

إنشاء مدينة صناعية متكاملة



جامعة الجميع الذكية

(5178)

2021200303	جلال خالد الخياط
2021201745	حمد عبدالعزيز محمد النقيدان
2021200856	باسم مالك مجبور
2021200295	عبدالعزيز حمد الملقي
2021202038	محمد غازي أحمد صالح
2021201688	إبراهيم محمد مبارك الجزيري
2021202559	تركي محمد عبدالرحمن الصالح
2021201950	بهاء أحمد عبدالله الشرفي
2021200563	نجود عبدالعزيز حمد الصالح
2021203467	محمد مشعان العتيبي

بإشراف/ د. وليد سليمان

الفصل الدراسي الثاني

1442هـ - 2021 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الفهرس

7	1- الإستراتيجية:
7	1.1 الرؤية :
7	1.2 الرسالة :
7	1.3 تطوير و تحديد الهدف بنموذج SMART :
8	1.4 تطوير و تحديد مؤشرات القياس الأداء Lead أو Lag :
8	1.5 تطوير وإعداد نموذج ميثاق المشروع:
10	2- الحوكمة والهياكل والعمليات:
10	2.1 تطوير هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع.
13	2.2 تحديد الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل:
14	2.3 تحديد نموذج مكتب المشاريع النسب لدارة المشروع مع تحديد السبب:
14	3- الإمتثال والمعايير واللوائح:
14	3.1 تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع:
17	الموافقات والاعتماد/ Approval and Signoffs :
18	3.2 تطوير نموذج التحقق List Check لكل مرحلة من مراحل المشروع الثالث (بدء وتخطيط – تنفيذ – اغلاق):
22	4- السلطة والاهتمام :
22	4.1 تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم (الكفاءة 8):
23	4.2 تطوير شبكة (القوة/الاهتمام) وشبكة (التأثير/ القوة) :
27	4.3 استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة:
28	5- ثقافة المنظمة وقيمتها:
29	5.1 تعريف لثقافة للمنظمة:
30	5.2 تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع:
32	6- نقد وإدارة الذات:
32	6.1 سرد "3" عادات سلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع:
32	6.2 دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها:
34	6.3 اجراء تقييم منهي ذاتي باستخدام نموذج SWOT :
37	7- النزاهة الشخصية والموثوقية:
37	7.1 تقديم "3" سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية:
37	7.2 تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني أن وجد لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات:
38	8- الاتصالات الشخصية:
38	8.1 إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة:

39	8.2 تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال :
40	8.3 تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي:
42	9- العلاقات والارتباط:
42	9.1 بناء مصفوفة الاتصال:
43	9.2 عرض 3 سيناريوات لنماذج خاطئة من التواصل:
44	9.3 تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين stakeholder assessment matrix :
48	10- القيادة :
48	10.1 وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع:
48	10.2 تحديد أسباب التفضيل لذلك النموذج:
48	10.3 تقديم عدد "5" مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع:
49	11- العمل الجماعي:
49	11.1 تصميم نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية بالمشروع:
50	12- الصراع والأزمات:
50	12.1 تعريف الصراع والأزمات:
50	12.2 تقديم 2 سناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع:
50	12.3 تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية:
50	12.4 عرض تحليل الأسباب الجذرية Root Cause Analysis :
53	13- الحنكة:
53	13.1 توزيع الموارد البشرية على المهام:
54	13.2 تحليل أثر إجراء عملية Crashing وعملية Fast-tracking على الجدول الزمني وتمثيل الجدول بعد تنفيذ هذان الإجراءان :
56	14- التفاوض:
56	14.1 تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض:
57	14.2 إعداد عدد 2 خطة التفاوض:

قائمة الجداول

16.....	1 Table
16.....	2 Table
17.....	3 Table
18.....	4 Table
36.....	5Table
41.....	6 Table
47.....	7 Table
52.....	8 Table
53.....	9Table

قائمة الاشكال

7	1 Figure
11	Figure 2
12	3 Figure
16	4 Figure
40	5Figure
41	Figure6
42	10Figure

1- الإستراتيجية:

1.1 الرؤية:

نتطلع ان نمثلك مدينة صناعية متكاملة الخدمات رائدة في المجال الصناعي، تخدم المواطنين وتشجع المستثمرين ورواد الاعمال، وتحقق نقلة نوعية في مجال المدن الصناعية.

1.2 الرسالة:

ان نلتزم بمعايير فنية وعالمية وذات جودة متميزة في مجال المدن الصناعية.

1.3 تطوير و تحديد الهدف بنموذج SMART :

S	Specific	ان يكون المدف دقيقاً ومحدداً
M	Measurable	ان يكون قابلاً للقياس
A	Achievable	ان يكون قابلاً للإنجاز
R	Realistic	ان يكون واقعياً
T	Time	ان يكون له إطار زمني

1.0 Figure

الهدف 1: استقطاب الحرفيين والصناعيين للعمل بالمدينة الصناعية بنهاية عام 2023.

الهدف 2: تقليل المعدل السنوي للتلوث البيئي بالمناطق السكنية المجاورة.

الهدف 3: تأسيس متاجر ونقاط بيع متنوعة تدعم احتياجات العمل بالمدينة الصناعية بنهاية عام 2023.

الهدف 4: تأسيس ورش ل 30 خدمة صناعية متنوعة بنهاية عام 2023.

الهدف 5: تقليل عدد الساعات اليومية لانتظار العملاء خلال خدمتهم بالمدينة الصناعية.

1.4 تطوير و تحديد مؤشرات القياس الأداء أو Lag :

مؤشرات الأداء:

- المؤشر 1: نسبة زيادة عدد الحرفيين والصناعيين.
- المؤشر 2: نسبة انخفاض التلوث البيئي السنوية.
- المؤشر 3: عدد المنتجات المختلفة بنقاط البيع بالمدينة.
- المؤشر 4: عدد الخدمات المختلفة المقدمة بالمدينة الصناعية.
- المؤشر 5: نسبة انخفاض ساعات الانتظار اليومية.

1.5 تطوير وإعداد نموذج ميثاق المشروع:

المشروع	انشاء مدينة صناعية متكاملة
مدير المشروع	
الوصف	هو مشروع تصميم مدينة صناعية متكاملة وتنفيذها، ويشمل المشروع مباني ورش صناعية لخدمات متنوعة، ونقاط بيع لأدوات تدعم تشغيل هذه الورش مثل المعدات وقطع الغيار وغيرها ، كما يتوفر بالمدينة مصلى مركزي ومباني خدمية لمرتادي المدينة الصناعية ومباني سكنية للعاملين بالمدينة .
المعنيين (الرئيسيين)	- المواطنين (مرتادي المدينة او الزوار) 2- المستثمرين (أصحاب الورش ونقاط البيع) 3- وزارة الصناعة 4- وزارة التجارة
التكلفة التقديرية	26,000,000 ريال
المخاطر	- حدوث الحرائق (بسبب التعامل مع مواد قابلة للاشتعال) 2- الإصابات البدنية (بسبب التعامل مع معدات خطيرة) 3- عدم اقبال المستثمرين بالشكل المأمول (بسبب ضعف السيولة المالية) 4- الكوارث الطبيعية 5- التغيرات المناخية

2022-1-1	تاريخ البدء
2023-12-30	تاريخ الانتهاء
مدة المخرجات	مخرجات المشروع
4 أشهر	1- المخطط التصميمي
6 أشهر	2- البنية التحتية
12 شهر	3- المنشآت الصناعية
12 شهر	4- مراكز ونقاط البيع
12 شهر	5- مباني الخدمات (المصلى - دورات مياه)
8 أشهر	5- المباني السكنية
افتراضات المشروع	
التكاليف بناء على سعر المتر: *تكلفة الورش = 15 مليون *تكلفة نقاط البيع = 2 مليون *تكلفة الخدمات = 2 مليون *تكلفة البنية التحتية = 4 مليون *تكلفة المباني السكنية = 3 مليون تكلفة المشروع = 26 مليون	مساحة المشروع: *مساحة منطقة الورش = 25000 متر *مساحة منطقة نقاط البيع = 2500 متر *مساحة منطقة الخدمات = 1500 متر *مساحة البنية التحتية = 16000 متر *مساحة المباني السكنية = 5000 متر مساحة المشروع الشاملة = 50000 متر
	محتويات المشروع : *عدد الورش = 100 ورشة *مساحة الورشة = 150 متر *عدد المحلات = 50 محل *مساحة المحل = 30 متر

2- الحوكمة والهياكل والعمليات:

- 2.1 تطوير هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع.
- الهيكل التنظيمي لبناء المشروع:

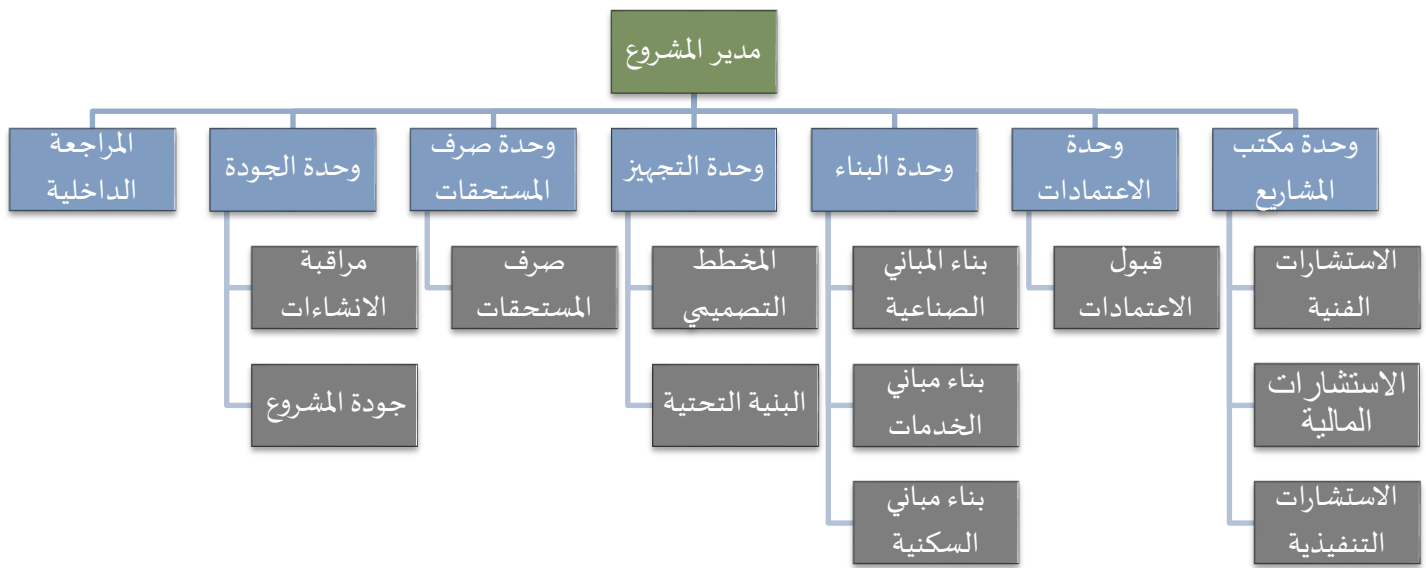
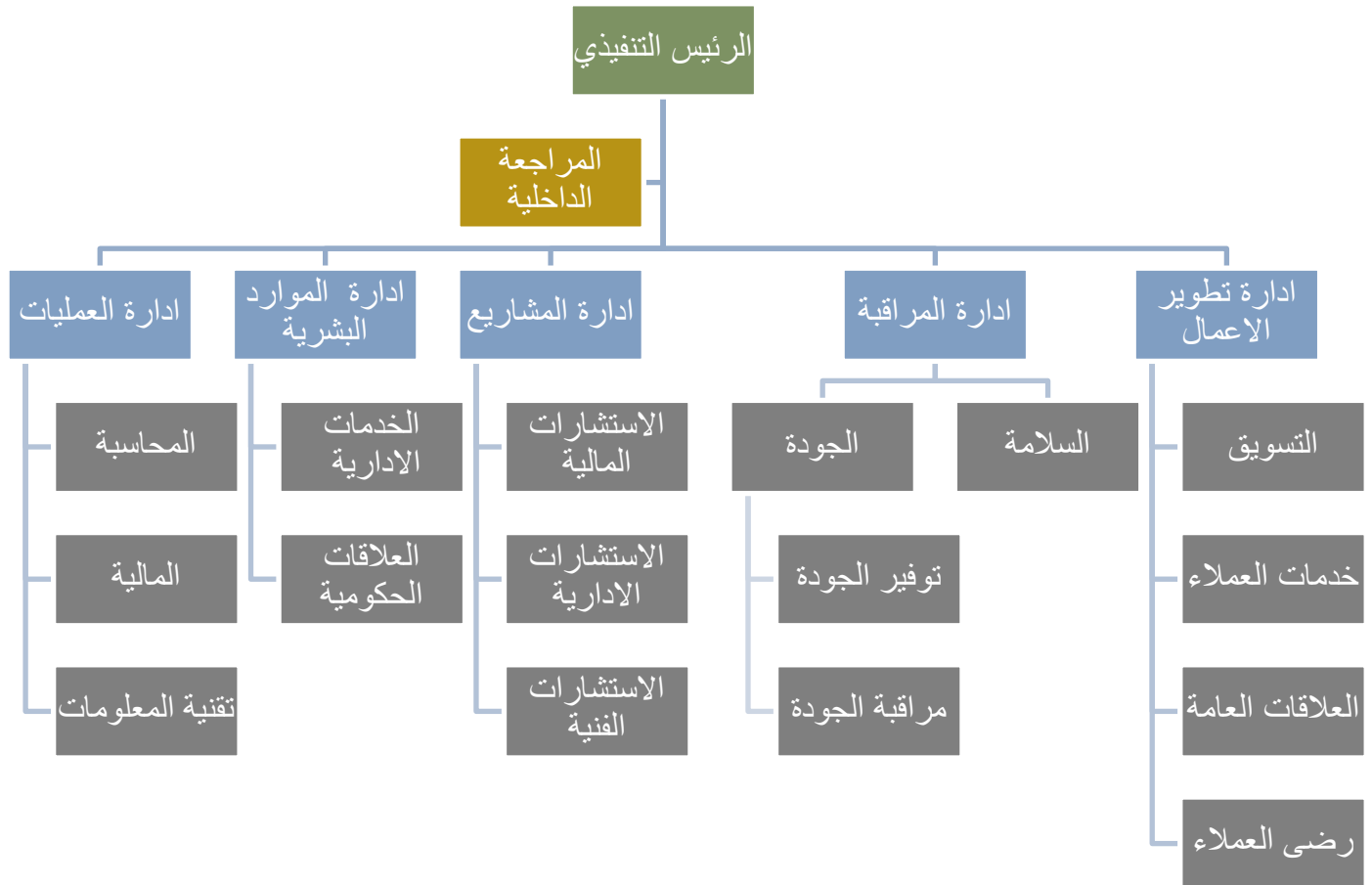


Figure 0.1

• الهيكل التنظيمي التشغيلي للمشروع:



2.0 Figure

تفاصيل المخرجات	
• مدير المشروع	• ادارة المشروع
• المراجعة الداخلية	• المراقبة على كافة أنشطة المشروع
• وحدة مكتب المشاريع	• تقديم الاستشارات الفنية • تقديم الاستشارات المالية • تقديم الاستشارات التنفيذية
• وحدة الاعتمادات	• تقديم القبول للاعتمادات
• وحدة البناء	• بناء المباني الصناعية • بناء المباني الخدمات • بناء المباني السكنية
• وحدة التجهيز	• توفير المخطط التصميمي • توفير البنية التحتية
• وحدة صرف المستحقات	• تقديم المصروف المستحقات على المشروع
• وحدة الجودة	• جودة المشروع • مراقبة الانشاءات

2.2 تحديد الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل:

تفاصيل المخرجات	
Simple Structure تم اختيار هيكل تنظيمي يتناسب مع طبيعة العمل الإداري والفني لتنفيذ مدينة صناعية متكاملة، وحيث أن المشروع في حاجة إلى ترابط الوحدات وتجميع الفريق لتقديم المخرجات بجودة عالية	الهيكل التنظيمي Organizational Chart
تم تحديد Simple Structure بناء على الأسس العملية والعلمية للهيكل التنظيمي: 1. تسريع العمل وتقليل الازدواجية 2. يساعد على تحقيق الأهداف بسهولة التواصل 3. قرب الإدارة العليا من تنفيذ المشروع	تحديد الأسس العملية والعلمية practical and scientific foundations

2.3 تحديد نموذج مكتب المشاريع النسب لإدارة المشروع مع تحديد السبب:

تفاصيل المخرجات	
Supportive PMO يمتاز مكتب إدارة المشاريع بتقديم الاستشارات الإدارية والفنية والمالية 1. توفير الاستشارات والدعم 2. تنقل الخبرات داخل الوحدات 3. توصيل المعلومات المطلوبة لتنفيذ المشروع	مكتب إدارة المشاريع Project Management office

3- الامتثال والمعايير واللوائح:

3.1 تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع:

نموذج قبول المخرجات:

تفاصيل المخرجات	
اسم المشروع project name	انشاء مدينة صناعية متكاملة
منفذ المشروع project Executor	*****
اسماء المخرجات Output Names	1. استقطاب الحرفيين والصناعيين للعمل بالمدينة الصناعية بنهاية عام 2023م. 2. تقليل المعدل السنوي للتلوث البيئي بالمناطق السكنية المجاورة. 3. تأسيس متاجر ونقاط بيع متنوعة تدعم احتياجات العمل بالمدينة الصناعية بنهاية عام 2023م. 4. تأسيس ورش لعدد 30 خدمة صناعية متنوعة بنهاية عام 2023م. 5. تقليل عدد الساعات اليومية لانتظار العملاء خلال خدمتهم بالمدينة الصناعية.
وصف المخرجات Output Description	❖ نسبة زيادة عدد الحرفيين والصناعيين. ❖ نسبة انخفاض التلوث البيئي السنوية. ❖ عدد المنتجات المختلفة بنقاط البيع بالمدينة. ❖ عدد الخدمات المختلفة المقدمة بالمدينة الصناعية. ❖ نسبة انخفاض ساعات الانتظار اليومية.

• أن يكون المخرج دقيقاً ومحددًا • أن يكون المخرج قابل للقياس والتنفيذ.. • أن يكون للمخرج إطار زمني محدد.	معايير قبول المخرجات Output Acceptance Criteria
	الادارة صاحبة العلاقة Related Management
ي / ش / س	تاريخ عرض المخرجات للقبول Acceptance Output date
هيكل تقسيم العمل وفقا للجدول الزمني للمشروع WBS	هيكل تقسيم عمل المخرجات Output Structure
وفقا للجدول الزمني للعمل المجدول	تاريخ الاتمام المجدول Scheduled Completion Date
وفقا للعمل المجدول	تاريخ الاتمام الفعلي Actual Completion Date
× يوم	ايام التباين Variation Days
مسودة نهائي	حالة المخرجات Output Status

Table 0.1

Table 0.2

1.0 Figure

المراجعة من قبل مدير المشروع	
هل تلبى المخرجات الوصف والمعايير المحددة في خطة ادارة المشاريع؟ ☐ نعم ☐ لا	
• ملاحظة 1 • ملاحظة 2	ملاحظات Comments
• التوصية 1 • التوصية 2	توصيات Recommendations
☐ موافق ☐ غير موافق	حالة المخرجات Output Status
	توقيع مدير المبادرة Project Manager Signature

3.0 Table

الموافقات والاعتماد/ Approval and Signoffs :

يمثل توقيع على هذه الوثيقة إقراراً بأنني قد قمت باستلام المخرج المذكور وفقاً لمعايير القبول ومستويات الجودة المتفق عليها من جامعة الجميع الذكية.

الموافقات والاعتماد/ Approval			
الدور المشروع Role in project	الاسم Name	المسمى الوظيفي Job Title	التوقيع Signature
توقيع مدير المشروع Project Manager Signature			-----
توقيع أصحاب العلاقة Stakeholder Signature			-----

4.0 Table

3.2 تطوير نموذج التحقق List Check لكل مرحلة من مراحل المشروع الثالث (بدء وتخطيط – تنفيذ – اغلاق):

التحقق من الامتثال				
#	المرحلة	المستند	البند	هل تمت التعبئة؟
1	البدء والتخطيط	نموذج بطاقة منفعة	معلومات أساسية	
2	البدء والتخطيط	نموذج بطاقة منفعة	مخرجات مرتبطة	
3	البدء والتخطيط	نموذج بطاقة منفعة	الموافقات والاعتماد	
4	البدء والتخطيط	وثيقة ميثاق المشروع	معلومات أساسية	
5	البدء والتخطيط	وثيقة ميثاق المشروع	وصف المشروع	
6	البدء والتخطيط	وثيقة ميثاق المشروع	أهداف المشروع	
7	البدء والتخطيط	وثيقة ميثاق المشروع	منافع المشروع	
8	البدء والتخطيط	وثيقة ميثاق المشروع	نطاق عمل المشروع	
9	البدء والتخطيط	وثيقة ميثاق المشروع	خطة التعاقدات للمشرع	
10	البدء والتخطيط	وثيقة ميثاق المشروع	خطة الصرف والانجاز للمشروع	
11	البدء والتخطيط	وثيقة ميثاق المشروع	الاحتياج من الموارد البشرية	
12	البدء والتخطيط	وثيقة ميثاق المشروع	الجدول الزمني للمشروع	
13	البدء والتخطيط	وثيقة ميثاق المشروع	المخاطر والمعوقات	
14	البدء والتخطيط	وثيقة ميثاق المشروع	الاعتماديات والتبعيات	
15	البدء والتخطيط	وثيقة ميثاق المشروع	تحليل اصحاب العلاقة	
16	البدء والتخطيط	وثيقة ميثاق المشروع	خطة التواصل	
17	البدء والتخطيط	وثيقة ميثاق المشروع	الموافقات والاعتماد	
18	البدء والتخطيط	وثيقة خطة المشروع	معلومات أساسية	
19	البدء والتخطيط	وثيقة خطة المشروع	أهداف المشروع	
20	البدء والتخطيط	وثيقة خطة المشروع	منافع المشروع	
21	البدء والتخطيط	وثيقة خطة المشروع	أدوات ومؤشرات قياس المنافع	

22	البدء والتخطيط	وثيقة خطة المشروع	الجدول الزمني للمشروع والمعالج، والتسليمات
23	البدء والتخطيط	وثيقة خطة المشروع	نطاق عمل المشروع
24	البدء والتخطيط	وثيقة خطة المشروع	المخرجات
25	البدء والتخطيط	وثيقة خطة المشروع	ميزانية المشروع
26	البدء والتخطيط	وثيقة خطة المشروع	خطة التعاقدات في المشروع
27	البدء والتخطيط	وثيقة خطة المشروع	خطة الصرف والانجاز للمشروع
28	البدء والتخطيط	وثيقة خطة المشروع	المخاطر والمعوقات
29	البدء والتخطيط	وثيقة خطة المشروع	الاعتماديات والتبعيات
30	البدء والتخطيط	وثيقة خطة المشروع	المحددات
31	البدء والتخطيط	وثيقة خطة المشروع	فريق المشروع
32	البدء والتخطيط	وثيقة خطة المشروع	تحليل اصحاب العلاقة
33	البدء والتخطيط	وثيقة خطة المشروع	خطة التواصل
34	البدء والتخطيط	وثيقة خطة المشروع	الموافقات والاعتماد
35	البدء والتخطيط	وثيقة تحليل المعنيين بالمبادرة	معلومات أساسية
36	البدء والتخطيط	وثيقة تحليل المعنيين بالمبادرة	تحليل المعنيين
37	البدء والتخطيط	وثيقة تحليل المعنيين بالمبادرة	مسؤوليات المعنيين
38	البدء والتخطيط	وثيقة تحليل المعنيين بالمبادرة	الهيكل التنظيمي للمشروع
39	البدء والتخطيط	وثيقة تحليل المعنيين بالمبادرة	الموافقات والاعتماد
40	البدء والتخطيط	سجل المعنيين	سجل المعنيين
41	البدء والتخطيط	سجل المخاطر والافتراضات والإشكالات والاعتمادية	سجل المخاطر
42	البدء والتخطيط	سجل المخاطر والافتراضات والإشكالات والاعتمادية	سجل الاعتمادية
43	البدء والتخطيط	اجتماع إطلاق المشروع	أهداف اجتماع الإطلاق والبدء في المشروع

44	البدء والتخطيط	اجتماع إطلاق المشروع	مقدمة عن المشروع
45	البدء والتخطيط	اجتماع إطلاق المشروع	نطاق العمل بالمشروع
46	البدء والتخطيط	اجتماع إطلاق المشروع	أهداف المشروع، والأهداف الاستراتيجية ذات العلاقة
47	البدء والتخطيط	اجتماع إطلاق المشروع	مراحل وعلامات المشروع
48	البدء والتخطيط	اجتماع إطلاق المشروع	ملخص الجدول الزمني للمشروع
49	البدء والتخطيط	اجتماع إطلاق المشروع	هيكلية وتنظيم علاقات المشروع
50	البدء والتخطيط	اجتماع إطلاق المشروع	مصفوفة الأدوار والمسؤوليات
51	البدء والتخطيط	اجتماع إطلاق المشروع	خطة الاتصال والتواصل
52	البدء والتخطيط	اجتماع إطلاق المشروع	أهم مخاطر ومعوقات المشروع
53	مرحلة التنفيذ والمتابعة	نموذج طلب تغيير	معلومات أساسية
54	مرحلة التنفيذ والمتابعة	نموذج طلب تغيير	تفاصيل التغيير
55	مرحلة التنفيذ والمتابعة	نموذج طلب تغيير	بيان آثار التغيير المطلوب
56	مرحلة التنفيذ والمتابعة	نموذج طلب تغيير	الموافقات والاعتماد
57	مرحلة التنفيذ والمتابعة	سجل التغييرات	سجل التغييرات
58	مرحلة التنفيذ والمتابعة	وثيقة محضر اجتماع	الموافقات والاعتماد
59	مرحلة التنفيذ والمتابعة	التقرير الدوري لحالة المشروع	التقرير الدوري لحالة المشروع
60	مرحلة التنفيذ والمتابعة	سجل المخاطر والافتراضات والإشكالات والاعتمادية	سجل المخاطر
61	مرحلة التنفيذ والمتابعة	سجل المخاطر والافتراضات والإشكالات والاعتمادية	سجل الافتراضات
62	مرحلة التنفيذ والمتابعة	سجل المخاطر والافتراضات والإشكالات والاعتمادية	سجل الإشكالات
63	مرحلة التنفيذ والمتابعة	سجل المخاطر والافتراضات والإشكالات والاعتمادية	سجل الاعتمادية
64	الاعغلاق	وثيقة اغلاق المشروع	معلومات أساسية

65	الاعلاق	وثيقة اغلاق المشروع	أسباب إغلاق المشروع
66	الاعلاق	وثيقة اغلاق المشروع	مدى تحقق أهداف المشروع
67	الاعلاق	وثيقة اغلاق المشروع	الدروس المستفادة
68	الاعلاق	وثيقة اغلاق المشروع	مراجعة أرشفة المشروع
69	الاعلاق	وثيقة اغلاق المشروع	تقرير تباين الجدول الزمني
70	الاعلاق	وثيقة اغلاق المشروع	المنافع التي تحققت بانتهاء المشروع
71	الاعلاق	وثيقة اغلاق المشروع	الموافقات والاعتماد
72	الاعلاق	وثيقة الدروس المستفادة	مقدمة – الملخص التنفيذي
73	الاعلاق	وثيقة الدروس المستفادة	الدروس المستفادة التقنية (خاصة بالمنتج المقدم من المشروع)
74	الاعلاق	وثيقة الدروس المستفادة	الدروس المستفادة الخاصة بمنهجية إجراءات إدارة المشروع
75	الاعلاق	وثيقة الدروس المستفادة	الدروس المستفادة (خاصة بمدير المشروع)
76	الاعلاق	وثيقة قبول جميع المخرجات	نموذج قبول المخرجات
77	الاعلاق	وثيقة قبول جميع المخرجات	المراجعة
78	الاعلاق	وثيقة قبول جميع المخرجات	الموافقات والاعتماد
79	الاعلاق	وثيقة استبيان [صاحب المصلحة/راعي المشروع]	وثيقة استبيان رضا صاحب المصلحة

4- السلطة والاهتمام:

4.1 تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم (الكفاءة 8):

#	اسم الجهة	المطلوب من الجهة	المطلوب من اصحاب المشروع
1	وزارة الصناعة	- ترخيص انشاء المدينة الصناعية - مواصفات المدينة الصناعية والكادر والمواصفات الاخرى	تطبيق الاشتراطات للحصول على الترخيص
2	امانة مدينة الرياض	- فسح ارض المدينة الصناعية - الاشتراطات الفنية لفتح مدينة صناعية خاصه	زيارة لجنة لإعطاء الموافقات وفق التأكد من المواصفات والاشتراطات الفنية
3	شركات النقل	- توفير باصات لنقل العمال - تكلفة النقل	- الحصول على العروض - مناقشة أفضل العروض واعتماد العرض
4	راعي المشروع والمستثمرون	- التمويل - الموافقة على وثيقة المشروع	- التمويل - التوقيع على الوثائق الرئيسية
5	مكتب الإنشاءات	- تصميم المدينة الصناعية - تكلفة انشاء المدينة الصناعية	- مناقشة التصميم والحصول على التصميم النهائية - تزويد شركة الكهرباء بالدراسات اللازمة لإيصال التيار الكهربائي
6	شركة التسويق	- التسويق للمدينة الصناعية - وضع الهوية	- استقبال ومناقشة خطة التسويق والوسائل الدعائية - اعتماد الهوية
7	المقاول	- تنفيذ المشروع وفق الشروط - وضع الجدول الزمني لتنفيذ المشروع	- اعتماد خطة تنفيذ المشروع - تسليم نسخ من خطة تنفيذ المشروع لفريق الإشراف ونسخة للاستشاري الهندسي
8	الغرفة التجارية	- معلومات عن السوق المحلي - تصديق الخطابات	تتطلب فقط زيارة للحصول على الاحتياجات في المشروع
9	المستخدم النهائي (العميل)	الافادة والاستفادة من الخدمات المقدمة	التأكد من رضا العميل

1	وزارة الاتصالات	-تغطية المدينة الصناعية بأبراج	توفير منطقة خاصة لبناء أبراج الاتصالات
0	وتقنية المعلومات	الاتصالات والشبكة	

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

المعنيين الرئيسيين هم:

- 1-المواطنين (مرتادي المدينة)
- 2- المستثمرين (أصحاب الورش ونقاط البيع)
- 3-وزارة الصناعة
- 4-وزارة التجارة

أولا :المواطنين (مرتادي المدينة):

وظيفته: المستخدم النهائي.

قوته و تأثيره: التأكد من رضا العميل

رغباته: الافادة والاستفادة من الخدمات المقدمة ،ممكن اكتسابها عن طريق نشر استبيان لتحديد رغباتهم في المنتج النهائي

اهتماماته: ممكن اكتسابها عن طريق نشر استبيان لتحديد اهتماماتهم لإدراجها في المشروع

ثانيا : المستثمرين (أصحاب الورش ونقاط البيع)

وظيفته: - الموافقة على وثيقة المشروع ، تمويل

قوته و تأثيره: يجب ابقائه على التواصل في المستجدات من الطرفين

رغباته: لتوقيع على الوثائق الرئيسية

اهتماماته: تقديم الخدمات والربح

ثالثا : وزارة الصناعة

وظيفته:

- يقدم طلب الترخيص الى الادارة على النماذج المعدة لذلك ، وللإدارة أن تطلب دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع على النحو المبين في اللائحة التنفيذية والقرارات التنظيمية
- تدرس الادارة الطلب من الناحيتين الفنية والاقتصادية ، ويجب البت فيه خلال مدة أقصاها ثلاثين يوما من تاريخ تقديمه ، ويكون الرفض بقرار مسبب ، وفي حالة رفض الطلب او انتهاء المدة يحق لمقمة التظلم للوزير خلال ستين يوما من تاريخ اخطاره خطاب الرفض او انتهاء المدة ويتم البت في التظلم خلال ستين يوما من تقديمه
- اصدار التصاريح الصناعية وفقا للنموذج الموحد الذي تحدده اللائحة التنفيذية ويثبت في الترخيص الذي يمنح لمقدم الطلب الشروط التي منح الترخيص بموجبها وعلى وجه الخصوص ما يلي:
 - الفترة الزمنية التي على صاحب المشروع الصناعي البدء خلالها في انجاز العمل في المشروع والتي لا تزيد على سنة واحدة الا إذا كانت هناك اسباب تقبلها الجهات المختصة.
 - التزام المشروع الصناعي باتباع المواصفات والمقاييس التي تحددها القوانين والانظمة والقرارات الصادرة في هذا الشأن
 - التقيد بالاشتراطات الموضوعة للمحافظة على الصحة العامة وسلامة البيئة من التلوث والازعاج

قوته و تأثيره: إلزامي

رغباته:

- عدم اساءة استعمال المزايا الممنوحة له.
- بدء ومواصلة الأعمال التي منحت المزايا بشأنها وفقا للشروط المحددة.
- اتخاذ جميع الخطوات الضرورية لضمان تلبية الطلب على المنتجات الصناعية المحمية.
- ان لا يبيع المزايا او يتنازل عنها او يرخص بها او يحولها على اي نحو الى شخص آخر دون الحصول على موافقة خطية مسبقة من الوزارة.
- التقيد بالتعهدات والالتزامات الاخرى التي تفرضها القوانين والانظمة المرعية كالإشارة على الغلاف الخارجي الى تركيبته وتاريخ انتاجه وانتهاء صلاحيته واسم المنشأة وبلد الصنع بطريقة غير قابلة للنزع حسب طبيعة السلعة.
- ان يقدم للوزارة ما تطلبه منه من بيانات كاملة وصحيحة عن المشروع في حال تمتع المنتج بالمزايا الممنوحة له.

اهتماماته:

- مساهمة القطاع الصناعي في زيادة الدخل القومي وتوسيع قاعدة التشابك الاقتصادي في دول المجلس وتقوية نشاطه.
 - توظيف وتدريب العمالة الوطنية.
 - المحافظة على الأمن والصحة العامة وسلامة البيئة من التلوث.
 - النظام العام والاعراف والتقاليد المرعية بدول المجلس.
-

رابعاً : وزارة التجارة

وظائفه:

- المشاركة في وضع وتنفيذ السياسات التجارية، بما يحقق الفاعلية والكفاءة للقطاع، ويؤدي إلى تنويع القاعدة الإنتاجية ودعم المنافسة البناءة بين مؤسساته، وتعزيز دور القطاع الخاص في الاقتصاد الوطني.
- اقتراح إصدار الأنظمة واللوائح التجارية، مراجعة الأنظمة واللوائح المعمول بها، والإشراف على تطبيق مختلف الأنظمة التجارية
- تنظيم وسائل تنمية التجارة الداخلية، والإشراف على الأسواق الداخلية وحمايتها من الاستغلال والاحتكار وضبط الأسعار، ومراجعة طرق ممارسة العمل التجاري وتطوير الأساليب والإجراءات وفق مقتضيات المصلحة العامة .
- دراسة طلبات تأسيس الشركات، وإنشاء فروع لها وتدقيق عقودها واستكمال إجراءات التأسيس والتعديل، وتشجيع قيام المزيد من الشركات المساهمة التي تتوفر لها مقومات اقتصادية، وكذلك الشركات الوطنية والشركات ذات التقنية العالية، مع تشجيع اندماج الشركات والمؤسسات الفردية في وحدات كبيرة، لتوفير الكثافة الرأسمالية واستكمال إجراءات التأسيس والتخصص والتسجيل، ومراقبة أعمالها وفحص ميزانيات الشركات المساهمة، والتوصية بالأسهم، وذات المسؤولية المحدود ، والإشراف على أعمال تصفية الشركات وتنفيذ أحكام نظام الشركات.
- دراسة طلبات تسجيل الشركات والمؤسسات الفردية وفروعها في مختلف أقسام النشاط الاقتصادي، وإصدار شهادات التسجيل والتعديل والتجديد والشطب ومراقبتها، وضبط المخالفات وتنفيذ أحكام نظام السجل التجاري .
- مكافحة الغش التجاري بمختلف أنواعه، وضبط المخالفات من قبل هيئات الضبط بمختلف مدن المملكة والتحقق منها، وإصدار قرارات الفصل في مختلف قضايا الغش، من قبل اللجان المشكلة لذلك، وبالتعاون مع الجهات ذات العلاقة .

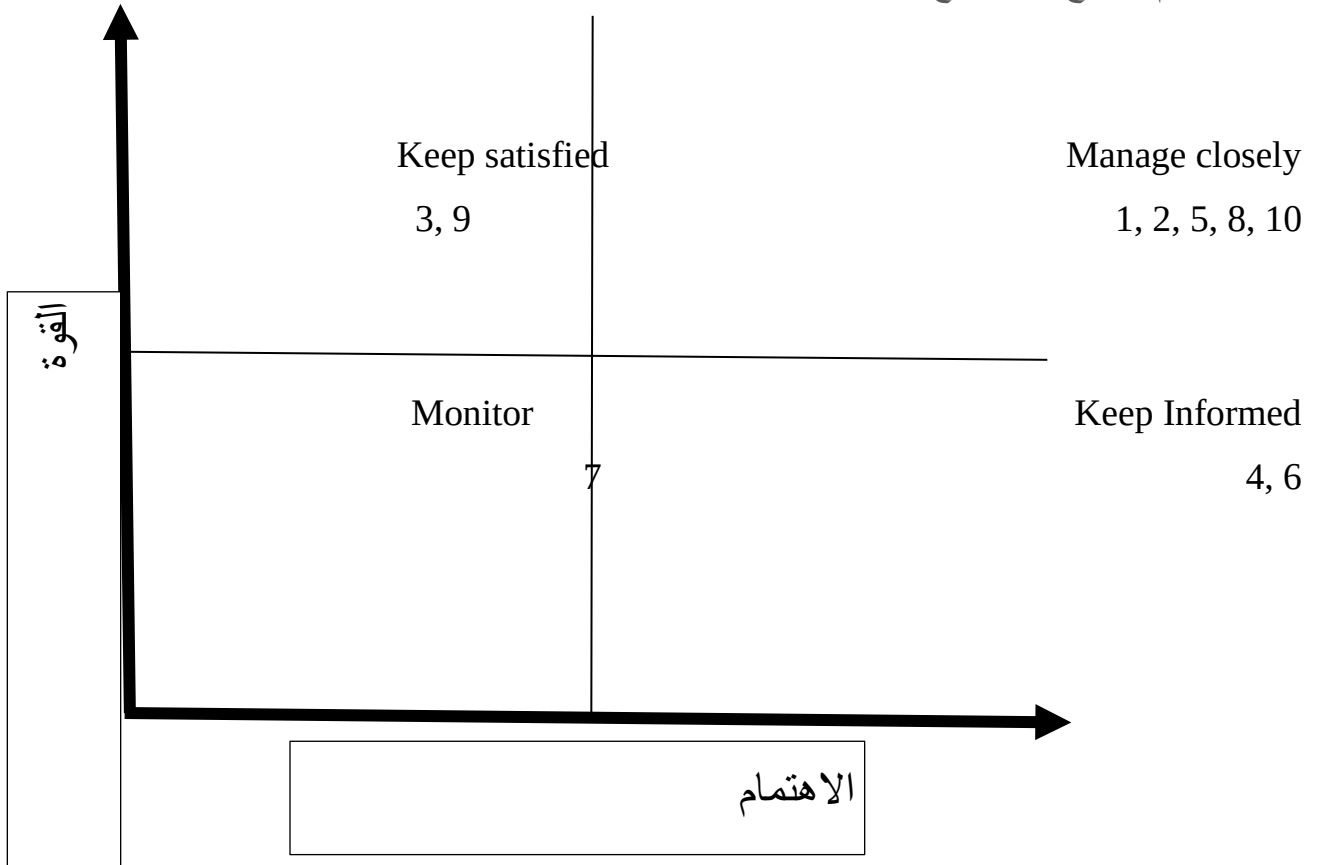
قوته و تأثيره: إلزامي

رغبته: تعزيز قدرات قطاع التجارة، وحماية مصالح المستفيدين، عبر تطوير ووضع سياسات وآليات تنفيذ فعالة، تسهم في تحقيق تنمية اقتصادية مُستدامة .

اهتماماته (الهدف الاستراتيجي) :

- تعزيز وتعظيم ثقة المتعاملين
- ضمان استدامة المخزون الاستراتيجي من السلع الأساسية
- الارتقاء بقطاع التجزئة وتعزيز الممارسات التجارية السليمة

4.3 استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة:



الارقام وصفها في سجل المعنيين

5- ثقافة المنظمة وقيمتها:

تمهيد

على مر السنين، أجريت العديد من الدراسات حول مفهوم الثقافة، وقدمت قائمة تضم أكثر من 160 تعريفا مختلفا للثقافة. في الأساس، الثقافة معترف بها كمجموعة من الثقافات والقيم والمواقف والمعاني التي يتم تقاسمها ضمن مجموعة من الناس. وفي العقود الأخيرة، درست الثقافة إما في بيئات مختلفة أو على مستويات مختلفة؛ وكثيرا ما تجرى الدراسات للثقافة الوطنية، والثقافة الصناعية، والثقافة التنظيمية. وقد اقترحت على وجه الخصوص نماذج ثقافية تنظيمية شهيرة في إطار النظر في فعالية المنظمة.

في سياق منظمات مشاريع البناء، من بين عوامل النجاح الحاسمة (CSFs) من CPO، يمكن القول إن عوامل الثقافة تلعب دورا حيويا في نجاح أو فشل إدارة المشروع []. والعوامل الثقافية هي المحددات الأساسية للممارسات الإدارية؛ وهكذا، تم مؤخرا دراسة الثقافة في الدراسة باعتبارها CSF من مشاريع البناء. ولضمان نجاح مكتب إدارة البراءات، ينبغي للإدارة أن تولي اهتماما كبيرا لفهم الجانب الثقافي وشرح كيف يمكن لآثار الثقافة أن تسهم في فعالية مكتب البراءات. على الرغم من أن الشكل الثقافي وتأثيراته معترف بها على نطاق واسع في الأعمال التجارية العامة، إلا أنها لا تزال المنطقة الأقل دراسة في دراسة إدارة البناء. وهكذا، ركزت الدراسات التي تستكشف إطار ثقافة المشاريع، الذي كان يقصد به توفير أداة مفيدة لمساعدة إدارة المشاريع، على أقل من غيرها (مثل نهج الشراء، أو خصائص المشاريع، أو آليات الإدارة). من بين الدراسات القليلة التي تحاول شرح شكل الثقافة التنظيمية على مستوى المشروع، حدد كوماراسوامي وآخرون نموذج ثقافة المشروع ضمن أربع مجموعات متداخلة من الثقافات الفرعية: الثقافات الفرعية التنظيمية، والثقافات الفرعية التشغيلية، والثقافات الفرعية المهنية، والثقافات الفرعية الفردية. استخدم توماس وآخرون نموذج إطار القيم المتنافسة، الذي يستند إلى أربعة أشكال تنظيمية أساسية (السوق والعشيرة والتسلسل الهرمي والأوتوقراطية) لتحديد توجه الثقافي للمشروع في 13 مشروعا بناء أستراليا. واقترحت زو وآخرون نموذجا لثقافة المشاريع يستند إلى دراسة النماذج التنظيمية، يركز أكثر على شراء عقود الشراكة في الصين، بما في ذلك الأبعاد الخمسة التكاملية والتعاونية والموجهة نحو تحقيق الأهداف والمرنة والموجهة نحو الناس. وفي الآونة الأخيرة، اقترح ستاري نموذجا للثقافة التنظيمية للمشروع يؤكد على مواقف الإدارة العليا والخطية في مختلف مؤسسات الأعمال السلوفانية المتعلقة تكنولوجيا المعلومات وتطوير المنتجات والهندسة المدنية، والتي استخدمت بعد ذلك لدراسة تأثير النموذج على أداء المشروع.

5.1 تعريف لثقافة للمنظمة:

تعرف منظمات المجتمع المدني بأنها إعدادات مؤقتة يساهم فيها العديد من الأفراد ذوي الخلفيات المتنوعة والمهنيين في تنظيم مشروع البناء، مما يؤدي إلى سلوك بشري مختلف وتوقعات مختلفة للمشروع. وبالتالي، فإن الأفراد المعنيين الذين يقدمون سلوكيات و/أو مواقف معقدة يؤثرون بشكل كبير على نجاح المشروع. ويعتقد أيضا أن الاختلافات الثقافية قادرة على توليد الصراعات المتعلقة بالاتصالات الفردية، مما يقلل من قدرة منظمات البناء على تحقيق أهداف المشروع. ومن ثم، فإن هذه الدراسات لا تتناول إلى حد ما مسائل تعريف وتحديد طبيعة العمل فيما يتعلق بالممارسات القائمة على العمل، ولا سيما التأكيد على وضع منظمات مشاريع البناء. ومع ذلك، لا تزال الأسئلة المتعلقة ب POC دون إجابة في سياق صناعة البناء وتستحق المزيد من التحقيق. ولذلك، يهدف هذا الفصل إلى سد هذه الفجوة البحثية.

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

الوصف	القيم
• الأمانة والصدق والانضباط... إلخ • أهداف وقيم المشروع مفهومة بوضوح من قبل المشاركين في المشروع. • ويدرك المتعاقدون بوضوح أدوارهم وواجباتهم المطلوبة. • العميل يفهم بوضوح أدوارهم وواجباتهم المطلوبة. • يهتم جميع المشاركين في المشروع بأهداف وتوقعات وقيم بعضهم البعض. • عندما تحدث نزاعات أو نزاعات، ينظر المشاركون أولاً في كيفية استفادة المشروع بدلاً من كيفية استفادتهم.	• أخلاقيات العمل • توضيح أهداف المشروع • توضيح الالتزام من قبل المقاولين • توضيح الالتزام من قبل العملاء • التفاهم المتبادل • الالتزام بفوائد المشروع

• ويتم تعزيز علاقات العمل الفعالة بين المشاركين من حيث استكشاف حلول مبتكرة وخفض التكاليف والوقت الذي يقضونه. • يتم تبادل المعلومات وشفافيتها وإتاحتها للمشاركين على مدار المشروع. • يساعد مديرو المشاريع، ويدعمون، ويتواصلون بوضوح مع مرؤوسيهـم، مما يضمن تحقيق أهداف المشروع. • وهناك جو من الثقة المتبادلة التي يولدها المشاركون في المشروع. • المشاركون في المشروع منفتحون ومحترمون لبعضهم البعض. • ويتم تشجيع المشاركين في المشروع على تبادل الأفكار ومساعدة بعضهم البعض. • يتم التأكيد على تخصيص قضايا اللوم والمساءلة (لا) عندما تسوء الأمور على مدار المشروع.	• تفاعلات فعالة في العمل • تبادل المعلومات • أدوار مدير المشروع • جو تقاسم الثقة • الاحترام المتبادل والانفتاح • تبادل الأفكار والدعم • توجيه اللوم والمساءلة
• جميع المشاركين في المشروع يقدرـون كمساهمين مهمين في نجاح المشروع. • ويتم تشجيع جميع المشاركين في المشروع على تطوير قدراتهم على مدار المشروع. • ويمكن للمشاركين في المشروع اتخاذ القرارات بأنفسهم على أي مستوى.	• قيمة مساهمات المشاركين في المشروع • الفرص المتاحة • تعزيز التمكين • الاعتراف بالإنجازات

• يفخر المشاركون في المشروع بالإنجازات أو يحتفلون بها عندما يحققون إنجازات في الإنتاج. • ومن المقرر أن يحضر العمال أي دورات تدريبية بشأن المهارات والسلامة. • يتم التعامل مع العمال باحترام على مدار المشروع. • العمال قلقون بشأن الصحة والرعاية الاجتماعية.	• التأكيد على أعمال التدريب • تشجيع المواقف المحترمة تجاه العمال • التأكيد على الظروف الجيدة للعمال. • العمال قلقون بشأن الصحة والرعاية الاجتماعية.
• ويؤكد المقاولون الالتزام بنجاح المشروع فيما يتعلق بالجودة. • ويؤكد المقاولون الالتزام بنجاح المشروع فيما يتعلق بالجدول الزمني. • ويؤكد المتعاقدون على الالتزام بنجاح المشروع فيما يتعلق بتكاليف العقود. • يؤكد المشرف على الالتزام بإنجاح المشروع. • يؤكد العميل على الالتزام باتفاقات العقد.	• ضمان المقاول لجودة المشروع • ضمان المقاول لجدول المشروع • ضمان المقاول لميزانية المشروع • التزام المشرف بالعمل • التزام العميل بالاتفاقات

6- نقد وإدارة الذات:

- 6.1 سرد "3" عادات سلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع:
6.2 دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها:

(1) عدم العمل بروح الفريق:

أعضاء أي فريق ناجح ستجد فيهم هذه النماذج الجيدة التي تدفع بالفريق للأمام، مثل الشخص المفكر صاحب المبادرة بأفكاره لحل المشكلات التي تواجه الفريق، والعالم الذي يعرف الكثير من المعلومات ولا يبخل بها على أعضاء فريقه أبدًا لأنه يعرف جيدًا كيف يحصل معلومات جديدة.

والمعلم وهو الشخص الذي يملك موهبة في شرح المسائل المتعلقة بالعمل والقدرة على إعطاء الأمثلة الدقيقة عليها، وهو الشخص الذي يسجل كل كبيرة وصغيرة ويرتب أموره دائمًا وتجدد يصنع لنفسه جدول مهام ويكون أكثر الأعضاء تنظيمًا، وكبير الفريق وهذا ليس بالضرورة أن يكون القائد - مع أنه يفضل - ولكنه شخص ملهم يجيد التعامل مع الناس ويقوم دائمًا بتوجيههم وبث الروح البناءة بين أعضاء الفريق، وصاحب النقد البناء هو من يستطيع دائمًا لفت زملائه إلى أوجه التقصير في عملهم بطريقه لا تهينهم أو تخرجهم وبالتالي تدفعهم للأمام.

ويكمن السبب في عدم العمل بروح الفريق هو عدم تأصيل فكرة ان النجاح الفريق من نجاح الأفراد الذين يعملون فيه ليس نجاحك الشخصي وحدك إياك أن تستصغر أي دور من أدوار زملائك في الفريق وأن تركز على نجاحاتك أنت وحدك لأنك لو عملت وحدك لن تحقق هذا النجاح أبدًا فلا تبخس زملائك حقوقهم، وإذا أمن كل أو معظم أفراد الفريق لتلك المبادئ فسيحققون النجاح بلا شك.

(2) عدم التواصل الفعال عن بعد:

العمل عن بعد يستدعي إجراء جميع المكالمات والاجتماعات عبر الإنترنت طوال الوقت، فقد يشكّل الأمر عبئاً على الطلاب فيلجئون إلى اعتماد المكالمات الصوتية بدلاً من استخدام الفيديو في الاجتماعات، ما قد يخفض من حماسهم واستعدادهم مع الوقت. لذلك يُنصح بعدم تجاهل أهمية مكالمات الفيديو في الحفاظ على مستوى فعال من التواصل عن بعد مع الموظفين.

وإن كانت مكالمات الفيديو لا توازي الاجتماعات وجهًا لوجه ولكنها كافية لإيصال ومشاركة التعبيرات والانفعالات بين الطلاب. يضاف إلى ذلك أنها دعوة لتطوير مهارة جيدة لدى الطلاب، فالعديد من الأشخاص يرهبون التحدث أمام الكاميرات أو لا يحبون كيف يبدو مظهرهم على الكاميرا، وهو ما يمكنهم من تجنب ما سبق ذكره.

ويكمن السبب في عدم التواصل الفعال هو ان ردة الفعل جزء من التواصل وأيضا نبرة الصوت و حركة الجسد فلا يمكن تهمةيشها او الاستغناء عن التواصل بالاجتماعات الحضورية التي يكون فيها الفكر حاضر بكل ادواته يحلل ويدقق ويسأل ويجاوب وبالنهاية التواصل هي مهارة تتطور بالعمل.

(3) عدم فهم رسالة وأهداف المشروع:

تعرف الرسالة في العلوم الإدارية وبالإنجليزية (Mission) بأنها تلخيص مختصر لعملية الشرح الموجز للهدف من وجود المشروع، أو بمعنى آخر ماهية الغاية من وجودها، إذ تصف الرسالة هدف المنظمة الشامل، كما أنها أداة توجه الطلاب والعملاء وأصحاب المصلحة، وتلفت انتباههم بحماس وشغف نحو أهداف المنظمة.

عند الاطلاع بشكل أولي على الرسالة والاهداف يجب ان تكون واضحة للجميع بما فيهم فريق العمل والطلاب، فلا يكتمل عمل دون فهمه بشكل جيد والعمل على تكرار الأهداف والرسالة في كل اجتماع لكي ترسخ في ذهن الطلاب وفريق العمل فهذا يمنع الانحراف عن الرسالة الحقيقة والاهداف المرسومة للمشروع ويقلل التكاليف ويجعل المشروع ينتهي ويبدئ بشكل سلس وواضح.

ويكمن السبب في عدم فهم رسالة واهداف المشروع هو أن المشاريع في بدايتها تكون بالغالب غير واضحة تماما كالأبنية عند عدم اكتمالها، لكن هناك عائق على الطلاب وهو الاتصال المباشر والتواصل فيما بينهم لفهم الرسالة فا لكل شخص منا نواقص يكملها الآخرون والعكس كذلك.

6.3 اجراء تقييم منهجي ذاتي باستخدام نموذج SWOT :

مقدمة عن SWOT:

يعرف تحليل SWOT بأنه الإطار الذي يستخدم لتقييم موقع الشركة التنافسي، بحيث يحدد نقاط قوتها ونقاط ضعفها، ويحدد الفرص والتهديدات التي قد تتعرض لها. ويسمى أيضًا "مصفوفة SWOT أو "أداة التحليل الرباعي"، ولا يقتصر هذا التحليل على المشاريع فقط، وإنما يدخل في مجالات أخرى عدة كالتسويق والتنمية البشرية، وإدارة الأعمال. ويعود ظهور هذا التحليل إلى خبراء جامعة ستانفورد، حيث أجري هذا التحليل في الفترة بين عام 1960 وعام 1970 بإشراف ألبرت همفري، بهدف تحديد أسباب فشل التخطيط المشترك، وما نتج من مشاكل اقتصادية، وكيفية معالجتها.

أهمية تحليل SWOT :

حيث تتبع أهميته من كونه يعمل على:

1. إظهار نقاط القوة واستغلالها لتحقيق أهداف المشروع.
2. إظهار نقاط الضعف، والعمل على تصحيحها والاستفادة منها.
3. استكشاف الفرص الجيدة، والاستفادة منها في تطوير المشروع.
4. دراسة التهديدات المحتملة للمشروع، والعمل على تجنبها.
5. وضع الخطط البديلة والخطط التكميلية، وترتيبات حالات الطوارئ للمشروع.
6. العمل على استراتيجيات التسويق، بحيث تكون مبدعة ومميزة.
7. إعداد خطة لإدارة المخاطر للمشروع.
8. تساعد على قياس أداء المشروع مقارنة بمنافسيه الموجودين في السوق.
9. معرفة وتحديد الأدوات التي تساعد على تطوير أداء المشروع.

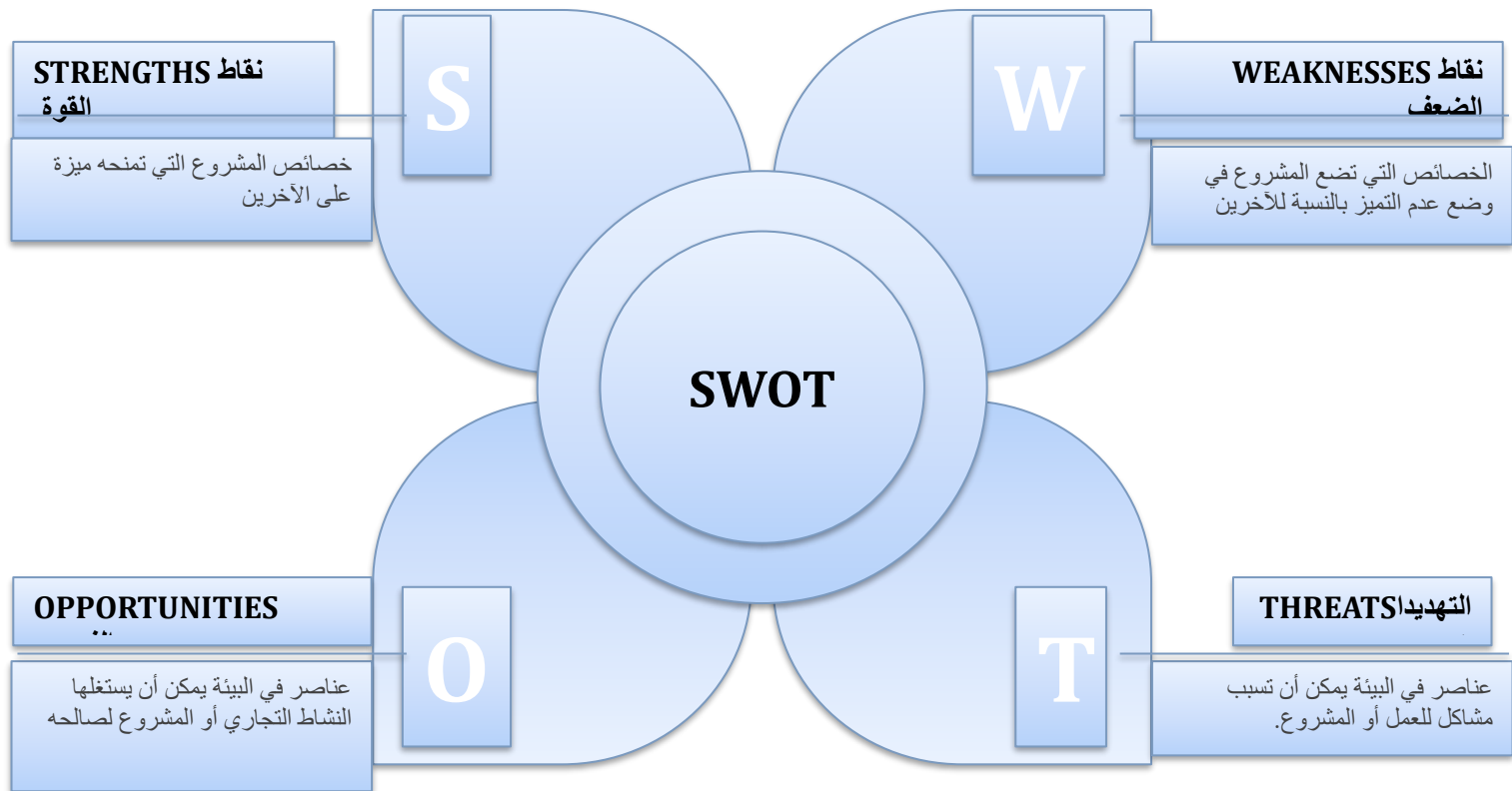


Table 0.1

نقاط القوة	نقاط الضعف
إدارة المخاطر	كتابة التقارير
التفاوض	ادارة الأولويات
القدرة على التكيف	عدم التقيد بالوقت
الفرص	التهديدات
التطوير المستمر واكتساب المهارات بالعمل الجماعي	وجود كفاءات في فريق العمل

7- النزاهة الشخصية والموثوقية:

7.1 تقديم "3" سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية:

7.2 تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني أن وجد لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات:
أمور تؤدي الى تعطل المشاريع ثم الى الفشل:

1- الكذب في تقارير الإنجاز:

أود ان اعترف، فأنا أكذب كثيرا، وأفعل ذلك أحيانا لأبدأ محادثة ما أو لأنهيها. وقد أقدمُ على ذلك لمراعاة شعور الآخرين، أو للحفاظ على مشاعري أنا نفسي من أي مضايقة. وفي بعض الأوقات، يتمثل السبب في محاولة تبسيط التعقيدات التي قد تشوب الحياة سواء الاجتماعية أو المهنية.
لكن ماذا إن كان هذا الكذب لا يرتبط فقط بالحالة المزاجية للمرء، وإنما يتصل بشكل لا انفصام فيه بطبيعة الوظيفة ومضمونها؟ ما أثر هذا الكذب على المهنة وعلى العمل!

من اثاره يؤدي إلى الخداع في مكان العمل على نحو سلبي؛ إذ أن لجوء شخص ما إلى الكذب يعني على الأرجح أنه لا يجيد القيام بوظيفته. كما أن فعل ذلك قد يسمح ثقافة الثقة وروح الفريق الواحد.

هناك استثناءات من هذه القاعدة في الوظائف التي تعتمد بشكل أساسي على بيع منتج أو خدمة معينة والترويج لهما، أكثر من اهتمامها في المقام الأول بإرضاء العملاء والمستهلكين وتلبية احتياجاتهم ومطالبهم.

2- اختيار المقاولين بناء على العلاقات الشخصية:

عملية اختيار مقاول للبناء تعتبر من اهم الأشياء التي يجب الاهتمام بها عند الشروع في بناء قطعة الأرض فالمقاول هو من يشرف على عملية البناء وتقع على عاتقه مسؤولية اخراج البناء بالشكل الصحيح وفق الخريطة الهندسية المصممة من قبل المهندس المعماري فاختيار مقاول غير كفوء قد يؤدي بك الى خسائر كبيرة سواء بإعادة البناء لبعض الأجزاء او بالقيام بعمليات الصيانة الدورية للبناء نتيجة تسليم العمل بجودة قليلة. معظم اعمال المقاول واختيارها تعتمد على المعرفة والعلاقات الشخصية غالبا مدراء المشاريع يختارون المقاولين بناء على ترشيح صديق او جار لك او قريب لك او لاحد معارفك

من اثاره هو الاختيار الخاطئ للمقاول قد يعرضك لخسائر كبيرة سواء مادية او تأخير في العمل او جودة العمل نفسه

3- اعداد ميزانيات تفوق تكلفة المشروع:

الميزانية الجيدة هي التي تكون محددة قدر الإمكان وتجمع الموارد والكميات والتكاليف. من المهم أولاً تحديد ماهي الموارد المادية المطلوبة وماهي الكميات (المقادير) المطلوبة لكل صنف من أصناف الموارد من أجل تحقيق الأهداف التي حددتها. ويمكن تقسيم هذه الموارد إلى أصناف أو فئات مختلفة مثل الموارد البشرية، والمعدات التقنية، والمواد/اللوازم، والاتصالات/المنشورات. قم بإعداد قائمة بما تحتاج والكمية المطلوبة وتوخي الدقة قدر الإمكان.
لأثر على تنفيذها / اهدار أموال كان بالإمكان الاستفادة منها لو تم توجيهها بالطريقة السليمة او حسب الميزانية المعدة.

8- الاتصالات الشخصية:

8.1 إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة:

#	اسم الجهة	المطلوب من الجهة	المطلوب من اصحاب المشروع
1	وزارة الصناعة	- ترخيص انشاء المدينة الصناعية - مواصفات المدينة الصناعية والكادر والمواصفات الاخرى	تطبيق الاشتراطات للحصول على الترخيص
2	امانة مدينة الرياض	- فسح ارض المدينة الصناعية - الاشتراطات الفنية لفتح مدينة صناعية خاصه	زيارة لجنة لإعطاء الموافقات وفق التأكد من المواصفات والاشتراطات الفنية
3	شركات النقل	- توفير باصات لنقل العمال - تكلفة النقل	- الحصول على العروض - مناقشة أفضل العروض واعتماد العرض
4	راعي المشروع والمستثمرون	- التمويل - الموافقة على وثيقة المشروع	- التمويل - التوقيع على الوثائق الرئيسية
5	مكتب الإنشاءات	- تصميم المدينة الصناعية - تكلفة انشاء المدينة الصناعية	- مناقشة التصميم والحصول على التصميم النهائية - تزويد شركة الكهرباء بالدراسات اللازمة لإيصال التيار الكهربائي
6	شركة التسويق	- التسويق للمدينة الصناعية - وضع الهوية	- استقبال ومناقشة خطة التسويق والوسائل الدعائية - اعتماد الهوية
7	المقاول	- تنفيذ المشروع وفق الشروط - وضع الجدول الزمني لتنفيذ المشروع	- اعتماد خطة تنفيذ المشروع - تسليم نسخ من خطة تنفيذ المشروع لفريق الإشراف ونسخة للاستشاري الهندسي

8	الغرفة التجارية	- معلومات عن السوق المحلي - تصديق الخطابات	تتطلب فقط زيارة للحصول على الاحتياجات في المشروع
9	المستخدم النهائي (العميل)	الافادة والاستفادة من الخدمات المقدمة	التأكد من رضا العميل
10	وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات	-تغطية المدينة الصناعية بأبراج الاتصالات والشبكة	توفير منطقة خاصة لبناء ابراج الاتصالات

8.2 تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال:

تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال:

- الاتصال التفاعلي - Interactive Communication : وهذا هو بين طرفين أو أكثر إذا كان هناك اتصالات متعددة الاتجاهات لتبادل المعلومات . وهذا هو الأكثر شيوعاً والأكثر فعالية لأساليب الاتصال.
- الاتصالات الدفعة - Push Communication : هذا النوع من الاتصالات للتحقق من صحة إرسال الرسالة ، ولكن ليس للتحقق من أنه قد تم فعلاً تسلم الرسالة أو في الواقع تمت قراءتها من قبل المستلم . هذا النوع يشمل التواصل بالتقارير، ورسائل البريد الإلكتروني والفاكسات، والبريد الصوتي، والرسائل، والمذكرات، الخ.
- الاتصالات الساحبة - Pull Communication : يستخدم هذا النهج عموماً من أجل الكميات الكبيرة من المعلومات ، أو للحصول على مجموعة من الاتصالات إلى جمهور كبير يمكن الوصول إلى تلك الاتصالات وفقاً لتقدير المتلقي . هذا ويمكن أن تشمل مواقع الإنترنت ، ومواقع التعليم الإلكتروني ، وقواعد البيانات التجارية ، ومستودعات المعرفة ، الخ .

8.3 تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي:

الاتصال النموذجي، المرسل المتلقي

Communication Sender-Receiver Model

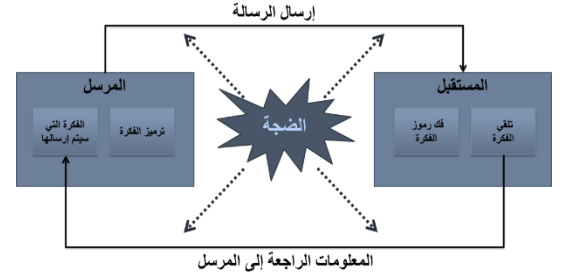


Figure 0.1

- فكرة مرمزة - An encoded idea : بشكل يمكن أن يفهمه المتلقي.
- الرسالة وردود الفعل - The message and feedback : ناتج الترميز.
- الوسيلة - Medium : هي الوسيلة التي يتم إرسال الرسالة بواسطتها.
- مستوى الضوضاء - Noise level : أي اضطرابات البيئية يمكن أن تؤثر على استقبال الرسالة.
- الفكرة - The decoded idea : تفسير المتلقي أو فهم الرسالة التي وردت إليه.

Communication Hierarchies

التسلسلات الهرمية للاتصالات

يزداد تعقيد فريق الاتصالات باطراد تقريباً إلى الضعف من عدد أعضاء الفريق (المتواصلين) على أساس المعادلة التالية:

- عدد (خطوط) قنوات الاتصال = $N * (N - 1) / 2$
- حيث N = عدد أعضاء الفريق

لذلك:

- خطوط الاتصال لفريق من 5 أشخاص = 10 خطوط.
- خطوط الاتصال لفريق من 10 أشخاص = 45 خطوط
- خطوط الاتصال لفريق من 40 أشخاص = 780 خطوط

- كتابي رسمي - Formal Written
- شفهي الرسمي - Formal Verbal
- كتابي غير رسمي - Informal Written
- شفهي غير رسمي - Informal Verbal

رسمية مكتوبة	رسمية شفوية	غير رسمية مكتوبة	غير رسمية شفوية
• خطط إدارة المشروع . • ميثاق المشروع . • الاتصالات عبر المسافات الطويلة . • المشاكل التقنية المعقدة . • محاضر الاجتماعات .	• العروض التقديمية . • الخطب العامة . • العناوين الرئيسية .	• المذكرات . • رسائل البريد الإلكتروني .	• الاجتماعات . • المحادثات المخصصة .

Table 0.1

Figure 0.2

9- العلاقات والارتباط:

9.1 بناء مصفوفة الاتصال:

مصفوفة الاتصال:

طرق الاتصال

Communication Methods

- اجتماعات المجموعة . - Group meetings
- مؤتمرات الفيديو . - Video Conferences
- إنترنت الويكي (على شبكة الإنترنت) . - Intranet wikis (web based)
- البريد الإلكتروني ، والبريد الصوتي ، والفاكس . - E-mail, voicemail, fax
- أدوات المؤتمرات (مثل ويبكس ®) . - Conferencing tools (e.g., Webex®)
- برمجيات إدارة المشاريع القائمة على الشبكة العالمية ، البوابات - Web based PM software, portals .

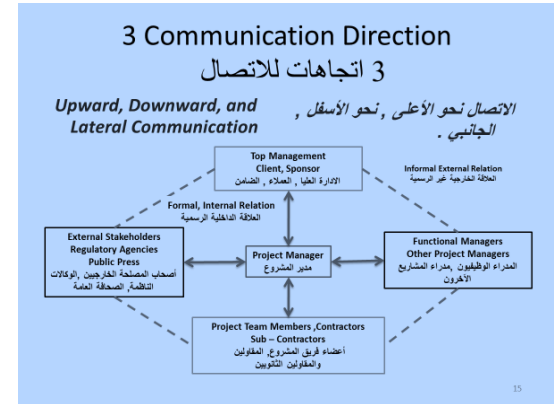


Figure 0.1

9.2 عرض 3 سيناريوات لنماذج خاطئة من التواصل:

Mistakes in Communication

أخطاء في الاتصال

- عدم سؤال الناس عن المعلومات التي يريدونها.
- عدم التخطيط للتواصل مع جميع أصحاب المصلحة.
- عدم ايجاد معايير للتواصل (حسب الحاجة – مفصلة وليست جاهزة) ضمن منظومتك وبما يناسب احتياجات المشروع.
- عدم استخدام طرق عديدة للاتصال.
- عدم التأكد من ان الاتصال قد وصل الى المستلم فعليا وانه قد فهمه.
- عدم إدراك ان الاتصال هو بين جانبين، من وإلى اصحاب المصلحة.
- عدم التخطيط للاتصال مع كل من أصحاب المصلحة على أساس الاحتياجات الفردية لكل منهم ومقدار اهتمامهم أو مصالحهم في المشروع.
- نسيان ضم اناس مثل رؤساء أعضاء الفريق الى لائحة أصحاب المصلحة.

9.3 تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين stakeholder assessment matrix :

Communications Matrix

مصفوفة خطة الاتصال

مصفوفة خطة الاتصال				
التسليمات/ الوصف	الجمهور المستهدف	طريقة التسليم	أوقات التسليم	من هو المسؤول؟
الاجتماعات غير المتكررة				
اجتماع البدء	راعي متلقي الخدمة وممثله، راعي المشروع والمدير، راعي المورد ومدير المشروع	اجتماع لمراجعة خطة المشروع والموافقة عليها	مرة واحدة كل مرحلة	راعي المشروع ومدير المشروع
الاجتماع النهائي	راعي متلقي الخدمة وممثله، راعي المشروع والمدير ، راعي المورد ومدير المشروع	اجتماع لمراجعة تقرير الانتهاء والموافقة عليه) في حال تنطبق الحالة) وقائمة الخروج من المرحلة	مرة واحدة كل مرحلة	راعي المشروع ومدير المشروع
الاجتماعات المتكررة				
اجتماع المراجعة لرعاة المشروع	رعاة المشروع	يقوم مدير المشروع بإعطاء رعاة المشروع تقرير محدّث عن سير	شهري / أول يوم خميس	مدير المشروع

		العمل (عن طريق التجمع أو مؤتمر عبر الهاتف في حال عدم التمكن من التجمع)		
اجتماع مراجعة المشروع	مدراء المشروع، ممثل متلقي الخدمة ، قادة الفرق، مدراء الموارد،(إذا دعت الحاجة)، أعضاء الفرق (إذا دعت الحاجة)	مدير المشروع يراجع سير العمل مع الجهات المعنية	أسبوعيا/ايام الخميس	مدير المشروع
الاجتماعات غير المتكررة				
خطة المشروع	راعي متلقي الخدمة وممثله، راعي المشروع والمدير ، راعي المورد ومدير المشروع	بواسطة المراسلات	مرة واحدة	راعي المشروع ومدير المشروع
تقرير الانتهاء من المشروع	راعي متلقي الخدمة وممثله، راعي المشروع والمدير ، راعي المورد ومدير المشروع	بواسطة المراسلات	مرة واحدة	راعي المشروع ومدير المشروع
تقارير المشروع				
تقرير سير العمل الشهري في المشروع	راعي متلقي الخدمة وممثله، راعي المشروع والمدير ، راعي المورد ومدير المشروع، ممثل متلقي الخدمة ، قادة الفرق	بواسطة المراسلات	شهريا	مدير المشروع

مدير المشروع	أسبوعيا/الأحد	بواسطة المراسلات	مدراء المشروع، ممثل متلقي الخدمة ، قادة الفرق، مدراء الموارد(إذا دعت الحاجة)، أعضاء الفرق) إذا دعت الحاجة)	تقرير سير العمل الأسبوعي في المشروع
				الإتصال في حالة التصعيد
الجهات المعنية ومدير المشروع	حسب الطلب	أية مسائل أو مخاطر كبيرة أو عاجلة يجب الإبلاغ عنها فورا لمدير المشروع وبدوره يجب على مدير المشروع الإبلاغ عن هذه المسائل أو المخاطر للجمهور. يجب الإبلاغ عنها بواسطة المراسلات ، وفي حالة الضرورة بواسطة الهاتف.	مدراء المشروع، الممثلين، رعاة المشروع	المسائل والمخاطر الدرجة

اعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين:

اسم الجهة	Unaware	Resistant	Neutral	Supportive	Leading
وزارة الصناعة		C			
امانة مدينة الرياض	C				
شركات النقل		C			
راعي المشروع والمستثمرون				CD	
مكتب الإنشاءات				D	
شركة التسويق			C		
المقاول				D	
الغرفة التجارية		C			
المستخدم النهائي (العميل)			C		
وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات	C				

Table 0.1

10- القيادة :

10.1 وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع:
نموذج القيادة المفضل لإدارة المشروع النمط التحويلي:

نمط قيادي ذا رؤية ثاقبة، ويعتمد التعلم المستمر والتشاركي والتحفيز الايجابي، قائم على الود والقبول والدافعية بين المرؤوسين في المشروع والفريق الذي يعملون به.

10.2 تحديد أسباب التفضيل لذلك النموذج:
أسباب تفضيل هذا النمط:

1. تسعى القيادة التحويلية الى تمكين العاملين من خلال تفويض السلطات، والعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم.
2. تتبنى القيادة التحويلية فكرة " المسؤولية الاخلاقية " التي بدورها تحفز العاملين على تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وبالتالي اكتساب السلوك التعاوني.
3. القيادة التحويلية نمط قيادي يصلح للتطبيق في جميع المنظمات وفي مختلف المستويات والتي بحاجة الى التغيير.

10.3 تقديم عدد "5" مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع:
مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع المشروع:

1. التمكين ومنح سلطة مؤقتة، أو دوراً وظيفياً لأعضاء الفريق لإبداء آرائهم حول طبيعة العمل، ويؤدي ذلك إلى جعلهم قادرين على التأثير على النتائج النهائية، التي سيتم الوصول لها بعد تطبيق أحد الآراء.
2. بناء ثقافة مشتركة: إن بناء ثقافة مشتركة تعمل على دعم المبادرات التطويرية والمعتقدات التي تكسب الفريق هويته.
3. التحفيز الذهني وتقديم الدعم الفردي واستثارة التفكير ووضع نماذج للممارسة المهنية وتنمية الروح التنافسية الايجابية لتطوير الفريق.
4. تعزيز التنوع المعرفي: ويتميز فريق العمل الذي يتسم بالتنوع المعرفي بالقدرة على حل المشكلات بشكل مختلف واتخاذ قرارات أفضل.
5. التواصل الفعال: إنشاء نظام تواصل فعال للفريق يجعل الأعضاء قادرين على مشاركة أفكارهم، وآرائهم، ومهاراتهم، ومعرفتهم مع مدراءهم و زملائهم بشكل صحيح.

11- العمل الجماعي:

11.1 تصميم نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية بالمشروع:

جدول توزيع المهام (RACI)

النشاط	الشركة المقاوله	مهندس البناء	مدير المشروع	مالك المشروع
بناء المباني السكنية.	R	R,A	C	I
بناء مباني الخدمات (المسجد، دورات المياه العامة).	R	R,A	C	I
التخطيط المروري للمدينة.	R	A	C	I
توزيع شبكة الصرف الصحي والمياه.	R	A	C	I
تجهيز مواقع المصانع.	R	R,A	C	I
بناء نماذج مصانع جاهزة.	R	R,A	C	I

توضيح:

يستخدم جدول توزيع المسؤوليات المعروف باسم (جدول راسي RACI Chart) لتوضيح الأدوار والمسؤوليات في مؤسسة ما. وهو ببساطة عبارة عن جدول يتضمن قائمة بالأنشطة ومعلومات عن دور كل فرد فيما يتعلق بهذه الأنشطة. فإمام كل نشاط يوضع اسم الشخص المختص بحسب دوره في العمود المخصص لهذا الدور. وكلمة RACI باللغة الانجليزية هي اختصار لأربعة كلمات باللغة الانجليزية إذ تمثل الأحرف الأولى من هذه الكلمات. فالحرف الأول R هو الحرف الأول من كلمة Responsible بمعنى منفذ، وهو الشخص المكلف بأداء العمل. والحرف الثاني A هو الحرف الأول من كلمة Accountable بمعنى مسؤول، وهو الشخص المسؤول عن التأكد من أداء العمل بشكل كافي. والحرف الثالث C هو الحرف الأول من كلمة Consulted بمعنى يستشار وهو الشخص (أو الأشخاص) الذي يطلب مدخلاته لإتمام العمل. والحرف الرابع والأخير I هو الحرف الأول من كلمة Informed بمعنى يخطر وهو الشخص (أو الأشخاص) الذي يجب أن يخطر بشأن هذا العمل.

12- الصراع والأزمات:

12.1 تعريف الصراع والأزمات:

12.2 تقديم 2 سناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع:

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

12.4 عرض تحليل الأسباب الجذرية Root Cause Analysis :

يكون هناك صراع بين مدير المشروع ومدير وحدة الاعتماد على نوعية المواد المقدمة في العروض لمواد البناء.

الاطراف المشاركة:

مدير المراجعة الداخلية - مدير المشروع - مدير وحدة البناء - مدير وحدة الجودة - مدير وحدة الاعتماد.

الحلول المقترحة : استخدم تقنية (Compromising) وتعني (Lose – Lose) .

تحليل RCA

السؤال الاول:

لماذا لم يتم اعتماد المواد المقدمة من الشركات ؟

لم تطابق معايير الجودة .

السؤال الثاني:

لماذا لا تطابق معايير الجودة ؟

لأنه لم قبول الطلب المقدم من وحدة البناء.

السؤال الثالث:

لماذا لم يتم قبول الطلب من وحدة الجودة؟

لعدم وضوح حوكمة الاعمال والاجراءات والمدد الزمنية لاعتماد طلبات قبول المعايير

يكون هناك صراع بين مدير المشروع وفريق السلامة اوقات العمل في الفترة الصباحية خلال شهر رمضان.

الاطراف المشاركة: مدير المشروع – مدير وحدة البناء – مدير صرف المستحقات – مدير وحدة مكتب المشاريع.

الحلول المقترحة: استخدام تقنية (Collaborating) و تعني (Win – Win) .

تحليل RCA

السؤال الاول:

لماذا هناك صراع فريق مراقبة الانشاءات لوحدة الجودة مع مدير المشروع ؟

لوجود ملاحظات من مدير وحدة البناء لعدم رغبة فريق وحدة المباني في العمل اثناء الفترة الصباحية مع تقديم مقترحات من الفريق.

السؤال الثاني:

لماذا هناك عدم رغبة فريق وحدة المباني في العمل اثناء الفترة الصباحية؟

لوجود نسبة عظمى في فريق المشروع من الديانة المسلمة بالمشروع وخلال فترة شهر رمضان يكون هناك تعارض مع فترة الصيام.

السؤال الثالث:

لماذا تم وجود العمالة المسلمة بالفترة الصباحية برمضان؟

بسبب سوء توزيع مدير المشروع للموارد البشرية بناء على ثقافتهم وطبيعتهم

Table 0.1

يكون هناك صراع بين مدير المشروع و المقاول على تاريخ استلام المشروع

الحلول المقترحة : استخدم تقنية (Competing/ forcing) وتعني (Win – Lose)

تحليل RCA

السؤال الاول:

لماذا يوجد صراع بين مدير المشروع والمقاول على تاريخ استلام المشروع؟

بسبب عدم التزام المقاول بالمدد الزمنية المحددة بالعقد

السؤال الثاني:

لماذا لم يلتزم المقاول بالمدد الزمنية المحددة بالعقد؟

بسبب عدم تقدير المدد الزمنية الواقعية للأنشطة بالمشروع

السؤال الثالث:

لماذا لم يتم تقدير المدد الزمنية الواقعية للأنشطة بالمشروع؟

بسبب عدم خبرة المقاول بمثل هذا النوع من المشاريع

13- الحنكة:

13.1 توزيع الموارد البشرية على المهام:

جدول توزيع الموارد البشرية:

Table 0.1

Normal					
النشاط	مهندس بناء	مشرف أعمال	عمال تشييد	مدقق جودة	تاريخ الانتهاء المتوقع
بناء المباني السكنية.	1	2	120	1	بعد 24 شهر من بدء المشروع
بناء مباني الخدمات (المسجد، دورات المياه العامة).	1	2	70	1	
التخطيط المروري للمدينة.	1	1	20	1	
توزيع شبكة الصرف الصحي والمياه.	1	1	15	1	
تجهيز مواقع المصانع.	1	1	20	1	
بناء نماذج مصانع جاهزة.	1	2	80	1	

13.2 تحليل أثر إجراء عملية Crashing وعملية Fast-tracking على الجدول الزمني وتمثيل الجدول بعد تنفيذ هذان الإجراءان:

Crashing							
النشاط	مدة التنفيذ المخطط	مدة التنفيذ) (Crashing	مهندس بناء	مشرف أعمال	عمال تشبيد	مدقق جودة	تاريخ الانتهاء المتوقع
بناء المباني السكنية.	12 شهر	9 شهور	1	3	160	1	بعد 18 شهر من بدء المشروع
بناء مباني الخدمات (المسجد، دورات المياه العامة).	12 شهر	9 شهور	1	3	100	1	
التخطيط المروري للمدينة.	6 أشهر	3 أشهر	1	2	35	1	
توزيع شبكة الصرف الصحي والمياه.	6 أشهر	3 أشهر	1	2	20	1	
تجهيز مواقع المصانع.	3 أشهر	شهر	1	2	30	1	
بناء نماذج مصانع جاهزة.	12 شهر	9 شهور	1	3	110	1	
الأثر: في حال تطبيق عملية Crashing سيتم زيادة الموارد البشرية في كل نشاط مما سيؤدي إلى الانتهاء المبكر للمشروع وزيادة في التكلفة.							

Fast-tracking

النشاط	مدة التنفيذ المخطط	مهندس بناء	مشرف أعمال	عمال تشييد	مدقق جودة	تاريخ الانتهاء المتوقع
بناء المباني السكنية.	12 شهر	1	3	120	1	بعد 18 شهر من بدء المشروع
بناء مباني الخدمات (المسجد، دورات المياه العامة).	12 شهر	1	3	70	1	
التخطيط المروري للمدينة.	6 أشهر	1	2	20	1	
توزيع شبكة الصرف الصحي والمياه.	6 أشهر	1	2	15	1	
تجهيز مواقع المصانع.	3 أشهر	1	2	20	1	
بناء نماذج مصانع جاهزة.	12 شهر	1	3	80	1	

الأثر: في حال تطبيق عملية Fast-tracking سيتم البدء بتنفيذ أنشطة المشروع بالتوازي مما سيؤدي إلى الانتهاء المبكر للمشروع وزيادة في المخاطر على الأعمال.

14- التفاوض:

14.1 تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض:

قواعد عامة لعملية التفاوض:

1. الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق.
2. الانسجام والتوافق بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة محددة المهام، ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي حول موضوع التفاوض.
3. تدريب وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض إعدادا عاليا يتم خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية.
4. المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض وألي تطورات تحدث أعضائه.
5. توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية.

نموذج خطة التفاوض A
1. تحديد الإطار العام الذي ستتم من خلاله عملية التفاوض.
2. حصر القضايا التي سيشملها التفاوض وما المعلومات اللازم توفرها عن تلك القضايا.
3. تحديد التجهيزات المادية والفنية والبشرية اللازمة للتفاوض.
4. تحديد من سيقوم بالتفاوض إما فرد أو فريق.
5. تحديد الوقت الملائم للتفاوض وهل يحتاج لجولة أم عدة جولات.
6. الاتفاق على المكان الملائم للتفاوض.
7. تجهيز الوثائق اللازمة لعملية التفاوض.
8. حصر الاستراتيجيات والتكتيكات اللازمة لعملية التفاوض

نموذج خطة التفاوض B
1. كتابة الأولويات في العملية التفاوضية
2. ترتيب الأهداف بحسب أهميتها، وكتابة النتائج المتوقعة ب حسب أولوياتها
3. تحديد الحد الأدنى الذي يقبل به سواء كان (مطلب أو هدف أو نتيجة)
4. تحديد طريقة استعراض مطالبك، وتحديد سائلك في عملية الإقناع
5. معرفة كيف ستدخل في التفاوض وكيف تخرج منه ان أردت
6. معرفة ماذا يريد الطرف الآخر