

حرير

منصة الالكترونية للخدمات اللوجستية في القطاع البحري

رقم المجموعة

اعداد

أسماء الطالبات + الأرقام الأكاديمية

#	الاسم	الرقم الجامعي	الإيميل
1	عبدالرحمن بن حسين	2021204172	Dhbm.1993@gmail.com
2	نواف العسيمي	2021204146	Nawaf.alosaimi@gmail.com
3	عمر باشماخ	2021204321	Omar7bash@gmail.com
4	فهد النشمي	2021204038	Fahad.saud.alnashmi@gmail.com
5	سامي الأنصاري	2021204214	Mju.sami@gmail.com
6	علي الجعفر	2021203871	ali130ali@hotmail.com
7	عبدالله الخرس	2021204222	Engr.Khars@gmail.com
8	بوران زكري	2021202196	bzakri@gmail.com

بإشراف/ د. وليد صديق
الفصل الدراسي الثاني
1442هـ - 2021 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

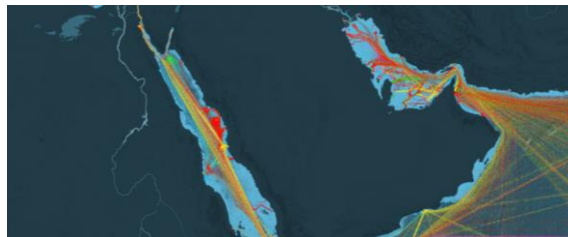
المحتويات	رقم الصفحة
<i>الاستراتيجية</i>	
الرؤية	
الرسالة	
الأهداف	
وثيقة المشروع	
<i>الحوكمة والهياكل والعمليات</i>	
الهيكل التنظيمي للمنظمة	
الأسس العلمية والعملية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل	
تحديد نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع مع تحديد السبب	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل



الاستراتيجية :

تركز استراتيجية المشروع على ترسيخ مكانة المملكة كمنصة لوجستية عالمية للقطاع البحري لزيادة تمكين رؤية المملكة 2030 ، وتم اطلاق عدة استراتيجيات مرتبطة بتطوير القطاع اللوجستي في المملكة.

1.1.1

الرؤية:

حيث تطمح انشاء منصة الالكترونية للخدمات اللوجستية بالقطاع البحري إلى ترسيخ مكانة المملكة كمركز لوجستي عالمي رائد في تقديم الخدمات اللوجستية

1.1.2

الرسالة:

جعل المملكة ممر عالمي يمر به بضائع و سلع تصل قيمتها إلى نحو 2.5 تريليون دولار سنوياً، تمثل نحو 13% من التجارة العالمية.

1.1.3

الأهداف:

- توضيح الاجراءات بالقطاع اللوجستي البحري للمملكة
- طلب التراخيص والخدمات
- رفع مستوى الجودة والخدمات المقدمة
- المساهمة في زيادة الحركة البحرية للمملكة
- تسهيل عملية المتابعة والرقابة على القطاع

1.1.4

وثيقة المشروع:

نظرة عامة للمشروع:

هذه الوثيقة هي جزء أولي من عملية اجراء مشروع "إنشاء منصة الكترونية للخدمات اللوجستية في القطاع البحري " يهدف هذا المشروع إلى أتمتة العمليات التابعة لخدمات القطاع اللوجستي البحري وذلك بتوفير خدمات التراخيص وتقديم الطلبات إلكترونياً وربط طالبي الخدمات مع المستفيدين.

أهداف المشروع:

- توضيح الاجراءات بالقطاع اللوجستي البحري للمملكة
- طلب التراخيص والخدمات
- رفع مستوى الجودة والخدمات المقدمة
- المساهمة في زيادة الحركة البحرية للمملكة
- تسهيل عملية المتابعة والرقابة على القطاع

مخرجات المشروع:

- ميثاق المشروع يتضمن توقيع العقد مع الشركة المطورة للمنصة
- خطة للمشروع
- العرض التصوري للمنصة
- إطلاق المنصة
- ورش العمل وتدريب العاملين على المنصة

نطاق الأعمال:

- المرحلة الاولى تتضمن اصدار التراخيص والتصاريح اللازمة
- الربط والتكامل بين جميع الجهات المعنية
- تقديم الخدمات
- خدمات التقارير والمتابعة

خارج نطاق الأعمال:

- مالم يتم ذكره في مستند وثيقة العمل ونطاق العمل

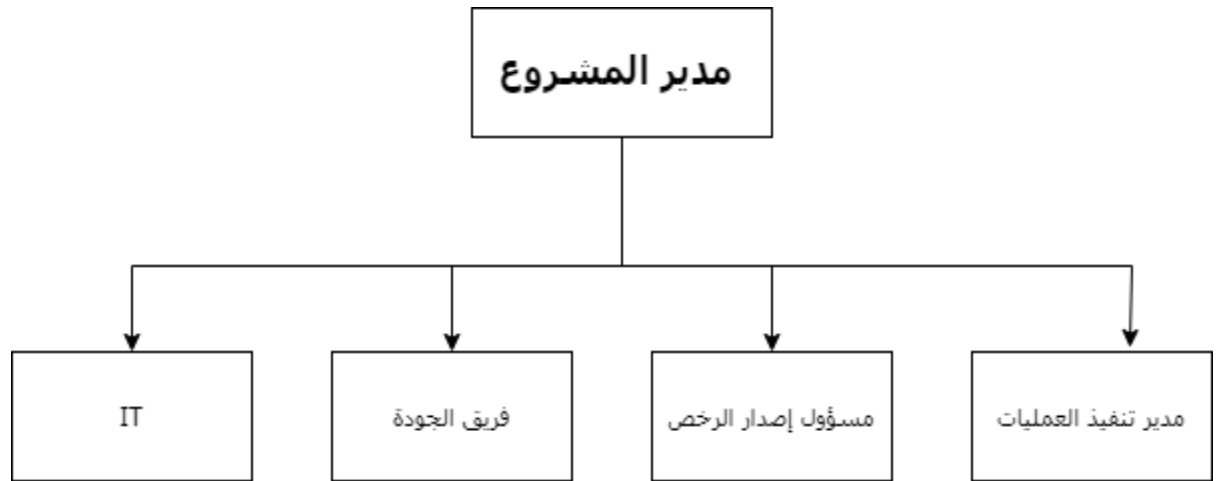
ميثاق المشروع:

ميثاق المشروع			
اسم المشروع	منصة حرير لخدمات النقل اللوجستية البحرية	تاريخ بداية المشروع	2022/2/4

2022/4/	تاريخ نهاية المشروع	عبدالرحمن بن حسين الحارثي	قائد الفريق
الغاية من المشروع			
يهدف هذا المشروع إلى أتمتة العمليات التابعة لخدمات القطاع اللوجستي البحري وذلك بتوفير خدمات التراخيص وتقديم الطلبات إلكترونياً وربط طالبي الخدمات مع المستخدمين.			
أهداف المشروع			
• توضيح الاجراءات بالقطاع اللوجستي البحري للمملكة • طلب التراخيص والخدمات • رفع مستوى الجودة والخدمات المقدمة • المساهمة في زيادة الحركة البحرية للمملكة • تسهيل عملية المتابعة والرقابة على القطاع			
المتطلبات الرئيسية للمشروع			
1- الحصول على موافقة من وزارة النقل. 2- استخراج التراخيص اللازمة من وزارة التجارة. 3- استيفاء شروط ومتطلبات وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات.			
وصف المشروع			
مراحل المشروع :			
مخرجات المشروع			
• ميثاق المشروع يتضمن توقيع العقد مع الشركة المطورة للمنصة • خطة للمشروع • العرض التصوري للمنصة • اطلاق المنصة • ورش العمل وتدريب العاملين على المنصة			
أعضاء الفريق: 1- عبدالرحمن الحارثي 2-نواف العسيمي 3-فهد النشمي 4-سامي الأنصاري 5-عبدالله الخرس 6- علي الجعفر 7- عمر باشماخ 8- بوران زكري			

1.2.1

نموذج الهيكل التنظيمي للفريق:



مكتب إدارة المشروع:

يقوم فريق مشروع منصة بتنفيذ وإدارة المشروع بشكل كامل وإجراء جميع المعاملات لذا فإن نوع المكتب هو

الموجه. Directive.

2.1.1

تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع

2.2.2 تطوير نموذج التحقق Check list لكل مرحلة من مراحل المشروع الأربع (البداية - التخطيط - التنفيذ - الإغلاق)

المرحلة	المهمة	المسؤول	البداية	النهاية	مقبول	مرفوض	حالة الإجراء
البداية	ميثاق المشروع						
	قائمة المعنيين						
التخطيط	خطة إدارة المشروع						
	تخطيط إدارة النطاق						
	جمع المتطلبات						
	الهيكل التنظيمي						
	تخطيط مشاركة المعنيين						
	الجدول الزمني للأنشطة						
	تعريف الأنشطة وتسلسلها						
	تقدير مدد الأنشطة						
	تطوير الجدول الزمني						
	تخطيط إدارة التكاليف						
	تقدير التكلفة						
	تحديد الميزانية						
	تخطيط إدارة الجودة						
	تخطيط إدارة الموارد						
	تخطيط موارد الأنشطة						
	تخطيط إدارة التوريدات						
	تخطيط إدارة المخاطر						
	تحديد المخاطر						
	تحليل المخاطر						
	تخطيط الاستجابة للمخاطر						
التنفيذ والمراقبة والتحكم	الاتصالات						
	تخطيط إدارة الاتصالات						
	مباشرة و مراقبة أعمال المشروع						
	إدارة معارف المشروع						
	تطبيق التحكم المتكامل في التغيرات						
	التحكم و التحقق من النطاق						
	التحكم بالجدول الزمني						
	التحكم بالتكلفة						
	إدارة الجودة و التحكم بها						
	الحصول على الموارد و التحكم بها						
	تطوير فريق العمل و ادارته						
	إدارة الاتصالات و مراقبتها						
	تطبيق الاستجابات للمخاطر						
	مراقبة المخاطر						
	اجراء المشتريات و التحكم بها						
	إدارة مشاركة المعنيين و مراقبتهم						
	إغلاق المرحلة						
	إغلاق المشروع						
الإغلاق							

2.2.1

تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم

ملحق جدول اكسل تنفيذ على الجعفر

تم تقسيم المعنيين في المشروع الى قائمتين
مجموعة داخلية:

1- الرئيس التنفيذي / مدير المشروع

2- الرئيس التنفيذي للعمليات / مدير تنفيذ العمليات / مدير متابعة العمليات.

3- فريق المشروع.

مجموعة خارجية:

1- العميل

2- شركاء التشغيل / شركات التشغيل

3- منصة فسخ

4- منصة ناقل

5- منصة مراس

الاسم	القسم	الدور في المشروع	التأثير	التوقعات	مستوى التأثير	فئات اصحاب المصلحة	استراتيجية الانخراط
ا. عبد الرحمن	مدير المشروع	H	اداره التواصل مع جميع الادارات و التواصل التام مع مدير العمليات لتحقيق النجاح في المنصة مع ضمان رضى العملاء لتحقيق اهداف المشروع	نجاح المشروع	H	H	Y
ا. نواف	مدير متابعه العمليات	H	اداره جميع العمليات التشغيليه في المشروع مع توزيع المهام لاعضاء المشروع و الاقسام المعنيه للتنسيق مع جميع المنصات و المشغلين الجمركيين و مسوولين الخدمات التموينيه	نجاح المشروع و رفع الجوده وارضاء العميل	H	H	Y
فريق المشروع	مجلس الادارة و فريق المشروع	H	تنفيذ جميع المهام الموكله لهم من المدير التشغيلي للمشروع لضمان نجاح المشروع	توفير قائمة بالموارد المطلوبه التي يتم تخصيصها للمشاركة و رفع مستوى العلاقات في سبيل نجاح المشروع	N	N	N
العملاء	جميع أصحاب السفن و عملاء المواد المستوردة / المصدرين	H	ديموميه تطبيق المشروع مع اعطاء ضمانات تقدم للمنصه لتوفير الخدمات المطلوبه	رفع جودة الخدمة وتحقيق الأرباح	H	H	N

						إلى المملكة العربية السعودية	
N	H	L	مادي	تطبيق متطلبات و توفير جميع التسهيلات المطلوبه لضمان رضى العميل	N	شركات التخلص الجمركي او الخدمات التنمويه	الشركاء التشغيليين
N	L	L	الإلتزام بتطبيق الأنظمة واللوائح	وضوح الأنظمة وتقديم المتطلبات والموافقات المطلوبة	H	إنجاز جميع تعاملات الاستيراد والتصدير	فسح
N	L	L	الإلتزام بتطبيق الأنظمة واللوائح	وضوح الأنظمة وتقديم المتطلبات والموافقات المطلوبة	H	منصة إلكترونية تُمكن العاملين في مجال النقل والمواصلات بأشكاله كافة، أفراداً ومنشآت، من التقديم عن بُعد على مختلف التراخيص الضرورية لممارسة أعمالهم	ناقل
N	L	L	الإلتزام بتطبيق الأنظمة واللوائح	وضوح الأنظمة وتقديم المتطلبات والموافقات المطلوبة	H	إصدار رخصة أعمال تموين السفن	مراس

2.2.2

شبكة الاهتمام والتأثير

بناءً على تعريف سجل المعنيين في الفقرة السابقة فيمكن تطبيق شبكة القوة والاهتمام وشبكة التأثير والقوة

1- الرئيس التنفيذي / مدير المشروع

2- الرئيس التنفيذي للعمليات / مدير تنفيذ العمليات / مدير متابعة العمليات.

1- فريق المشروع.

2- العميل

3- شركاء التشغيل / شركات التشغيل

4- منصة فسخ

5- منصة ناقل

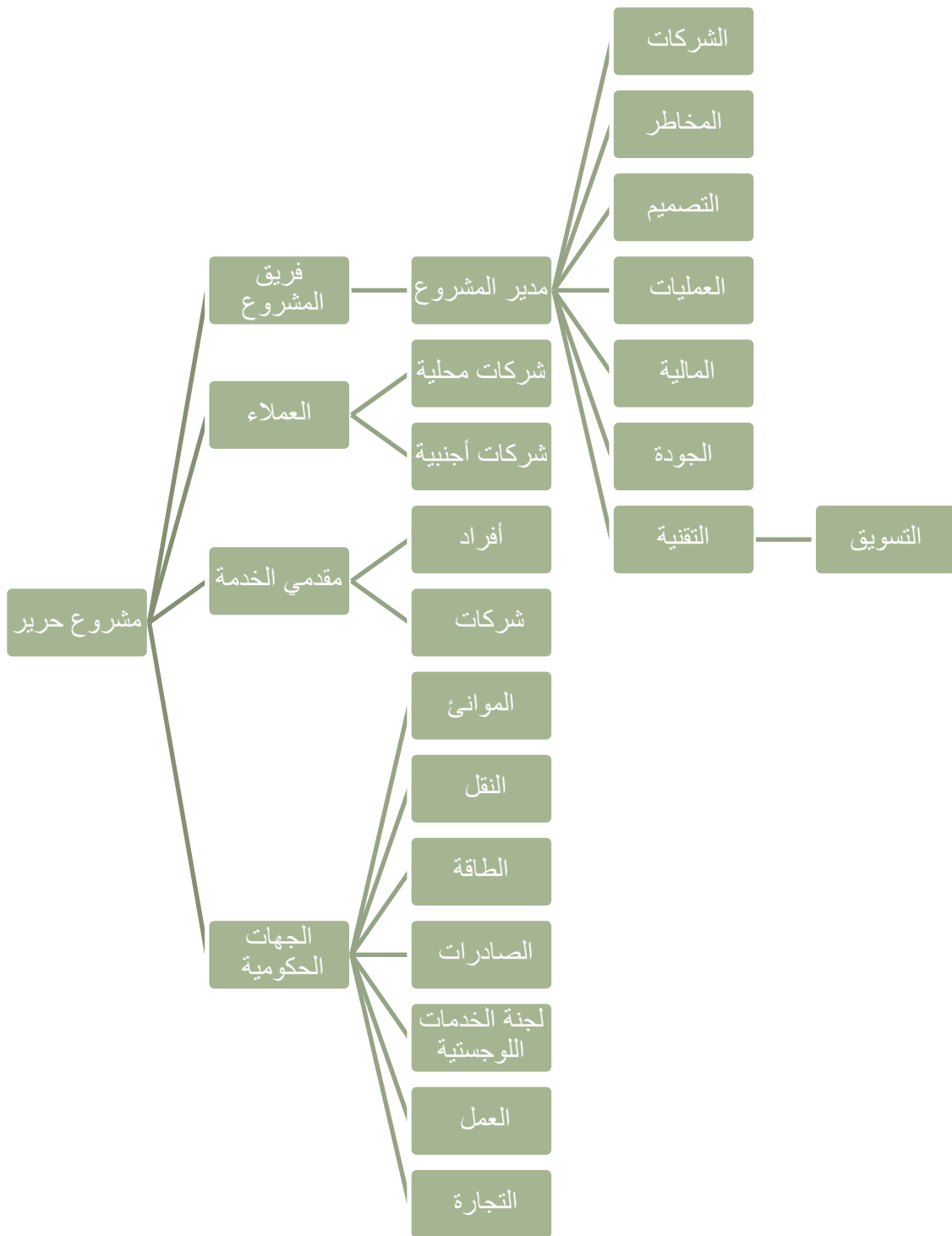
6- منصة مراس

القوة ↑	الرضا 1-2-3-4	الإدارة عن قرب 4-5
	الاطلاع 6-7-8	المراقبة 5

الاهتمام / التأثير
→

2.2.3

استخدام النماذج الشبكية مع أصحاب المصلحة



2.3.1 تعريف لثقافة المنظمة

2.3.2

تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع

3.1.1

سلوكيات ممكن أن تأثر على أداء المشروع:

السلوكيات الخاطئة في العمل داخل المشروع تأثر سلبا على الحالة النفسية لفريق العمل والإنتاجية وكذلك قد يصل تأثيرها على اهداف المشروع وفي اسوء الحالات تؤدي الى فشل المشروع. ومن السلوكيات السلبية التي ممكن أن تأثر على المشروع:

- العمل الفردي
- ضعف التواصل
- انخفاض مستوى التدريب

3.1.3

دراسة السلوكيات السلبية وتحديد أسبابها وطرق التخلص منها:

العمل الفردي: يعد العمل الفردي من أكثر الأسباب الشائعة في بيئة العمل.

السبب: سوء التخطيط عدم صياغة الأهداف بطريقة واضحة إعطاء مهام فردية لكل فرد من فريق العمل.

طرق التخلص من العمل الفردي: اسناد مهام تضمن اشتراك فردين او أكثر في انجاز المهمة استخدام أسلوب قيادي يحفز العمل الجماعي ضمان مشاركة جميع فريق العمل.

ضعف التواصل: بعد الرجوع إلى كتاب إدارة المشاريع نجد انه وصف الاتصال داخل المشروع سواء كان بين مدير المشروع وفريق العمل او بين مدير المشروع وأصحاب المصلحة انه شيء مهم ممكن في حالة فشله ان يؤدي الى فشل المشروع. وبنسبة 90% من وقت مدير المشروع يكون في أداراه التواصل.

السبب: تعريف أصحاب المصلحة بشكل خاطئ عدم صياغة خطة أداراه الاتصالات بشكل واضح عدم تقيد فريق العمل بخطة الاتصال.

طرق التخلص من ضعف التواصل: صياغة خطة الاتصال بشكل واضح ومشاركتها مع فريق العمل الالتزام بها وتحديث خطة الاتصالات بشكل دوري اثناء دورة حياة المشروع.

انخفاض مستوى التدريب: التدريب الصحيح يحل فجوة نقص الخبرات لدى فريق العمل.

السبب: عدم المعرفة التامة بمهارات فريق العمل وخبراتهم

طرق التخلص من انخفاض مستوى التدريب: تقييم مستوى خبرات فريق العمل وضع خطة تدريب لكل عضو تضمن وصول المعلومة والمهارة المطلوبة له

3.1.3

اجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SOWT

عامل التحليل	نقاط التحليل	الوصف	ميزة داعمة / تحدي	التوصيات
نقاط القوة	التميز – التفرد	أول منصة الإلكترونية للخدمات اللوجستية في القطاع البحري	تقديم الخدمات للمستخدمين دون وجود منافسين	استمرارية تقديم الخدمات بجودة عالية
	الشمولية	ربط مع جميع الجهات ذات العلاقة لإصدار الرخص	سهولة التواصل مع الجهات ذات العلاقة من خلال الربط الإلكتروني	- التأكد من عمليات الربط ومراجعة الإجراءات بشكل دوري - تحسين عمليات الربط بشكل دوري
	التكاليف	رسوم رمزية لتقديم الخدمات	تقديم الخدمات للمستخدمين دون وجود منافسين	- استمرارية تقديم الخدمات بتكاليف منخفضة - محاولة إبقاء تكاليف التشغيل ثابتة
	المحدودية	تقديم خدمات محددة	عدد الخدمات والإجراءات محدد	تقديم الخدمات للمستخدمين بجودة عالية
نقاط الضعف	الخبرة	عدم وجود خبرات سابقة في المجال	تشكل صعوبة في تنفيذ بعض الإجراءات وحل المشكلات	- استقطاب خبراء من مجالات مشابهة - الحصول على استشارات خارجية
	التكاليف	ارتفاع تكاليف التشغيل	ارتفاع رسوم الخدمات المقدمة من الجهات ذات العلاقة	محاولة خفض تكاليف التشغيل
	التوسع	توسع المشروع على مستوى دول الخليج	عدم وجود منافسين في دول الخليج	اغتنام الفرصة في اسرع وقت ممكن
الفرص	الربط	ربط المشروع مع خدمات النقل البري والجوي	تميز المشروع يساهم في تقديم الخدمات للمستخدمين في كافة مجالات النقل	- تقديم الخدمات بجودة عالية - عقد ورش عمل مع الجهات ذات العلاقة
	الخسارة	تأمين المشروع من قبل جهة حكومية	حوكمة الخدمات من قبل الوزارات والهيئات الحكومية	مشاركة المشروع مع الجهة الحكومية
التحديات	أعطال فنية	حدوث أعطال فنية في المنصة	-محاولة اختراق المنصة -عطل في البنية التحتية	- بناء المنصة بأحدث التقنيات البرمجية - توفير الحماية الكاملة من الاختراقات والهجمات - صيانة البنية التحتية بشكل دوري

3.2.1

تقديم 3 سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية

- 1- استغلال أصول الشركة
- 2- المنافسة غير الشريفة.
- 3- الإفصاح عن المعلومات السرية.

3.2.2

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

1- استغلال أصول الشركة

يعني ذلك استغلال أصول الشركة لتحقيق منفعة شخصية او منفعة لشركات اخرى، أصول الشركة هي كل ما تملكه الشركة او تستخدمه لممارسة اعمالها التجارية ويشمل ذلك على سبيل المثال لا الحصر المباني والمنشآت التي تعمل بها والمركبات التي تنقل المنتجات والموظفين بها والتكنولوجيا والأفكار وأجهزة الحاسب والهاتف المحمول.

الأثر المالي:

استنزاف أصول الشركة والذي ينتج عنه خسائر متوسطة الى ضخمة

2- المنافسة الغير شريفة.

يظهر التنافس بسبب الحاجة الى توزيع موارد محدودة في مكان العمل، ويعني ذلك بالنسبة للموظفين التسابق مع نظائهم للحصول على ترقية او زيادة في الراتب وبدون وجود ضوابط واضحة تبين المسار نحو التقدم الوظيفي، يمكن لذلك التسابق ان يتحول الى منافسة أكثر خطورة.

الأثر الاجتماعي:

يمكن ان يحول الموظفين الى أعداء في مكان العمل مما ينتج عنه عدم التعاون والتنافر والكراهية فيما بينهم.

الأثر المالي:

تدني مستوى جودة الخدمات وذلك يؤدي الى خسارة بعض عملاء الشركة

3- الإفصاح عن المعلومات السرية.

هنالك معلومات غير عامه ويمكن ان تتضمن المعلومات السرية المعلومات التجارية الداخلية للشركة وهي المعلومات التي لا تكون الشركة قد افصحت عنها او اتاحتها بشكل عام للعامة، او المعلومات الواردة من العملاء والتعامل معها باعتبارها سرية، ولكن الموظف حصل عليها بحكم واجبات العمل وممارسة أنشطة الشركة والعلاقات والموارد.

الأثر الاجتماعي:

عدم وثوق العملاء في الشركة

الأثر المالي:

إذا تم الإفصاح عن المعلومات التجارية الداخلية للشركة سوف تفقد الشركة نقاط قوتها وتميزها ويسهل منافستها، وخسارتها.

3.3.1 اعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة:

#	Name الاسم	Role المهام	Requirements or Expectations الاحتياجات او التوقعات	Category التصنيف	Interest الاهتمام	Power القوة
1	أ. ناصر المحميد	الراعي الرسمي	الاطلاع على المشروع وابداء الرأي العام	External	L	L
2	د. سارة عادل	الراعي الفني	الاطلاع على المشروع وابداء الرأي العام	External	L	L
3	د. وليد صديق	الداعم المشارك	تقييم المشروع على الصعيد الاكاديمي و إعطاء الدرجات	External	H	L
4	م. عبد الرحمن	مدير المشروع	قيادته الفريق لاداء المشروع	Internal	H	H
5	م. نواف	مدير متابعه العمليات	قيادته العمليات ورفع مستوى الجوده	Internal	H	H
6	م. سامي الانصاري	مدير التسويق مدير الهوية و التصميم	العمل على تصاميم الشركه وفقا للمعايير المحددة وجدولة المهما المطلوبه و الالتزام بهها و العمل بالتنسيق مع جهات الدعايه و الاعلان و التسويق للمنصبه للعملاء من خلال ابراز الصوره الكامله للمنصبه و خدماتها	Internal	H	H
7	م. عبد الله الخرس	مدير التقنيه و التنظيم	التحقق من اكمال المهمات و المتطلبات في الوقت المحدد و ارفع لمجلس الادراه اي ملاحظات تشمل التأخير داخليا او خارجيا من الشركات المتعاقد مع المنصبه	Internal	H	H
8	م. بوران زكري	مدير المخاطر	تقييم مخاطر المشروع و وضع خطه لتشمل التعامل مع المخاطر المتوقعه	Internal	H	H
9	م. عمر أحمد	مدير العلاقات العامه مدير المقاولين من الباطن	تنظيم التعامل مع جميع الاقسام و الشركات المتعاقد و ابرام العقود من الباطن	Internal	H	H
10	م. فهد النشمي	مدير الماليه	إداره ميزانيات المشروع و الحسابات وإعداد التقارير الخاصه بالداخل و الخارج مع الارباح الخاصه بالمشروع و الاشراف عليها	Internal	H	H
11	م. علي ال جعفر	مدير الدعم الفني و الاتصالات	إداره صنع القرار و حل المشكلات المتعلقة بالشركات المتعاقد و الاداء المقدم و الابلاغ عن الاعمال الاساسيه	Internal	H	H
12	مستخدمين واجهة العمل	جهة استهلاكيه	انهاء الاجراءات من المنصات المسانده مع التدقيق	External	H	H
13	المساندين	جهة خدمية	التسجيل في المنصبه وعرض الخدمات للعميل	External	H	L
14	فسح	منصبه رئيسيه مسانده	توفير الدعم و التخليص الجمركي او الخدمات التموينيه	External	L	L
15	ناقل	منصبه رئيسيه مسانده	توفير التراخيص الضروريه للعميل	External	L	L
16	مراس	منصبه رئيسيه مسانده	اصدار رخص أعمال تموين السفن	External	L	L
17	وزارة النقل البحري	جهة تنفيذيه	التراخيص البحريه	External	L	L
18	وزارة التجاره	جهة رقابيه	التراخيص التجاريه	External	L	L

19	وزارة العمل	جهة رقابية	ترخيص العمال و المتطلبات	External	L	L
20	الموانئ البحرية	جهة رقابية	اصدار التصاريح للفسح بالدخول والخروج	External	L	L
21	تقنيه المعلومات و الفنيين	جهة تنفيذيه	تطوير المنصب و معالجة الاخطاء	Internal	6	H
22	الاداريين	جهة تنظيميه	المتابعه و الارشفة	Internal	L	L

3.3.2

تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال

التواصل الشخصي والفعال:

تعريف الاتصال الشخصي: عملية تبادلية ناقلة بين طرفين أو أكثر (مرسل ومستقبل) لغرض ما عبر وسيلة أو قناة اتصال معينة يتم تبادل ونقل المعلومات والآراء والأفكار من خلالها يتبعها تغذية مرتدة أو رد فعل مثل الاتصالات بين الموظفين داخل المنصة أو مع المستفيدين خارج المنصة مثل الناقلات البحرية أو السفن التجارية أو بشكل عام (النقل البحري اللوجستي والخدمات على الموانئ).

تعريف الاتصال الفعال: الاتصال الذي يحدث عندما يستقبل الشخص المناسب المعلومة المناسبة في الوقت الصحيح من الشخص المعني بالموضوع وهنا يتحقق الهدف من الاتصال بفعالية. مثال (عملية إرسال معلومات السفن من خلال المستفيد إلى القطاعات اللازمة لإصدار التصاريح ومن خلال هذه العملية يتم إيصال كافة المعلومات إلى كل القطاعات بوقت زمني موحد ومن خلاله تتم الإجراءات بنفس التوقيت مما يضمن سرعة إنجاز التصاريح والخدمات في وقت وجيز).

وتعتبر الاتصالات بالشركة العمود الفقري التي يتم من خلاله إدارة العمليات الإدارية وتشغيل المنصة من خلال نقل المعلومات داخلها وخارجها بشكل صحيح وفعال ولوالها لتوقف العمل بالمنصة لذلك من المهم التواصل بفاعلية وتفاعل المستقبل مع الرسالة لذلك تعتبر التغذية المرتدة مهمة في موضوع الاتصال الى أنه بحد ذاته غير كافي من غير تغذية تعكس وتحقق النتيجة المطلوبة والمتوقعة منه. وتتخلص أهميته للإدارة في المنصة بالتالي :

- 1- التفاعل بين الإدارات المختلفة في المنصة.
- 2- تنفيذ وظائف الإدارة الرئيسية للمنصة من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة، ومتابعة.
- 3- تنسيق المهام وتخصيص الأدوار والأنشطة بين الإدارات.
- 4- تواصل المنصة مع المجتمع المتواجدة فيه واندماجها به وتأثيرها وتأثرها به.
- 5- تفاعل المنصة مع المستفيدين والجهات الحكومية، ومقدمين الخدمات الجنبية كالإعاشة وتوفير الوقود للسفن وخدمات السكن لطواقم السفن وما إلى ذلك.

مع الأخذ بالاعتبار بمعوقات الاتصال وتجنبها ومثال على بعضاً منها:

- 1- عدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها أو عدم اكتمال محتواها.

ويمكن حل ذلك بإضافة خانة تأكيد في استمارة السفن المرسله من خلال المنصة لكل من الطرفين تؤكد على اكتمال المعلومات من الطرف الأول وخانة لدى المستلم سواء كان الجهة الحكومية أو مقدم الخدمات تؤكد انتباهه وقراءته لكامل المحتوى. عدم وجود تفهم دقيق للمقصود من الرسالة سواء بواسطة المرسل إليه أو المصدر. ويمكن حل هذه المشكلة في حال عدم وجود تفهم من المرسل إليه بإعادة الرسالة من خلال المنصة الى المصدر مع ذكر نقاط الأشكال ليتم التعديل عليها وإرسالها مره أخرى للمستقبل بشكل فوري. اللغة وكثرة المعلومات المرسله.

ويمكن حل هذه المشكلة بتقديم المنصة بأكثر من لغة وترجمة فورية بأفضل المعايير و المقاييس. أما بالنسبة لكثرة المعلومات المرسله فحلها من خلال تحديد المعلومات المراد كتابتها بطلب المستفيدين وفي حال تم طلب معلومات أكثر من المستقبل فالمنصة مدعومة بسيرفرات عالية الجودة وبمساحة ضخمة لتتحمل المعلومات المرسله وأرشفتها لاحقاً لتدعم الرقابة الحكومية.

3.3.3

تعريف اشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي

اشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي:

يوجد نوعان للاتصال الشخصي:

- **اتصال شخصي مباشر:** وهو الذي يتم بشكل مباشر بدون وسيط تكنولوجي مثل المحادثة وما تحتويه من كلمات وإشارات وحركات. ومثال على ذلك: الاجتماعات الداخلية أو الخارجية الحضورية للشركة (المنصة)
- **اتصال شخصي غير مباشر:** وهو نفس المباشر ولكن يختلف عنه باستعمال وسيط التكنولوجيا لإيصال الرسائل واستقبالها مثل المكالمات الهاتفية والرسائل الإلكترونية ويشمل عدة أنواع أيضا يختلفون عن بعضهم البعض بعدد المستقبلين وتواتر الرسائل مثال على ذلك: التواصل بين إدارات أو أشخاص الشركة (المنصة) عن طريق الرسائل الإلكترونية. المكالمات الهاتفية للدعم الفني للمنصة. المتابعة لطالبات المستفيدين عن طريق المكالمات الهاتفية والرسائل الإلكترونية مع الدوائر الحكومية ومزودي الخدمات الجانبية في حال توقع احتمالية التأخير.

خصائص الاتصال الشخصي والفائدة منه:

- ثنائية الاتجاه وهو ناتج من عملية تبادل المعلومات بشكل دائري يتحول المرسل إلى متلقي والعكس بشكل متكرر، رد فعل فوري لعدم وجود فجوات جغرافية أو زمنية.
- إمكانية السيطرة على عملية الاتصال وذلك بناءً على رد الفعل الفوري يستطيع المتلقي أو المرسل أن يتحكم باتجاه ونوع الحديث من خلال رد فعله أو إيقافه.
- التواصل غير اللفظي كلغة الجسد ووضعية الجسم ووتيرة الصوت وغيرها الكثير.
- العفوية التي يتصف بها الاتصال الشخصي التي غالباً ما يتم التعامل معها بحسب الأعراف والتقاليد وما تحكمه بالمساحة الجغرافية.

من أشكال الاتصال الشخصي المستخدمة في المنصة:

- الاتصالات المكتوبة كل ما هو مكتوب وموثق ومدون على الورق كالخطابات والتقارير والشكاوى وتذاكر الدعم الفني للمنصة وغيرها.
- الاتصالات غير اللفظية كلغة الجسد كحركات وإشارات الجسد ورد فعله.
- الاتصالات الإلكترونية وهي كل تحتويه شبكة الأنترنت من مواقع أو برامج وتطبيقات وتعتبر من الطرق السريعة.
- الاتصالات التنظيمية وتعتبر مهمة الإدارة الأعمال والمهام داخل الشركة وهي تفاعل بين جميع مستويات الشركة وبين مستوى واحد كما يمكن أن تكون رسمية وغير رسمية.

اتصالات رسمية :

- هو كل اتصال شفهي أو مكتوب داخل أو خارج الشركة هدفه إتمام تنظيم وتحقيق الأعمال والأهداف تتم بواسطة القنوات الرسمية وتنتقل خلال المستويات المختلفة في الشركة ومن الممكن أن تتدفق رأسياً من أسفل إلى أعلى والعكس وتكون صاعدة مثل تقارير أو محاضر اجتماع أو مقترحات وشكاوى من مستوى أسفل الهرم إلى الإدارة العليا وهابطة وتشمل الخطط والقرارات والأوامر وغيرها من الإدارة العليا والاستراتيجية إلى أسفل الهرم من عمال وموظفين. أما ما يتدفق أفقياً فهي ما يتم بين الإدارات المختلفة في المستوى الواحد من تنسيقات ومتابعة وتنظيم لتحقيق الأهداف وحل المشكلات واتخاذ قرارات مشتركة.

اتصالات غير رسمية :

- عن القنوات الرسمية مثل العلاقات الشخصية والصداقات إما ذات مغزى للعمل أو توافق طباع وصفات شخصية بين الموظفين وهي لا تقل أهمية عن الاتصالات الرسمية وذلك لما تؤثر به بشكل على سير العمل وإدائه في الشركة، بل وتشكل فارقا في نجاح الأهداف وإنجازها للمنظمات فيجب على الإدارة الناجحة الاهتمام بها وحسن توظيفها لما يخدم مصلحة الشركة بإنجاز وتحقيق أهدافها.

المجموعات والتواصل:

النموذج 5	النموذج 4	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	مجموعة داخلية
		العروض التقديمية	البريد الإلكتروني	اللجان (الاجتماعات)	قسم IT
			الخطابات الرسمية	اللجان (الاجتماعات)	الإدارة القانونية
			الخطابات الرسمية	اللجان (الاجتماعات)	المدير التنفيذي للمنظمة
	العروض التقديمية	ورش العمل	البريد الإلكتروني	اللجان (الاجتماعات)	قسم الجودة
			البريد الإلكتروني	اللجان (الاجتماعات)	إدارة المنتج
			الخطابات الرسمية	اللجان (الاجتماعات)	الإدارة المالية للمنظمة
		العروض التقديمية	الخطابات الرسمية	اللجان (الاجتماعات)	الخبراء الإقتصاديين
النموذج 5	النموذج 4	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	مجموعة خارجية
		الموقع الإلكتروني	الخطابات الرسمية	اللجان (الاجتماعات)	الجهات الحكومية
العروض التقديمية	ورش العمل	البريد الإلكتروني	الخطابات الرسمية	اللجان (الاجتماعات)	الشركة المطورة للتطبيق
	الرقم الموحد	الرسائل النصية	البريد الإلكتروني	الإعلانات بمواقع التواصل الاجتماعي	العملاء
			البريد الإلكتروني	اللجان (الاجتماعات)	أنظمة التشغيل المستضيفة للتطبيق

3.3.4 بناء مصفوفة الاتصال

العنوان	القناة	التكرار	المسؤول	المستلم
ميثاق المشروع	البريد الالكتروني	عند بدء المشروع	مدير المشروع	مالك المشروع ومكتب ادارة المشاريع وأصحاب المصلحة
خطة المشروع	من خلال اجتماع	مع بدء المشروع	مدير المشروع واطعاء الفريق	مكتب ادارة المشاريع واصحاب المصلحة
مخاطر المشروع	ميثاق المشروع	مع بدء المشروع	مدير المشروع	مالك المشروع ومكتب ادارة المشاريع وأصحاب المصلحة
تقارير ومتابعة المشروع	البريد الالكتروني واجتماعات دورية	شهريا	مكتب ادارة المشاريع	مالك المشروع وأصحاب المصلحة
الدروس المستفادة	البريد الالكتروني وتوثيقها بالارشيف	نهاية المشروع	مدير المشروع ومكتب ادارة المشاريع وأعضاء الفريق	مالك المشروع وأصحاب المصلحة
اغلاق المشروع	البريد الالكتروني	نهاية المشروع	مدير المشروع ومكتب ادارة المشاريع	مالك المشروع وأصحاب المصلحة
محضر تسليم المخرجات	اجتماع حضوريا	نهاية المشروع	الشركة المشغلة	مدير المشروع

3.3.5

عرض 3 سيناريو لنماذج خاطئة من التواصل

النموذج الخاطئ الأول:

عدم التطرق لميثاق المشروع في الاجتماعات اللاحقة للاجتماع الأول مع أصحاب المصلحة والمديرين والاكتفاء به.

تصحيح الخطأ :

خلال المشروع تستجد بعض الأعمال والمهام على أعضاء فريق العمل وأصحاب المصلحة يجب ان يكونو بمعرفة ان كانت هذه الامور في نطاق عمل المشروع, وبناءً على ذلك فإن على مدير المشروع يستعرض ميثاق المشروع للتأكد من أن جميع اصحاب المصلحة واعضاء الفريق متفقون على المحتوى الاساسي لميثاق المشروع.

النموذج الخاطئ الثاني:

عدم ترابط المعلومات اثناء تقديمها لبعض مدراء المشاريع الذين يشاركون مستندات المشروع, كالميزانية وتحليل البيانات في البريد الالكتروني بشكل غير متناسق مما يؤدي الى ان اصحاب المصلحة يفقدون معلومات قد تكون حرجه بالنسبة لتقديم المشروع.

تصحيح الخطأ :

على مدير المشروع التواصل مع اصحاب المصلحة المعنيين بالمشروع وفهم رغبتهم بتلقي تلك المعلومات, وما هي المعلومات التي يجب اعطائها الاولوية لكل فرد من اصحاب المصلحة وكيفيه استعراضها.

النموذج الخاطئ الثالث:

عدم التخطيط لاجتماعات أصحاب المصلحة, عدم التخطيط المسبق للاجتماعات مع اصحاب المصلحة واعضاء الفريق قد يكون عبئاً ومضيعة للوقت وبدون احرار التقدم المطلوب.

تصحيح الخطأ :

للتأكد من نجاح الاجتماعات مع اصحاب المصلحة المعنيين, فإن على مدير المشروع أن يكون لديه تخطيط مسبق للاجتماعات, وذلك من خلال توضيح الاجندات التي سيتم مناقشتها, إرفاق كل ما يتعلق بالاجتماع ليتم استعراضه من قبل المعنيين قبل الاجتماع, سؤال اصحاب

المصلحة إن كان لديهم مواضيع ليتم اضافتها في الاجندة او ان كان بإمكانهم الحضور او ان شخصاً آخر سيحضر بالنيابة عنهم. أخيراً، شاركه مخرجات الاجتماع بعد الانتهاء منه مع جميع اصحاب المصلحة، بذكر النقاط التي تمت مناقشتها، المشاكل وكيفية علاجها، الملاحظات وخطة التنفيذ ولمتابعة التقدم.

3.3.6 تطوير واعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين

صاحب المصلحة	الشخص الذي يمكن الاتصال به على البريد الإلكتروني والهاتف	كيف يؤثر المشروع على صاحب المصلحة؟	يمكن أن يؤثر صاحب المصلحة على المشروع؟	مالهم لأصحاب المصلحة؟	كيف يمكن لأصحاب المصلحة المساهمة في المشروع؟	كيف يمكن لأصحاب المصلحة إيقاف المشروع؟	استراتيجية إشراك أصحاب المصلحة
مدير المشروع	NIL	H	من مهام مدير المشروع إدارة التواصل كل ما يتعلق بالمشروع مع جميع الأطراف لتحقيق المصلحة	نجاح المشروع	H	H	Yes
المعمل / المستخدم	NIL	H	ديمومه تطبيق المشروع	رفع جودة الخدمة وتحقيق الأرباح	H	H	No
الشركة المنفذة	NIL	N	تطبيق متطلبات اطراف المصلحة في نظام موحد بما يحقق اهداف المشروع	مادي	H	L	No
أعضاء فريق المشروع	NIL	H	توفير قائمة بالموارد المطلوبة التي يتم تخصيصها للمشاركة	توفير قائمة بالموارد المطلوبة التي يتم تخصيصها للمشاركة	N	N	No
الراعي	NIL	H	ضبط التغيير المسؤولة عن الموافقة على أو رفض التغييرات المقترحة في المشروع	ضبط التغيير المسؤولة عن الموافقة على أو رفض التغييرات المقترحة في المشروع	L	H	Yes
المؤثرون	NIL	H	H	رفع مستوى العلاقات في سبيل نجاح المشروع	N	H	No
مكتب إدارة المشروع	NIL	أصحاب المصالح إذا كان له مسؤولية مباشرة أو غير مباشرة عن إخراج المشروع إلى حيز الوجود H	H	دعم فريق عمل المشروع وعادة (مدراء المشاريع)	H	H	Yes
المالكين والمستثمرين الداخليين والخارجيين	NIL	H	تقديم الموارد	عوائد مادية	L	H	No
الجهات الحكومية المختصة (منشآت، هيئة الزكاة والدخل، وزارة التجارة، البلديات	NIL	L	وضوح الأنظمة وتقديم المتطلبات والموافقات المطلوبة	الالتزام بتطبيق الأنظمة واللوائح	L	L	No

4.1.1 وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع

القيادة المفضلة لهذا المشروع:

القيادة الديمقراطية:

يتكون أسلوب القيادة الديمقراطية من القائد الذي يتقاسم قدرات صنع القرار مع أعضاء المجموعة من خلال تعزيز مصالح أعضاء المجموعة وممارسة المساواة الاجتماعية.

تميل حدود المشاركة الديمقراطية إلى أن تكون مُقيّدة باحتياجات المنظمة أو المجموعة والقيمة الفعالة لميزات الناس (المهارات والمواقف وما إلى ذلك). يشمل الأسلوب الديمقراطي فكرة أن الجميع، يجب أن يلعبوا دورًا في قرارات المجموعة. ومع ذلك، فإن الأسلوب الديمقراطي للقيادة لا يزال يتطلب التوجيه والمراقبة من قبل قائد المشروع.

يطالب الأسلوب الديمقراطي القائد باتخاذ القرارات بشأن من الذي يجب استدعاؤه داخل المجموعة ومن يُمنح حق المشاركة في القرارات واتخاذها والتصويت عليها.

وبعد البحث عن أسلوب يناسب هذا المشروع وجدنا أن أسلوب القيادة هذا هو الأكثر فعالية ويخلق إنتاجية أعلى ومساهمات أفضل من أعضاء المجموعة وزيادة الروح المعنوية للمجموعة ويمكن أن تؤدي القيادة الديمقراطية إلى أفكار أفضل وحلول أكثر إبداعًا للمشاكل لأنه يُشجّع أعضاء المجموعة على مشاركة أفكارهم وتساعد على إيجاد توافق بين المجموعة تجاه النتيجة.

4.1.2 تحديد أسباب التفضيل لذلك النموذج

القيادة الديمقراطية

القيادة الديمقراطية تساعد على إيجاد توافق بين المجموعة تجاه النتيجة. ويُستخدَم هذا الأسلوب في القيادة بشكل أفضل عندما تشارك أعضاء المجموعة لمساعدتك على اتخاذ القرار.

قد يكون هذا الأسلوب فعالاً للغاية عندما يتوجب عليك اتخاذ قرارات كبيرة، أو إذا كنت تخطط لاستراتيجيات مستقبلية، أو عندما تتخذ خيارات استراتيجية قد تؤثر في مستقبل الشركة. إنّ المعرفة على مستوى المجموعة أعظم دائماً من معرفة الفرد الواحد. ومن مميزات هذا النمط في القيادة هو شعور كل عضو من أفراد الفريق بأنه صاحب قرار ويؤخذ برأيه ويشارك في اتخاذ القرارات. مما يعطي أعضاء الفريق الثقة بأنفسهم وبقائدهم على تحقيق النتائج المطلوبة منهم. وذلك للأسباب التالية:

- 1- فعال لحل المشاكل المعقدة اثناء العمل.
- 2- يعزز المسؤولية والالتزام لدى أعضاء الفريق.
- 3- يحسن مستوى الرضى لدى الأعضاء بشأن مكان ووقت العمل.

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

- 1- خلق بيئة عمل مناسبة ومريحة لفريق العمل
- 2- وضع معايير لأفضل موظف في الشهر
- 3- تحديد أيام للعمل عن بعد
- 4- تقديم المكافأة والشكر والتقدير
- 5- الاحتفال بالمناسبات الدينية / الاجتماعية / الوطنية

4.2.1

تصميم نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية بالمشروع

الإجراءات	مدير المشروع	مدير تنفيذ العمليات	مسؤول إصدار الرخص	فريق الجودة	IT
تسجيل مستفيد جديد	I	C	I	I	R A
إصدار التراخيص	C	A	R	I	I
التواصل مع الجهات الخارجية	A	C	I	R	I

I	C	A	R
Informed	Consulted	Accountable	Responsible

4.3.1

تعريف الصراع والأزمات

تعريف الصراع هو التصادم أو التضارب الذي يحصل عندما يتعارض سلوك الموجه نحو تحقيق الهدف لمجموعة ما مع سلوك مجموعة أخرى. أو هو تفاعل غير ودي (خصام) يحصل عندما يحاول أحد الأطراف منع أو إعاقة وصول طرف آخر إلى أهدافه.

والصراع في المشاريع له نقطتين أساسيتين:

النقطة الأولى: ان المشاريع هي منظمات وحتى لو كانت منظمات مؤقتة وامتلكت خصائص تميزها عن المنظمات الوظيفية، الا انها منظمات تحمل بعض خصائص المنظمات الوظيفية.

النقطة الثانية: ان المشاريع باعتبارها منظمات تختلف عن المنظمات الوظيفية التقليدية وخاصة في محدداتها في الوقت والتكلفة والمواصفات، فهي مختلفة لمستوى وطبيعة وعمق الصراع عن تلك المنظمات.

أما الأزمة فتتمثل نقطة تحول جوهر ينطوي على درجة من الغموض وعدم التأكد والمخاطرة؛ مما يتطلب قرارات مصيرية لمواجهة أو لحسمها؛ وتسبب حالة عالية من التوتر العصبي والتشتت الذهني وذلك لانطوائها على عنصر المفاجآت؛ وقد تهدد القيم العليا أو الأهداف الرئيسية للمنظمة؛ وتتسم أحداثها بالسرعة والديناميكية والتعقيد والتداخل، وقد يفقد أحد أطراف الأزمة أو بعضهم السيطرة على مجرياتهما؛ لذا تتطلب الأزمة معالجة خاصة، وإمكانيات ضخمة.

اسباب الصراع في المشروع:

ان معظم الصراعات لها جذور في حالة عدم التأكد من حدوث الشيء مستقبلا.

ان شدة التعقيد في بيئة عمل المشروع ناتجة عن وجود مدخلات من أشخاص.

ان الناس الذين يشتركون في انجاز المشروع باعتبارهم اصحاب المصالح يحملون معتقدات وقناعات وادراكات ومشاعر مختلفة.

ان اهداف المشروع الثلاثة الرئيسية هي الوقت، التكلفة، المواصفات تشكل محددات رئيسية وضغوط على مختلف أصحاب المصالح.

ان الصراع في المشروع له عدة مستويات ولأمثلة متعددة وسيناريوهات مختلفة

4.3.2

تقديم 3 سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع

الصراعات من خلال 3 نماذج محتملة

النموذج الأول

تعارض الأعمال بين الجهات

- اعتماد كل جهة على الأخرى بإنهاء الأعمال أو تعارض بعض الموافقات بين الجهات الحكومية. وهذا سببه عدم وجود اجراء واضح لبدء الطلبات وانهاؤها.

النموذج الثاني

ملكية المشروع

- يوجد لدى كل جهة حكومية منصة الكترونية للطلبات وتوحيدها يشكل عائق من ناحية ملكية المنصة والمشرع لها

النموذج الثالث

التغيرات على المشروع

- الاجراءات بمرحلة تطوير مستمر لدى كل جهة وكذلك التوقعات من المستثمر والطموح لديه متغير مما يسبب صراع لدى الجهة المالكة للمنصة وتطوير اعمالها والتغيرات المستمرة على نطاق المشروع وميزانية المشروع المرصوده

4.3.3

تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية

اللجوء لأحدي وسائل التحليل للوقوف على الاسباب الجذرية للصراع ومن ثم حلها.

التفاوض: هي عملية التي يبحث من خلالها الطرفان او الاطراف التي تقوم بالتفاوض عن ايجاد ارضية مشتركة يتم خلالها تبادل العناصر التي يمتلكها كل طرف وله سلطة عليها.

الشراكة: توفر طريقة لنقل العلاقات التعاقدية الى مرحلة من التعاون والتشارك القوي بين المشروع وفريق المشروع من جهة وبين الموردين من جهة اخرى بدلا عن الصراع.

مذكرات التفاهم: هي اتفاقيات مكتوبة بين مدير المشروع والادارة العليا للمنظمة الام والمدراء الموظفين يتم من خلالها الالتزام والتقييد بالشروط المذكورة في استخدام الموارد اللازمة للمشروع ووضع بنود واضحة تحدد العلاقات والالتزامات والواجبات والحقوق لجميع الافراد المحتمل دخولهم في صراعات نتيجة تعارض المصالح.

تحديد جهة تحكيم عادلة محايدة ملزمة متفق عليها للحكم في تلك الصراعات التي لم يمكن التوصل لاتفاق بخصوصها بأحدي تلك الوسائل السابقة في قسم 4.3.2.

4.3.4

عرض تحديد الأسباب الجذرية

تحديد السبب الجذري

تحديد السبب الجذري (RCA) عبارة عن طريقة لحل الصراع او لمشكلة ويتم استخدامها لتحديد السبب الدقيق والحقيقي للصراع والمشكلة، فعندما يحدد سبب الصراع والمشكلة بدقة ويتم حله سوف يتم الحل بشكل جذري وعدم ظهوره مره اخرى.

هنالك أكثر من طريقة لتحديد السبب الجذري ولكن سنستخدم طريقة 5why وهي خمس أسئلة للمشكلة (بماذا) والتي ستدنا الى سبب المشكلة الرئيسي.

سيناريو الصراع:

تعارض الاعمال بين الجهات

1. لماذا تتعارض الاعمال بين الجهات؟
- بسبب ان كل جهة تعتمد على الأخرى لإنهاء الاعمال.
2. لماذا كل جهة تعتمد على الأخرى لإنهاء الاعمال؟
- بسبب ان الموظفين لا يمتلكون الخبرة والمعرفة الكافية.
3. لماذا الموظفين لا يملكون الخبرة المعرفة الكافية؟

- بسبب عدم وجود إجراءات واضحة لبدء الطلبات وانتهاءها.
4. لماذا لا توجد إجراءات واضحة لبدء الطلبات وانتهاءها؟
- بسبب ان المنظمة لم تحدد كيفية بدء وانتهاء الطلبات
5. لماذا لم تحدد المنظمة كيفية بدء وانتهاء الطلبات؟
- بسبب ان المنظمة لم تدرس توزيع المهام والخطوات واجراء الطلبات بشكل كافي.

بعد ان تمت الإجابة على الخمس أسئلة، وُجد ان السبب الجذري لتعارض الاعمال بين الجهات هو ان المنظمة لم تدرس توزيع المهام والخطوات والطلبات بشكل كافي.

5.1.1 توزيع الموارد البشرية على المهام

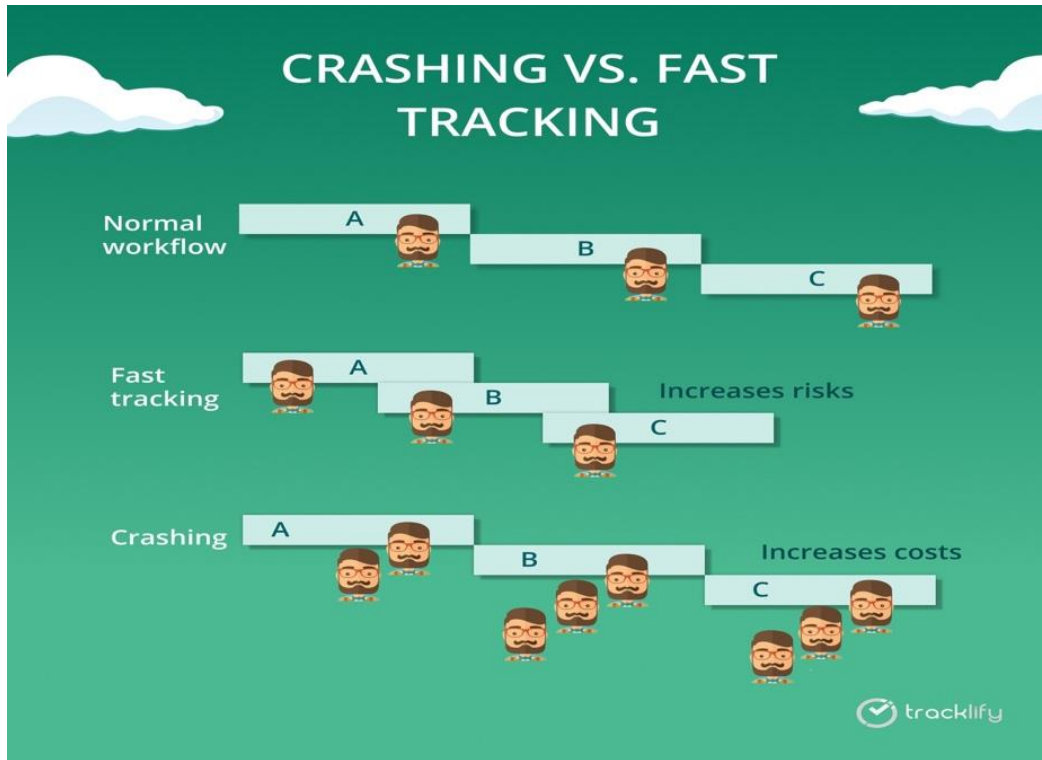
الإدارة / القسم	الموظف / الموظفة	المهام
الإدارة العامة	نواف العسيمي	1- إدارة الموارد البشرية 2- التخطيط 3- التطوير
إدارة تنفيذ العمليات	- علي الجعفر - عبدالله الخرس	1- متابعة سير العمل 2- الرقابة على تنفيذ العمليات 3- رفع تقارير العمليات للإدارة العامة
قسم إصدار الرخص	- فهد النشمي - عمر باشماخ	1- إصدار الرخص للمستفيدين 2- تعديل بيانات الرخص 3- إلغاء الرخص
قسم الجودة	- بوران زكري	1- تحديد سياسة الجودة 2- الاشراف على المهام والأنشطة 3- تحسين مستوى الخدمات
قسم تقنية المعلومات IT	- عبدالرحمن بن حسين - سامي الأنصاري	1- تسجيل مستفيد جديد 2- الدعم الفني للمستفيدين 3- تحديث وتطوير المنصة 4- ربط الجهات ذات العلاقة بالمنصة

5.1.2

تحليل وأثر ال cashing & fast tracking على الجدول الزمني للمشروع

في إدارة جدول المشروع، عندما تحتاج إدارة المشروع إلى التعامل مع التأخير الزمني أو الطلب المفاجئ من الإدارة لتسليم المشروع في وقت مبكر، هناك طريقتان مهمتان لضغط الجدول من أجل اللحاق بالتواريخ المستهدفة مع الحفاظ على نطاق المشروع:

- Crashing
- Fast tracking



(1) Fast tracking

هو أسلوب لضغط الجدول الزمني لأداء الأنشطة بالتوازي (جزئياً أو كلياً) لتوفير الوقت يجب تحليل الأنشطة التي يتم إجراؤها بالتوازي من أجل العلاقة المنطقية وأن النشاطين المعنيين يمكن أن يتم تنفيذهما بالتوازي (أي تداخل جزء من الأنشطة أو الأنشطة بأكملها)، عادة لا توجد حاجة إلى موارد إضافية مما يعني أنه لا توجد تكلفه إضافية، ولكن قد يتم إنشاء مخاطر إضافية بسبب تداخل الأنشطة.

(2) Crashing

هو أسلوب لضغط الجدول الزمني لتقصير مدة النشاط عن طريق إضافة موارد إضافية (أموال و/أو موارد بشرية) يتضمن على تكاليف إضافية حيث يلزم موارد إضافية من أجل:

- وقت عمل إضافي (Overtime).
- قوة عاملة إضافية.
- الاستعانة بمصادر خارجية.

ولكن هذا النوع من الأساليب المخاطر فيه شبه منعدمه مقارنةً بالأسلوب الآخر.

5.2.1

مبادئ عامة للتفاوض بالمشاريع

التفاوض أو المفاوضة هو نوع من أنواع النقاش الذي يُستخدم لحل النزاعات والوصول إلى اتفاق مشترك بين طرفين أو أكثر. وغالباً ما ينتج عن المفاوضات نوع من أنواع التسوية حيث يقدم كل طرف بعض التنازلات لصالح بقية الأطراف ذات العلاقة. غالباً ما تحدث المفاوضات في بيئات العمل بين الزملاء، الأقسام، أو مسؤولي المنصة والمستفيدين أو مزودي الخدمات. أما عن مواضيعها فتكون عادة حول بنود العقود المختلفة، الجداول الزمنية لتسليم التصاريح أو الخدمات الجانبية، أو قيمة التعويضات والأتعاب المدفوعة من طرف لآخر.

وهكذا، فالمفاوضات تعد من الجوانب المهنية الأكثر شيوعاً وأهمية، ولابد من فهم آلية عملها، أنواعها، وكيفية تحسينها وتطويرها لتحسين وضعك التفاوضي داخل المشروع.

مراحل التفاوض الناجح:

الاستكشاف: جمع البيانات وتكوين نوع من الفهم لمتطلبات ومصالح كل من الأطراف تجاه الآخر واليات كل طرف في عملية التفاوض والتوصل لقاعدة مشتركة للاتفاق الذي يمكن انشاءها هنا تبدأ ملامح الصفقة بالظهور ويتعرف كل طرف ويدرك ما ينبغي ان يساوم او يستقر عليه أثناء عملية التفاوض. ومثال عليه جمع المعلومات عن العديد من مزودي الخدمات الجانبية للمنصة كخدمات السكن لطواقم السفن والإعاشة والبحث عن الأفضل والأجود لتوفير كافة سبل الراحة والرفاهية والتفاوض مع مزودي الخدمات لإجل إبرام عقود وصفقات مشتركة مع المنصة ومزودي الخدمات لمحاولة تقديم خدمات على أفضل مستوى وأفضل سعر وذلك يعكس على المنصة ومزودي الخدمات (win-win).

تقديم العروض والمقترحات: يقوم كل طرف بتقديم عرضه ومقترحه لكل بند من بنود التفاوض وتصور للبدائل الأخرى المتاحة. وفي هذا الشأن تقوم المنصة بتقديم العديد من المقترحات في حال تم طلب اصدار تصاريح الأساسية من قبل المستفيدين بالخدمات الإضافية للمنصة والعديد من الخيارات بمختلف الأسعار والفئات ويقوم المستفيد بالاختيار من ضمن البدائل المتوفرة.

المساومة: هنا تبدأ المفاوضات من كل طرف لتحقيق نسبة لصالحه ما يتطلب مرونة في التحاور وحسن استماع وتركيز على الموضوع وليس الأشخاص وحتى وصول مرحلة النضج عندها يتم الادراك ان الاتفاق أصبح واضحاً وجلياً وبعدها يستقر الطرفان على صفقة واتفاق تضمن التسوية لكليهما. ومن ضمن إحدى المساومات في حال التفاوض مع مزودي الخدمات الجانبية التوضيح لهم بعدد السفن التي تتوقف بالموانئ السعودية شهرياً وأن ذلك ينعكس على مبيعات مزودي الخدمات وجلب المستفيدين لهم بسهولة وكل مرونة وذلك من خلال المنصة إلكترونياً من خلال تقديمها كمقترحات في حال تم طلب تصريح للوقوف في الميناء من قبل المستفيدين وذلك يرجح نسبة المنصة في كسب المفاوضات في صالحها.

إقرار الاتفاق: وأخيراً يتم الاتفاق بشكل مكتوب يحدد به التفاصيل القانونية لضمان حفظه والتصديق والمصادقة عليه.

5.2.2

اعداد نوعيات من خطط التفاوض

هناك عدة سيناريوهات لخطط المفاوضات قد تعترضك خلال مراحل مشروعك. سنشير هنا لنوعان منهم يمكن استخدامهما في المشروع بشكل واضح وعتاد:

التفاوض التوزيعي Distributive Negotiations ويطلق عليها أيضاً المساومة التوزيعية حينما يكون لدى كلّ طرف من أطراف المفاوضات كمية محدودة من الموارد، وكلّ طرف يعتقد أنه إذا فقد شيئاً في عملية المفاوضات، فالطرف الآخر سيكسب بلا شك شيئاً ما بالمقابل. فبدلاً من أنّ يسعى كلا الطرفين للوصول إلى اتفاق مشترك مبني على اهتماماتهما واحتياجاتهما، يحاول كلّ منهما الحصول على منافع أكثر من الطرف الآخر. مثال: ان المورد إذا لم يخفض سعر خامه ما ، فسوف يخسر فرص العمل مع ادارة المشروع وشركتنا في المشاريع الأخرى، ويرى المورد أنه إذا خفض السعر فسوف يفقد مبالغ مالية وسيعطينا سلاح نستخدمه سعرياً معه بالمشاريع الأخرى وهنا يتم التفاوض علي ان يكون خفض السعر مرتبط بالمشروع فقط لتغطية احتياج معين لخفض تكلفة المشروع الحالي فقط ولا يستخدم السعر في التوريدات التالية في مشاريع اخرى.

التفاوض التكاملي Integrative Negotiations ويسمى أحياناً بالتفاوض المربح لجميع الأطراف. لأن هذا النوع من أنواع المفاوضات يجعل الجميع يستفيدون من الاتفاق. وللوصول إلى تفاوض تكاملي، يحصل كلا الطرفين على قيمة معينة. تستغرق عملية المفاوضات التكاملية عادة وقتاً أطول من غيرها لأنه من الضروري أن يشعر الطرفان بقدر من الرضا.

مثال: إن كانت ادارة المشروع تري أن مورد السلعة يجب أن يخفض السعر إلى 800 ريال، وكان المورد مقتنعاً بضرورة الإبقاء على سعر سلعته الذي يبلغ 1000 ريال، يمكن أن يتفاوض الطرفان ويتفقا على سعر 900 ريال للخدمة. وبالتالي سيكسب كلا الطرفين 100 ريالاً بالإضافة لدوام التعامل

