفسك بشكل خاص إذا كنت لا تعرف تماما موقف الجانب الآخر.حيث انه قد تعلمنا الكثير عما يريده الجانب الآخر أثناء عملية التفاوض الفعلية. البقاء حازما على مجموعتك الأولية من المواقف وشرح الأساس المنطقي الخاص بك ولكن لا تستسلم في وقت مبكر جدا على النقاط. انتظر حتى تفهم بشكل أفضل النقاط الأكثر أهمية بالنسبة للجانب الآخر.
- الجمود: كثيرا ما تأتي نقطة في المفاوضات، حيث يبدو أنه لا مجال لأي من الجانبين للترشح. ويتمسك الجانبان بموقفيهما وربما فقدوا رؤية الأهداف العامة للتفاوض. حيث العاطفة قد تجاوزت المنطق في هذه المرحلة. إذا كنت تدرك أنك وصلت إلى هذه النقطة ، فتأكد مما إذا كان بإمكانك التنازل او التنازل الجزئي للجانب الآخر بشأن قضيتهم مقابل نقطة غير أساسية بالنسبة لك.
- الإغلاق أو عدم الإغلاق: القاعدة الذهبية للتفاوض هو السماح دائما لشخص آخر. وتقديم العرض الذي تريده والسماح للجانب الآخر بإبداء رأيه و اخذ فرصة.

5.2.2 قم بإعداد خطتين تفاوض:

خطة التفاوض الأولى:

نركز أثناء التفاوض في استراتيجياتنا على الإقناع بأهمية مشروعنا وناقش القيمة التي ستجلب المزيد من العملاء للاستفادة من المخازن. وإثبات دليل الاستدامة في رؤيتنا مع الأخذ في الاعتبار على أهمية المدة الزمنية للمفاوضات حيث أن هناك مواعيد نهائية قد تفرض، إما للتوصل إلى اتفاق أو خرقه. قد يتم تقديم العروض ذات تواريخ انتهاء الصلاحية. النقطة التي يجب تذكرها هي أنه كلما طالت فترة المفاوضات ، سيؤثر الوقت سلبا على النتيجة النهائية.

خطة التفاوض الثانية:

- عند إبرام اتفاق بعد النتيجة التي تم التوصل إليها من عملية التفاوض يتطلب موافقة أو تصديقاً رسمياً قبل أن يصبح الاتفاق رسمياً. بمجرد توصل الإدارة التفاوضية وأعضاء النقابة إلى اتفاق، قد يحتاج أعضاء النقابة إلى التصويت قبل قبول الاتفاق.
- قد يحتاج مجلس الإدارة، أو الرئيس التنفيذي، أو أصحاب المصلحة أو المكونات الخارجية الأخرى أيضاً إلى مراجعة الاتفاقية والتصديق عليها قبل أن تدخل الاتفاقية حيز التنفيذ.
- استخدام BATNA (أفضل بديل لاتفاق متفاوض عليه) عند إنهيار المفاوضات.

المراجع:

- Project Documentation Template Excel. 2022. 6+ STAKEHOLDER REGISTER TEMPLATE PMP (2021). Retrieved from <https://bit.ly/3hUczuZ>
- Bell, M., 2022. What is a Stakeholder Register? – Project Management Academy Resources. Retrieved from <https://bit.ly/35F5P1M>
- Kissflow. 2022. Project Management Checklist (9 Points) to Quick Start Your Project. Retrieved from <https://bit.ly/3Csx2AD>
- Rose, K., 2001. Book Review: A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – 2000 Edition. Project Management Journal,
- Donosova. M. 2020. ‘How To’s for Effective Stakeholder Management: Stakeholder Register. Retrieved from <https://bit.ly/35F6eRQ>
- Negotiations.com. 2022. Negotiation Strategy Plan and CheckList | Negotiation Experts. Retrieved from <https://bit.ly/3sQWUmw>
- Communication Channels.Types & Importance. Retrieved from <https://bit.ly/34qle4k>
- أنماط القيادة. 2022 تم الاسترجاع من الرابط <https://bit.ly/3tBOyOZ>
- كيف تحدد سير العمل في مؤسستك من خلال الهيكل التنظيمي. 2022. تم الاسترجاع من الرابط <https://bit.ly/3vJZGvX>
- الإداري، المتميز. 2018. كل شيء عن الهياكل التنظيمية المسطحة. تم الاسترجاع من الرابط <https://bit.ly/35YL2G4>
- دورة حياة ومراحل المشروع. 2020. تم الاسترجاع من الرابط <https://bit.ly/3tFkyBD>
- الحصان، آية. 2021. نماذج الاتصال ‘Communication Models’. تم الاسترجاع من الرابط <https://bit.ly/35YLHHR>