

منصة لبنة

لبنة

6028

إعداد

|            |                   |
|------------|-------------------|
| 2021203975 | عبدالرحمن المحميد |
| 2021204215 | عبدالله العنزي    |
| 2021204081 | عبدالله المسند    |
| 2021204106 | هديل المقني       |
| 2021203911 | خديجه الغامدي     |
| 2021204316 | ظاهر الشمري       |
| 2021200230 | عادل حدادي        |
| 2021201750 | لؤي عافية         |
| 2021203882 | سلطان المطيري     |
| 2021203960 | حسام السبيل       |

بإشراف / د. وليد صديق

الفصل الدراسي الثاني

1442هـ - 2021م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## المحتويات

### الاستراتيجية

|   |                                           |
|---|-------------------------------------------|
| 7 | 1.1.1 المقدمة .....                       |
| 7 | 1.1.2 الرسالة .....                       |
| 7 | 1.1.3 الرؤية .....                        |
| 7 | 1.1.4 الاهداف بنموذج SMART .....          |
| 8 | 1.1.5 مؤشرات قياس الأداء LEAD & LAG ..... |
| 9 | 1.1.6 نموذج ميثاق المشروع .....           |

### الحوكمة والبنية العملية

|    |                                                            |
|----|------------------------------------------------------------|
| 10 | 1.2.1 الهيكل التنظيمي لفرق موحداث عمل المشروع .....        |
| 10 | 1.2.2 الاسس العملية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل ..... |
| 11 | 1.2.3 نموذج مكتب المشاريع الانسب لأدارة المشروع .....      |

### الامتثال والمعايير واللوائح

|    |                                                                                     |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 11 | 2.1.1 نموذج التحقق من الامتثال قبل تسليم مخرجات المشروع .....                       |
| 13 | 2.1.2 نموذج قائمة المراجعة لمراحل المشروع (البداية، الخطوة، الإنجاز، الإغلاق) ..... |

### القوة والفائدة

|    |                                                                   |
|----|-------------------------------------------------------------------|
| 13 | 2.2.1 سجل أصحاب المصلحة وتشكيل مجموعات لهم .....                  |
| 14 | 2.2.2 تطوير شبكة (القوة / الاهتمام) وشبكة (التاثير / القوة) ..... |
| 15 | 2.2.3 الرسوم البيانية لسجل أصحاب المصلحة .....                    |

### الثقافة والقيم

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| 15 | 2.3.1 ثقافة المنظمة .....                             |
| 15 | 2.3.2 تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن اعتمادها ..... |

## المحتويات

### التأمل الذاتي والإدارة الذاتية

- 15 3.1.1 سلوكيات شخصية للطالب يمكن أن تؤثر على المشروع .....
- 15 3.1.2 دراسة السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية القضاء عليها .....
- 17 3.1.3 اجراء تقييم احترافي ذاتي باستخدام نموذج SWOT .....

### النزاهة الشخصية والموثوقية

- 17 3.2.1 ثلاث سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية .....
- 18 3.2.2 تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني للسلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات ..

### الاتصال شخصي

- 18 3.3.1 سجل أصحاب المصلحة .....
- 20 3.3.2 الاتصال الشخصي والتواصل الفعال .....
- 20 3.3.3 أشكال ونماذج وقنوات الاتصال الشخصي .....
- 21 3.3.4 مصفوفة الاتصالات .....
- 22 3.3.5 سيناريوهات خاطئة للتواصل .....
- 22 3.3.6 مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة .....

### قيادة

- 23 4.1.1 نموذج القيادة المفضل لقيادة المشروع .....
- 23 4.1.2 أسباب تفضيل نموذج القيادة .....
- 23 4.1.3 مقترحات لطرق التحفيز تتوافق مع طبيعة المشروع .....

### العمل بروح الفريق الواحد

- 24 4.2.1 نموذج RACI لثلاث تدابير إدارية للمشروع .....

## المحتويات

### الصراع والأزمات

|    |                                                               |
|----|---------------------------------------------------------------|
| 25 | 4.3.1 الصراع والأزمة .....                                    |
| 25 | 4.3.2 سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع .....          |
| 25 | 4.3.3 الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل تضارب والاسباب ..... |
| 26 | 4.3.4 تحليل السبب الجذري .....                                |

### الحيلة

|    |                                                           |
|----|-----------------------------------------------------------|
| 26 | 5.1.1 توزيع الموارد البشرية على الوظائف .....             |
| 29 | 5.1.2 تحليل تأثير إجراء عملية التعطل والتتبع السريع ..... |

### المفاوضات

|    |                                           |
|----|-------------------------------------------|
| 31 | 5.2.1 القواعد العامة لعملية التفاوض ..... |
| 31 | 5.2.2 خطتين للتفاوض .....                 |

## قائمة الجداول

|    |                                                     |
|----|-----------------------------------------------------|
| 9  | ميثاق المشروع .....                                 |
| 12 | مخرجات المشروع .....                                |
| 18 | سجل اصحاب المصلحة .....                             |
| 21 | مصفوفة الاتصالات .....                              |
| 22 | مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة .....                    |
| 24 | نموذج RACI اجراءات إدارية بالمشروع .....            |
| 26 | توزيع الموارد البشرية على الوظائف .....             |
| 29 | تحليل تأثير اجراء عملية التعطل والتتبع السريع ..... |

## قائمة الأشكال

|    |                                                                 |
|----|-----------------------------------------------------------------|
| 10 | الهيكل التنظيمي .....                                           |
| 14 | تطوير شبكة ( القوة / الاهتمام ) وشبكة ( التأثير / القوة ) ..... |

## الاستراتيجية

### **1.1.1 المقدمة:**

منصة إلكترونية تفاعلية تُسهل عملية إيصال وجبات صحية لطلاب المدارس ومراقبة ولي الامر لها من خلال ربط الموردين بالمشغلين ومراقبة الجودة.

### **1.1.2 الرسالة:**

تسهيل عملية دفع وتوصيل وجبات صحية لطلاب المدارس ومراقبة ولي الامر لها.

### **1.1.3 الرؤية:**

أن نكون اللبنة الأولى في بناء جيل أكثر صحة.

### **1.1.4 الأهداف بنموذج SMART:**

- وصول المنصة خلال السنة الاولى الى 150 مدرسة.
- زيادة انتشار المنصة ٣٠٪ خلال السنة الثالثة.
- رواج التطبيق محليا، ووصول عدد مستخدميهِ إلى أكثر 500 الف خلال 3 سنوات من انطلاقه.
- عائد راس المال خلال ٣ سنوات الاولى.
- تغطية منطقة الرياض خلال السنة الخامسة.

### 1.1.5 مؤشرات قياس الأداء LEAD & LAG :

#### : Lead and lag

##### : Lead Indicators: المؤشرات المتقدمة

- معدل مستخدمين التطبيق الجدد ( سنوي ) .
- تقييم الحملات التعريفية (التسويق) للتطبيق بالنسبة لمعدل المستخدمين الجدد نسبة مئوية %
- معدل الحفاظ على المستخدمين % .
- المشاركات : يرتبط هذا المؤشر بمشاركات المستخدمين للتطبيق عن طريق نشره على مواقع التواصل الاجتماعي أو من خلال رسائل الكترونية أو إرسال دعوات لأصدقائهم أو أي وسائل إلكترونية أخرى .
- تكلفة الاستحواذ على المدراس ( سنوي ) .

##### : lag indicators المؤشرات المتأخرة

- رضا العملاء وتقييم البرنامج .
- الشكاوي والاقتراحات لتحسين الاداء .

|    |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | اسم المشروع               | منصة لبننة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 2  | نطاق المشروع              | طلاب المدارس في مدينة الرياض بالقطاع الخاص                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 3  | اهداف المشروع             | <ul style="list-style-type: none"> <li>● وصول المنصة خلال السنة الأولى لعدد 100 مدرسة .</li> <li>● زيادة انتشار التطبيق 30 % من سنة التأسيس الى السنة الثالثة .</li> <li>● تغطية مدينة الرياض خلال السنوات الخمس من المشروع .</li> <li>● رواج التطبيق محليا ووصول عدد المستخدمين الى اكثر من 5 مليون خلال 3 سنوات من الانطلاقه .</li> <li>● عائد راس المال خلال 3 سنوات .</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 4  | النهج العام               | مشروع يرعى جميع فئات الطلاب ويرفع من جودة تغذيتهم ونوعيته ويهتم بالفئات الخاصة ذات المتطلبات الخاصة مشتركي برامج الحماية من السممة والسكري والحماية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 5  | التعاقدات                 | التعاقد بنظام التشغيل                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 6  | أصحاب المصلحة             | المدارس، الطلاب، اولياء الامور، الموردين، المشغلين، المنافسين، الجهات الرقابية، الجهات التنظيمية، الموظفين                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 7  | موارد المشروع             | ميزانية المشروع، عقود من الباطن، أجهزة ومعدات تقنية، رخص إطلاق البرنامج واشتراكات الحماية والتقنية السنوية، موارد بشرية، استشارات خارجية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 8  | الهيكل التنظيمي           | <ul style="list-style-type: none"> <li>● المدير التنفيذي <ul style="list-style-type: none"> <li>● مدير تقنية المعلومات <ul style="list-style-type: none"> <li>● قسم التحليل والتصميم</li> <li>● قسم الدعم الفني</li> </ul> </li> <li>● مدير مالية <ul style="list-style-type: none"> <li>● قسم العقود والاتفاقيات</li> <li>● قسم المشتريات</li> </ul> </li> <li>● مدير المبيعات والتسويق <ul style="list-style-type: none"> <li>● قسم المبيعات</li> <li>● قسم التسويق</li> </ul> </li> <li>● مدير الموارد البشرية <ul style="list-style-type: none"> <li>● قسم التوظيف والتدريب</li> <li>● قسم الرواتب والنفقات</li> </ul> </li> <li>● مدير الخدمات <ul style="list-style-type: none"> <li>● قسم التشغيل</li> <li>● قسم التطوير والجودة</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> |
| 9  | التكلفة الأولية للمشروع   | 1,500,000.00 ر.س                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 10 | ميزانية التشغيل والصيانة  | مصروفات، نثریات، أصول متحركة، أصول ثابتة، رواتب موظفين                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 11 | معالم المشروع             | <ul style="list-style-type: none"> <li>● تأسيس شركة وعمل اهداف ورؤية ورسالة المنظمة لبدء العمل 2022-06-01</li> <li>● بدء العمل بالمشروع 2022-07-01</li> <li>● تكليف جهة استشارية لعمل المنصة الالكترونية 2022-07-15</li> <li>● جمع وفرز المستفيدين والموردين وتجهيز عقود الاعمال التشغيلية 2022-08-10</li> <li>● بدء تجهيز نسخة تجريبية للمنصة بالتزامن مع عمل تعاقدات خارجية مع الموردين 2022-09-30</li> <li>● عمل خطة تسويقية للمنصة وشرح كيفية العمل بها 2022-10-20</li> <li>● بدء التشغيل العام مع بداية العام الدراسي الجديد 2022-11-15</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                    |
| 12 | خطة إدارة المخاطر للمشروع | تعطل واختراق البرنامج، ضعف أداء في الأجهزة والوصول للبيانات، اللاق في اوقات الذروة، تعثر موردين ومشغلين، عدم توفر منتج محدد، اخلال الطرف الثاني بالعقود، ضعف جودة منتجات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

## 1.1.6 نموذج ميثاق المشروع:

### الحوكمة والبنية العملية

## 1.2.1 الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات المشروع:



## 1.2.2 الأسس العملية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل:

### العوامل المؤثرة:

- حجم المنظمة.
- التكنولوجيا.
- دورة حياة المنظمة.
- نطاق الاشراف.
- الموقع الجغرافي للمنظمة.
- الفلسفة الإدارية للإداريين (المركزية واللامركزية).
- درجة التخصص.
- البيئة الخارجية.
- القدرات البشرية المطلوبة.

### مراحل التصميم الهيكل التنظيمي:

- تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة بشكل واضح.
- تحديد النشاطات المختلفة التي من خلالها تتحقق الأهداف الأساسية والثانوية.
- تقسيم النشاطات الى أنشطة رئيسية وأنشطة فرعية.
- تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية واجراء وصف وظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية تبين فيها الوجدات والسلطات والمسؤوليات.
- تحديد الوظائف الاشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية.

- اعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي للمنظمة .

### نماذج الهيكل التنظيمي :

- الهيكل التنظيمي الكلاسيكي .
- التنظيم التنفيذي .
- التنظيم الوظيفي .
- التنظيم التنفيذي الاستشاري .
- الهيكل التنظيمي العضوي .
- الهيكل التنظيمي الشبكي .
- تنظيم الفريق .

تم اختيار الهيكل التنظيمي الكلاسيكي ( التنظيم التنفيذي الاستشاري ) للمزايا التالية :

- السلطة محددة .
- الإفادة من مبدأ التخصص .
- تقوية مركز الرؤساء الإداريين بوجود مساعدين فنيين في المسائل التي لها طبيعة متخصصة .
- توفير معلومات فنية لمراكز اتخاذ القرارات مما يجعلها قادرة على اتخاذ قرارات اكثر فعالية .
- زيادة خبرة وتجارب طبقة الإداريين .

ولكن يعاب على هذا النوع من التنظيم :

- الاحتكاك بين طبقة الإداريين والفنيين اذ مهمة الفنيين تقتصر على تقديم النصح والتوجيه الى التنفيذيين الذين يملكون السلطة التنفيذية مما يؤدي الى الصراع في المنظمة .
- ميل الفنيين الى ممارسة السلطة التنفيذية وهذا يؤدي الى تداخل السلطة واضطراب في متابعتها .
- صعوبة تحديد مجال ومدى السلطة في الاستعانة بخبرة الفنيين الاستشاريين من قبل التنفيذيين .

### 1.2.3 نموذج مكتب المشاريع الانسب لادارة المشروع :

مكتب إدارة المشاريع المتبع للمشروع :

المسيطر PMO Controlling ( مستوى تحكم متوسط – moderate control )

يوفر هذا النوع من المكاتب إطار عمل موحد للمؤسسة، مما يستلزم التعديل والتحويل في المنهجيات المستخدمة وكذلك النماذج والطلبات. ويفرض مستوى متوسط من التحكم والسيطرة على المشاريع وأنشطتها. ويستخدم هذا النموذج في المؤسسات التي ترغب في وجود ضبط للأنشطة والعمليات والإجراءات.

## الامتثال والمعايير واللوائح

### 2.1.1 نموذج التحقق من الامتثال قبل تسليم مخرجات المشروع:

| الاطار الزمني      | الاهداف                         | الانشطة                                                                                                                                                                  | المخرجات المتوقعة                                                                                                                                                                                                                   | مقياس النجاح                                                                                                                            |
|--------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| بداية الربع الأول  | معايير لجودة الاغذية المقدمة    | <ul style="list-style-type: none"> <li>البحث عن افضل المعايير الصحية المقدمة في الوجبات.</li> </ul>                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>معايير لقياس اداء الخدمة وجودتها وتقييم الاداء العام للمشغلين والموردين واختيار المشغل المناسب لهم بحسب الاتفاق داخل الإدارة المدرسية.</li> </ul>                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>تحقيق المعايير الغذائية الصحية .</li> <li>قياس الأثر على صحة المستفيدين .</li> </ul>             |
| بداية الربع الثاني | ربط الموردين بالمشغلين          | <ul style="list-style-type: none"> <li>وضع لوائح وسياسات للمشغلين والموردين.</li> </ul>                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>عقد بين المنصة والمشغل الرئيسي للمقصف.</li> <li>بناء شبكة لوجستية بين الموردين والمشغلين للمقاصف.</li> </ul>                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>توفر المنتجات باستمرار.</li> <li>سرعة الوصول للموردين للمشغلين .</li> </ul>                      |
| بداية الربع الثالث | بناء منصة لربط الطلاب بالمشغلين | <ul style="list-style-type: none"> <li>دراسة طرق تسهيل عملية وصول الوجبات للطلاب .</li> <li>بناء منصة تساعد في تحسين الطريقة التقليدية بين الطلاب والمشغلين .</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>منصة تربط بين الطالب وولي الامر كطرف مستفيد من الخدمة لتحديد الوجبات وعمل التقييم عليها والشكوى والاقتراحات على الوجبات .</li> <li>نموذج تحقق واستلام عند توريد منتجات المستفيد .</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>وصول المنصة خلال السنة الاولى الى 110 مدرسة .</li> <li>رضاء العملاء وتقييم البرنامج .</li> </ul> |

## 2.1.2 نموذج قائمة المراجعة لمراحل المشروع :

البداء :

- دراسة الجدوى .
- ميثاق المشروع .

تخطيط :

- اعداد الخطط ( الاستراتيجية – معايير الجودة – الحوكمة – ادارة المخاطر – ادارة الموارد البشرية – إدارة المشتريات – الادارة المالية – العمليات وسير العمل – الجدول الزمني – التسويق والانتشار ) .
- اعداد العقود والنماذج ( التوظيف – التشغيل – الموردين – التصاريح الحكومية – المدارس ) .

التنفيذ و التحكم :

- تنفيذ الخطط .
- توقيع العقود .
- الإطلاق التجريبي للمشروع .
- مراقبة الاداء وقياس الجودة .
- التحسين والتطوير بناءً على المخرجات .

الاعلاق :

- إطلاق المشروع .

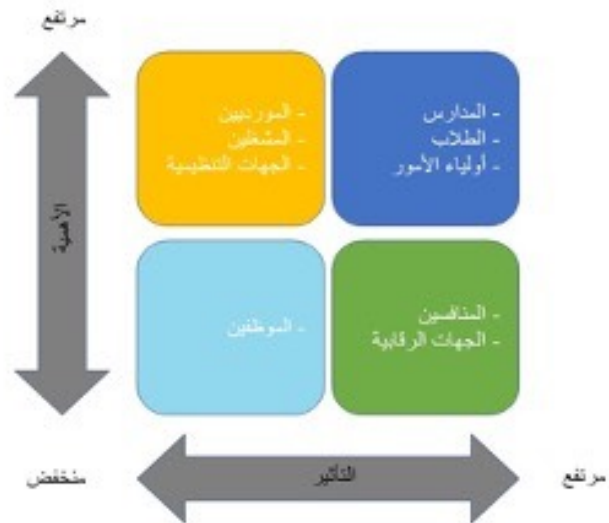
## القوة والفائدة

### 2.2.1 سجل أصحاب المصلحة وتشكيل مجموعات لهم :

- المدير التنفيذي
- مدير تقنية المعلومات

- قسم التحليل والتصميم
- قسم الدعم الفني
- مدير مالية
- قسم العقود والاتفاقيات
- قسم المشتريات
- مدير المبيعات والتسويق
- قسم المبيعات
- قسم التسويق
- مدير الموارد البشرية
- قسم التوظيف والتدريب
- قسم الرواتب والنفقات
- مدير الخدمات
- قسم التشغيل
- قسم التطوير والجودة

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



## القيم التنظيمية للمنظمة:

- المساءلة.
- الالتزام.
- المسؤولية الاجتماعية.
- التنوع.
- التمكين.
- الابتكار.
- النزاهة.
- التعاون والعمل الاجتماعي.

## الثقافة والقيم

### 2.3.1 ثقافة المنظمة:

مشروع منصة لبنه تشتهر بالتزامها بتوفير ثقافة الغذاء الصحي ويستثمر بكثافة في فرص تطوير ثقافة الغذاء الصحي لشركائها ويتيح لهم معرفة الغذاء الصحي المناسب و أن صحتهم وسعادتهم مهما لنا وتوفر فرصاً كبيرة لكل طالب وولي الامر لتقديم ملاحظات حول أهداف الشركة ومبادرات صنع القرار.

## التأمل الذاتي والادارة الذاتية

### 3.1.1 سلوكيات من اعضاء فريق المشروع ممكن أن تأثر على المشروع:

العمل الفردي.

التحيز للرأي الشخصي أو لآراء مجموعة معينة من اصحاب المصلحة سواء في تقدير معطيات المشروع أو نتائجه .  
الاهمال في بحث جميع الجوانب المؤثرة على المشروع ووضع خطة متكاملة للمشروع.

### 3.1.2 دراسة السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية القضاء عليها:

العمل الفردي:

- يعد العمل الفردي من أكثر الأسباب الشائعة في بيئة العمل .
- أسبابها سوء التخطيط عدم صياغة الأهداف بطريقة واضحة إعطاء مهام فردية لكل فرد من فريق العمل .

قد يلجأ المسؤول ( مدير المشروع او معد المشروع للتحيز لرأيه الشخصي دون النظر للآراء آخرين مما يؤدي لقصور في تناول المشكلات وقصور في رؤية الشخص وبالتالي للوقوع في اخطاء كثيرة وأحيانا في افساد المشروع عام . وسبب هذا التحيز :

- قد يكون ثقة زائدة في الثقة بالنفس ورغبة في اثبات الذات .
- قد يكون لعدم الثقة بالآخرين من معاونين او فريق العمل .
- قد يكون خوفا من الفشل عندما يقوم بشيء لم يعتاده بشكل شخصي .

لذا لابد ان ينظر للنتائج المحتملة لمثل هذا السلوك ويجب الاعتماد على منظومة رقابة ومتابعة قوية ومستمرة خارجة عن نطاق المسؤول .

الاهمال في التخطيط للمشروع هو تخطيط للفشل في المشروع لأن التخطيط يوفر لنا كم معلومات وكم اجراءات يقينا من الوقوع في فخ النسيان او السهو او مواجهة مالم يتم توقعه من البداية فيمثل لنا خطر في مواجهة مالم يتم الاعداد والتجهيز له ومن اسباب ذلك :

- نقص المعلومات سواء بسبب الاهمال او بسبب عدم الرغبة في بذل الجهد .
- عدم وضوح الرؤية بسبب غياب البحث والتدقيق لبعض معطيات المخاطر والتكلفة .
- عدم الخبرة والتعلم من الدروس السابقة .
- عدم الفهم الكامل لطبيعة المشروع ومتطلبات اصحاب المشروع والمستفيدين منه .

لذا يجب التعامل مع مثل هذا السلوك باتخاذ الاجراءات التالية أو جزء منها :

- عمل نموذج التوثق لجميع خطوات واجراءات المشروع بدقة ومراجعته من قبل خبراء .
- اختبار التخطيط ومراجعته من أصحاب الخبرة واصحاب القرار .
- مراجعة المشاريع والتجارب السابقة وتقارير المراجعة النهائية لها .

### 3.1.3 اجراء تقييم احترافي ذاتي باستخدام نموذج SWOT :

#### Strengths (نقاط القوة)

- منتجات صحية تحت اشراف اخصائية.
- توريد المواد والعمل على تجهيزها يوميا.
- خبرة كبيره في سلسلة التوريد.

#### Weaknesses (نقاط الضعف)

- اعتماد كبير على الموردين.
- الاعتماد على المشغل في المدارس.
- التكاليف التشغيلية.

#### Opportunities (الفرص المتاحة)

- التوسع وسرعة الانتشار في مناطق المملكة العربية السعودية.
- من الممكن الحصول على الدعم الكامل تغير النمط الغذائي لدى المدارس.

#### Threats (التحديات)

- المنافسة من قبل تطبيقات أخرى.
- الاستغناء عن المأكولات الغير صحية.

### النزاهة الشخصية والموثوقية

#### 3.2.1 سلوكيات تتعارض مع النزاهة الاخلاقية :

- الغش والتزوير في جودة خدماتنا وتعاملاتنا الداخلية والخارجية.
- الإخلال بسرية المعلومات والبيانات وإساءة استخدامها لعملائنا وشركائنا.
- الإنتهازية في العمل واستخدام الصلاحيات والممتلكات لمنافع شخصية خارج إطار العمل بشكل مباشر او غير مباشر.

### 3.2.2 تحليل الاثر المالي والاجتماعي والفني للسلوكيات على اعمال المشروع والعلاقات :

- فقدان المصداقية مع العملاء.
- ادخال الشركة في صراعات قانونية.
- هدر موارد الشركة.

### الاتصال الشخصي

#### 3.3.1 سجل أصحاب المصلحة :

| الجهة         | المطلوب منها                                                              | المطلوب منا                                                                                                 |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| وزارة التعليم | الموافقة على التعامل مع المدارس.                                          | • طلب الموافقة وتطبيق الاشتراطات والالتزام بها                                                              |
| وزارة العمل   | • فتح ملف للمشروع وترخيص عمل<br>• تسجيل الموظفين<br>• توثيق عقود الموظفين | • تقديم طلب لفتح ملف منشأة وترخيص عمل<br>• طلب تسجيل الموظفين وتوثيق عقودهم<br>• الالتزام بتطبيق نظام العمل |
| وزارة الصحة   | اصدار تراخيص صحية للمشغلين                                                | • حث ومراقبة المشغلين بإصدار التراخيص الصحية وتطبيقهم للاشتراطات اللازمة                                    |

|                               |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| وزارة الشؤون البلدية والقروية | الرقابة على المشغلين                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• حث المشغلين على تطبيق الاشتراطات والالتزام بمتطلبات البلدية</li> </ul>                                                                                                                                        |
| وزارة التجارة                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• اصدار السجلات اللازمة للمشروع والمشغلين</li> <li>• الرقابة على التزام المشروع والمشغلين بنظام التجارة</li> </ul>                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• طلب اصدار السجلات اللازمة للمشروع</li> <li>• قبول المشغلين الملتزمين بنظام التجارة</li> <li>• تطبيق السياسات والاشتراطات اللازمة</li> </ul>                                                                   |
| المدرسة                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• قبول طلب التعاقد</li> <li>• توفير موقع للمشغل</li> </ul>                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• طلب التعاقد</li> <li>• توفير متطلباتهم</li> </ul>                                                                                                                                                             |
| الطالب                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تقديم الرغبات والاحتياج للمشغلين</li> <li>• التسجيل في التطبيق</li> <li>• الالتزام بدفع الاشتراكات والمشتريات</li> </ul>                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• دراسة رغباتهم</li> <li>• مراقبة المشغلين في توفير الرغبات</li> <li>• توفير تطبيق سهل الاستخدام</li> </ul>                                                                                                     |
| ولي الامر                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• التسجيل في التطبيق</li> <li>• مراقبة اشتراك ومشتريات الطالب</li> </ul>                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تقديم المعلومات اللازمة لوضع الطالب</li> </ul>                                                                                                                                                                |
| المشغلين                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تقديم التراخيص اللازمة</li> <li>• التعاقد والالتزام بالسياسات والاشتراطات</li> <li>• التسجيل في التطبيق</li> <li>• تحقيق الرغبات والاحتياجات اللازمة المقدمة من الطلاب</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• طلب التعاقد</li> <li>• تقديم وايضاح السياسات والاشتراطات لهم</li> <li>• مراقبتهم في تحقيق الالتزام في تطبيق السياسات والاشتراطات</li> <li>• مراقبتهم في تحقيق رغبات المدرسة والطلاب واولياء الأمور</li> </ul> |
| الموردين                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير متطلبات المشغلين</li> </ul>                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• الربط بين المشغل والمورد</li> </ul>                                                                                                                                                                           |
| البنوك                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• فتح حساب بنكي للمشروع</li> <li>• توفير الدفع الالكتروني للتطبيق</li> </ul>                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• طلب فتح حساب وتقديم المتطلبات لذلك</li> <li>• طلب خدمة الدفع الالكتروني وربطها بالتطبيق</li> </ul>                                                                                                            |

### 3.3.2 الاتصال الشخصي والتواصل الفعال :

**الاتصال الشخصي :** هو عملية تبادل الأفكار والآراء عبر قنوات التواصل لتحقيق غرض ما وتشتط وجود طرفين أو أكثر أحدهم المرسل والآخر المستقبل .

**التواصل الفعال :** هو التواصل المثمر بين المرسل والمستقبل والمهتم بالتغذية الرجعية لهذا التواصل ، وتعني بتلقي المعلومة الصحيحة في الوقت المناسب من الشخص المناسب عبر قنوات التواصل المختلفة .

**قنوات التواصل الشخصي :** تلك الوسائل والتي من الممكن نقل الرسالة من المصدر إلى المتلقي . الأول منهم يرسل هذه أو تلك المعلومات ، والثاني يتلقاها و يمكن تعريف قنوات الاتصال أو التأثير الشخصي أو المواجهي بأنها القنوات التي يتجه الاتصال من خلالها إلى الأفراد أو المجموعات المستهدفة بطريقة مباشرة؛ بحيث يلتقي فيها القائم بالاتصال ومجموعة المستقبلين وجهاً لوجه في عملية تفاعلية بينهما .

### 3.3.3 أشكال ونماذج قنوات التواصل الشخصي :

#### القنوات غير اللفظية واللفظية

تستخدم قنوات الاتصال غير اللفظية واللفظية وسائل متصلة بشكل طبيعي في الشخص . ويفضل هذا ، يصبح من الممكن نقل رسالة دلالية غير اللفظية واللفظية في قنوات التواصل الاجتماعي . وأولهم هو الأقدم :

#### التواصل الشفوي

بالفعل في اسم هذا النمط من التواصل هو محتواه الحقيقي . لا يقتصر التواصل الشفوي ، أي " ينتقل عن طريق الفم " على التفاعلات اللفظية . ويتم أيضا بمساعدة الحواس . هذا هو السبب في هيكل التواصل الشفوي يتضمن طرق ووسائل مختلفة ، وهي عناصرها . ألمعهم هو الكلام . إنها قادرة على نقل المعلومات ذات التعقيد المتزايد . لغة هذا أو ذاك الشعب تسمح باستخدام كلمات غامضة وعبارات فعالة . في عملية إرسال الرسائل هذه ، غالباً ما يحدث تأثير " نزول الربيع المضغوط " ، أي انتقال أي مفهوم أو مصطلح واحد يؤدي إلى فهم المحاور لحجم معلومات .

#### التواصل الوثائقي

هذا هو نوع آخر من طريقة نقل الرسالة . أداته الرئيسية هي وثيقة تتضمن مادة ثابتة ثابتة ، تم إنشاؤها للاستخدام في التواصل الاجتماعي . مميزاتها المميزة هي :

- وجود المعنى ، فقط في هذه الحالة يصبح من الممكن التواصل مع الموضوعات . تعزى رسالة بدون معنى إلى الضوضاء .

- وجود شكل مادي ثابت ، يعمل على ضمان الحفاظ على الوثيقة على المدى الطويل . ما هو "مكتوب مع شوكة على الماء" لا تنتمي إلى هذه الفئة .

الاستخدام المقصود لقنوات الاتصال . يمكن أن تكون هذه الأشياء التي لم تكن في الأصل الوثائق . وقد نُسبت هذه الحالة من التحف التاريخية والثقافية والإثنوغرافية والأثرية لاحقاً إلى وجود معنى فيها ، والتي يمكن فك رموزها و "قراءة" كنص . الانتهاء من السجين في رسالة الوثيقة . ومع ذلك ، فإن هذا المطلب نسبي من حيث الأعمال الأدبية غير المكتملة ، والرسومات التخطيطية ، والرسومات ، والمسودات ، وما إلى ذلك ، التي كتبها في وقت ما علماء وشعراء وفنانين عظماء .

### التواصل الإلكتروني

كان القرن العشرين فترة التقنية الثانية الثورة ، التي أدت إلى التلفزيون والتلفوتوغرافي ، والاتصالات عبر الكمبيوتر وتسجيل الفيديو . في الفترة نفسها ، كان هناك بريد إلكتروني ، والذي أصبح بحلول التسعينات نظام الاتصال العالمي عبر الإنترنت . كل هذا هو المرحلة التالية في تطوير طرق لنقل الرسائل . يتميز بترجمة المعلومات من الأشكال الشفوية والوثائقية إلى الإلكترونية .

### التواصل التسويقي

- نقل الرسائل إلى مجموعات الجمهور المستهدفة بشأن تنفيذ خدمات أو سلع معينة .
  - خلق موقف مواتٍ تجاه الشركة .
  - تشكيل صورة العلامة التجارية ، مما يسمح لك لخلق ثقة العملاء .
  - جذب مستهلكين جدد .
- يمكن أن تكون قنوات الاتصال التسويقية إما الخارجية والداخلية . في الوقت نفسه ، تهدف جميع هذه الأجهزة إلى نقل المعلومات من الشركة المصنعة إلى المستهلك من أجل تلبية متطلبات المجتمع وتلقي الأرباح من المبيعات .

## 3.3.4 مصفوفة الاتصالات :

| م | نوع الاتصال                | فئة الاتصال          | التكرارية      | المسئول عن الاتصال  | الجهات المعنية باستلام الاتصال              | الجهة الراعية للاتصال |
|---|----------------------------|----------------------|----------------|---------------------|---------------------------------------------|-----------------------|
| 1 | تحديث الحالة الأسبوعية     | إيميل                | مرة اسبوعيا    | مدير المشروع        | جميع أعضاء المشروع وأصحاب المصلحة الرئيسيين | المدير التنفيذي       |
| 2 | متابعة بنود العمل المفتوحة | مكالمة جماعية وإيميل | مرة كل يوم عمل | مكتب إدارة المشاريع | كل شخص لديه ارتباط بعمل مخصص بالمشروع       | مدير المشروع          |

|   |                         |                                 |                |                     |                             |                     |
|---|-------------------------|---------------------------------|----------------|---------------------|-----------------------------|---------------------|
| 3 | الميزانية والتكاليف     | وجه لوجها ،عرو ض تقديمية وایمیل | كل شهر         | المدير المالي       | مدير المشروع ومدرء الادارات | المدير التنفيذي     |
| 4 | مراجعة المخاطر وتحديثها | وجه لوجها ،عرو ض تقديمية وایمیل | كل أسبوعين مرة | مكتب إدارة المشاريع | مدير المشروع ومدرء الادارات | مكتب إدارة المشاريع |

### 3.3.5 سيناريوهات خاطئة للتواصل :

- هناك جملة من المعوقات تحد من العملية الاتصالية الخاطئة، أهمها :
- ارسال تقارير غير صحيحة عن مستوي الانجاز والتقدم بالمشروع لاحد المعنيين .
  - عمل اجتماعات مع المعنيين وفريق العمل بدون اجندة مواضيع محددة مرسله للجميع .
  - التأخر في اصدار تقارير تخص تكاليف وبرنامج زمني لتعديلات تمت على المشروع من قبل احد المعنيين من الملاك او الاستشاريين .

### 3.3.6 مصفوفة تقييم اصحاب المصلحة :

| أصحاب المصلحة          | غير مدرك | المقاومة | محايد | داعم | رئيسي |
|------------------------|----------|----------|-------|------|-------|
| المدارس                | C        |          |       |      | D     |
| الطلاب / اولياء الامور | C        |          |       |      | D     |
| الموردين               |          |          | C     | D    |       |
| المشغلين               |          |          | C     |      | D     |
| المنافسين              |          | C        |       |      |       |
| الجهات الرقابية        |          |          | C     | D    |       |
| الجهات التنظيمية       |          |          | C     | D    |       |
| الموظفين               |          |          |       | C    | C     |

### 4.1.1 نموذج القيادة المفضل لقيادة المشروع :

#### الانطلاقي Pacesetting

- القيادة التي تحدد وتيرة العمل هي عندما يقدم القائد مثلاً للأداء العالي والوتيرة العالية والجودة العالية.
- يُتوقع من أعضاء الفريق أن يحذوا حذوهم، ويُقدر القائد الذي يحدد وتيرة العمل النتائج أكثر من أي شيء آخر.
- يركز القائد بشكل كبير على الاداء ويتوقع نفس الشيء من الفريق .
- يعمل أفضل مع الفريق التي تعمل بالفعل على مستوى عالي .

### 4.1.2 اسباب التفضيل نموذج القيادة :

- زيادة تدخل الدولة في الحياة العامة وقيامها بانشاء المشاريع العامة التي تخدم المواطنين، مما اوجب توظيف كوادر بشرية مؤهلة وقادرة على التعامل مع المشاكل التي تواجهها سواء اكانت تلك المشاكل قانونية او اجرائية او اقتصادية او سياسية .
- زيادة نفوذ النقابات العمالية ومؤسسات حماية المستهلك مما استدعي وجود كوادر مدربة علي العمل من الناحية الانسانية والقانونية .
- بروز اثر العلوم والدراسات الانسانية في مجالات الادارة المختلفة .انفصال الملكية العامة عن الخاصة ضمن مبداء الخصخصة ادي الي ضرورة وجود جهاز اداري فعال وقيادات ادارية قادرة على رعاية مصالح المستثمرين في جميع القطاعات .
- التقدم التكنولوجي الهائل وثورة المعلومات ادي الي وجوب كوادر ادارية لها القدرة على التعامل والاستفادة من هذا التقدم .
- الادارة هي علم كونه قائم على اسس ومفاهيم ونظريات خاصة به .والادارة هي فن في مهارة تطبيق تلك المفاهيم والنظريات في المعاملات سواء مع الموظفين داخل المؤسسة او الزبائن خارج المؤسسة .ونستطيع القول ان الادارة هي علم وفن في ان واحد يقوم علي مهارات ابداعية في تطبيق المفاهيم والاسس التي يقوم عليها علم الاداره، ولتحقيق الاهداف المنشودة للمنشات ضمن مبداء الكفاية والفاعلية .

### 4.1.3 مقترحات لطرق التحفيز تتوافق مع طبيعة المشروع :

- المكافآت بناء على الأداء .
- بيئة العمل الملهمه التي تتعامل مع الجميع بمبدأ المساواة وتشجع على تطوير الكفاءات .
- تقدير الإنجازات .

- الإبداع والتشجيع على الابتكار والتطوير.
- المرونة والتوازن بين العمل و الحياة.
- التواصل الفعال.

## العمل بروح الفريق الواحد

### 4.2.1 نموذج RACI لثلاث تدابير إدارية للمشروع:

| Activities                                    | ROLES   |                            |                              |              |                     |                    |
|-----------------------------------------------|---------|----------------------------|------------------------------|--------------|---------------------|--------------------|
|                                               | project | Manger of tech information | Manger of Sales & Purchasing | Manger of HR | Manger of financial | Manger of services |
| Kick – off meeting with renovation contractor | R       | A                          | I                            | I            | C                   | C                  |
| Develop project plan                          | R       | A/R                        | I                            | C            | C                   | I                  |
| Implement project roadmap                     | R       | A                          | C                            | C            | I                   | I                  |

## الصراع والازمات

### 4.3.1 الصراع والأزمة:

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:

أولاً: أن المشاريع هي منظمات وحتى لو كانت منظمات مؤقتة وامتلكت خصائص تميزها عن المنظمات الوظيفية، إلا أنها منظمات تحمل بعض خصائص المنظمات الوظيفية.

ثانياً: أن المشاريع باعتبارها منظمات تختلف عن المنظمات الوظيفية التقليدية وخاصة في محدوداتها في الوقت والتكلفة والمواصفات، فهي مختلفة لمستوى وطبيعة وعمق الصراع عن تلك المنظمات.

أما الأزمة فتمثل 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 الرئيسة للمنظمة؛ وتتسم أحداثها بالسرعة والديناميكية والتعقيد والتداخل، وقد يفقد أحد أطراف الأزمة أو بعضهم السيطرة على مجرياتها؛ لذا تتطلب الأزمة معالجة خاصة، وإمكانيات ضخمة.

### 4.3.2 سيناريوهات متوقعة [لأحداث الصراع بالمشروع]:

- إخلال المشغل بالعقد أو بإحد بنوده مثلاً (عدم تحقيق رغبات الطلاب).
- تأخر أو تعطل عمل المشغل بسبب المورد. عدم توفر وجبات في يوم معين أو عده أيام.
- انسحاب أو تعطل العمل في أحد المدارس بسبب خلاف بين المشغل وإدارة المدرسة.

### 4.3.3 الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل تضارب والاسباب:

بخصوص السيناريوهات المتوقعة للمشكلة وحلها واتخاذ الاجراء الافضل، فهي تتمركز في:

- فرض شرط جزائي عند الإخلال بالعقد.
- توفير بديل من قائمة الاحتياط.
- محاولة حل النزاع بين الطرفين أو الاستبدال بمشغل آخر.

#### 4.3.4 تحليل السبب الجذري:

خطر تعطل واختراق البرنامج

- Why1 كثرة الثغرات التقنية بالبرنامج .
- Why2 ضعف جدار الحماية المختار .
- Why3 رسوم الحماية عالية بناءً على الميزانية المقدرة .
- Why4 قلة المختصين التقنيين المحترفين .
- Why5 ضعف الخلفية التقنية في المحيط الجغرافي الحالي .

#### 5.1.1 توزيع الموارد البشرية على الوظائف :

| المهام                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | البيان               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تخطيط وتنظيم وتوجيه عملية الادارة التي تضمن معظم العائد الفعلي على الموجودات .</li> <li>• إعداد خطط المبادرة والعمليات التي تقلل من تكاليف الشركة وتسهم في تحقيق مصالح الشركة</li> <li>• الاستخدام الفعال للقوى العاملة ، والمرافق، والمواد، بما يحقق العائد المخطط له .</li> <li>• تحقيق الأهداف والجداول الزمنية للتشغيل مع ضمان معايير الخدمات التي من شأنها أن تتجاوز توقعات العملاء .</li> <li>• العمل على خفض التكاليف حسب الحاجة وبما لا يضر بمصالح وأهداف الشركة</li> <li>• العمل على استخدام التقنيات المتطورة بما يخدم العمل والمنتج</li> <li>• العمل على تحسين استخدام اليد العاملة داخل الشركة ، والعمل على إبقائها مستقرة بما يحقق العائد المطلوب لتحقيق مصالح الشركة</li> <li>• العمل على إرساء ممارسات الإدارة في كل أركان الشركة</li> </ul> | المدير التنفيذي      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• الرقابة علي تنظيم تعيين الافراد المناسبين</li> <li>• تنفيذ الإجراءات المالية المعتمدة في الشركة</li> <li>• الرقابة على كافة المستندات الصادرة والواردة</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | مدير الموارد البشرية |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● وضع الخطة التسويقية</li> <li>● ادارة الاعلانات والحملات الترويجية</li> <li>● ادارة الهوية التجارية</li> <li>● ادارة محتوى مواقع التواصل الاجتماعي</li> <li>● ادارة محتوى المنصة</li> <li>● ادارة المبيعات</li> <li>● التواصل والعلاقات العامة</li> </ul>                                                                                                                                              | مدير المبيعات والتسويق |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● يعمل في مصلحة كل من الشركة والعميل</li> <li>● ان يقدم الخدمة التي تسعد العميل وان تنال علي رضاه</li> <li>● الاسلوب المحترم والمهذب مع العملاء</li> <li>● ان يكون لديه القدرة علي عمل علاقات طويلة الاجل مع العملاء</li> <li>● قوة تحمل تساعد علي التعامل الصعب مع الشكاوي</li> <li>● التحدث بطريقه واضحه وسهله بحيث يستطيع العميل التجاوب معه</li> <li>● الإجابة على الاتصالات باحترافية .</li> </ul> | تقنية المعلومات        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● القيام بالاشراف علي العقود التي تبرهم الشركة</li> <li>● الاشراف علي الاتفاقيات بين الشركة والشركات الاخر</li> <li>● متابعة مصادر الاموال لاتمام عمليات الاتفاق وغيرها من العمليات</li> </ul>                                                                                                                                                                                                          | مدير المالية           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● الاشراف علي عمليات التشغيل التي تتم في الشركة</li> <li>● الاشراف علي تطور الجودة التي تسعى اليها المنشأة</li> <li>● العمل على استخدام التقنيات المتطورة بما يخدم العمل والمنتج</li> <li>● العمل على خفض التكاليف حسب الحاجة لتحقيق جودة السعر والمنتج</li> </ul>                                                                                                                                      | مدير الخدمات           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● اعداد خطة توظيف وتدريب</li> <li>● اعداد الاعلان الوظيفي</li> <li>● اعداد قوائم التوظيف والتعيين</li> <li>● اعداد الترقيات</li> <li>● تنفيذ نظام العمل</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                      | موظف توظيف وتدريب      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● اعداد خطة الرواتب والنفقات</li> <li>● اعداد سلم الرواتب والدرجات</li> <li>● تحديد الرواتب والتعويضات والفوائد</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                              | موظف نفقات ورواتب      |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تكوين شبكة علاقات مع العملاء</li> <li>• دراسة سلوك العملاء</li> <li>• اعداد تقارير المبيعات</li> <li>• توفير احتياجات العملاء</li> </ul>                                                                                                                              | موظف مبيعات        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• الاعلان عن المنتجات</li> <li>• دراسة السوق بشكل مستمر</li> <li>• اعداد استراتيجية التسويق</li> <li>• تحديد الاسعار المناسبة</li> </ul>                                                                                                                                | موظف تسويق         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحليل بيانات الالكترونية</li> <li>• الربط مع الشركات التي تقدم دعم الكتروني</li> <li>• تصميم الموقع الالكتروني</li> <li>• تصميم تطبيق</li> </ul>                                                                                                                      | موظف تحليل وتصميم  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• مراقبة عمل الاجهزة وملحقاتها</li> <li>• صيانة الأجهزة</li> <li>• تزويد المشروع باحدث التقنيات</li> <li>• حل المشاكل المتعلقة بالانظمة وملحقاتها</li> <li>• توفير الدعم للموظفين والعملاء في المشاكل المتعلقة بالتكنولوجيا</li> <li>• اعداد التقارير الفنية</li> </ul> | موظف دعم فني       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• اعداد العقود والاتفاقيات</li> <li>• مراقبة تنفيذها</li> <li>• الاعمال القانونية</li> <li>• المرافعات والمطالبات</li> </ul>                                                                                                                                            | موظف عقود اتفاقيات |

|                                                                                                                                                                                                                                                                        |                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• اعداد خطة مشتريات</li> <li>• تنفيذ الخطة</li> <li>• تخصيص جزء ميزانية مشتريات</li> <li>• التفاوض على العقود والاسعار</li> <li>• البحث في السوق قبل الشراء</li> <li>• البحث عن البائعين ومزودين الخدمات بجوده عاليه</li> </ul> | موظف مشتريات         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• التجهيزات والصيانة</li> <li>• متابعة والاشراف على خدمات المباني</li> </ul>                                                                                                                                                    | موظف التشغيل         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• اعداد وتنفيذ خطط التطوير</li> <li>• مراقبة الجودة في العمل</li> <li>• اعداد وتحليل تقارير التطوير</li> <li>• اعداد وتحليل تقارير الجودة</li> </ul>                                                                            | موظف التطوير والجودة |

### 5.1.2 تحليل تأثير اجراء عملية التعطل والتتبع السريع :

| المرحلة                             | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | المسار الطبيعي |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|----------------|
| دراسة الجدوى                        |   |   |   |   |   |   |   |                |
| ميثاق المشروع                       |   |   |   |   |   |   |   |                |
| اعداد الخطط                         |   |   |   |   |   |   |   |                |
| اعداد العقود والنماذج               |   |   |   |   |   |   |   |                |
| تنفيذ الخطط                         |   |   |   |   |   |   |   |                |
| توقيع العقود                        |   |   |   |   |   |   |   |                |
| الإطلاق التجريبي للمشروع            |   |   |   |   |   |   |   |                |
| مراقبة الاداء وقياس الجودة          |   |   |   |   |   |   |   |                |
| التحسين والتطوير بناءً على المخرجات |   |   |   |   |   |   |   |                |

| Crashing                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | المرحلة                             |
|----------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|-------------------------------------|
| يتطلب زيادة<br>مصادر بما يعني<br>زيادة تكلفة |   |   |   |   |   |   |   | دراسة الجدوى                        |
|                                              |   |   |   |   |   |   |   | ميثاق المشروع                       |
|                                              |   |   |   |   |   |   |   | اعداد الخطط                         |
|                                              |   |   |   |   |   |   |   | اعداد العقود والنماذج               |
|                                              |   |   |   |   |   |   |   | تنفيذ الخطط                         |
|                                              |   |   |   |   |   |   |   | توقيع العقود                        |
|                                              |   |   |   |   |   |   |   | الإطلاق التجريبي للمشروع            |
|                                              |   |   |   |   |   |   |   | مراقبة الاداء وقياس الجودة          |
|                                              |   |   |   |   |   |   |   | التحسين والتطوير بناءً على المخرجات |
| Fast-tracking                                | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | المرحلة                             |
| زيادة المخاطر                                |   |   |   |   |   |   |   | دراسة الجدوى                        |
|                                              |   |   |   |   |   |   |   | ميثاق المشروع                       |
|                                              |   |   |   |   |   |   |   | اعداد الخطط                         |
|                                              |   |   |   |   |   |   |   | اعداد العقود والنماذج               |
|                                              |   |   |   |   |   |   |   | تنفيذ الخطط                         |
|                                              |   |   |   |   |   |   |   | توقيع العقود                        |
|                                              |   |   |   |   |   |   |   | الإطلاق التجريبي للمشروع            |
|                                              |   |   |   |   |   |   |   | مراقبة الاداء وقياس الجودة          |
|                                              |   |   |   |   |   |   |   | التحسين والتطوير بناءً على المخرجات |

## المفاوضات

### 5.2.1 القواعد العامة لعملية التفاوض :

#### العناصر الأساسية في التفاوض

لكي يستطيع المفاوض أن يدير عملية التفاوض بنجاح؛ لابد له أن يلم بعناصره، وبالكيفية التي تؤثر بها هذه العناصر على جهوده التفاوضية، وهذه العناصر هي :

- المعرفة أو المعلومات .
- عامل الوقت ( الضغط الناشئ عن الالتزام بمواعيد محددة، أو هو الضغط الناشئ عن ارتباط الحدث بالوقت ) .
- قوة المفاوض .

#### والخلاصة التي يتم التوصل إليها من معرفة عناصر التفاوض :

- الطرف ذو المعرفة ( المعلومات ) الأكبر والأكثر دقة، والتي تكون في وقتها المناسب هو الذي يسود في التفاوض .
  - الطرف الواقع تحت ضغط الزمن أكثر من الآخر يكون موقفه في التفاوض ضعيفا عموما .
- يجب أن يحاول الطرفان إحداث توازن بين قوتيهما؛ للتشجيع على التوصل لحل وسط، والتحرك نحو حل يحقق الفوز للطرفين معا .

### 5.2.2 خطتين للتفاوض :

#### خطة التفاوض الأولى :

اننا نركز خلال استراتيجياتنا على إضافة هدف مشروعنا ونتائج مشاريعنا ونناقش قيمة النتيجة التي ستجلب الاستدامة . كما أظهرنا التزامنا في هذا المشروع والدليل البحثي على استخدام الربح لتثبيت الاستدامة في رؤيتنا، وذلك باختيار موردين وتوقيع عقود سنوية للحفاظ ع سلسلة التوزيع للمدارس، و موردين ثانويين يعقود شهرية الزامية عند انسحاب احد الاساسيين، وتعيين محامي لضبط العقود .

#### خطة التفاوض الثانية :

استخدامنا BATNA في اتفاقنا لجعل النفي لدينا أقوى بكثير، وسوف تظهر لدينا استراتيجيات المبدأ التوجيهي .

كلمة باتنا (BATNA) هي مختصر لكلمة

### Best Alternative to a Negotiation Agreement

التي تعني أفضل بديل للعملية التفاوضية بمعنى آخر هي الخطة ب أو المسار الذي سيتخذه الطرف المفاوض

إذا لم يتوصل إلى اتفاق مرضي .

اهم مرتكز في التفاوض بناتا BANTA

إن الباتنا الخاصة بالطرف الآخر هي معلومة حاسمة وغاية في الأهمية .

إذا كانت صفقة موضوع النقاش

هي مع الموردين , فمن المهم أن تقوم بتكهنات مبنية على معلومات مؤكدة لمعرفة الباتنا

للطرف الآخر، أما إذا كان الأمر غير ذلك، فإن أفضل طريقة هي الأسئلة والأجوبة .

فيما يلي عملية طورتها كلية الحقوق بجامعة هارفارد لتطوير أفضل بديل الاتفاقية تفاوضية BATNA

ضع قائمة بجميع البدائل للمفاوضات الحالية – ماذا يمكنك أن تفعل إذا فشلت المفاوضات؟

قم بتقييم قيمة كل بديل – ما هي قيمة كل بديل بالنسبة لي؟

حدد البديل الذي من شأنه أن يوفر لك أعلى قيمة ( هذا هو الخاص أفضل بديل لك لاتفاقية تفاوضية ) . بعد

تحديد BATNA الخاص بك،

احسب الصفقة الأقل قيمة التي ترغب في قبولها .