



متجر ٢٥ ديسمبر الإلكتروني

رقم المجموعة: ٥١٦٣

اعداد

(٢٠٢١٢٠٢٢٦٧)	زيد زبار زيد الشمري
(٢٠٢١٢٠٢٧٢٠)	ساميه عبدالله سليمان المحميد
(٢٠٢١٢٠٢٧٤٠)	تهاني غنايم المحياوي الجهني
(٢٠٢١٢٠٣٥١٥)	سعود راشد نهار بن طواله
(٢٠٢١٢٠١٩٤٣)	محمد يحيى سالم الحربي
(٢٠٢١٢٠١٠٩٢)	خالد علي يحيى آل عظيف
(٢٠٢١٢٠٣٣٩١)	أسماء كمال محمد
(٢٠٢١٢٠١٩٨٧)	زينه حسن علي الشهراني

بإشراف/ د. وليد سليمان
الفصل الدراسي الثاني
١٤٤٢هـ - ٢٠٢١ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

المحتويات	رقم الصفحة
الرؤية	٦
الرسالة	٦
تطوير وتحديد الأهداف بنموذج SMART	٦
تطوير وتحديد مؤشرات القياس للأداء Lead أو Lag	٦
تطوير وإعداد نموذج ميثاق المشروع	٧
هيكل تنظيم عمل المشروع	٨
الأسس العلمية والعملية في تطوير الهيكل التنظيمي	٨
نموذج مكتب المشاريع	٩
نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع	٩
نموذج التحقق Check List لكل مرحلة من مراحل المشروع	١٠
سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم	١١
شبكة (القوة / الاهتمام)	١٢
شبكة (التأثير / القوة)	١٢
النموذج الشبكي لسجل أصحاب المصلحة	١٣
تعريف ثقافة المنظمة	١٣
مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع	١٣
ثلاث عادات سلوكية شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع	١٣
دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها	١٤
اجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT	١٤
تقديم ٣ سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية	١٥

فهرس المحتويات

المحتويات	رقم الصفحة
تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات	١٥
اعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة	١٥
تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال	١٧
تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي	١٧
بناء مصفوفة الاتصال	١٧
نماذج سيناريوهات خاطئة من التواصل	١٧
تطوير واعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين	١٨
وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع	١٨
تحديد أسباب تفضيل النموذج	١٩
تقديم ٥ مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع	١٩
تصميم نموذج مصفوفة المسؤوليات لعدد ٣ إجراءات إدارية بالمشروع	٢٠
تعريف الصراع والأزمات	٢٠
تقديم ثلاث سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع مع تحليل الأسباب الجذرية	٢٠
تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية	٢١
توزيع الموارد البشرية على المهام	٢٤
تحليل أثر اجراء Crashing وعملية Fast-tracking على الجدول الزمني	٢٥
تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض	٢٦
اعداد عدد ٢ خطة للتفاوض	٢٨
التوصيات	٣٧
الخلاصة	٣٨
المراجع	٣٩
المرفقات	٤٠

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٧	ميثاق المشروع	١
١٠	مرحلة البدء	٢
١٠	مرحلة التخطيط	٣
١١	مرحلة التنفيذ	٤
١١	مرحلة الإغلاق	٥
١١	سجل المعنيين	٦
١٤	إجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT	٧
١٥	سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة	٨
١٨	واعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين	٩
٢٤	توزيع الموارد البشرية على المهام	١٠
٢٥	تحليل أثر اجراء Crashing وعملية Fast-tracking على الجدول الزمني	١١
٢٦	تطبيق Project Crashing و Fast Tracking على النشاطات الواقعة على مسار المشروع الحرج	١٢
٢٧	تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض	١٣
٢٩	اعداد عدد ٢ خطة للتفاوض	١٤

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
٨	هيكل تنظيم عمل المشروع	١
٩	نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع	٢
١٢	شبكة (القوة / الاهتمام)	٣
١٢	شبكة (التأثير / القوة)	٤
١٣	النموذج الشبكي لسجل أصحاب المصلحة	٥
١٧	بناء مصفوفة الاتصال	٦
٢٠	تصميم نموذج مصفوفة المسؤوليات لعدد ٣ إجراءات إدارية بالمشروع	٧

الرؤية:

أن تصبح الشركة الأولى على مستوى الخليج العربي في مجال مبيعات الملابس، الأميز في تقديم حلول مبتكرة في عالم التسوق الإلكتروني والخيار الأفضل للعملاء الباحثين عن الجودة والأسعار المنافسة.

الرسالة:

ملتزمون بالعمل لتحقيق رضى عملائنا من خلال توفير منتجات ذات جودة عالية وتصميم متميز والتعامل مع أفضل شركات التوصيل للوصول لعملائنا بأسرع وقت. نلتزم أيضا بتسهيل جميع سبل التواصل بين الشركة وعملائها من خلال فتح قنوات تواصل مباشرة لحل أي مشكلة أو توفير أي استشارة.

تطوير وتحديد الأهداف بنموذج SMART :

- زيادة مبيعات الشركة من خلال التوسع في فتح متجر إلكتروني في الربع الأخير من ٢٠٢٢.
- توقيع اتفاقية مع شركة توصيل لتغطية نطاق عملائنا في الخليج والحصول على أفضل وأسرع خدمات التوصيل المتاحة.
- تحقيق رضى العميل من خلال التواصل الدائم عن طريق فريق الدعم وحل المشاكل بشكل مباشر.
- التوسع في المبيعات وجلب عملاء جدد بنسبة ٣٠٪ سنويا عن طريق حملات المرة الواحدة (التخفيضات والعروض) والحملات المستمرة (الإعلانات).

تطوير وتحديد مؤشرات القياس للأداء Lead أو Lag :

- عدد الزيارات للموقع:
- في هذا المؤشر سوف نقوم بقياس عدد الزيارات للموقع وخصوصا بعد الحملات الإعلانية للتأكد من فاعلية الجهة المعلنة ونوعية الإعلان.
- عدد الزيارات التي انتهت بالشراء / بغير الشراء:
- نسعى من خلال هذا المؤشر لتحليل عدد الزيارات للمتجر الإلكتروني من حيث اكتمالها بالشراء لمعرفة جاذبية تصميم الموقع ونوعية المنتجات المعروضة على واجهة المتجر.
- نسبة المحافظة على العملاء:
- نسعى من خلال هذا المؤشر لدراسة ومعرفة عدد العملاء الفعليين من خلال طلب اشتراكهم بالمتجر ومتابعة عدد طلباتهم خلال السنة.
- سرعة التوصيل للعميل:
- في هذا المؤشر نقوم بدراسة وحساب الوقت الذي تم فيه توصيل المنتج للعميل بناء على اللائحة المطبقة والتي من خلالها تم تحديد يومين كحد أقصى للتوصيل داخل السعودية وثلاث أيام لدول الخليج العربي.
- المسترجعات:
- من خلال هذا المؤشر يتم دراسة عدد المنتجات المسترجعة ونوعيتها ليتم استبدالها بمنتجات نالت على اعجاب العملاء.

- عائد الاستثمار التسويقي:

من خلاله نقوم بدراسة العائد على الاستثمار.

- التكاليف التشغيلية:

من خلال هذا المؤشر نقوم بحساب التكاليف التشغيلية للمتجر ومعرفة الفرص المتاحة لتقليل التكاليف.

- نسبة المبيعات / ربع سنوي:

يتم من خلال هذا المؤشر دراسة ومعرفة نسبة المبيعات بشكل ربع سنوي ومتابعة أفضل الفرص التسويقية بناء على الربع الأعلى مبيعاً.

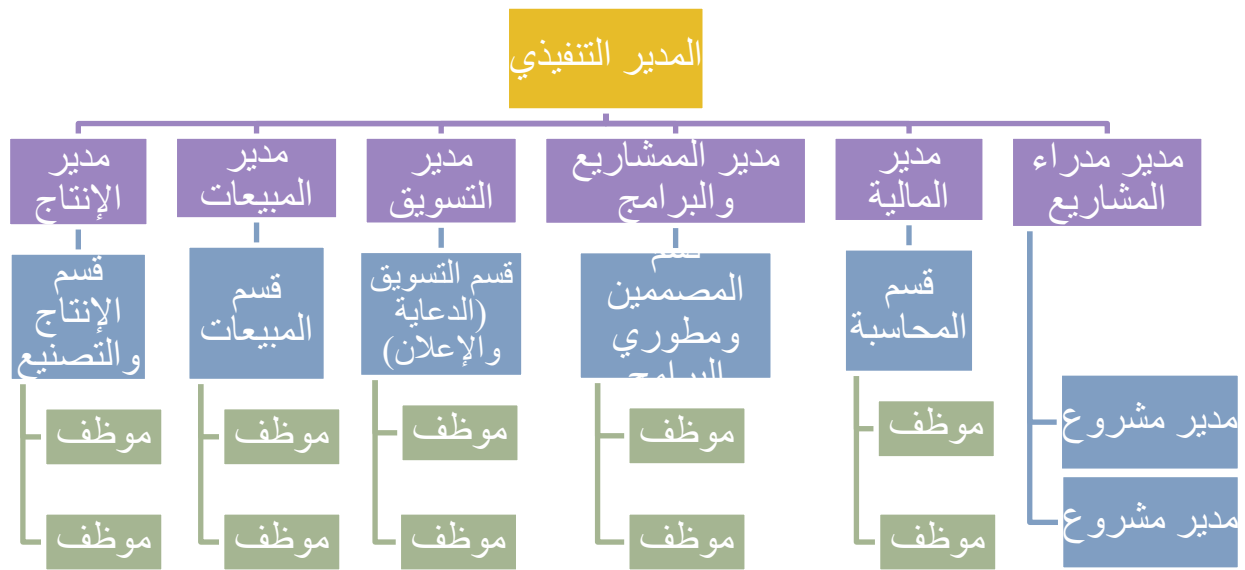
تطوير وإعداد نموذج ميثاق المشروع:

جدول رقم (١)

اسم المشروع	مشروع ٢٥ ديسمبر الإلكتروني	مدير المشروع	زيد الشمري
تاريخ بداية المشروع	٥ سبتمبر ٢٠٢١	تاريخ نهاية المشروع	٢٩ نوفمبر ٢٠٢١
هدف المشروع		Business Case	
إنشاء متجر إلكتروني وتطبيق لتسويق منتجات الشركة في دول الخليج العربي وتوقيع شراكات مع شركات التوصيل لتغطية نطاق جميع العملاء في الخليج العربي. بالإضافة إلى تشكيل وتوظيف خدمات مساندة لخدمة وتمكين المتجر الإلكتروني من خلال فريق خدمة العملاء.		تغطي الفروع حالياً ثلاث مدن رئيسية في السعودية مما يحد من جني أرباح للشركة، لذلك تسعى الشركة بعد دراسة عميقة للعملاء للتوسع من خلال فتح متجر وتطبيق إلكتروني لتوسيع النطاق وتغطية رقعة واسعة من عملائنا على مستوى دول الخليج. بعد أن تم دراسة مدى جدوى التوسع من خلال افتتاح فروع إضافية أو التوسع من خلال افتتاح متجر إلكتروني، تم اعتماد مشروع متجر	
Project Budget			
300,000 ريال سعودي			
أصحاب المصلحة			
الممول / راعي المشروع العملاء مدير شركة الشحن المدير الوظيفي مدير المشروعات مدير مكتب المشروع مدير شركة استضافة الموقع مدير شركة استضافة التطبيق مدير مكتب الغرفة التجارية مدير مكتب الاتصالات (حكومي) مدير المشروع			
وصف المشروع		أهداف المشروع	
ينتج عن إنشاء متجر ٢٥ ديسمبر الإلكتروني ما يلي: - يمكن الموقع العملاء من استعراض جميع المنتجات المتوفرة مع توفير نموذج القياس الذكي للعملاء لتسهيل اختيار القياس المناسب. - إصدار تقارير شهرية عن جميع العمليات الشرائية.		- زيادة مبيعات منتجات الشركة بعد إنشاء وتشغيل المتجر والتطبيق. - تقليل التكاليف التشغيلية من خلال التوسع عن طريق المتجر. - توفير خدمة القياس الذكي للبراند والتي من خلالها يتم تقليل نسبة المسترجعات.	

- إصدار تقارير عن عدد الزيارات بشكل عام وتمكين معرفة جميع التفاصيل الناتجة عن الزيارة.	- التركيز والتوسع باستخدام مواد مكررة بعد الاستخدام للحفاظ على البيئة.
High Level Requirements	High Level Risks
- دعم جميع طرق الدفع المتوفرة. - ربط المتجر بقنوات تواصل مع شركات التوصيل لمعالجة فورية للطلبات. - توظيف فريق دعم لحل مشاكل المتجر. - توظيف فريق خدمة عملاء لخدمات البيع وما بعد البيع. - توفير مساحات إعلانية بالمتجر برسوم شهرية لزيادة العوائد.	- مشاكل المتجر الإلكتروني بسبب كمية وحجم العمليات خلال فترة زمنية قليلة. - اختراق موقع المتجر وزرع الفيروسات. - فشل الحملات التسويقية وعدم تحقيق العوائد المخطط لها خلال الحملة. - فشل شركة التسويق بتوصيل الطلب في الوقت المحدد.

هيكل تنظيم عمل المشروع:



شكل رقم (١)

الأسس العلمية والعملية في تطوير الهيكل التنظيمي:

تم اختيار الهيكل المصفوفي لجمع نوعين من الهياكل التنظيمية وهي الهيكل الوظيفي وهيكل المنتج أو المشروع بحيث يقوم الموظف بالإجابة لمديرين (عموديا للمدير الوظيفي وأفقيا لمدير المنتج أو المشروع)

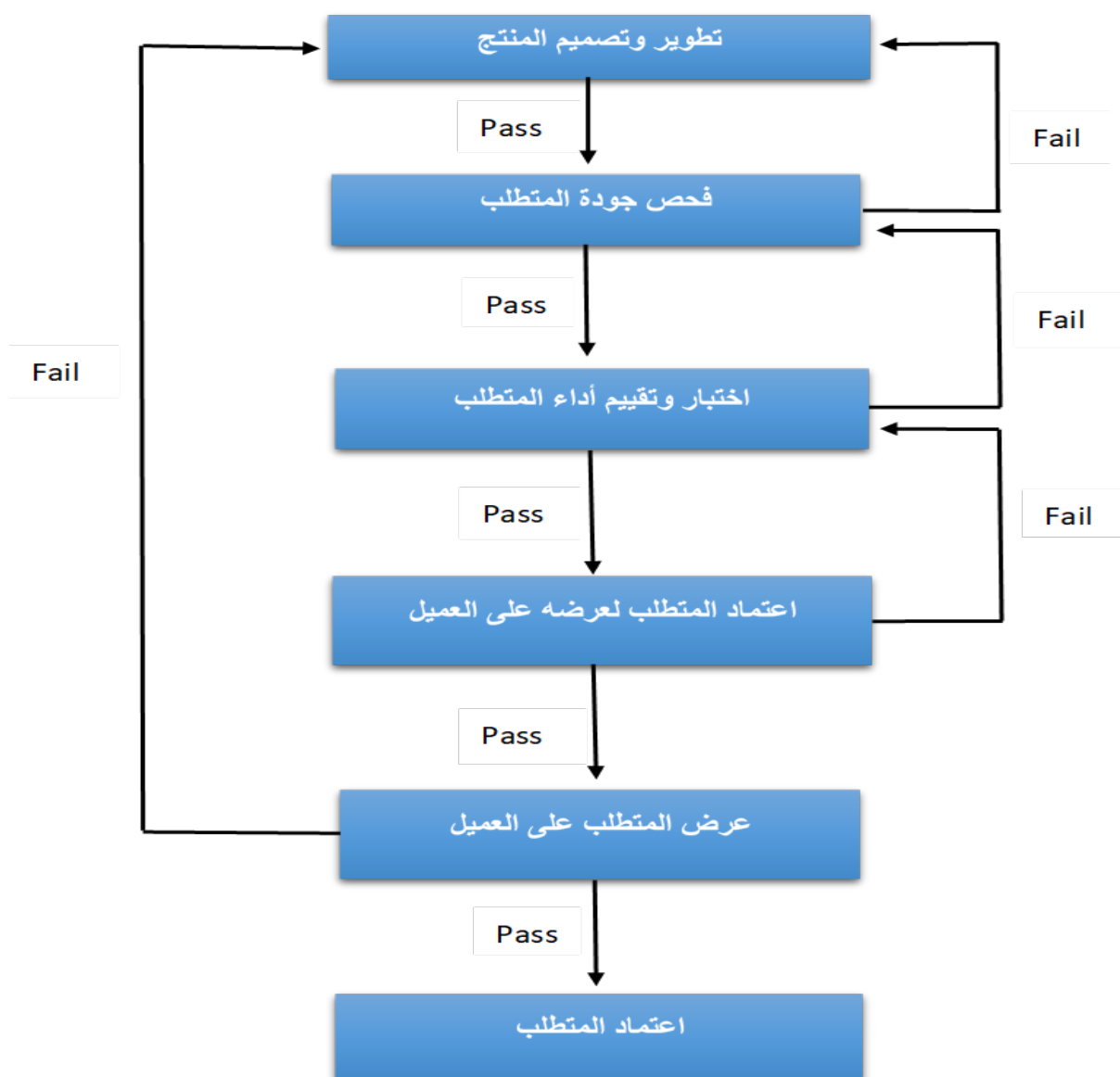
يدعم الهيكل المصفوفي الاستفادة من موظفين الشركة الحاليين بالإضافة إلى القيام بمهامهم الأساسية لعدم تخصصية الشركة في إدارة المشاريع. يسهل هذا النوع تكوين الفريق من عدة إدارات داخل الشركة والاستفادة من خبراتهم في تنفيذ المشروع.

من إيجابيات الهيكل المصفوفي تعزيز التعاون ونشر التواصل بين الأقسام المختلفة، تنمية مهارات الموظفين حيث يكتسبون الخبرة في عدة إدارات، وتقليل التكاليف نظرا لعدم الحاجة إلى توظيف عناصر جديدة خارجية لتنفيذ المشروع.

نموذج مكتب المشاريع:

تم اعتماد النموذج التوجيهي لمكتب إدارة المشاريع لتوفير الأنشطة والنماذج والإجراءات اللازمة لعمل المؤسسة ولزيادة التركيز في تنفيذ المشروع وانجازه في وقته المحدد بالإضافة إلى التحكم في أداء المشاريع بشكل عام داخل الشركة.

نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع:



شكل رقم (٢)

نموذج التحقق Check List لكل مرحلة من مراحل المشروع:

مرحلة البدء Start Phase:

Status (Done / Ongoing)	Category	Checklist Item	
	الموافقات	التأكد من الطلبات مع المالك	١
	نطاق العمل	تحديد أهداف المشروع	٢
	نطاق العمل	إنشاء وصف موجز للمشروع	٣
	التمويل	تحديد مصدر التمويل المقصود للمشروع	٤
	الميزانية	تحديد تحمل الميزانية من الطالب	٥
	الجدول	تحديد تاريخ الانتهاء المفضل من الطالب	٦
	برنامج المتطلبات	لقاء مع أصحاب المصلحة ومجموعات المستخدمين لتطوير برنامج الطلبات	٧
	الخدمات اللوجستية	تحديد التبعيات والصراعات والفرص المتعلقة بالمشاريع أو المبادرات الأخرى	٨
	أعضاء الفريق	تحديد حجم فريق المشروع – داخلي وخارجي، استشاري وصناع القرار	٩
	الظروف الحالية	التحقيق في الظروف الحالية لتحديد الجدوى والمخاطر والفرص	١٠

جدول رقم (٢)

مرحلة التخطيط Planning Phase:

Status (done / ongoing)	Category	Checklist Item	
	أصحاب المصلحة	تأكيد أهداف المشروع ونقطة الاتصال الرئيسية ومصدر التمويل مع راعي المشروع	١
	إشراك الاستشاريين	إذا لزم الأمر، تطوير فريق استشاري طلب تقديم العروض وتحديد التعاقد معه	٢
	برنامج المتطلبات	لقاء مع أصحاب المصلحة ومجموعات المستخدمين لتطوير برنامج المتطلبات	٣
	الخدمات اللوجستية	قم بإعداد ميزانية المشروع بما في ذلك ROM للبناء، E&FF والتكاليف الناعمة	٤
	الدخل	تحديد احتياجات المراحل، وأماكن العمل المؤقتة، وإعادة التوطين	٥
	الجدول	إعداد الجدول الزمني للمشروع – تحديد معالم المشروع	٦

جدول رقم (٣)

مرحلة التنفيذ Execution Phase:

Status (done / ongoing)	Category	Checklist Item	
	المهام	اجتماع افتتاحي مع أصحاب المصلحة الرئيسيين, مطور تكنولوجيا المعلومات, التاجر, وكيل التكليف	١
	الإنجازات	وضع الخطة اللوجستية	٢
	الإنجازات	جدول إنشاء مفصل	٣
	الإنجازات	جدول التقييم	٤
	المهام	تأكيد تاريخ التثبيت على موقع الويب الخاص بتكنولوجيا المعلومات والجدول الزمني, وتاريخ التنسيق مع المقاول العام	٥
	المهام	طلب وتنسيق تثبيت عناصر تكنولوجيا المعلومات	٦
	أثاث	طلب الأثاث والتنسيق مع المقاول أي أثاث يتطلب بنية تحتية	٧
	المهام	إنهاء جميع العناصر المطلوبة للسوق الإلكتروني	٨
	المهام	تحديث سجل التغيير	٩
	المهام	إدارة كلمات المرور وحسابات الموظفين من قبل مدير المشروع	١٠
	المهام	الانتهاء من أنشطة خدمة العملاء والتسليمات	١١
	الموافقة	الانتهاء من التسليمات لهذه المرحلة لهذه المرحلة	١٢

جدول رقم (٤)

مرحلة الإغلاق Closing Phase:

Status (done / ongoing)	Category	Checklist Item	
	المهام	الانتهاء من أنشطة خدمة العملاء والتسليمات	١
	المهام	الانتهاء من أنشطة التكليف والمخرجات	٢
	المهام	الانتهاء من أنشطة الإغلاق المالي والتسليمات	٣
	طلبات الشراء	إنهاء جميع الأمور المالية الخاصة بالمشروع	٤
	طلبات العمل	إغلاق خدمة العملاء جميع أوامر العمل الخاصة بالمشروع	٥

جدول رقم (٥)

سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم:

المجموعة	المعنيين
داخلي	الممول / راعي المشروع
خارجي	العملاء
خارجي	مدير شركة الشحن
داخلي	المدير الوظيفي
داخلي	مدير المشروعات
داخلي	مدير مكتب المشروع
خارجي	مدير شركة استضافة الموقع
خارجي	مدير شركة استضافة التطبيق
خارجي	مدير مكتب الغرفة التجارية
خارجي	مدير مكتب الاتصالات (حكومي)
داخلي	مدير المشروع

جدول رقم (٦)

شبكة (القوة / الاهتمام):



الاهتمام
شكل رقم (٣)

شبكة (التأثير / القوة):



التأثير
شكل رقم (٤)

النموذج الشبكي لسجل أصحاب المصلحة:



شكل رقم (٥)

تعريف ثقافة المنظمة:

تتبنى المنظمة ثقافة التواصل الفعال من خلال فتح قنوات اتصال واضحة بين مجلس الإدارة وجميع موظفي الشركة وذلك لإيمانها بأهمية صوت الموظف في إنجاح وارتفاع أرباح الشركة بالإضافة إلى إشراك العميل في صنع القرار من خلال التواصل الدائم معه.

مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع:

- ١- الإرتقاء بالجودة.
- ٢- الشفافية والثقة.
- ٣- العمل الجماعي.
- ٤- النزاهة والأمانة.

ثلاث عادات سلوكية شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع:

١. التأخير في تسليم المخرجات المكلف بها من قبل القائد.
٢. زعزعة العلاقات فيما بين أعضاء فريق المشروع.
٣. عدم الالتزام التام بالمهام المكلف بها.

دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها:

سلوك رقم ١: يُستنتج من ذلك التسويف هو آلية نشأة الموظف ببيئة العمل، وأحرى ما يكون إلى تكليفه لأول مره بمهمة بمشروع ما.

كيفية التخلص منها: زرع الولاء المهني بالطالب لفريق العمل وللمشروع بذاته، وتطويره مهنيًا.

سلوك رقم ٢: يعود ذلك لعدم توعية الطالب بأخلاقيات المهنة وما يترتب على ذلك من إيجابيات وسلبيات.

كيفية التخلص منها: إقامة ملتقيات دورية غير رسمية بين أعضاء الفريق كطلبة، للتعارف فيما بينهم عن كثب وتقوية العلاقات الداخلية للفريق.

سلوك رقم ٣: يقوم الطالب بمهام سواء عالية التأثير أو منخفضة ولكنها لا تتقاطع مع المهام المطلوبة منه بشكل مباشر أو غير غيره. كيفية التخلص منها: لايف سايكل توضّح آلية العمل بالنقاط المهمة من كل طالب، أيضاً من الممكن استخدام مصفوفة الصلاحيات لذلك.

إجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT:

نقاط القوة	نقاط الضعف	
• رائد في السوق المحلي • منتجات ذات جودة عالية • تطور وتوسع الطلب عن طريق الموقع والتطبيق	• ارتفاع تكاليف تشغيل • قلة تواجد اليد العاملة بالمجال اليدوي • اعتماد كبير على الواردات للتصنيع من المواد الخام	داخلي نقاط قوتك وضعفك الشخصية.
الفرص	تحديات / تهديدات	
• نمو سوق الملابسات وزيادة الوعي بجودة المواد والمنتجات المصنعة • توجه العملاء للطلب عن طريق المواقع الإلكترونية والتطبيقات بعد جائحة كورونا	• تهديدات الامن الالكتروني • تسرب قواعد البيانات • زيادة أسعار الشحن الدولي بعد جائحة كورونا • المنافسة الشديدة بين جودة المنتج وقوة التسويق والتوزيع	خارجي الأشياء الخارجية التي قد تؤثر عليك و / أو اختياراتك.

جدول رقم (٧)

تقديم ٣ سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية:

- ١- اختيار الشركات المتعاقدة بناء على علاقات وآراء شخصية وليس بناء على الكفاءة.
- ٢- عدم الالتزام بالقوانين.
- ٣- الاختلاس المالي والرشوة.

تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات:

لهذه السلوكيات تأثير كبير على المشروع فمن الناحية المالية اختيار الشركات المتعاقدة سواء شركة الشحن أو الموردين وغيرها بناء على علاقات أو آراء شخصية وليس اختيار الشركات الأفضل من ناحية القوة والكفاءة يؤثر بشكل كبير على تكاليف المشروع. أيضا عدم الالتزام بالقوانين والاختلاس المالي والرشوة لها أثر سلبي على ميزانية المنظمة. أما من الناحية الاجتماعية والعلاقات يؤثر على سمعة المنظمة وقد تتجنب الشركات القيام بمشاريع مستقبلية مع المنظمة نظرا للسمعة السيئة. وقد يؤثر أيضا من النواحي الفنية على أداء فريق العمل. قد يكون لهذه السلوكيات أيضا عقوبات تتضمن فسخ العقد.

اعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة:

Project Name	25 Dec Electronic Shop	Date	September 1, 2021
Project Number	10-2021	Document Number	25-IPA
Project Manager	Zaid Alshammari	Project Owner/Client	Saudi Investment

Stakeholder Name	Organization	Title & Project Role	Responsibilities/ Authorities	Contact Information	Notes
المالك Owner					
John	Owner	Sponsor	Decision	John@Saudia.com.sa ; 0096655664433	
Adam	Owner	Finance	Financial support	Adam@Saudia.com.sa 0096655664433	
البنك Bank					
James	Bank	Finance	Finance opinion	james@SABB.com.sa ; 0096655664433	
الجهات الحكومية للتراخيص Government Authorities for license					
Mohammed	Saudi Arabian General Investment Authority (SAGIA)	License	Law & exercise of authority	Mohammed@SAGIA.sa ; 0096655664433	

Omar	Ministry of Commerce	License	Registration	Omar@MCI.sa ; 0096655664433	
Chamber of Commerce الغرفة التجارية					
Ali	Chamber of Commerce	License	Registraion	Ali@COC.sa ; 0096655664433	
Public (Customers) المستهلكين					
Rima	Riyadh Province	End users	Requirements as a customers in Riyadh	Rima@yahoo.com ; 0096655664433	
Said	Jeddah Province	End users	Requirement as customers in Jeddah	Said@gmail.com ; 0096655664433	
Human Resource الموارد البشرية والتوظيف					
Mohammed	25 Dec shop	Human Resource	Personnel Affairs	Mohammed@25Dec.com.sa ; 0096655664433	
Saud	25 Dec shop	requirement	Hiring	Saud@25Dec.com.sa ; 0096655664433	
Manager of the shop المدير الوظيفي للمتجر					
Nadeem	25 Dec shop	Manager	Operation Manager	Nadeem@25Dec.com.sa ; 0096655664433	
PMO for the project إدارة المشروع					
Richard	Google	Planning & execution	Establish the project	Richard@google.com ; 0096655664433	
Website Company شركة الموقع الالكتروني					
		Technology Company	Hosting the project websit		
Shop Site Programming & Operation Company شركة برمجة موقع المتجر وتشغيله					
		Technology Company	Establish project website		
Goods Shipping Company شركة شحن البضائع					
		Transportation	Delivery of the goods to the customers		
Clothes Suppliers مورد الملابس					
		Goods delivery	Ensure the products are available		

جدول رقم (٨)

تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال:

التواصل الشخصي: التواصل الشخصي هو عملية نقل هادفة للمعلومات والمعاني من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل سواء عن طريق الحضور الشخصي أو من خلال قنوات التواصل المتاحة.

التواصل الفعال: المقدرة على تحويل المعلومات لشخص آخر بشكل فعال وكفاءة عالية.

تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي:

تتنوع أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي لعدة أنواع منها التواصل اللفظي والكتابي والاستماعي والغير لفظي. وتهدف جميعها في صالح نقل المعلومات بشكل صحيح ودقيق لشخص آخر. وقد تنوعت وتطورت وسائل التواصل عبر الزمن وتطورت التقنيات والوسائل وتهدف جميعها لتحسين التواصل بين الأفراد ونقل المعلومة بشكل أوضح.

بناء مصفوفة الاتصال:

هي الحالات التي توضح موقف كل من المرسل والمستقبل من عملية الاتصال حيث كل منهما قد يعتبر نفسه محقا أو قد يعترف بخطئه. وبذلك تتكون لنا مصفوفة فيها أربع حالات وهي:

المرسل		
على حق	لست على حق	
٤- ١- تمثل حالة النضوج والثقة المتبادلة بين المستقبل والمرسل	المرسل غير واثق من قدراته ويعتقد أن المستقبل أفضل منه	المستقبل
٣- ٢- المرسل لا يثق في المستقبل		

شكل رقم (٦)

نماذج سيناريوهات خاطئة من التواصل:

- ١- عندما يعتقد أنه يدرك المعلومات التي لديه كما يفهمها الآخرون.
- ٢- كلمات المرسل صعبة غير مفهومة أو معبرة.
- ٣- حركات المرسل الجسدية لا تتفق مع المعاني التي لديه.
- ٤- الهدف من الرسالة غير واضح.
- ٥- وضع المستقبل افتراضات مسبقة على المرسل للرسالة.

٦- عدم الانصات الجيد من قبل المستقبل.

٧- عدم الأخذ بعين الاعتبار الوسائل غير اللفظية أو التلميحات التي تعطي مؤشرات عن وصول الرسالة من عدمها.

٨- تركيز المرسل على الأهداف التي يسعى لإشباعها دون الاهتمام بحاجات ودوافع المستقبل.

تطوير واعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين:

أصحاب المصلحة	واعي	مقاوم	معتدل	داعم	يقود
الممول / راعي المشروع				C D	
العملاء			C	D	
مدير شركة الشحن	C			D	
المدير الوظيفي		C		D	
مدير المشروعات		C		D	
مدير مكتب المشروع			C		D
مدير شركة استضافة الموقع	C			D	
مدير شركة استضافة التطبيق	C			D	
مدير مكتب الغرفة التجارية	C			D	
مدير مكتب الاتصالات (حكومي)		C	D		

جدول رقم (٩)

C : Current

D : Desired

وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع:

القيادة التوجيهية:

دائماً ما تتسم هذا النوع من القيادة بأسلوب التوجيه للموظفين لتحسين عملهم. وتُعتبر الاجتماعات الخاصة من الأشياء التي يبرع فيها المديرون الذين يستخدمون القيادة الموجهة، وتكمن قوة توجيههم وإرشادهم لفرق عملهم. هنالك فرق بين القيادة التفصيلية والتوجيهية. وهدفك كمدير هو أن تساعد الموظفين على التطور في دورهم الوظيفي، وتتحداهم ليتفوقوا على أنفسهم مع تزويدهم بالأدوات، والنصيحة والدعم الذي يحتاجون إليه للنجاح.

إن القيادة الموجهة لا تفرض على الموظف ما يجب أن يفعله في كل خطوة، وإنما ترشده نحو نسخة محسنة من نفسه ليشارك في الفريق بأفضل شكل ممكن، ويحقق في الوقت نفسه أهدافه الشخصية.

يُعتَبَرُ التَّركيز على تحسين نقاط الضَّعف لدى الموظَّف أحد أكبر الأخطاء التي يرتكبها القادة الذين يتَّبَعون هذا الأسلوب في القيادة. فإذا كنت تريد الحصول على أفضل النَّائج من فريقك كقائد، يجب أن تركز على نقاط قوتهم.

تحديد أسباب تفضيل النموذج:

- ١- التواصل المنتظم مع أفراد الفريق.
- ٢- تحقيق تخصيص وقت كافي لتوجيه الفريق.
- ٣- تمكين إيصال الموظف لأفضل نسخة مهنية منه.
- ٤- استكشاف التحديات وسرعة حلها فيما بين أفراد الفريق.
- ٥- الاطلاع على نقاط القوة والضعف بعملية سير المشروع.

تقديم ٥ مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع:

١ - إدارة الكتاب المفتوح:

إشراك الموظفين في اتخاذ قرارات مكان العمل من خلال فتح البيانات المالية وزيادة الشفافية وهذا يحفز الموظفين لاتخاذ قرارات أفضل ويصبحون أكثر قدرة على فهم الآثار المترتبة على قراراتهم والتأثير النهائي على المحصلة النهائية.

٢ - برنامج الدفع مقابل الأداء:

الأداء لكل فريق عمل عند تحقيق مؤشرات الأداء المرغوبة من قبل المنظمة. التحسين الأداء الوظيفي يتم الدفع مقابل

٣ - برنامج التعرف على الموظفين:

يعتبر محفز للموظفين من خلال توفير الاهتمام الشخصي عند القيام بعمل جيد، يمكن تهنئته بشكل خاص أو عام أو ارسال ملاحظة مكتوبة بخط اليد أو تكريم أو رسالة بريد الكتروني تقرر بشيء إيجابي قام به الموظف.

٤ - دورات تطويرية:

توفير منصة أو دورات حضورية هدفها تطوير الموظفين في البرامج المناسبة لهم حسب التخصصات مما يزيد مهاراتهم ويرفع الأداء الكلي للمنظمة.

٥ - توفير بيئة عمل مريحة:

توفير بيئة عمل ملهمة وتحفز على ابداء المشاركات الوظيفية بشكل أكبر، خلق بيئة العمل تشجع على التعاون والعمل الجماعي.

تصميم نموذج مصفوفة المسؤوليات لعدد ٣ إجراءات إدارية بالمشروع:

RACI

ROLES							
	Sponsor	Project Manager	Asma	Mohammed	Tahani	Khaled	
Deliverable or Task	Status	Sponsor / Leadership					
Conduct Meetings			R				A
Risk Assessment		I	A	S		R	C
User Testing			I	R	S	A	C
User Journey			I	S	R	C	A
Determine Standards			A			C	R
R	Responsible						
A	Accountable						
S	Support						
C	Consulted						
I	Informed						

شكل رقم (٧)

تعريف الصراع والأزمات:

الصراع: خلاف نشط بين الناس مع المعارضين في الآراء أو المبادئ. الاختلافات هي عدم اتفاق بين الأفراد على شيء ما، وهي جزء من الطبيعة البشرية، إذ ينظر كل إنسان إلى الأشياء المحيطة به بنظرة خاصة فيه ويتعامل مع المواقف التي يوجد في بيئتها بأسلوبه الخاص. لذلك ينتج غالبا عن الاختلافات حدوث صراع يسعى فيه كل شخص إلى إثبات أن نظريته وأسلوبه هما الصحيحان ومن الممكن أن ينتهي الخلاف مع تفاهم كافة الأطراف للوصول إلى نتيجة مناسبة.

النزاعات: هي عبارة عن مجموعة من الاختلافات التي ترتبط بوجود أسباب تؤدي، أو ترفض رأيا، أو قرارا ما. وتؤدي بشكل مباشر إلى حدوث الصراعات بين المتنازعين، ويعتمد النزاع على المجادلة والنقاش الذي يجب أن يقترن بوجود حالة من الغضب الشديد ضمن جلسة النزاع، مما ينتج عن زيادة في حدة الصراع ولا يؤدي للوصول إلى أي نتائج أو قرارات يتم الاتفاق عليها بين الجميع.

تقديم ثلاث سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع مع تحليل الأسباب الجذرية:

بين الأفراد:

يتم تعيين مهندس في مشروع ٢٥ ديسمبر. لدى المهندس بالفعل عبء عمل هائل بينما يتمتع مدير المشروع بمزيد من الوقت الخالي من العمل. بافتراض أن سيتولى القيادة، لا يحضر المهندس بعض الاجتماعات ويهمل العديد من المهام الموكلة إليه. في هذه الأثناء، المدير ليس لديه نظرة ثابتة على عبء العمل الحالي على المهندس ويفسر افتقاره إلى المبادرة على أنه كسل. يبدأ المدير في الشكوى بصوت عالٍ من المهندس في مساحات العمل المشتركة. سمع المهندس هذه الشكاوى، مما أدى إلى تفاقم ضغوط العمل الحالية.

بين المدراء:

مديرة مبيعات غالبًا ما تتدخل لمساعدة أعضاء فريقها عندما تكون هناك لحظات صعبة. في حين أن بعض الناس يقدرّون هذا، اشتكى آخرون من أنها مفرطة في التدخل والإدارة الدقيقة. يذهب عدد قليل من الأشخاص في فريقها إلى قسم الموارد البشرية لتقديم شكاوهم بشأن أسلوب إدارتها.

خدمة العملاء:

خلال موسم الأعياد، تقدم عميل طلبًا عبر الإنترنت لشراء قطعة من المنتجات. تتلقى بريدًا إلكترونيًا بعد تقديم الطلب لإعلامه بأن العنصر غير متوفر. يتصل بخدمة العملاء، مستاء من أنه لن يستلم الطلب قبل الإجازة.

تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية:

بين الافراد الاستراتيجية المثلى للتعامل مع الصراع:

المشاركة\حل المشكلة collaborate\problem solve

سبب الأفضلية:

الحاجة للوصول إلى حل وسط يرضي الطرفين ولتوفر الوقت الكافي للمشاركة في حل الصراع وتعزيز الثقة بين الطرفين.

تحليل الأسباب الجذرية:

1- تعريف المشكلة:

ماذا؟ إهمال المهندس العديد من المهام الموكلة إليه.

من؟ المهندس والمدير

أين؟ حصلت المشكلة في المشروع الجديد.

متى؟ عندما بدأ المدير بالشكوى من إهمال المهندس العديد من المهام الموكلة إليه في المشروع الجديد.

٢ - جمع البيانات:

حدثت المشكلة في بداية المشروع الجديد بين المهندس والمدير عندما تخلف المهندس عن 30% من الاجتماعات وإهمال خمس مهام موكلة إليه، فبدأ المدير يعتقد ان المهندس يفتقر للمبادرة ويتسم بالكسل وذلك لعدم علم المدير بعبء العمل والمهام الأخرى الموكلة إلى المدير خارج إطار المشروع الجديد.

٣ - تحليل الأسباب المترابطة باستخدام أداة لماذا؟ 5 whys

لماذا؟ شكوى المدير من افتقار المهندس إلى المبادرة وكسله في العمل.

لماذا؟ تخلف المهندس لكثير من الاجتماعات والمهام الموكلة إليه في المشروع الجديد.

لماذا؟ المهندس لديه الكثير الأعباء والمهام الموكلة إليه.

لماذا؟ عدم معرفه المدير بأن المهندس لديه أعباء ومهام موكله إليه خارج إطار المشروع وتوكيله بأعمال ومهام كثيرة داخل المشروع الجديد.

لماذا؟ المهندس لم يخبر المدير بأن لديه أعباء ومهام أخرى ستخلفه عن إتمام جميع مهامه داخل المشروع الجديد.

٤- تحديد العوامل الرئيسية المؤثرة من بين العوامل المسببة:

العامل المؤثر الرئيسي في هذه الحالة هو عدم معرفه المدير بأن المهندس لديه الكثير من الأعباء والمهام خارج المشروع الجديد، وتوكيله بالكثير من المهام داخل المشروع الجديد، وحل السبب الجذري هنا هو وجود نظام عام يطلع عليه القادة يوضح مهام وأعمال كل فرد في المؤسسة، وبذلك يمكن للقائد توزيع الأعمال والمهام على الفريق بالتساوي.

بين المدراء الاستراتيجية المثلى للتعامل مع الصراع:

التلطيف smooth\accommodate

سبب الأفضلية:

لأن التوافق بين الأطراف اهم من موضوع الخلاف.

تحليل الأسباب الجذرية:

1- تعريف المشكلة:

ماذا؟ شكوى بعض من فريق المبيعات.

من؟ فريق المبيعات أقدموا على شكوى على أسلوب إدارة مديره المبيعات.

أين؟ قسم إدارة المبيعات.

متى؟ عندما بدأت مديرة المبيعات بالتدخل في الكثير من أعمال فريقها.

2- جمع البيانات:

حدثت المشكلة عندما تدخلت مديره المبيعات بالكثير من الأعمال الموكلة إلى فريقها، فأبدا بعض من فريقها انزعاجهم وشكواهم من أسلوب إدارتها الدقيق.

3- تحليل الأسباب المترابطة باستخدام أداة لماذا؟ 5 whys

لماذا؟ شكوى بعض من أعضاء فريق المبيعات على مديره المبيعات

لماذا؟ انزعاج بعض أعضاء الفريق من أسلوب إدارة مديره المبيعات

لماذا؟ بسبب إفراطها بالتدخل والإدارة الدقيقة

لماذا؟ ترى مديره المبيعات بأنها تقدم المساعدة لأعضاء الفريق في اللحظات الصعبة

لماذا؟ لأن بعض من أعضاء فريقها يقدر المساعدة التي تقدمها.

4- تحديد العوامل الرئيسية المؤثرة من بين العوامل المسببة:

العامل الرئيسي في هذه الحالة هو إفراط مديره المبيعات بالتدخل في بعض أعمال الأعضاء في الفريق بظن أنها تقدم المساعدة، والحل هنا أن يكون هناك تفاهم بين الأطراف ويوضح قسم الموارد البشرية لمديره المبيعات أنه لا حاجة لتدخلها المباشر بأعمال فريقها وأنه إذا كان هناك حاجة إلى تدخلها في اللحظات الحرجة لأعضاء الفريق سيكون هناك تواصل بين عضو الفريق ومديره المبيعات لطلب تقديم المساعدة له.

خدمة العملاء لاستراتيجية المثلى للتعامل مع الصراع:

التسوية\المساومة compromise\reconcile

سبب الأفضلية:

لعدم وجود وقت كاف وحاله الصراع هنا بحاجة إلى اتفاق مؤقت.

تحليل الأسباب الجذرية:

1- تعريف المشكلة:

ماذا؟ استياء العميل لعدم استلامه الطلب قبل الإجازة.

من؟ العميل وخدمه العملاء

أين؟ عبر الإنترنت

متى؟ خلال موسم الأعياد

2- جمع البيانات:

تقدم العميل بتاريخ ٧ نوفمبر بطلب جاكيت رجالي أزرق مقاس متوسط، وكان متوفر حينها في الموقع، بعد استلام الطلب والتحقق من توفره في المستودع للتسليم تبين أن هناك طلبات معتمده من المصنع للجاكيتات الرجالية لم يتم تسليمها بعد للمستودع بسبب ضغط الطلبات على الجاكيتات في المصنع بموسم الأعياد.

3- تحليل الأسباب المترابطة باستخدام أداة لماذا؟ 5 whys?

لماذا؟ استياء العميل بسبب عدم استلامه الطلب قبل الإجازة

لماذا؟ بسبب نقص في عدد المنتج الذي قام بطلبه من الموقع

لماذا؟ تأخر المصنع بصناعه وتسليم الطلبات للمستودع في الوقت المتفق عليه

لماذا؟ بسبب الضغط الهائل على صناعه نوع من المنتجات في المصنع بموسم الأعياد

لماذا؟ لكثرة الطلب على هذا النوع في موسم الأعياد

4- تحديد العوامل الرئيسية المؤثرة من بين العوامل المسببة:

السبب المؤثر في هذه الحالة هو كثرة الطلبات على نوع الجاكيت الرجالي في موسم الأعياد مما تسبب بالضغط على المصنع وتأخر تسليم المنتجات للمستودع نتج عنه تأخر في الطلب المعتمد للعميل.

والحل الجذري يكون بطلب كميه جيده مستقبلا قبل مواسم الذروة للتصنيع وتحديد الكمية المتوفرة بالمستودع التي تم استلامها بالفعل من المصنع وعمل تحديث فوري ومنجدد بالموقع للمنتجات المتوفرة بالمستودع الجاهزة للتسليم لتلافي اعتماد أي طلب مستقبلا لا يتوفر في المستودع للتسليم الفوري.

والحل المؤقت للعميل هو تقديم كوبون أو خصم خاص للقطعة التي طلبها لتعويضه عن تأخر تسليمه للطلب الناتج عن عدم توفر القطعة مؤقتا بالمستودع.

توزيع الموارد البشرية على المهام:

25 December Distributed Resources		
ID	Activity	Planned Resources
A.1	Prototype Creation	Engineer & (3) Programmers
A.2	Landing Page	Engineer & (1) Programmer
A.3	Sign-in/Registration Page	Engineer & (1) Programmer
A.4	Product Page	Engineer & (1) Programmer
A.5	Payment Flow Page	Engineer & (1) Programmer
A.6	About & Contact Page	Engineer & (1) Programmer
B.1	Backend Server Creation	Engineer & (2) Programmers
B.2	Repository Linked	Engineer & (2) Programmers
B.3	Chat Bot Linked	Engineer & (2) Programmers
C.1	Agreements Preparation	Contract Advisor & Lawyer
C.2	Bank Agreement	Contract Advisor & Lawyer
C.3	Transportation Agreement	Contract Advisor & Lawyer
C.4	Host Web Agreement	Contract Advisor & Lawyer
E.1	Hand-over	Project Manager & Engineer

جدول رقم (١٠)

تحليل أثر اجراء Crashing وعملية Fast-tracking على الجدول الزمني:

25 December Baseline Schedule						
ID	Activity	Predecessor	Successor	Duration (Days)	Start Date	Finish Date
A.1	Prototype Creation	Start	A.2	17	05-Sep-2021	23-Sep-2021
A.2	Landing Page	A.1	A.3	15	25-Sep-2021	11-Oct-2021
A.3	Sign-in/Registration Page	A.2	A.4	10	12-Oct-2021	23-Oct-2021
A.4	Product Page	A.3	A.5	10	24-Oct-2021	03-Nov-2021
A.5	Payment Flow Page	A.4	A.5	10	04-Nov-2021	15-Nov-2021
A.6	About & Contract Page	A.5	E.1	10	16-Nov-2021	27-Nov-2021
B.1	Backend Server Creation	Start	B.2 & B.3	9	05-Sep-2021	14-Sep-2021
B.2	Repository Linked	B.1	E.1	7	15-Sep-2021	22-Sep-2021
B.3	Chat Bot Linked	B.1	E.1	5	15-Sep-2021	20-Sep-2021
C.1	Agreements Preparation	Start	C.2 & C.3 & C.4	10	05-Sep-2021	15-Sep-2021
C.2	Bank Agreement	C.1	E.1	4	16-Sep-2021	20-Sep-2021
C.3	Transportation Agreement	C.1	E.1	4	16-Sep-2021	20-Sep-2021
C.4	Host Web Agreement	C.1	E.1	4	16-Sep-2021	20-Sep-2021
E.1	Hand-over	A.6 & B.2 & B.3 & C.2 & C.3 & C.4	Finish	3	28-Nov-2021	29-Nov-2021

جدول رقم (١١)

تم تطبيق Project Crashing و Fast Tracking على النشاطات الواقعة على مسار المشروع الحرج بغرض انجاز المشروع بفترة وجيزة، وبناء على ذلك تم تعديل الجدول وعرضه كالتالي:

	نشاطات تم تطبيق Crashing
	نشاطات تم تطبيق Fast Tracking

25 December Baseline Schedule						
ID	Activity	Predecessor	Successor	Duration (Days)	Start Date	Finish Date
A.1	Prototype Creation	Start	A.2 & A.3 & A.4	17	05-Sep-2021	23-Sep-2021
A.2	Landing Page	A.1	A.5	15	25-Sep-2021	11-Oct-2021
A.3	Sign-in/Registration Page	A.1	A.5	10	25-Sep-2021	05-Oct-2021

A.4	Product Page	A.1	A.5	10	25-Sep-2021	05-Oct-2021
A.5	Payment Flow Page	A.2 & A.3 & A.4	A.6	5	12-Oct-2021	17-Oct-2021
A.6	About & Contract Page	A.5	E.1	5	18-Oct-2021	23-Oct-2021
B.1	Backend Server Creation	Start	B.2 & B.3	9	05-Sep-2021	14-Sep-2021
B.2	Repository Linked	B.1	E.1	7	15-Sep-2021	22-Sep-2021
B.3	Chat Bot Linked	B.1	E.1	5	15-Sep-2021	20-Sep-2021
C.1	Agreements Preparation	Start	C.2 & C.3 & C.4	10	05-Sep-2021	15-Sep-2021
C.2	Bank Agreement	C.1	E.1	4	16-Sep-2021	20-Sep-2021
C.3	Transportation Agreement	C.1	E.1	4	16-Sep-2021	20-Sep-2021
C.4	Host Web Agreement	C.1	E.1	4	16-Sep-2021	20-Sep-2021
E.1	Hand-over	A.6 & B.2 & B.3 & C.2 & C.3 & C.4	Finish	3	28-Nov-2021	29-Nov-2021

جدول رقم (١٢)

تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض:

Negotiation Rules:	قواعد التفاوض:
Be Prepared <i>Successful negotiators are generally the best prepared negotiators. No amount of negotiator experience, skill, or persuasive ability can fully compensate for the absence of preparation.</i>	١. كن مستعداً عادة ما يكون المفاوضون الناجحون أفضل المفاوضين استعداداً. لا يمكن لأي قدر من خبرة المفاوض أو مهارته أو قدرته على الإقناع أن يعوض بشكل كامل عن غياب التحضير.
Aim High <i>The expectation level of negotiators is closely related to the outcome of the negotiations. Expectations are the gauges by which people measure their performance. Generally, the higher your expectations, the better you will ultimately perform</i>	٢. توقعات النجاح العالية يرتبط مستوى توقعات المفاوضين ارتباطاً وثيقاً بنتيجة المفاوضات. التوقعات هي المقاييس التي يقيس الناس من خلالها أدائهم. بشكل عام، كلما زادت توقعاتك، كان أدائك أفضل في النهاية.

Give Yourself Room to Compromise <i>Compromise is essential to successfully conducting most negotiations. Even the most skilled bargainers must make concessions in order to obtain successful outcomes. Yet, many negotiators are unable to make material sacrifices because their opening position is too close to their expectation level. Consequently, their inability to compromise often leads to feelings of frustration by both parties which can preclude a mutually satisfactory agreement.</i>	٣. امنح نفسك مساحة للتسويات (التنازلات) التسوية ضرورية لإجراء معظم المفاوضات بنجاح. حتى أكثر المفاوضين مهارة يجب عليهم تقديم تنازلات من أجل الحصول على نتائج ناجحة. ومع ذلك، فإن العديد من المفاوضين غير قادرين على تقديم تضحيات مادية لأن مركزهم الافتتاحي قريب جدًا من مستوى توقعاتهم. وبالتالي، فإن عدم قدرتهم على التوصل إلى حل وسط غالبًا ما يؤدي إلى الشعور بالإحباط من قبل كلا الطرفين والذي يمكن أن يحول دون التوصل إلى اتفاق مرضٍ للطرفين.
Put Pressure on The Contractor <i>Success in negotiation stems in large part from the ability of a negotiator to increase pressure the other negotiator while at the same time limiting the pressure on themselves. You can often accomplish this by following some simple procedures which will reduce your stress while increasing the pressure on the other negotiator.</i>	٤. الضغط على المقاول ينبع النجاح في التفاوض في جزء كبير منه من قدرة المفاوض على زيادة الضغط على المفاوض الآخر وفي نفس الوقت الحد من الضغط على نفسه. يمكنك تحقيق ذلك غالبًا باتباع بعض الإجراءات البسيطة التي ستقلل من إجهادك مع زيادة الضغط على المفاوض الآخر.
Do Not Volunteer Weaknesses <i>Never volunteer information that would weaken your negotiating position or enhance the bargaining position of the contractor. Although this rule is only common sense, it is often overlooked because most people are forthright by nature.</i>	٥. لا تتطوع بالكشف عن نقاط الضعف لا تتطوع أبدًا بالمعلومات التي من شأنها إضعاف موقفك التفاوضي أو تعزيز الموقف التفاوضي للمقاول. على الرغم من أن هذه القاعدة هي فقط الفطرة السليمة، إلا أنه غالبًا ما يتم تجاهلها لأن معظم الناس صريحون بطبيعتهم.
Use Concessions Wisely <i>Compromise is a vital part of contract negotiations; most successful negotiators are masters of when and how to make concessions. The concessions that you make, when you make them, and how you make them will all have a significant effect on the outcome of the negotiation.</i>	٦. استخدم الامتيازات بحكمة تعد التسوية جزءًا حيويًا من مفاوضات العقد؛ المفاوضون الأكثر نجاحًا هم الذين يعرفون متى وكيف يقدمون التنازلات. التنازلات التي تقدمها، عندما تقوم بها، وكيفية تقديمها سيكون لها تأثير كبير على نتيجة المفاوضات.
Say It Right <i>The importance of good interpersonal relationships cannot be overemphasized. The reason for this is simple. You are trying to negotiate a mutually satisfactory result. Even the most generous offer may be rejected when the contractor feels slighted or offended.</i>	٧. اختيار المصطلحات الصحيحة (قلها بشكل صحيح) لا يمكن المبالغة في التأكيد على أهمية العلاقات الشخصية الجيدة. السبب في ذلك بسيط. أنت تحاول التفاوض على نتيجة مرضية للطرفين. حتى العرض الأكثر سخاء قد يتم رفضه عندما يشعر المقاول بالإهانة أو الإهانة.
Satisfy Non-Price Issues <i>Most negotiations will not end in agreement unless both the price and non-price issues are satisfied. In contrast, successful Government negotiators are able to identify the non-price needs of the other party and develop ways to satisfy those needs.</i>	٨. اخذ بنظر الاعتبار القضايا غير السعرية لن تنتهي معظم المفاوضات بالاتفاق ما لم يتم استيفاء القضايا السعرية وغير السعرية. في المقابل، المفاوضون الحكوميون الناجحون قادرون على تحديد الاحتياجات غير السعرية للطرف الآخر وتطوير طرق لتلبية تلك الاحتياجات.

Use the Power of Patience <i>The power of patience seems obvious. However, practicing patience is often harder than it sounds because of the pressure inherent in every contract negotiation. The quicker the negotiations conclude; the sooner contract performance begins ... and this natural pressure is relieved.</i>	٩. استخدم قوة الصبر قوة الصبر تبدو واضحة. ومع ذلك ، غالبًا ما يكون التحلي بالصبر أصعب مما يبدو بسبب الضغط المتأصل في كل عملية تفاوض بشأن العقد. كلما اختتمت المفاوضات بشكل أسرع، بدأ أداء العقد بشكل أسرع ... ويزول هذا الضغط الطبيعي.
Be Willing to Walk Away from or Back to Negotiations <i>Even the best negotiators sometimes fail to come to mutual agreement and experience this lose-lose outcome. However, good negotiators are neither afraid to walk away from bad deals nor too proud to return to the negotiation table once they realize a better deal cannot be obtained elsewhere.</i>	١٠. كن على استعداد للابتعاد عن المفاوضات أو العودة إليها حتى أفضل المفاوضين يفشلون أحيانًا في التوصل إلى اتفاق متبادل ويختبرون هذه النتيجة الخاسرة. ومع ذلك، فإن المفاوضين الجيدين لا يخشون الابتعاد عن الصفقات السيئة ولا يفخرون كثيرًا بالعودة إلى طاولة المفاوضات بمجرد أن يدركوا أنه لا يمكن الحصول على صفقة أفضل في مكان آخر.

جدول رقم (١٣)

اعداد عدد ٢ خطة للتفاوض:

NEGOTIATION PLAN Project name: Project Sponsor: Pretender Estimation: Tenderer Price: Preferred Tenderer:	خطة التفاوض اسم المشروع: ممول المشروع: التقييم السعري للمشروع قبل طرح العطاء: السعر المقدم من المناقصين: المناقص المفضل:
TABLE OF CONTENTS 2 NEGOTIATION PLAN FOR PROJECT..... 3 REFERENCES 3 PURPOSE 3 BACKGROUND 3 OBJECTIVES 4	جدول المحتويات ٢ خطة التفاوض الخاصة بالمشروع..... ٣ المراجع ٣ غرض ٣ معرفتي ٣ الأهداف ٤ فريق التفاوض المقترح..... ٤ الموقع والمواعيد..... ٤

PROPOSED NEGOTIATION TEAM	قواعد المشاركة والسلوك ٥
4	تضارب المصالح ٦
LOCATION AND TIMINGS 4	بنود التفاوض ٦
RULES OF PARTICIPATION AND CONDUCT	حدود المفاوضات ٦
..... 5	سرية المفاوضات ٦
CONFLICT OF INTEREST 6	الإبلاغ عن نتائج المفاوضات والتقاطها ٦
NEGOTIATION ITEMS	الموافقة على النتائج ٧
..... 6	المرفقات ٧
BOUNDARIES OF NEGOTIATIONS.....	مسودة جدول أعمال التفاوض ٨
6	
CONFIDENTIALITY OF NEGOTIATIONS	
..... 6	
REPORTING AND CAPTURE OF	
NEGOTIATION OUTCOMES 6	
APPROVAL OF OUTCOMES 7	
ANNEXES 7	
DRAFT NEGOTIATION AGENDA	
8	

PURPOSE	الغرض من خطة التفاوض
B. This negotiation plan details: a. Objectives. b. Proposed negotiation team and responsibilities. c. Location and timings. d. Rules of participation and conduct. e. Conflict of Interest. f. Negotiation Items, including minimum and desired positions. g. Boundaries of negotiations. h. Confidentiality of negotiations. i. Reporting and capture of negotiation outcomes. j. Approval of outcomes.	1. تفاصيل خطة التفاوض هذه: أ. الأهداف؛ ب. فريق التفاوض والمسؤوليات المقترحة؛ ج. الموقع والتوقيت د. قواعد المشاركة والسلوك؛ - هـ. تضارب المصالح؛ د. بنود التفاوض، بما في ذلك المناصب الدنيا والمطلوبة؛ ز. حدود المفاوضات؛ ح. سرية المفاوضات؛ - أنا. الإبلاغ عن نتائج المفاوضات والتقاطها؛ ي. الموافقة على النتائج.

BACKGROUND

- The procurement was approved and in accordance with this approval a Request for Tender (RFT) for [project number] was released.
- The Tender Evaluation Board ("Board") was held on [insert date] after all Board Members had carried out an individual assessment of the registrations in accordance with the requirements of the approved PTP.
- The price offered by [insert preferred tenderer], in comparison to the pre-tender estimate, including technical worth is summarized below:

Company	Lump Sum	Technical Worth	Agreed Damages rate
Insert name			
Insert name			
Insert name			
Pre-tender estimate			

TENDER RISK ASSESSMENT / CONFLICT AND MITIGATION STRATEGIES

7. After completing a risk assessment of the Tenders, the risk profile is outlined below

Company	Technical Worth	Price	Risk Rating
Insert name			
Insert name			
Insert name			

8. Risks involved in the outcome or during negotiations include:

Insert risks

الأساسيات

- تمت الموافقة على الشراء ووفقاً لهذه الموافقة، تم الإفراج عن طلب مناقصة (RFT) لـ [رقم المشروع].
- انعقد مجلس تقييم العطاءات ("المجلس") في [أدخل التاريخ] بعد أن أجرى جميع أعضاء مجلس الإدارة تقييماً فردياً للتسجيلات وفقاً لمتطلبات برنامج الشراء المعتمد.
- السعر المقدم من قبل [أدخل العطاء المفضل]، مقارنة بتقدير ما قبل العطاء ، بما في ذلك القيمة الفنية ملخص أدناه:

الشركة	السعر الاجمالي	التقييم الفني	معدل الأضرار المتفق عليه
ادخل الاسم			
ادخل الاسم			
ادخل الاسم			
التقييم السعري قبل اعلان العطاء			

تقييم مخاطر العطاء / النزاع واستراتيجيات التخفيف

٧. بعد الانتهاء من تقييم مخاطر العطاءات، يتم تحديد موجز المخاطر أدناه

الشركة	التقييم الفني	التقييم السعري	تقييم المخاطر
ادخل الاسم			
ادخل الاسم			
ادخل الاسم			
ادخل الاسم			
ادخل الاسم			

٨- تشمل المخاطر التي تنطوي عليها النتيجة أو أثناء المفاوضات ما يلي:

أدخل المخاطر

PROPOSED NEGOTIATION TEAM 9. The proposed negotiation team is outlined below. <table border="1"> <tr> <th>Responsibility</th><th>Title</th></tr> <tr> <td>Chairman</td><td>Insert name</td></tr> <tr> <td>Member</td><td>Insert name</td></tr> <tr> <td>Member</td><td>Insert name</td></tr> </table>	Responsibility	Title	Chairman	Insert name	Member	Insert name	Member	Insert name	فريق التفاوض المقترح ٩. فريق التفاوض المقترح مبين أدناه. <table border="1"> <tr> <th>المسؤولية</th><th>العنوان الوظيفي</th></tr> <tr> <td>الرئيس</td><td>ادخل الاسم</td></tr> <tr> <td>عضو</td><td>ادخل الاسم</td></tr> <tr> <td>عضو</td><td>ادخل الاسم</td></tr> </table>	المسؤولية	العنوان الوظيفي	الرئيس	ادخل الاسم	عضو	ادخل الاسم	عضو	ادخل الاسم
Responsibility	Title																
Chairman	Insert name																
Member	Insert name																
Member	Insert name																
المسؤولية	العنوان الوظيفي																
الرئيس	ادخل الاسم																
عضو	ادخل الاسم																
عضو	ادخل الاسم																
LOCATION AND TIMINGS 10. The negotiations will either take place in person at our offices, this meeting is expected to take approximately two hours. 11. If a face-to-face meeting is not feasible, a teams meeting will be organized for key personnel to discuss this project. 12. The exact time and date of the negotiations will be confirmed once the preferred tenderer has been advised of the opportunity to commence negotiations.	الموقع والتوقيتات ١٠. ستتم المفاوضات إما شخصيًا في مكاتبنا ، ومن المتوقع أن يستغرق هذا الاجتماع حوالي ساعتين. ١١. إذا لم يكن الاجتماع وجهًا لوجه ممكنًا ، فسيتم تنظيم اجتماع من خلال دائرة فديو مغلقة لفرق للموظفين الرئيسيين لمناقشة هذا المشروع. ١٢. سيتم تأكيد الوقت والتاريخ المحددين للمفاوضات بمجرد إبلاغ المناقص المفضل بفرصة بدء المفاوضات.																

RULES OF PARTICIPATION AND CONDUCT	قواعد المشاركة والسلوك
14. Upon approval of this negotiation plan, the Preferred Tenderer is to be advised of the approved dates and timings of the negotiations in writing. Once the timings for negotiations have been accepted by the Preferred Tenderer, an agenda for each session/day detailing the topics for negotiation must be provided to them to allow for sufficient preparation time. 15. The Chair is responsible for ensuring that the objectives of the negotiations are met and the rules for negotiation, as detailed in this plan, are followed. 16. It is the responsibility of the nominated Secretary/Scribe to capture all negotiated outcomes in minute format and provide to all members of both teams (Defence and the Preferred Tenderer) for concurrence. 17. All team members are to be present at all negotiating sessions, unless they have been given an 'as required' status. 18. It is the Chair's responsibility to determine which advisers are required to attend each negotiating session and notify those advisers of the session's details. 19. Between negotiating sessions, members of the negotiating team are to consult sufficiently with their advisers to ensure that matters of concern are addressed quickly to allow them to discharge their responsibility in respect of the project. 20. The Chair will obtain prior to negotiations, appropriate delegate authority to allow the Commonwealth to commit to appropriate negotiated outcomes as they occur. 21. Negotiation team members and advisers are authorized to provide advice on behalf of the head of their functional area. It is the Chair's	١٤. عند الموافقة على خطة التفاوض هذه ، يجب إخطار المناقص المفضل بالتواريخ والمواعيد المعتمدة للمفاوضات كتابةً. بمجرد قبول مواعيد المفاوضات من قبل المناقص المفضل ، يجب توفير جدول أعمال لكل جلسة / يوم يوضح بالتفصيل موضوعات التفاوض لإتاحة الوقت الكافي للتحضير. ١٥. الرئيس هو المسؤول عن ضمان تحقيق أهداف المفاوضات واتباع قواعد التفاوض ، على النحو المفصل في هذه الخطة. ١٦. تقع على عاتق السكرتير / الكاتب المعين مسؤولية التقاط جميع النتائج التي تم التفاوض عليها في شكل دقيق وتقديمها إلى جميع أعضاء الفريقين (الدفاع والعطاء المفضل) للموافقة. ١٧. يجب أن يكون جميع أعضاء الفريق حاضرين في جميع جلسات التفاوض ، ما لم يتم منحهم حالة "حسب الاقتضاء". ١٨. تقع على عاتق الرئيس مسؤولية تحديد المستشارين المطلوبين لحضور كل جلسة تفاوض وإخطار هؤلاء المستشارين بتفاصيل الدورة. ١٩. بين دورات التفاوض ، يتعين على أعضاء فريق التفاوض التشاور بشكل كاف مع مستشاريهم لضمان معالجة المسائل ذات الاهتمام بسرعة للسماح لهم بالاضطلاع بمسؤولياتهم فيما يتعلق بالمشروع. ٢٠. سيحصل الرئيس ، قبل المفاوضات ، على السلطة المفوضة المناسبة للسماح للكمونولث بالالتزام بالنتائج التفاوضية المناسبة فور حدوثها. ٢١. أعضاء فريق التفاوض والمستشارون مفوضون لتقديم المشورة نيابة عن رئيس مجال عملهم. تقع على عاتق الرئيس مسؤولية ضمان منح المستشار المعين هذه السلطة. ٢٢- سيصدر جدول أعمال يغطي كل جلسة / يوم لجميع الأطراف قبل بدء الدورة. يجب أيضًا إرسال جدول الأعمال هذا إلى المناقص المفضل. يجب إتاحة الوقت الكافي للتحضير من قبل جميع الأطراف. ٢٣- أثناء جلسات التفاوض ، يجب على الرئيس التأكد من اقتصار التعليقات على بند / مسألة معينة من جدول الأعمال يتم تناولها. وينبغي إرسال التعليقات على المسائل الأخرى بشكل خاص إلى الرئيس وإضافتها إلى جدول الأعمال ، حسب الاقتضاء.

responsibility to ensure that the nominated adviser has been granted this authority. 22. An agenda covering each session/day will be promulgated to all parties prior to commencement of the session. This agenda should also be communicated to the Preferred Tenderer. Sufficient time should be allowed for preparation by all parties. 23. During negotiation sessions, the Chair must ensure that comments are confined to the particular agenda item/matter being addressed. Comments on other matters should be communicated privately to the Chair and added to the agenda, as appropriate. 24. The negotiating team and advisers must exercise the utmost discretion in accepting hospitality from the Preferred Tenderer or its representative. The negotiation team should guard against accepting hospitality that may later become the subject of criticism	٢٤. يجب أن يمارس الفريق المفاوض والمستشارون أقصى درجات الحذر وعدم قبول الضيافة من مقدم العطاء المفضل أو ممثله. يجب على فريق التفاوض أن يحذر من قبول الضيافة التي قد تصبح فيما بعد موضوع انتقادات.																
CONFLICT OF INTEREST 25. Negotiation team members/advisers must notify the Chair of any possible conflict of interest.	تضارب المصالح ٢٥. يجب على أعضاء فريق التفاوض / المستشارين إخطار الرئيس بأي تضارب محتمل في المصالح.																
NEGOTIATION ITEMS 26. The item to be negotiated is detailed below: <table border="1" data-bbox="207 1360 781 1661"> <tr> <th>Negotiation point</th><th>Minimum and Desirable Outcome</th></tr> <tr> <td>Insert item</td><td>Insert minimum and desired outcome</td></tr> <tr> <td>Insert item</td><td>Insert minimum and desired outcome</td></tr> <tr> <td>Insert item</td><td>Insert minimum and desired outcome</td></tr> </table> 27. The negotiated team will ensure that the revised Contract price does not impact on scope or project quality.	Negotiation point	Minimum and Desirable Outcome	Insert item	Insert minimum and desired outcome	Insert item	Insert minimum and desired outcome	Insert item	Insert minimum and desired outcome	بنود التفاوض ٢٦ – البند الذي سيتم التفاوض بشأنه مبين أدناه بالتفصيل: <table border="1" data-bbox="878 1434 1451 1587"> <tr> <td>نقاط التفاوض</td><td>النتائج الدنيا او المطلوب الوصول اليها</td></tr> <tr> <td>نقطة التفاوض</td><td>الحدود الدنيا او المطلوب الوصول اليها</td></tr> <tr> <td>نقطة التفاوض</td><td>الحدود الدنيا او المطلوب الوصول اليها</td></tr> <tr> <td>نقطة التفاوض</td><td>الحدود الدنيا او المطلوب الوصول اليها</td></tr> </table> ٢٧. سيضمن الفريق المتفاوض عليه أن سعر العقد المنقح لا يؤثر على نطاق المشروع أو جودة المشروع. ٢٨. قد تؤثر المفاوضات على الإطار الزمني ، ومع ذلك ، تتطلب النتائج الانتهاء قبل نهاية هذه السنة المالية ، مع تاريخ مقترح في موعد لا يتجاوز [أدخل التاريخ] لتمكين التعبئة إلى الموقع.	نقاط التفاوض	النتائج الدنيا او المطلوب الوصول اليها	نقطة التفاوض	الحدود الدنيا او المطلوب الوصول اليها	نقطة التفاوض	الحدود الدنيا او المطلوب الوصول اليها	نقطة التفاوض	الحدود الدنيا او المطلوب الوصول اليها
Negotiation point	Minimum and Desirable Outcome																
Insert item	Insert minimum and desired outcome																
Insert item	Insert minimum and desired outcome																
Insert item	Insert minimum and desired outcome																
نقاط التفاوض	النتائج الدنيا او المطلوب الوصول اليها																
نقطة التفاوض	الحدود الدنيا او المطلوب الوصول اليها																
نقطة التفاوض	الحدود الدنيا او المطلوب الوصول اليها																
نقطة التفاوض	الحدود الدنيا او المطلوب الوصول اليها																

28. Negotiation may impact on the timeframe however, outcomes require finalization prior to the end of this financial year, with a proposed date no later than [insert date] to enable mobilization to site.	
BOUNDARIES OF NEGOTIATIONS 28. The negotiation team, including the Chair, does not have the authority to: a. Deviate from negotiation policies; and b. Override any of the standard Contract clauses.	حدود المفاوضات ٢٨ - لا يملك فريق التفاوض، بما في ذلك الرئيس، سلطة القيام بما يلي: أ. الخروج عن السياسات الحاكمة لعملية التفاوض؛ و ب. تجاوز أي بند من بنود العقد القياسية.
CONFIDENTIALITY OF NEGOTIATIONS 29. The negotiations and associated papers are to be treated as Commercial-in-Confidence.	سرية المفاوضات ٢٩ - تعامل المفاوضات والأوراق المرتبطة بها على أنها معلومات تجارية عالية السرية
REPORTING AND CAPTURE OF NEGOTIATION OUTCOMES 30. At the conclusion of negotiations, the Chair will prepare, either: a. A Financial Submission recommending Contract Award; or b. A negotiation report with a recommendation to either approach the second preferred tenderer or reconsider the contracting strategy and re-tender the opportunity. 31. The submission/report will detail the negotiated outcomes and any significant differences with the minimum and maximum preferred positions highlighted above. Only where value for money and the minimum preferred positions have been achieved will the Chair recommend Contract Award. Where a minimum preferred position has been replaced with an appropriate 'trade-off', the value for money justification for this proposal must be adequately represented in the submission/report.	تقرير نتائج المفاوضات ٣٠ - في ختام المفاوضات ، يعد الرئيس إما: أ. تقديم مالي يوصي بإرساء العقد ؛ أو ب. تقرير تفاوض مع توصية إما بالتعامل مع المناقص المفضل الثاني أو إعادة النظر في استراتيجية التعاقد وإعادة طرح الفرصة. ٣١. سوف يعرض التقديم / التقرير بالتفصيل النتائج التي تم التفاوض عليها وأي اختلافات كبيرة مع الحد الأدنى والحد الأقصى للمواقف المفضلة الموضحة أعلاه. فقط في حالة تحقيق القيمة مقابل المال والحد الأدنى من المناصب المفضلة ، سيوصي الرئيس بمنح العقد. عندما يتم استبدال الحد الأدنى من المركز المفضل بـ "مقايضة" مناسبة ، يجب تقديم مبرر للقيمة مقابل المال لهذا الاقتراح بشكل كافٍ في التقديم / التقرير.
APPROVAL OF OUTCOMES 32. Where a financial submission recommending contract award has been approved, a Contract can	الموافقة على النتائج

be executed by the relevant delegate in accordance with the Business Rule on Financial Delegations. 33. Alternatively, where contract award is not recommended due to negotiation outcomes being unsatisfactory, a negotiation report may be developed recommending and seeking executive review and approval of an appropriate way forward. [Name of Chairperson] [Title] [Date]	٣٢. في حالة الموافقة على تقديم مالي يوصي بمنح العقد ، يمكن للمندوب المعني تنفيذ العقد وفقاً لقاعدة الأعمال بشأن التفويضات المالية. ٣٣. بدلاً من ذلك ، في حالة عدم التوصية بمنح العقد بسبب أن نتائج المفاوضات غير مرضية ، يمكن وضع تقرير تفاوض يوصي ويسعى إلى مراجعة تنفيذية والموافقة على طريقة مناسبة للمضي قدماً. [اسم الرئيس] [عنوان] [تاريخ]
ANNEXES B. Draft Negotiation Agenda B. Supporting Negotiation information	المرفقات أ. مسودة جدول أعمال المفاوضات ب. دعم معلومات التفاوض

جدول رقم (١٤)

التوصيات:

التوصيات سوف يتم تضمينها في التقرير النهائي.

الخلاصة:

الخلاصة سوف يتم تضمينها في التقرير النهائي.

المراجع:

المراجع سوف يتم تضمينها في التقرير النهائي.

المرفقات:

المرفقات سوف يتم تضمينها في التقرير النهائي.