

U-Drive



مشروع متخصص بالنقل والتخزين ومستلزماتها

الرقم الجامعي

اعداد المجموعه رقم ١

٢٠٢١٢٠٠٦٣٢

حسين معتوق أحمد الصلبيخ

٢٠٢١٢٠١٥٢٦

محمد مفضي سليمان السميري

٢٠٢١٢٠٢٤٣٦

فايزه عبدالرحمن عبدالله كيري

٢٠٢١٢٠٢٥٧٧

زينب عبدالرحمن عبدالله كيري

٢٠٢١٢٠٣٥٢٣

سلطان عرفان صديق العربي

٢٠٢١٢٠٣٩٣٦

منيف مخلف خلف

بإشراف/ د. وليد صديق

الفصل الدراسي الثاني

1442هـ - 2021 م



نبذه مختصره

مع الغلاء المعيشي ومتطلبات الحياة، أصبح تملك المنازل صعبا ويزداد صعوبة في كل عام. لذلك أصبح اغلبيه المواطنين يقطنون المساكن المستأجرة والتنقل بين الاحياء والمدن لوجود فرصه أفضل سواء من الناحية المعيشية او المالية. مع التنقل أصبح هنالك صعوبة في التواصل مع شركات النقل او رداؤها. كم ان أصحاب شركات النقل تبالغ جدا في منتجاتها وأسعارها مع عدم وجود الاحترافية في المحافظة على الممتلكات الشخصية لمن يريد التنقل بين المنزل والآخر. لذلك أصبح لزاما وجود حل اخر ميسر وذات خيارات أفضل للمستخدمين. من هنا تبدأ رحله و فكره مشروع (U-Drive). ليكون الخيار الأول والأفضل والارخص لكل من يريد ان يستخدم وسائل النقل وقياده الشاحنة المهيأة للمستخدم بكل يسر وامان. كما ان الشركة سوف توفر جميع مستلزمات النقل والتخزين والمساعدة المرجوة لجل رحله التنقل سهلا وفي متناول الجميع مع تحقيق أفضل سبل الراحة والسلامة.

فهرس المحتويات

الفصول	المحتويات	رقم الصفحة
الفصل الأول: الاستراتيجية:	١-١- الرسالة ١-٢- الرؤية ١-٣- تطوير و تحديد الأهداف بنموذج SMART ١-٤- تطوير وتحديد مؤشرات الأداء (Lag and Lead) ١-٥- ميثاق المشروع	٩ ٩ ٩ ١٠ ١٠ ١٠
الفصل الثاني: الحوكمة، الهياكل، والعمليات	١-٢- تطوير هيكل تنظيمي لفرق ووحدات المشروع ٢-٢- تحديد الأسس العلمية والعملية المعتمدة لتطوير الهيكل التنظيمي ٢-٣- تحديد مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع مع تحديد السبب	١٥ ١٥ ١٥ ١٦
الفصل الثالث: الامتثال، المعايير، واللوائح	١-٣- تصميم جدول الامتثال قبل تسليم مخرجات المشروع ٢-٣- نموذج قائمه المرجعيه لمراحل المشروع	١٧ ١٧ ١٧
الفصل الرابع: السلطه و الاهتمام	١-٤- تطوير سجل أصحاب المصلحة وتكوين المجموعات. ٢-٤- تطوير الشبكتين: (القوة / الاهتمام) و (التأثير / القوة) ٣-٤- المخططات المنطقية لتسجيل أصحاب المصلحة	١٩ ١٩ ٢٠ ٢١
الفصل الخامس: ثقافة المنظمه و قيمها	١-٥- ثقافة المنظمه ٢-٥- قيم المنظمه	٢٢ ٢٢ ٢٢
الفصل السادس: نقد الذات و إدارتها	١-٦- تحديد سلوكيات للعاملين في المشروع ٢-٦- أسباب السلوكيات و كيفية الحد منها ٣-٦- تحليل SWOT للسلوكيات الشخصية	٢٣ ٢٣ ٢٤ ٢٥
الفصل السابع: النزاهة الشخصية و الموثوقية	١-٧- سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية	٢٦ ٢٦

٢٧	٢-٧ - تحليل السلوكيات	
٢٨		الفصل الثامن: الاتصالات
٢٨	٨-١ - سجل أصحاب المصلحة	الشخصية والعلاقات
٢٩	٨-٢ - الاتصال الشخصي والتواصل الفعال	والارتباطات
٢٩	٨-٣ - أشكال و نماذج وقنوات الاتصال الشخصي	
٣١	٨-٤ - مصفوفة الإتصال	
٣٢	٨-٥ - أمثلة لاتصالات خاطئة	
٣٣	٨-٦ - مصفوفة أصحاب المصلحة	
٣٤		الفصل التاسع: القيادة
٣٤	٩-١ - نموذج القائد الأمثل للمشروع	
٣٤	٩-٢ - أسباب اختيار نموذج القائد	
٣٤	٩-٣ - طرق التحفيز	
٣٥		الفصل العاشر: فريق العمل
٣٥	١٠-١ - نموذج RACI	
٣٦		الفصل الحادي عشر:
٣٦	١١-١ - التعرف على الصراعات والازمات	الصراع والازمات
٣٦	١١-٢ - صور صراعات متوقع حدوثها للمشروع	
٣٧	١١-٣ - استراتيجيات للتعامل مع الصراعات	
٣٨	١١-٤ - تحليل السبب الجذري (RCA)	
٣٩		الفصل الثاني عشر: الموارد
٣٩	١٢-١ - تعيين الموارد البشرية	
٤٠	١٢-٢ - تحليل تأثير إجراء عملية التعطل والتتبع السريع	
٤١		الفصل الثالث عشر:
٤١	١٣-١ - القواعد العامة للتفاوض	التفاوض
٤٢	١٣-٢ - خطط التفاوض	

		الفصول القادمة:
	تصميم المشروع	تصميم المشروع
	المتطلبات و الأهداف	المتطلبات و الأهداف
	النطاق	النطاق
	الوقت	الوقت
	الجوده	الجوده
	الماليه	الماليه
	الموارد	الموارد
	التوريدات	التوريدات
	التخطيط والتحكم	التخطيط والتحكم
٤٣		المصادر

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٩	تطوير وتحديد الأهداف بنموذج SMART	١
١٠	تطوير وتحديد مؤشرات الأداء (Lag and Lead)	٢
١٧	جدول الامتثال قبل تسليم المشروع	٣
١٩	تطوير سجل أصحاب المصلحة وتكوين المجموعات	٤
٢٠	تطوير الشبكتين: (القوة / الاهتمام) و (التأثير / القوة)	٥
٢٠	تقسيم أصحاب المصلحة الى مجموعات حسب مستوى والتأثير و السلطة	٦
٢١	وتم تقسيم أصحاب المصلحة الى مجموعات حسب مستوى القوة والاهتمام	٧
٢١	المخططات المنطقية لتسجيل أصحاب المصلحة	٨

٢٥	تحليل SWOT للسلوكيات الشخصية	٩
٢٧	تحليل السلوكيات	١٠
٢٨	سجل أصحاب المصلحة	١١
٢٩	الاتصال الشخصي والتواصل الفعال	١٢
٣١	مصفوفه الاتصال و التواصل	١٣
٣٣	مصفوفه أصحاب المصلحة	١٤
٣٥	نموذج R.A.C.I	١٥
٣٨	تحليل السبب الجذري (RCA)	١٦
٣٩	تعيين الموارد البشرية	١٧
٤١	القواعد العامه للتفاوض	١٨
٤٢	مفاوضة المورد	١٩
٤٢	مفاوضة شركة الصيانة	٢٠

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
١٤	مخطط سير العمل لعملية وضع ميثاق للمشروع	١
١٥	تطوير هيكل تنظيمي لفرق ووحدات المشروع	٢
٢١	المخططات المنطقية لتسجيل أصحاب المصلحة	٣

٣٠	نموذج شانون	٤
٣١	نموذج ديار	٥
٤١	القواعد العامه للتفاوض	٦

الفصل الأول

الاستراتيجية:

١-١ - الرسالة:

المساهمة في إيجاد حلول ميسره ومبسطة لوسائل النقل والتخزين في جميع مدن المملكة العربية السعودية.

١-٢ - الرؤية:

الشركة الأولى لتوفير احتياجات المواطن والمقيم من النقل والتخزين للمستلزمات الشخصية والمساعدة في تقليل التكاليف الكبيرة المرتبطة بالتنقل والتخزين.

١-٣ - تطوير وتحديد الأهداف بنموذج SMART

رقم تسلسلي	الهدف
1	زيادة الربحية بنسبة 10 % خلال العام الاول
2	زيادة الحصة السوقية بنسبة 5 % سنوياً
3	تكوين عدد 20 حملة إعلانية خلال العام الأول
4	زيادة عدد سيارات النقل بنسبة 5 % سنوياً
5	إضافة عدد 3 خدمات جديدة سنوياً
6	مراجعة أداء العاملين كل 6 أشهر
7	انشاء عدد 3 مخازن مركزية خلال العام الاول

جدول رقم ١

١-٤- تطوير وتحديد مؤشرات الأداء (Lag and Lead)

المقاييس المتأخر (Lag Measure)	المقاييس المتقدم (Lead Measure)	الأهداف الاستراتيجية
زيادة الربحية بنسبة 10 % زيادة الحصة السوقية بنسبة 5 % زيادة عدد العملاء بنسبة 20 %	إضافة 3 خدمات جديدة سنوياً	زيادة الربحية بنسبة 10 % خلال العام الأول
	إنشاء عدد 20 حملة إعلانية	زيادة الحصة السوقية بنسبة 5 % سنوياً
		زيادة عدد العملاء بنسبة 20 % في العام الأول
	زيادة عدد السيارات بنسبة 5 %	زيادة عدد سيارات النقل بنسبة 5 % سنوياً
مراجعة أداء العاملين كل 6 أشهر	تطوير خدمة العملاء وزيادة رضا العملاء بنسبة 95 %	تدريب العاملين بعدد 3 دورات سنوية
		مراجعة أداء العاملين كل 6 أشهر
		زيادة رضا العملاء بنسبة 95 %

جدول رقم ٢

١-٥- ميثاق المشروع

- اسم المشروع: إنشاء شركة متخصصة بالنقل والتخزين ومستلزماتها باسم (U-Drive)
- تاريخ إعداد ميثاق المشروع: 23 فبراير 2022
- مالك المشروع:
- مدير المشروع:
- دراسة الاعمال : هي النتائج المتوقعة والعائد على الاستثمار .
- 1-زيادة الأرباح السنوية للشركة .
- 2-مساعدة المواطنين والمقيمين على نقل مقتناتهم بأنفسهم بطريقة أقل كلفة .
- 3-المساهمة في تحقيق الرؤية 2030 .

- وصف المشروع :

يمكن وصف المشروع على أنه شركة متخصصة في النقل والتخزين ومستلزماتها ، توفر الشركة عدة خدمات ، معدات ، عمال ، سائقين ، ومخازن . يمكن للعميل استخدام المعدات ونقلها بنفسه لتقليل التكاليف كما يمكن استئجار ما يناسبه من الخدمات والعمال والمخازن المتاحة . يستهدف المشروع عدة شرائح من المجتمع ورواد الاعمال المحتاجين لنقل او تخزين او المساعدة على ذلك.

- أهداف المشروع القابلة للقياس ومعايير النجاح المرتبطة بها :

1-تنفيذ نطاق المشروع وتحقيق المخرجات بالميزات المطلوبة .

2-الالتزام بتنفيذ المشروع في التاريخ المحدد .

3-الالتزام بالجودة لمخرجات المشروع المطلوبة .

4-الالتزام بميزانية المشروع المخصصة .

5-الالتزام بتحقيق رضا العميل .

- منهجية إنجاز المشروع :

1-جمع متطلبات مالك المشروع وترتيب الأولويات عن طريق الاجتماعات والنماذج الأولية للمشروع .

2-تقديم الدراسات لنماذج مشابهة وفق المتطلبات .

3-تحديد خطة زمنية لتحقيق المتطلبات مع إمكانية تطوير بيان نطاق الاعمال .

4-مراجعة تقدم المشروع مع مالكي المشروع .

- الاخطار المحيطة بالمشروع :

1-التقدير الخاطئ لتكلفة المشروع .

2-التقدير الخاطئ لمدة المشروع .

3-قلة خبرة المنفذين .

- 4-قلة خبرة المستشارين .
- 5-الاختيار الخاطئ للمعدات والمستلزمات .
- 6-تغييرات نطاق المشروع المتكررة .
- 7-قلة إنتاجية فريق المشروع.
- 8-الاختيار الخاطئ لموقع المشروع .

• الجدول الزمني لمعالم المشروع الرئيسية :

تاريخ بداية المشروع : 1 مايو 2022

تاريخ نهاية المشروع : 31 ديسمبر 2022

• الموارد المالية المعتمدة

ميزانية المشروع : 1300000 ريال سعودي

• قائمة المعنيين :

- 1-الافراد .
- 2-رواد الاعمال .
- 3-الجهات الحكومية .

• الأدوار بالمشروع :

- 1-مدير المشروع .
- 2-المنسق العام للمشروع .
- 3-مدير العمليات .

4-فريق محلي الاعمال .

5-مطوري المشروع .

- قيود المشروع :

1-ميزانية المشروع مقيدة ب مليون وثلاثمائة ألف ريال فقط .

2-المدة الزمنية للمشروع مقيدة ب ثمانية أشهر .

3-المخاطر المتوقعة كثيرة .

4-موارد المشروع الحالية محدودة .

5-نطاق المشروع متفرع .

6-الجودة من ضمن المتطلبات الرئيسية للمشروع .

7-تحقيق نسبة عالية من المتطلبات التي ستعكس رضا العميل .

- مستوى صلاحية ومسئولية مدير المشروع :

1-تخصيص الموارد اللازمة لعمل المشروع .

2-مراقبة الجدول الزمني والميزانية المخصصة .

3-التحسين والتطوير في حال الإخفاق .

- المسار التصاعدي لقيود السلطة :

1-مدير المشروع .

2-مدير العمليات .

3-المدير التنفيذي .

- الاعتمادات :

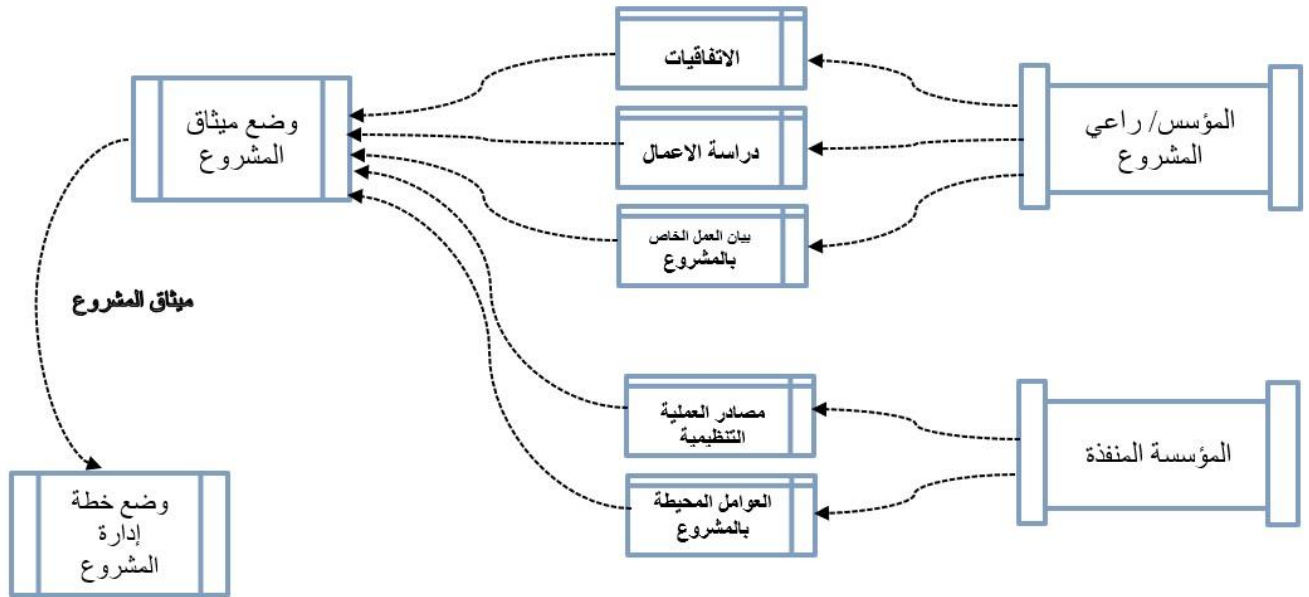
..... راعي المشروع :

..... التوقيع :

- مخطط سير العمل لعملية وضع ميثاق للمشروع

يعتبر ميثاق المشروع اللبنة الأولى للشراكة بين "المؤسس/راعي المشروع" والمنفذ للمشروع بحيث يتم من خلاله ابرام الاتفاقيات بخصوص المتطلبات الخاصة بالمشروع وفق الشروط المتفق عليها . ويتم انشاء ميثاق المشروع لضمان سلامة توصيل المتطلبات حيث يتم البدء بالمشروع عند اعتماده .

شكل رقم ١

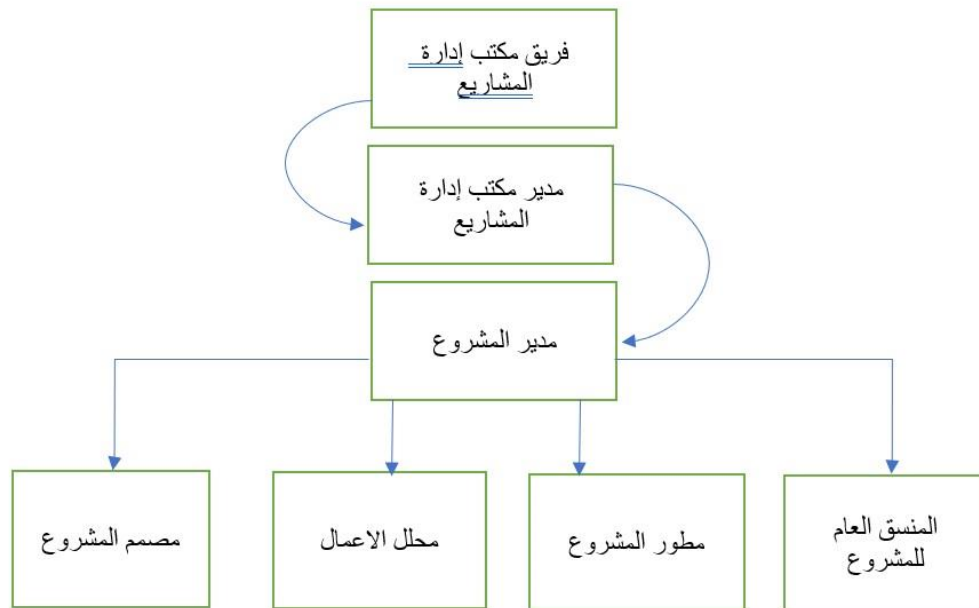


الفصل الثاني

الحوكمة والهياكل والعمليات :

٢-١ - تطوير هيكل تنظيمي لفرق ووحدات المشروع

شكل رقم ٢



٢-٢ - تحديد الأسس العلمية والعملية المعتمدة لتطوير الهيكل التنظيمي

- 1- توضيح المهام والمسؤوليات وتوزيع الأدوار لضمان الازدواجية في المشروع .
- 2- توضيح آلية التقارير .
- 3- وجود منهجية للرقابة لضمان عدم حدوث تقصير .
- 4- عدم وجود مركزية في المستويات ذات الصلة .

5-المرونة على مستوى المشروع لتفادي التقلبات الطارئة للمشروع .

6-وحدة إدارية لكل موظف يرجع لها عند الحاجة .

7-تفويض السلطة .

8-التركيز على سرعة الإنجاز .

9-التركيز على تقليل التكاليف .

10-وضوح آلية تسليم المنجز من المهام .

٢-٣ - تحديد مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع مع تحديد السبب

أن أكثر المكاتب ملائمة للمشروع هو المكتب الموجه (Directive PMO) ويرجع السبب لاحتياج المشروع لموارد كثير ودعم فني

وتقني في أماكن متنوعة من المشروع وذلك لطبيعة المشروع .

الفصل الثالث

الامتثال، المعايير، واللوائح :

١-٣ جدول الامتثال قبل تسليم المشروع

الإطار الزمني	الاهداف	الأنشطة	المخرجات المتوقعة	مقاييس النجاح
May-July 2022	بناء المشروع والمكاتب المختصة	- عمل البحوث اللازمة للمشروع - عمل المقابلات الخاصة للمشروع - البحث عن الموقع الرئيسي للمشروع وبنائه	التأكد من نجاح المشروع ووصول فكره المشروع لأكبر شريحة ممكنة في اقل وقت	اختيار الموقع المناسب وفهم المشروع من قبل الموظفين والمستخدمين
August-October 2022	- تهيئة الموظفين والعاملين في المشروع - شراء الاسطول الأول لمعدات النقل	- تدريب الموظفين على كيفية التنظيم والتخزين - البحث عن أفضل الشركات والسيارات للنقل والتخزين	- ارتياح الموظفين للمشروع - توفير الحسابات والسيارات المتوقعة للمشروع والكمية المطلوبة	الانتهاء من تكوين الفريق المتوقع والمكان المناسب والتهيئة للافتتاح
November – December 2022	الوصول لأكبر شريحة للمستخدمين والجهات المعنية	- التواصل مع الجهات المعنية - إطلاق الإعلانات اللازمة	- استلام التصاريح اللازمة - اقبال المستخدمين لفكره المشروع	افتتاح المشروع في الوقت المناسب ووصول الفكرة النهائية للمستخدمين

جدول رقم ٣

٢-٣ نموذج القائمة المرجعية لمراحل المشروع

1. مرحلة البدء

- عرض المشروع
- تحديد اهداف المشروع
- اجراء دراسة جدوى

- تحديد عمق و اتساع المشروع
- تحديد الخدمة المراد تقديمها
- تحديد اصحاب المصلحة
- مقارنة التكاليف و الفوائد المحتملة للمشروع

2. مرحلة التخطيط

- انشاء خطة المشروع و تحديد الجدول الزمني بما في ذلك مراحل المشروع و المهام التي يتعين تنفيذها و القيود المحتملة
- انشاء مستندات سير العمل و تكرر الخطط الزمني للمشروع
- تقدير الميزانية و انشاء خطة مالية
- جمع الموارد و بناء الفريق
- توقع المخاطر

3. مرحلة التنفيذ

- انشاء المهام و تنظيم مهام سير العمل
- احاطة اعطاء الفريق بالمهام و توفير التوجيه اللازم بشأن كيفية استكمالها، و تنظيم التدريب المتعلق بها.
- التواصل مع اعضاء الفريق و العملاء و الادارة العليا
- مراقبة جودة العمل
- ادارة الميزانية و مراقبة الانفاق .

4. مرحلة الانتهاء

- تحليل اداء المشروع
- تحليل و تقييم اداء الفريق
- توثيق انتهاء المشروع و تقديم التقارير اللازمة الى اصحاب المصلحة الرئيسية
- اجراء مراجعة بعد التنفيذ و اجراء تحليل نهائي للمشروع
- محاسبة الميزانية المستخدمة و الغير مستخدمة

الفصل الرابع

السلطة والاهتمام:

١-٤ تطوير سجل أصحاب المصلحة وتكوين المجموعات

شركة U-Drive		
الاسم	المنصب	المتطلبات أو التوقعات
صاحب الشركة	صاحب الشركة	الحصول على المشروع وتحقيق رؤيته واهدافه
مدير المشروع	موظف	تنفيذ المشروع بأكمل صوره ممكنه وتسهيلها للجميع
مستثمر رقم ١	مستثمر	توفير العائد المادي السنوي ثابت
مستثمر رقم ٢	مستثمر	توفير السلامة
وزارة النقل	جهة حكومية	الرخص وتجديدها
المستخدمين	مستهلك	تسهيل النقل والتنقل
الموظفين	موظف	بيئة عمل مريحه ورواتب مزجيه
شركات السيارات	مستثمر	شراء السيارات بمعدل سنوي ثابت
شركات التأمين	مستثمر	توفير سيارات ومخازن نقل ومنه وسليمه
موردي المعدات	مستثمر	عقد شراء لمدته زمنيه معينه متفق عليها
شركات التسويق	مستثمر	توفير جميع الارشادات و رؤية الشركة لتنظيم الإعلانات السنوية المتفق عليها
عماله النقل	مستثمر	توفير بيئة ملائمه وصحية ذات عائد مجزي
شركات عقاريه	مستثمر	استئجار الأراضي لمدته زمنيه طويله
خبير تقني	متعاقده معه	توفير البنية التحتية التقنية للمشروع
وزارة النقل	جهة حكومية	توفير المتطلبات القانونية للمشروع
وزارة التجارة	جهة حكومية	المتطلبات المالية والقانونية للمشروع

جدول رقم ٤

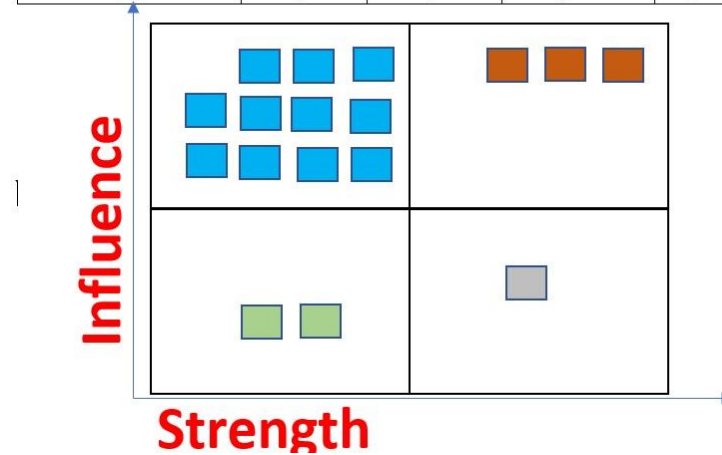
٢-٤ تطوير الشبكتين: (القوة / الاهتمام) و (التأثير / القوة)

الاسم	الاهتمام	التأثير
صاحب الشركة	قوية	قوي
مدير المشروع	قوية	قوي
مستثمر رقم ١	قوية	ضعيف
مستثمر رقم ٢	ضعيف	ضعيف
وزاره النقل	ضعيف	قوية
المستخدمين	ضعيف	قوي
الموظفين	قوية	قوي
شركات السيارات	قوية	قوي
شركات التأمين	قوية	قوي
موردي المعدات	قوية	قوي
شركات التسويق	ضعيف	قوي
عماله النقل	قوية	ضعيف
شركات عقاريه	قوية	قوي
خبير تفني	ضعيفة	قوي
وزارة النقل	ضعيفة	قوي
وزارة التجارة	ضعيفة	قوي

جدول رقم ٥

تم تقسيم أصحاب المصلحة الى مجموعات حسب مستوى والتأثير و السلطة واسناد لون لتمييزهم :

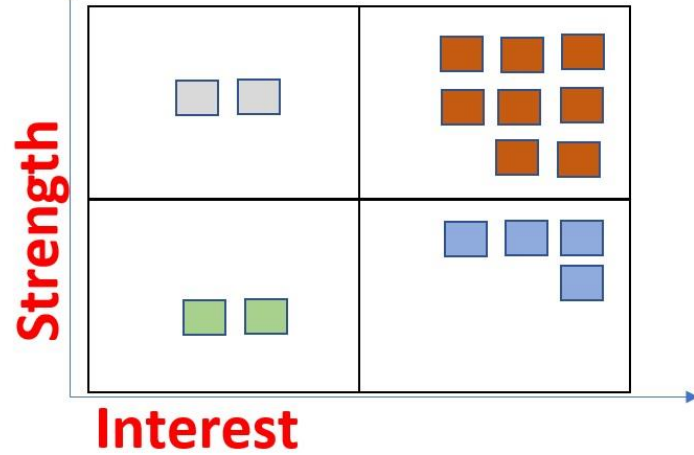
المجموعات	عددهم	اللون	السلطة	التأثير	طريقة التعامل
الاولى	3	الاحمر	قوي	قوي	إدارة عن كثب
الثانية	11	الازرق	ضعيف	قوي	إعلام بالمستجدات
الثالثة	1	رمادي	قوي	ضعيف	إرضاء
الرابعة	2	أخضر	ضعيف	ضعيف	مراقبة



جدول رقم ٦

وتم تقسيم أصحاب المصلحة الى مجموعات حسب مستوى القوة والاهتمام واسناد لون لتمييزهم :

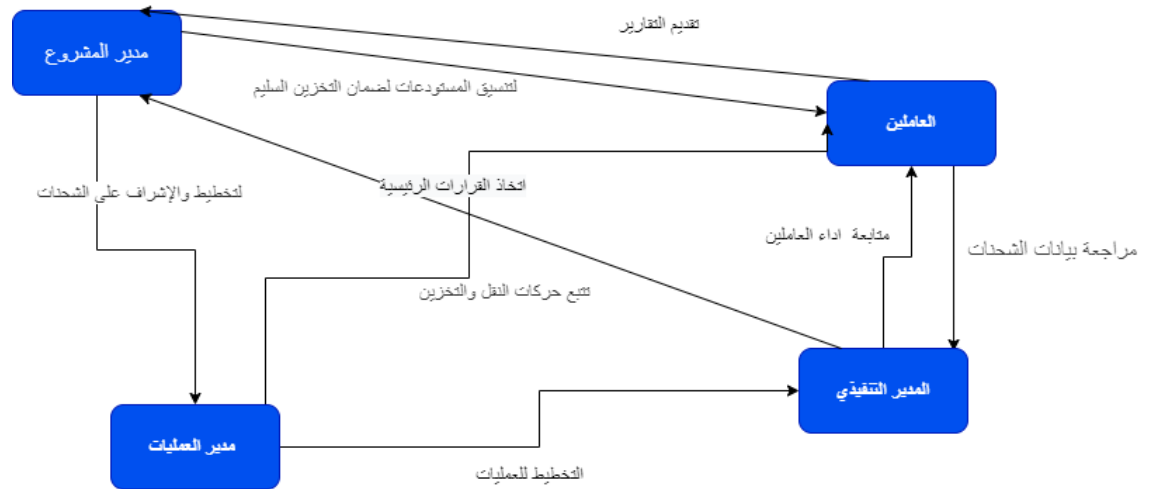
المجموعات	عدد	اللون	الاهتمام	القوة	طريقة التعامل
الأولى	8	الأحمر	قوي	قوي	إدارة عن كثب
الثانية	4	الازرق	ضعيف	قوي	إعلام بالمستجدات
الثالثة	2	رمادي	قوي	ضعيف	إرضاء
الرابعة	2	أخضر	ضعيف	ضعيف	مراقبة



جدول رقم ٧

٣-٤ المخططات المنطقية لتسجيل أصحاب المصلحة

شكل رقم ٣



جدول رقم ٨

المهام	المطلوب	أصحاب المصلحة
تتبع حركات النقل وتخزينها	لتخطيط والإشراف على الشحنات	مدير المشروع
تتبع حركات النقل والتخزين	التخطيط للعمليات	مدير العمليات
متابعة أداء العاملين	اتخاذ القرارات الرئيسية	المدير التنفيذي
تقديم التقارير	مراجعة بيانات الشحنات	العاملين

الفصل الخامس

ثقافة المنظمة وقيمتها:

٥-١ - ثقافة المنظمة:

نحن نسعى لبناء الأعمال وتقديم الحلول والخدمات اللوجستية المبتكرة بالمساعدة في نقل الحياة والأعمال إلى الأمام لذلك عندما يختار العملاء منظماتنا فإننا نتعرف على احتياجاتهم ونصبح ملتزمين بنجاحهم وننشئ خططاً مخصصة تجعلهم يمضون قدماً نحن نملك الشغف وقوة الشراكة والشعور العميق بالمسؤولية ونعمل مع العميل عن كثب لمواجهة أصعب التحديات وخلق الفرص والحلول على ثلاث قيم أساسية (الألتزام تجاه العملاء ، والتفاني في التميز ، والتفكير المبتكر) .

٥-٢ - قيم المنظمة

- الثقافة التنظيمية: الهوية التنظيمية للشركة والانطباع الذي تتركه العلامة التجارية للشركة والمستخدمين.
- الخطة التنظيمية: تحديد الخطة والاتجاه المرجو من الشركة على المدى البعيد.
- بيئة العمل: توفير بيئة عمل للموظفين والمستخدمين تكون مريحة وسهلة ونظيفة.
- معايير السلامة: تطبيق اعلى معايير السلامة للموظفين ومستخدمي السيارات والمخازن.
- التنوع: توفير جميع الاجتياحات للمستخدمين وتغيير او تحسين المنتج باستمرار.
- المجتمع والبيئة: المساهمة في تحسين البيئة باقتناء أدوات ومعدات صديقة للبيئة مما تحافظ عليها وتحسن مستوى المعيشة والمجتمع.
- الثقة: الاطلاع دائما وابدا لإرضاء العميل بكل المقاييس لكسب الثقة المطلقة في استخدام مقتنيات الشركة.

الفصل السادس

نقد الذات و إدارتها:

٦-١ - تحديد سلوكيات للعاملين في المشروع

سلوكيات شخصية لمدير المشروع

مجموعة السلوكيات المتوقعة

1. يعامل الآخرين بكرامة واحترام.
2. يدعم وتعزيز العمل الجماعي داخل الإدارات وفيما بين الإدارات.
3. يفهم ويفكر في احتياجات وتأثيرات عملك على الآخرين.

3 سلوكيات شخصية للعاملين :

1. المسؤولية: تحمل المسؤولية الكاملة عن افعاله و سلوكه
العامل في شركة النقل يجب ان يكون لديه حس المسؤولية الكامل لانه يتعامل مع العملاء و هم طالبي الخدمة و يتوقعون من العامل ان يشرح لهم الخدمات و كفاءتها و يظهر لهم مسؤوليته الكاملة عن نقل مستلزماتهم اشخصية و الحفاظ عليها , و ان الشركة مسؤؤولة عن اي خلل بموجب التأمين المنصوص عليها في العقد مع العميل.
2. الصدق :يتصرف بطريقة صادقة في كل سلوكياته و اتصالاته
التعامل مع العملاء يتطلب المصادقية الكاملة من الموظف بكل حيثيات نقل المستلزمات الشخصية و تخزينها. و يستلزم ذلك اخبارالعميل باي مستجدات تحدث على مستلزماتهم الشخصية.
3. الاحترام : نحترم واجباتنا وانفسنا ومن حولنا
على العامل احترام العملاء وتقديرهم ومعاملتهم المعاملة الائفة لان ذلك يوتر على ثقت العميل بالشركة .

السلوكيات قد تكون ايجابية و قد تكون سلبية مما يسير المشروع للنجاح او الانهيار. السلوكيات الحسنه و الايجابيه تقفز بالمشروع و العاملين لبعد الار، كما العكس، السلوكيات السلبية تدمر العلاقات بين الموظفين، المستهلكين و الشركه ككل. بعض أسباب السلوكيات السلبية و كيفية الحد منها:

- العاملين:

تكون هنالك بعض السلوكيات السلبية من العاملين سواء بقصد او من غير قصد. فيمكن ان يكون العامل متعب و مجهد نفسيا و فكريا و لا يؤدي عمله على اتم وجه. في هذه الحاله تتم مناقشه سلوكيات العامل و المشاركه معه في كيفية حلها سواء بالتدريب او الذهاب للمختصين لمعالجه الامر.

- أصحاب المصلحه:

بعض السلوكيات الخاطئه لأصحاب المصلحه تؤدي لانهيار العلاقه بين الشركه، الموظفين، والمستهلكين. مثل التدخلات في الوقت الغير المناسب او إيصال المشكله لغير الشخص المعني. مما يؤدي الى انهيار الثقه بين أصحاب المصلحه و الشركه. تتم معالجتها بالتنسيق في بدايه المشروع او مع مدير المشروع ليتم حلها و دراستها.

- المستهلكين:

يمكن ان يكون هناك مستهلك ذو سلوك سيئ لحاجه ما. سوف يؤثر هذا السلوك في المدى البعيد على الشركه و على أصحاب المصلحه. للحد من السلوكيات السلبية من قبل المستخدمين، يجب المناقشه مع كل عميل و استيفاء جميع المتطلبات و التطوير الدائم للحصول على الثقه المطلقه و السلوك المطلوب.

نموذج تحليلي:

الفرص ازدياد العملاء المهتمين لهذه النوعية من <u>الخدمات</u> . ورش عمل للعاملين للتطوير . تحسين الظهور في قنوات التواصل الاجتماعي مع تنامي <u>العلامة التجارية</u> .	نقاط القوة تقديم خدمات مختلفة وجديدة عن <u>السوق</u> . تقديم العديد من الخصومات <u>للعلاء</u> . التغطية الجغرافية <u>الواسعة</u> .
نقاط الضعف مواجهة المنافسين الجدد . عدم القدرة على الظهور في مواقع التواصل . احتياج الموظفين الى تدريب أكثر .	التحديات ارتفاع أسعار معدات النقل والمواصلات . المنافسة القوية مع المشاريع الاخرى <u>المشابهة</u> . عدم القدرة على تأمين <u>المخازن</u> .

جدول رقم ٩

الفصل السابع

النزاهة الشخصية و الموثوقية:

٦-٣ - سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية

• الآثار والمخاطر البيئية

يمكن أن يؤثر السلوك غير الأخلاقي للشركات ، مثل إطلاق الملوثات في الهواء ، على المدن والبلدان. على الرغم من أن الحوادث يمكن أن تحدث ، فإن إطلاق السموم الضارة في البيئة بسبب تراخي معايير السلامة أو الصيانة غير السليمة للمعدات أو لأسباب أخرى يمكن الوقاية منها هو أمر غير أخلاقي. إذا استمرت الشركة طوعية في إنتاج منتج مع العلم بوجود مخاطر بيئية متأصلة ، فيمكن بالتأكيد تصنيفها على أنها سلوك غير أخلاقي.

• التدخل العام

الحكومات في معظم البلدان لديها نوع من التدخل في قطاع النقل. على مستوى واسع ، يحتاج هذا التدخل إلى النظر في التوازن بين المجتمعات المختلفة الأهداف ، مثل الكفاءة الاقتصادية والعدالة الاجتماعية والاستدامة البيئية. في على مستوى كل سياسة ، هناك أيضًا مقايضات بين رفاهية المستخدمين وغير المستخدمين النظام ، بين أنواع مختلفة من المستخدمين ، وبين أنواع مختلفة من غير المستخدمين.

• استغلال العمال

تختار بعض الشركات زيادة أرباح أصحابها على حساب عمالهم. هذا استغلال. يمكن القول إن بعض الطرق التي يفعلون بها ذلك غير أخلاقية وبعضها غير قانوني بشكل صارخ. قد يدفعون لعمالهم أجوراً منخفضة ، ويشجعونهم على دعم دخلهم بطواع الغداء والرعاية الاجتماعية على نفقة دافعي الضرائب.

• عملية التحرر قطاع النقل الخاص

المسؤوليات الاجتماعية للشركات في قطاع النقل الخاص. غالبًا ما يشير منتقدو هذه العمليات إلى حقيقة أن الشركات الخاصة لا تستطيع معالجة هذه القضايا بنفس الدرجة التي تقوم بها مؤسسات القطاع العام ، مثل هذا يمكن أن يعرض للخطر جدواها التجارية. قد يتعارض بقاء هذه الشركات مع بعض أهداف المجتمع.

٦-٣- تحليل السلوكيات

سيؤثر كل سلوك من السلوكيات المذكورة أعلاه على المشروع الذي يؤدي إلى التأثير على قيود ثلاثية (النطاق والوقت والتكلفة).
يحلل الجدول ادناه تأثير تلك السلوكيات في الجوانب المالية والاجتماعية والتقنية.

السلوك	التأثير المالي	التأثير الاجتماعي	التأثير التقني
الآثار والمخاطر البيئية	عالي	عالي	منخفض
التدخل العام	منخفض	عالي	منخفض
استغلال العمال	عالي	عالي	منخفض
عملية التحرر قطاع النقل الخاص	عالي	عالي	عالي

جدول رقم ١٠

الفصل الثامن

النزاهة الشخصية و الموثوقية:

٨-١ - سجل أصحاب المصلحة

23/2/2022		شركة U-Drive		
الاسم	المنصب	المتطلبات أو التوقعات	مصلحة	التأثير
صاحب الشركة	صاحب الشركة	الحصول على المشروع وتحقيق رؤيته واهدافه	قوية	قوي
مدير المشروع	موظف	تنفيذ المشروع بأكمل صوره ممكنه وتسهيلها للجميع	قوية	قوي
مستثمر رقم ١	مستثمر	توفير العائد المادي السنوي ثابت	قوية	ضعيف
مستثمر رقم ٢	مستثمر	توفير السلامة	ضعيف	ضعيف
وزارة النقل	جهة حكومية	الرخص وتجديدها	ضعيف	ضعيف
المستخدمين	مستهلك	تسهيل النقل والتنقل	قوية	قوي
الموظفين	موظف	بيئة عمل مريحة ورواتب مزجييه	قوية	قوي
شركات السيارات	مستثمر	شراء السيارات بمعدل سنوي ثابت	قوية	قوي
شركات التامين	مستثمر	توفير سيارات ومخازن نقل ومونه وسليمه	قوية	قوي
موردي المعدات	مستثمر	عقد شراء لمدته زمنيه معينه متفق عليها	قوية	قوي
شركات التسويق	مستثمر	توفير جميع الارشادات و رؤية الشركة لتنظيم الاعلانات السنوية المتفق عليها	ضعيف	قوي
عماله النقل	مستثمر	توفير بيئة ملائمه وصحية ذات عائد مجزي	قوية	ضعيف
شركات عقاريه	مستثمر	استئجار الأراضي لمدته زمنيه طويله	قوية	قوي
خبير تقني	متعاقد معه	توفير البنية التحتية التقنية للمشروع	ضعيفة	قوي
وزارة التجارة	جهة حكومية	المتطلبات المالية والقانونية للمشروع	ضعيفة	قوي

جدول رقم ١١

مدير المشروع	صاحب الشركة	تواصل شخصي و فعال
	جميع المستثمرين	تواصل فعال
	الموظفين	تواصل شخصي و فعال
	وزارة التجارة و وزارة النقل	تواصل شخصي و فعال
	الخبير تقني	تواصل شخصي و فعال

الموظفين	المستهلكين (العملاء)	تواصل فعال
	شركة السيارات , التامين , مورد المعدات , شركة التسويق , شركة العقارات	تواصل فعال
	مدير المشروع	تواصل شخصي و فعال

جدول رقم ١٢

التواصل وكيف يكون فعال

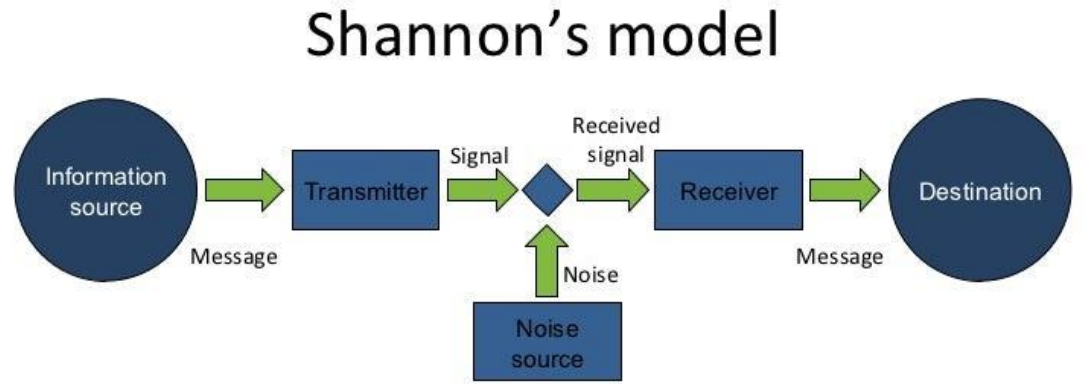
تم تعريف التواصل كأحد أكبر أسباب نجاح المشروع أو فشله. ويعتبر التواصل الفعال بين فريق المشروع ومدير المشروع^١. ويعتبر الانفتاح في التواصل مدخلا للعمل الجماعي والأداء^٢ وأعضاء الفريق وجميع المعنيين بالمشروع الخارجيين أمرا ضروري المرتفع. فهو وللتواصل بشكل فعال، يجب على مدير المشروع أن يكون على دراية^٣. يُحسن العلاقات بين أعضاء فريق المشروع وينشئ الثقة المتبادلة المعايير الثقافية، والعلاقات والشخصيات والسياق العام للموقف. وتؤدي الدراية^٤ /بأساليب التواصل الخاصة بالأطراف الأخرى والفروق بهذه العوامل إلى حدوث تفاهم متبادل وبالتالي يحدث التواصل الفعال. يجب على المديرين التعرف على قنوات التواصل المختلفة، وفهم أي المعلومات التي يحتاجون إلى توفيرها، وما هي المعلومات التي يحتاجون إلى استقبالها، وما هي المهارات الشخصية التي سوف تساعدهم على التواصل بشكل فعال مع المعنيين المختلفين. إن تنفيذ أنشطة بناء الفريق لتحديد أساليب تواصل أعضاء الفريق (مثل:

الأساليب التوجيهية والتعاونية والمنطقية والاستكشافية، الخ) يسمح للمديرين بتخطيط اتصالاتهم بدرجة مناسبة من الحساسية في العالقات
يعتبر الاستماع جزء هام في التواصل. تعطي أساليب الاستماع، الإيجابية والسلبية، للمستخدم فكرة حول مناطق الاختلافات الثقافية
المشكلات واستراتيجيات إدارة التفاوض والنزاع، واتخاذ القرارات وحل المشكلات . (الدليل المعرفي لإدارة المشروعات صفحة 541 –
الطبعة الخامسة)

هنالك العديد من النماذج الخاصة بالتواصل وسوف ندرج هنا أحد هذه النماذج :

نموذج شانون :

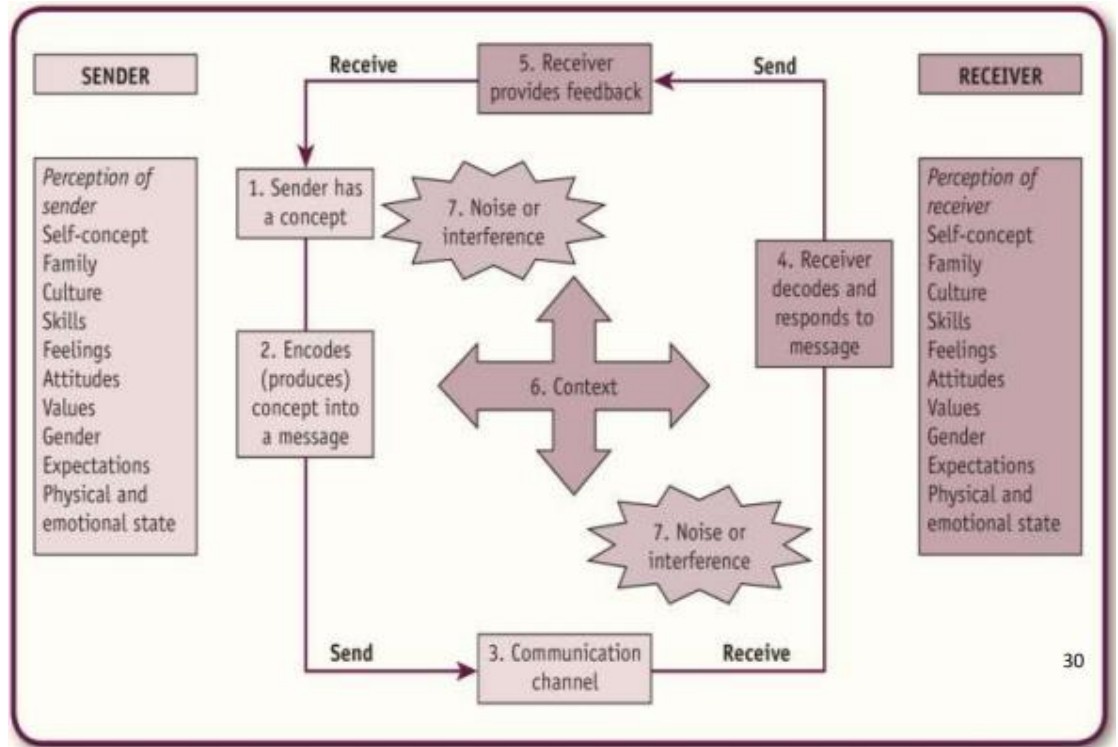
شكل رقم ٤



- Information
 - Not the same as meaning
 - Function of the number of message choices
 - Entropy is the amount of uncertainty in a message
- Channel
 - Medium over which the message is sent
 - Maximum capacity
- Noise
 - Unwanted distortion

وقد تم تحسين هذا النموذج عن طريق ديار واصبح بهذا الشكل :

شكل رقم ٥



30

٨-٤- مصفوفة الاتصال و التواصل

المورد S	الجهات الحكومية GOV	صاحب المشروع O	مدير المشروع PM	المنسقين PC	أعضاء الفريق TM	العملاء C	المستثمرين SP	أصحاب المصالح
المعلومات	حالة المشروع	المعلومات	المعلومات	المعلومات	المعلومات	المعلومات	المعلومات	المعلومات
الاعلام بواسطة PM بشكل جزئي	الاعلام بواسطة PM	الاعلام بواسطة PM	الاعلام بواسطة PC	الاعلام بواسطة PM	الاعلام بواسطة PM	الاعلام بواسطة PM بشكل جزئي	الاعلام بواسطة PM	حالة حزمة الأعمال
بدون	بدون	بدون	الاعلام بواسطة PC	الاعداد مع TM	الاعداد مع PC	بدون	بدون	تسيق المشروع
الاعلام بواسطة PM بشكل جزئي مع الحفاظ على السرية	بدون	اعداد المتخلات بواسطة PM للاعتقاد	الاعداد مع PC	الاعداد مع PM	الاعلام بواسطة PM	الاعلام بواسطة PM بشكل جزئي مع الحفاظ على السرية	الاعلام بواسطة PM بشكل جزئي مع الحفاظ على السرية	الخدمات اللوجستية
بدون	بدون	الاعلام بواسطة PM	الاعداد مع PC	الاعداد مع PM	الاعلام بواسطة PM	بدون	بدون	المعايير والنماذج
الاعلام بواسطة PM بشكل جزئي مع الحفاظ على السرية	الاعلام بواسطة PM	الاعلام بواسطة PM	الاعداد مع PC	الاعداد مع PM	الاعداد مع PM	الاعلام بواسطة PM بشكل جزئي مع الحفاظ على السرية	الاعلام بواسطة PM	خطة إدارة المشروع

جدول رقم ١٣

سيناريوهات خاطئة للتواصل

- المقاطعة باستمرار .

عند الحديث لدينا شيء واحد مشترك: نريد أن يُسمع إلينا. لذلك إذا كنت أحد هؤلاء الأشخاص الذين يميلون إلى القفز والمقاطعة أو - والأسوأ من ذلك - حاول إكمال جمل الناس نيابة عنهم ، فأنت بحاجة إلى إبقاء نفسك تحت المراقبة. قد تعتقد أن تدخلاتك المستمرة هي وسيلة لإظهار مستوى مشاركتك. لكنهم حقًا يجعلونك مجرد شخص سيئ للحديث .

- تعدد المهام.

يستحق التواصل اهتمامك الكامل - وليس فقط النظرات الفاترة التي ترغب في إعطائها عندما تتمكن من تشتيت تركيزك بعيدًا عن شاشة الهاتف المحمول. تعد تعدد المهام عادة مذنبه بها جميعًا. لكن عليك أن تكون حاضراً في محادثاتك ، مهما بدت وضعية أو عقيمة. هذا يعني عدم التمرير عبر بريدك الإلكتروني أو التفكير اللاشعوري في قائمة البقالة الخاصة بك. امنح شركائك في المحادثة الاهتمام الذي يستحقونه.

- التسلسل الهرمي للاتصالات التقليدية

نموذج الاتصال التقليدي حيث تتدفق المعلومات من الإدارة العليا إلى موظفي الخط الأمامي يخلق العديد من المشاكل. يعد التوزيع البطيء للمعلومات ، والمعلومات المفقودة ، والبيانات في غير محلها من المشكلات الشائعة.

- عدم وجود الأهداف والغايات

قد يبدو الأمر واضحاً حقاً ، ولكن عدم وجود أهداف وغايات واضحة قبل التواصل هو وصفة لكارثة. إذا كنت لا تعرف ما تريد تحقيقه ، فلن تتمكن من تحقيقه.

- زيادة المعلومات

قصف الموظفين باستمرار بالمعلومات يمكن أن يؤدي إلى نتائج عكسية. إذا كان هناك الكثير من المحتوى ، فلن يكون لديهم الوقت لقراءته ، ناهيك عن استيعابه. يمكن أن تستغرق المعلومات المعقدة وقتاً طويلاً لتحليلها ثم العمل بناءً عليه.

صاحب الشركة	مدير المشروع	مستثمر 1	مستثمر 2	وزارة النقل
قيادة	يدعم	محاييد	محاييد	محاييد
المستخدمين	الموظفين	شركات السيارات	شركات التأمين	موردي المعدات
غير مدرك	يدعم	محاييد	محاييد	محاييد
شركات التسويق	عماله النقل	شركات عقارية	خبير تقني	وزارة التجارة
يدعم	يدعم	محاييد	يدعم	محاييد

جدول رقم ١٤

الفصل التاسع

القيادة:

٩-١ - نموذج القائد الأمثل للمشروع

القائد الأنسب لقيادته المشروع هو القائد التحويلي (البصيرة)

أسلوب القائد التحويلي يتمتع بالنزاهة، ويحدد أهدافا واضحة، ويشجع على خطوات صريحه للتواصل والتعبير والهام الفرق لتحقيق الهدف المشترك.

٩-٢ - أسباب اختيار نموذج القائد

يتطلب النمط التحويلي عددًا من المهارات المختلفة. وينصب تركيزها الأساسي على إحداث التغيير في العاملين والآخرين والمجموعات والمنظمات. كما ان القائد التحويلي يركز على وضع رؤية ايجابية للمستقبل ويلهم أعضاء الفريق والمستخدمين بالشعور بالهدف والإثارة لتحقيق نتائج غير مسبوقة. يشجع هذا النمط في القيادة أرباب العمل ويحفزهم ويدعمهم، وغالبًا ما ينطوي على تقدير ومكافأة الأشخاص على عملهم الجيد. تعزيز الابتكار هذا ما يحتاجه المشروع لقيادته.

٩-٣ - طرق التحفيز

تحفيز الناس والموظفين مهمه جدا لتحقيق الأهداف ورؤية المشروع. وهو العامل الرئيسي لتحريك الأشخاص الى العمل والاستمرارية. هنالك عدة طرق للتحفيز منها:

1. ساعات عمل مرنة، توفير دوام جزئي مع الوعد بالتوظيف الكامل.
2. بيئة عمل مليئة بالتحديات المناسبة للموظفين.
3. بيئة عمل صحية ومستقرة.
4. مكافآت متعلقة بالإنجازات.
5. توفير فرص التطوير المهني والتعليمي.

الفصل العاشر

١٠-١ نموذج R.A.C.I

RACI MATRIX				
مدير المشروع	راعي المشروع	محل المشروع	اخصائي التقنية و المعلومات	
R	A	C	I	تحديد اهداف المشروع
R	A	C	I	تحديد نطاق العمل
A	C	R	C	تحديد المخرجات
R	A	C	I	هيكله المختصين
A	C	R	C	منهجه التنفيذ
A	I	R	C	تحديد المخاطر
R	A	C	I	ميثاق المشروع
R = Responsible	A = Accountable	C = Consulted	I = Informed	المفاتيح

جدول رقم ١٥

الفصل الحادي عشر

الصراعات و الأزمات:

١١-١ التعرف على الصراعات والازمات

يتم تعريف الصراع أو الأزمة على أنه نشاط بين الأشخاص الذين لديهم وجهات نظر مختلفة أو في الأهداف العليا والصراعات تحدث بشكل شائع في بيئات المشروع وبعضها يساعد المجموعة على تحقيق أهدافها وتحسين أدائها ، لذلك الصراع والأزمات عناصر طبيعي في الحياة ، الأفكار والآراء المتعارضة هي جزء من خبرة الإنسان ، صحيح أنه إذا سمح به دون رادع ، فقد يكون مدمرًا ، لذلك لا ينبغي ، أن يُنظر إليها على أنها شيء يمكن أن يؤدي فقط إلى نتائج سلبية إنها طريقة للخروج مع إدراك أكثر عمقًا يمكن أن يكون مفيدًا جدًا للأشخاص المعنيين ويمكن تحقيق الفوائد من خلال تنفيذ حل النزاعات بشكل فعال ، يمكن أن يكون الصراع ينظر إليها على أنها فرصة للتعلم وفهم بعضنا البعض ، يمكننا جميعًا أن نحصل على نتائج مبهره على الرغم من اختلافاتنا إذا عرفنا كيفية التعامل مع الصراع بمسؤولية .

١١-٢ صور صراعات متوقع حدوثها للمشروع

تتطلب قدرة مدير المشروع على تحديد النزاعات والأزمات المحتملة وجود فهم الآليات الأساسية ، وفي كل حالة يكون لدى مدير المشروع مجموعة متنوعة وسائل الاستجابة للنزاعات الفعلية أو التصعيد أو الأزمات المحتملة أو التي تحتاج الى التعاون أو حتى استخدام السلطة والسلطة الإدارية لضمان التوازن بين المصالح. يجب على مدير المشروع إظهار الشفافية والنزاهة بصفته وسيطًا بين أطراف النزاع في المشروع لأن هذا يساعد في إيجاد حلول مقبولة ، ولكن في بعض الأحيان بعض التعارض لا يمكن حله ، لذلك يضطر مدير المشروع إلى استخدام وساطة مستقلة وبالتالي لتجنب التأثير تم أخذ السيناريوهات المدرجة أدناه في الاعتبار لوضع استراتيجيات القضاء على هذه الأسباب الجذرية .

السيناريو 1 : تراكم تأخيرات الجدول الزمني ، تصبح معالم الاجتماع أكثر صعوبة هذا يسبب احتكاكًا في الفريق لأنه يمنع الآخرين من البدء أو الانتهاء من عملهم يوصف من الضروري إدارة المفاضلات بين الوقت والتكلفة والأداء ، لذلك يجب أن يختار مدير المشروع بين التخلف عن الجدول الزمني ، واستثمار المزيد من الأموال للعودة إلى المسار الصحيح ، أو تقليص نطاق المشروع لتسليم المشروع في الوقت المحدد.

السيناريو 2 : الصراع ينشأ أحيانًا بين الوحدات في المنظمة ، وليس بسبب عدم تطابق أهدافهم بسبب الطريقة التي تتبعها المنظمة في عمليات المراقبة والتقييم ومكافأة تلك الوحدات مما يجعلها في نزاع ، تكافئ المنظمة موظفي المبيعات (بسبب الزيادة في المبيعات) وفي نفس الوقت يعاقب العاملين في التصنيع (بسبب ارتفاع التكاليف) التي تنشأ الصراع بين الوحدات.

السيناريو 3 : يبدأ الصراع عندما تترك وحدات العمل أن أهدافها تعيق تصرف وحدات الأعمال الأخرى في المنظمة ، التصنيع يعتقد أن سبب العديد من المشاكل هو أن قسم الموارد يشتري بتكلفة منخفضة وقسم المدخلات لا يحاول بناء وتطوير علاقات طويلة الأمد مع الموردين التي يمكن أن تسهم في زيادة جودة وموثوقية المدخلات وإدارة الموارد يحاول خفض تكاليف المدخلات من أجل تحسين مستوى أداء الإنتاج مما يجعل إدارة الإنتاج تشعر أن إدارة الموارد تعرقل أهدافها وتجاهل مصالحها.

١١-٣- استراتيجيات للتعامل مع الصراعات

للتوصل إلى استراتيجيات فعالة في إدارة تضارب السيناريوهات المذكورة أعلاه هو فهم طبيعة الصراع ليستمر التحكم فيها لكي لاتصبح خارج نطاق السيطرة هناك أعراض للصراع يمكن توقعها إذا بدأ تعارض الفريق بتوجيه أصابع الاتهام وإخفاء المعلومات التي ينبغي تقاسمها ، الشكوى والسلوك العدواني سيكشف فهم طبيعة الصراع عن مصدر الصراع وأسبابه وكذلك احتياجات وأهداف وغايات الأطراف المتنازعة التي منها سيساعد في اختيار الإستراتيجية الفعالة التي تحل النزاع بشكل دائم وليس فقط حل قصير المدى .

أفضل إستراتيجية للتعامل مع الصراعات:

السيناريو 1 : هي التعاون كفريق ليس له أهداف مختلفة ، حيث أن جميع الأطراف له هدف مشترك واستراتيجية التعاون تركز على الأهداف المشتركة والمنفعة المتبادلة التي تساعد في تلبية احتياجات كل المعنيين بالنزاع ثم إيجاد أرضية مشتركة لحل النزاع بشكل دائم.

السيناريو 2 : وحدتين داخل المؤسسة تشتركان في نفس الأهداف ولكن الصراع بسبب الاختلافات في العملية التنظيمية لكل وحدة ، وبالتالي ، فإن أفضل استراتيجية أن تكون متعاونًا أيضًا وإعادة الأدوار التنظيمية ولائحة الثواب والعقاب للجميع .

السيناريو 3 : تقع الصراعات بين وحدات الأعمال في المنظمة لكن إحدى الوحدات تعرقل أهداف الوحدة الأخرى ، للعثور على الحل المقبول الذي يرضي جميع الأطراف ، فإن استراتيجية المساومة هي الأفضل لاستخدامها لأنها تقتل الصراعات مباشرة وتهدف إستراتيجية التسوية إلى إيجاد حل وسط بين المتنافسين .

١١-٤- تحليل السبب الجذري (RCA)

لمعرفة السبب الجذري للمشكلة

يمكن استخدام طرق متعددة لمعرفة السبب الجذري للمشكلة نذكر على سبيل المثال : مخطط باريتو ، سمكة إشيكاوا وغيرها من الأدوات . سيتم استخدام طريقة معرفة الأسباب الجذرية (5 Why's) لحل مشكلة ما ولا يقتصر فقط استخدامها لخمس أسئلة فقط بل يمكن زيادتها حسب الحالة .

قام أحد العملاء بزيارة أحد فروع الشركة ، وعندما وصل قام بطلب معدات للتخزين وعند مراجعة الكاشير لمخزون معدات التخزين انضح عدم توفر الكمية المطلوبة مما أدى الى غضب العميل . قام الموظف بتسجيل تفاصيل الحادثة ورفعها لمديره المباشر ، وذلك لمناقشة الحالة في الاجتماع القادم والحد من حدوثها مرة أخرى . وكانت النتيجة على النحو التالي :

م	السؤال	الاجابة
1	لماذا العميل غاضب ؟	لعدم توفر معدات التخزين المطلوبة
2	لماذا لا تتوفر معدات التخزين ؟	بسبب عدم قيام المسؤول بطلب المعدات
3	لماذا لم يتم المسؤول بطلب المعدات ؟	لوجود عطل في النظام الخاص بالطلبات
4	لماذا يوجد عطل في النظام ؟	لعدم وجود صيانة للنظام في الفترة المسائية
5	لماذا لا توجد صيانة للنظام في الفترة المسائية ؟	لعدم وجود موظف صيانة في الفترة المسائية
6	لماذا لا يوجد موظف صيانة في الفترة المسائية ؟	لعدم تضمين الصيانة في الفترة المسائية في العقد
7	لماذا لم يتم تضمينها في العقد ؟	لعدم وجود ميزانية ملائمة

جدول رقم ١٦

الفصل الثاني عشر

الموارد:

١٢-١ - تعيين الموارد البشرية

المسمى الوظيفي	الوظيفة
مدير الشركة	مدير عام الشركة للإشراف العام ووضع القرارات
مدير موارد بشرية	تنظيم العمل والعلاقات العمالية
مدير للتوظيف	لاختيار العاملين وعمل المقابلات وإنشاء عقود العمل
مدير التغير الثقافي	إدارة يومية لطلبات وحل مشاكل الموظفين
موظف الرواتب	لصرف رواتب الموظفين الشهرية
موظف مبيعات	للتعامل مع العملاء وشرح الخدمات المقدمة وبرم العقود
موظف تسويق	عمل إعلانات للشركة وإيجاد عملاء جدد
موظف استقبال (2)	لاستقبال طلبات العملاء وإيصالها للعمليات التشغيلية
موظف عمليات تشغيلية (2-3)	استقبال ومعالجة الطلبات والتواصل مع السائقين وموظفين المبيعات للذهاب لموقع العميل، تعيين مواعيد استلام المستلزمات الشخصية وترتيب حجز مساحة التخزين مع موظف المخازن
موظف المخازن (2)	إشراف على المخازن وجودة حماية المستلزمات الشخصية للعملاء، تقييم وتعيين المخازن الفارغة والمشغولة واستقبال المستلزمات من السائقين ومحملي المستلزمات وتحديد أماكن تخزينها.
محملي المستلزمات الشخصية	متخصصين في جرد المستلزمات وقياساتها وتغليفها وتحميلها في سيارات النقل، ومن ثم انزالها في المخازن ووضعها في المخازن المحددة
السائقين	لنقل المستلزمات الشخصية من موقع العميل الى المخازن، او من المخازن الى موقع العميل.
منسق شركات	لتنسيق مع شركات النقل وشركة مستلزمات التغليف والصيانة
خدمات عملاء	لاستقبال استفسارات العملاء والشكاوى وحلها
مدير الحسابات المالية (2)	لاستقبال المبالغ المالية من العملاء وحساب فواتيرهم واصدارها
موظف برنامج الخدمات للموقع الالكتروني	تنظيم ومتابعة موقع الشركة الالكتروني

جدول رقم ١٧

عملية التعطل:

نفترض بان لدينا طلب كبير لنقل و تخزين كمية كبيرة من المستلزمات الشخصية لعميل مهم و لا ترغب الشركة في خسارته , حيث ان كونه عميلا , يضيف للشركة سمعة جيدة و يستخدمه فريق التسويق كعميل بلاتيني.

الطاقة الاستيعابية للشركة ليست كافية لنقل و تخزين كمية كبيرة للعميل البلاتيني, فعوضا عن الاعترار عن أداء الخدمة تلجأ الشركة الى تطبيق ال "كراشينج" و تقوم باستئجار سيارات نقل إضافية و استئجار مخازن إضافية من احد شركات النقل و التخزين , و تلبي احتياج العميل بدل من خسارته. بالطبع المنفعة هي استبقاء العميل البلاتيني و رضاه

و اما عيوب ال "كراشينج" هو زيادة النفقات حيث ان عملية استئجار سيارات نقل و مخازن , بالإضافة الى العاملين عليها من سائقين و محملين سوف يكلف الشركة مبالغ إضافية لجميع العمليات المصاحبة.

عملية التتبع السريع:

يفترض بان تتم العمليات التشغيلية بالتوازي لا نجاز بصورة اسرع , كان يقوم موظف المبيعات باستلام الطلب من العميل في نفس الوقت مع وجود سائق النقل في موقع العميل مع المحملين . و في نفس الوقت يتم حجز المخزن المناسب . فالعمليات جميعا تحدث في نفس الوقت تقريبا .

المنفعة هي الإنجاز الأسرع

ولكن العيوب بان العمليات تحدث من غير التأكد من صحة العملية السابقة . فسائق سيارة النقل و المحملين سوف يبادون بتحميل المستلزمات الشخصية قبل التأكد من اتفاق موظف المبيعات النهائي مع العميل و أيضا موظف المخازن سوف يحجز المخزن المخصص للمستلزمات قبل التأكد من الاتفاقية مع المبيعات. تضارب العمليات و عدم الانتظار لإنهاء كل عملية على حدة من الممكن ان يتسبب في خسائر فادحة للشركة. فمن الممكن ان لا يلتزم العميل بدفع مبلغ الخدمة بعد ان تم تحميل المستلزمات و ايصالها للمخازن و هنا على المحملين ارجاع المستلزمات الى موقع العميل من غير منفعة , بل بخسارة مادية كبيرة.

الفصل الثالث عشر

التفاوض:

القواعد العامة للتفاوض ١٣-١

لا يقتصر التفاوض على حل النزاعات وتسوية الخلافات ولكن يمكن من خلاله البدء في مرحلة جديدة من المشروع حيث يتيح التفاوض القدرة على معرفة قدراتك وحدودك لإعادة ترتيب أوراقك أو لمعرفة ما تبقى من مواردك المتعددة ، فالمفاوض الناجح (مدير المشاريع) يمكن أن يكون سبب لنجاح المشروع من عدمه . 10 قواعد يضعها موقع ال (pmi) للتفاوض الناجح :

المصدر: [Negotiating for success \(pmi.org\)](http://Negotiating for success (pmi.org))

شكل رقم ٦



1-كن صبوراً	2-كن إيجابياً	3-أجمع المعلومات	4-أقترح وجرب	5-أعرف حالة المشروع
6-إعرف العرض المقدم	7-اخفض من صلاحياتك	8-اعرف حدودك	9-كن مستعداً	10-لا تكن تحت ضغوط الخوف

جدول رقم ١٨

التفاوض والتخطيط للتفاوض والاستعداد له من اهم الأسباب التي تؤدي الى نجاحه و يمكن وضع خطط التفاوض لتحسين الوضع الحالي للمشروع او لإضافة سمة من السمات .

ويجب قبل التفاوض أن نعرف على ما نفاوض ومن نفاوض ومتى يصبح طريق التفاوض مغلق كما يمكن أن يكون التفاوض داخلياً او خارجياً حسب حاجة المشروع .

وهنا نضع خطتين لعملية التفاوض مستعيناً بنموذج موقع : nickelanddimecade.com

الخطه رقم 1 (مفاوضة المورد)

التصنيف	المتفاوض عليه	حالة المتفاوض	حالتنا	تطلعاتنا
توريد المعدات	الحصول على معدة التخزين رقم 5 بسعر أقل	يملك جودة عالية ومقاس للمعدة أقل	يجب الحصول على المعدة بسعر أقل	أقل من 2000 ريال للمعدة الواحدة
الاولوية	مطلباتنا	تبدأ المفاوضة ب	طريقة التفاوض	نقطة التوقف
منخفضة	الحصول على خصم من المورد	يبدأ بمبلغ أقل من 1500 ريال للمعدة	اذا تم رفض 1500 ريال سستم رفعه الى 1700 وحتى 1900 ريال	الذهاب لمورد آخر في حال فشل الحصول بالسعر المطلوب

جدول رقم ١٩

الخطه رقم 2 (مفاوضة شركة الصيانة)

التصنيف	المتفاوض عليه	حالة المتفاوض	حالتنا	تطلعاتنا
صيانة نظام المشروع (تقنيا)	الحصول عقد صيانة للنظم	يملك عدد موظفين كبير ذوي خبرة متوسطة	يجب الحصول على عقد الصيانة بسعر أقل	أقل من 150000 ريال للسنة الواحدة
الاولوية	مطلباتنا	تبدأ المفاوضة ب	طريقة التفاوض	نقطة التوقف
مرتفعة	الحصول على سعر أقل	يبدأ بمبلغ أقل من 100000 ريال للسنة	اذا تم رفض 100000 ريال سستم رفعه الى 120000 وحتى 145000 ريال	الذهاب لشركة أخرى في حال فشل الحصول بالسعر المطلوب

جدول رقم ٢٠

[Shannon Weaver Model of Communication – 7 Key Concepts \(2022\) \(helpfulprofessor.com\)](#)

[Shannon and Weaver's \(1954\) Model of Communication \(wordpress.com\)](#)