

اسم المشروع
مشروع إنشاء خرسانة جاهزة



رقم المجموعة
5194
اعداد

اسم الطالب	الرقم الأكاديمي
سعد الشهري	2021203251
عبدالله القرني	2021203180
فهد الفوزان	2021202109
سلطان الفوزان	2021203216
ظافر القرني	2021203189
عبدالرحمن العيسى	2021203374
فهد الشعيبي	2021200341
رائد عبد الرحيم فلمبان	2021203836

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

م	محتويات التقرير	رقم الصفحة
1.	غلاف التقرير	
2.	فهرس المحتويات	3
3.	فهرس الجداول	5
4.	فهرس الأشكال	6
5.	محتويات كامل المشروع	7
6.	المقدمة	8
	الاستراتيجية Strategy	8
	1. صياغة الرسالة	8
	2. صياغة الرؤية	8
	3. تطوير وتحديد الأهداف بنموذج SMART	9
	4. تطوير وتحديد مؤشرات القياس الأداء Leg/ Lead	9
	5. تطوير وإعداد نموذج ميثاق المشروع	10
	الحوكمة والهياكل والعمليات	15
	Governance, structures and processes	
	6. تطوير هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع:	15
	7. تحديد الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل	16
	8. تحديد نموذج مكتب المشاريع النسب لإدارة المشروع مع تحديد السبب	19
	الامتثال والمعايير واللوائح	19
	Compliance, standards and regulations	

19	8. تحديد نموذج مكتب المشاريع النسب لإدارة المشروع مع تحديد السبب	
19	9. تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع	
21	10 . تطوير نموذج للتحقق Check list لكل مرحلة من مراحل المشروع الثلاث (بدء وتخطيط- تنفيذ- اغلاق)	
25	4. السلطة والاهتمام (Power And Interest)	
25	11. تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم (الكفاءة 8)	
25	12. تطوير شبكة (القوة/الاهتمام) وشبكة (التأثير القوة)	
27	13. استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة	
27	5. ثقافة المنظمة وقيمها (Culture and Values):	
27	14. تعريف لثقافة المنظمة	
28	15. تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع	
29	6. نقد وإدارة الذات -Self-reflection and self-management	
29	16. سرد " عادات سلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع	
29	17 . دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها	
30	18. اجراء تقييم مهني ذات باستخدام SWOT	
31	7. النزاهة الشخصية والموثوقية Personal integrity and reliability	
31	19. تقديم سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية	
32	20. تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني إن وجد لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات	
33	8. الاتصالات الشخصيةcommunication	
33	1. إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة	
34	2. تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال	
35	3. تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي	
36	4. بناء مصفوفة الاتصال	

37	5. عرض سيناريوهات لنماذج خاطئة من التواصل	
37	9. العلاقات والارتباطات Relationships and engagement	
37	6. تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين Stakeholder assessment matrix	
39	10. القيادة Leadership	
39	7. وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع	
39	8. تحديد أسباب التفضيل لذلك النموذج	
39	9. تقديم عدد "5" مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع	
40	11. العمل الجماعي Teamwork	
40	10. تصميم نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية بالمشروع	
41	12. الصراع والأزمات Conflict and crisis	
41	11. تعريف الصراع والأزمات	
41	12. تقديم سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع	
41	13. تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع صراع وتحديد سبب الأفضلية:	
42	14. عرض تحليل الأسباب الجذرية Root Cause Analysis	
45	13. الحنكة Resourcefulness	
45	15. توزيع الموارد البشرية على المهام	
46	16. تحليل أثر إجراء عملية Crashing وعملية Fast-tracking على الجدول الزمني وتمثيل الجدول بعد تنفيذ هذان الجراء	
47	14. التفاوض Negotiation	
47	17. تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض.	
47	18. إعداد عدد 2 خطة التفاوض.	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
12	مواصفات المنتجات	1
20	نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع	2
21	نموذج تطابق لمرحلة البدء وتخطيط المشروع	3
23	نموذج تطابق لمرحلة تنفيذ المشروع	4
24	نموذج تطابق لمرحلة إغلاق المشروع	5
25	سجل المعنيين	6
33	سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة	7
36	مصفوفة التواصل	8
38	مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين Stakeholder assessment matrix	9
47	خطة التفاوض الأولى	10
49	خطة التفاوض الثانية	11

قائمة الاشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	نموذج ميثاق المشروع	9
2	الهيكل التنظيمي لمشروع الخرسانة الجاهزة	14
3	شبكة (القوة/الاهتمام)	26
4	النموذج الشبكي مع أصحاب المصلحة	27
5	قيم المشروع	28
6	مخطط RACI لعدد ثلاث مهمات ادارية	40
7	تحليل الأسباب الجذرية عن الصراع الثاني	43
8	تحليل الأسباب الجذرية عن الصراع الثاني (الصراع بسبب سوء فهم القرارات)	44
9	مخطط جائت	46

مشروع صناعة خرسانة جاهزة

مقدمة:

يعتبر العصر الحالي هو عصر الانشاءات العمرانية الضخمة، فلا يكاد يخلو يوم من وجود منشآت جديدة، سواء كمباني سكنية أو مشاريع أو شوارع أو مشاريع عمرانية ضخمة، وهذا يتطلب توافر نوع مميز وذو جودة عالية من الخرسانة.

والخرسانة الجاهزة هي الخرسانة التي يتم تصنيعها في مصنع أو مصنع خلط، وفقاً لوصفة محددة ، ثم يتم تسليمها إلى موقع العمل بواسطة شاحنة مثبتة بداخل- خلاطات ترانزيت. ينتج عن هذا خليط دقيق ، وقد تم بناء أول مصنع للخرسانة الجاهزة في ثلاثينيات القرن الماضي ، لكن العمل في الخرسانة الجاهزة لم يبدأ في التوسع بشكل كبير حتى الستينيات ، وقد استمرت في النمو منذ ذلك الحين، والخرسانة الجاهزة كما يطلق عليها شعبياً، تشير إلى الخرسانة التي تم تصنيعها خصيصاً من أجل التسليم إلى موقع البناء الخاص بالعميل بشكل فوري مختلطة وبلاستيكية أو حالة غير صلبة، الخرسانة نفسها خليط من الاسمنت البورتلاندي والماء والركام تتكون من الرمل والحصى أو الحجر المسحوق. ونظراً لأهمية هذا المشروع ومدى فائدته للمستثمرين والمجتمع على حد سواء، فقد قررنا اختيار مشروع الخرسانة ليكون مشروعنا لهذا العام.

الاستراتيجية

1. صياغة الرسالة:

يسعى مشروع الخرسانة الجاهزة إلى توفير فرصة للنمو، وتحقيق التميز على مستوى المملكة والوطن العربي والخليجي، وخدمة الجمهور بكل فخر، وتوفير أفضل أنواع الخرسانة الجاهزة في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية من خلال استغلال كافة الموارد المتاحة واستثمار جهود المخلصين من أبناء المملكة العربية السعودية.

2. صياغة الرؤية:

تعزيز الريادة والوصول إلى التميز في المنطقة العربية والخليجية وكسب ثقة المستهلكين في مجال الخرسانة الجاهزة

3. تطوير وتحديد الأهداف بنموذج SMART:

يهدف مشروعنا إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تتمثل في:

- توفير أفضل دعم للمستهلكين والمستثمرين في الحلول الخرسانية الجاهزة.
- المساهمة في الحفاظ على ثروات الوطن ومواطنيه من خلال الاستغلال الأمثل لخامات الوطن.
- تصميم منتجات خرسانية ذات جودة عالية.
- تطوير موارد مشروع صناعة الخرسانة بطريقة ذكية لتوفير راحة البال للجميع.
- تقديم حلول خرسانية موثوقة ومستدامة ودائمة.
- تطوير قدرات الموظفين من خلال التدريب والتطوير المهني والابتكار في مجال صناعة الخرسانة الجاهزة.
- تحقيق عائد أكبر على الاستثمار وضمان الاستدامة.
- تحقيق رضا العملاء وولاءهم.
- جذب أكبر قدر ممكن من العملاء الجدد.
- تحقيق أكبر حجم ممكن في مجال صناعة الخرسانة الجاهزة من الحصة السوقية.
- الاستمرارية في تطوير منتجات الخرسانة الجاهزة.
- تكثيف العمليات البحثية والدراسات حول تصنيع الخرسانة الجاهزة.

4. تطوير وتحديد مؤشرات القياس الأداء Leg/ Lead

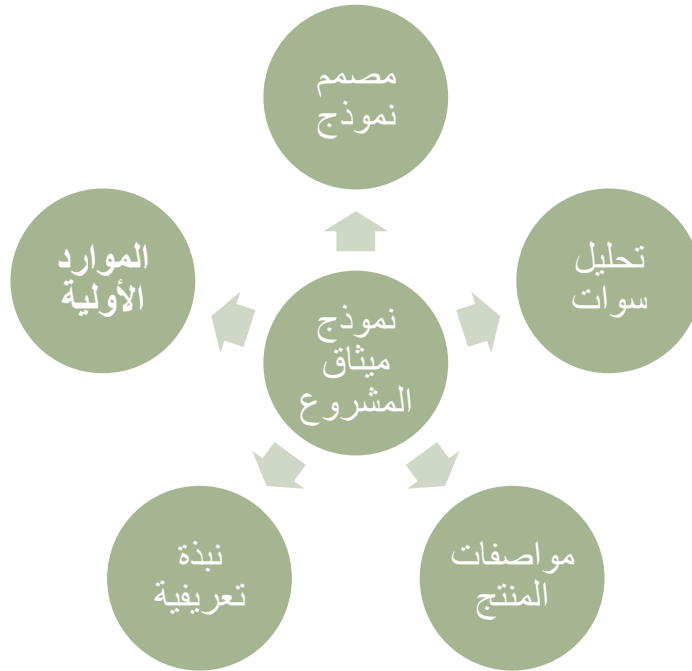
عند تطويرنا لمؤشرات القياس الخاصة بمشروعنا "صناعة الخرسانة الجاهزة" اعتمدنا على المقولة السائدة "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته"، وذلك إيماناً منا بأهمية الدور الذي تلعبه مؤشرات الأداء في تحقيق إدارة فعالة، فهي الأدوات التي تستخدم لقياس مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف المنشودة، ولا بد لأي مؤشر أن يتميز ببعض الصفات الرئيسية وهي أن يكون مرتبطاً بأهداف المشروع والتدقيق وقابل للقياس ويمكن تحقيقه وواقعي ويمكن الاعتماد عليه، وقد تم بناء مجموعة من المؤشرات بهدف التطوير والبحث عن حلول تساعد في رفع مستوى الأداء، وتتلخص مؤشرات أداء مشروعنا فيما يلي:

- نسبة الاستجابة وتحقيق طلبات أصحاب المصلحة.
- نسبة التوصيات التي يتم استلامها وكذلك نسبة الاستجابة لهذه التوصيات.
- عدد الملاحظات المتكررة.

- عدد الاقتراح التحسينية المطبقة عند وجود ملاحظات على منتج الخرسانة.
- نسبة التزام مشروع الخرسانة بتنفيذ إجراءات التدقيق الداخلي.
- عدد ساعات التدريب التي يقدمها المشروع لكل عامل في المشروع.
- معدل دوران العاملين في المشروع.
- نسبة رضا الزبون عن المنتج والمعاملة.
- نسبة رضا أصحاب المصلحة
- عدد العاملين الحاصلين على شهادات مهنية.
- عدد الطلبات المستلمة من أصحاب المصلحة لتقديم خدمات استشارية.
- عدد الشكاوى المستلمة عن المنتجات.
- نسبة الالتزام بالتقييم الداخلي والخارجي لجودة أعمال تصنيع الخرسانة الجاهزة.

5. تطوير وإعداد نموذج ميثاق المشروع

يتميز نموذج " ميثاق المشروع " بأنه أحد أهم النماذج فهو الوثيقة الرسمية التي تخول مدير المشروع أن يستخدم موارد الشركة من أجل تحقيق أهداف المشروع ، وقد تم تطوير ميثاق مشروع "صناعة الخرسانة الجاهزة" من قبل ممثل الإدارة العليا للمشروع، ومن خلال هذا النموذج يتم إعطاء تعريف أولي عن مشروع صناعة الخرسانة الجاهزة ، ومواصفات المنتج ، والافتراضات والقيود والفرص والمخاطر، ويتضمن أيضاً مخطط أولى لمراحل المشروع ، وتحديد مدير المشروع والموارد الأولية ومستوى صلاحياتهم، وفيما يلي تفصيل لنموذجنا:



شكل (1)

نموذج ميثاق المشروع

مصمم نموذج ميثاق المشروع:

تم تطوير ميثاق مشروع "صناعة الخرسانة الجاهزة" من قبل ممثل الإدارة العليا للمشروع (مدير المشروع).

نموذج ميثاق المشروع:

اسم المشروع: مشروع الخرسانة الجاهزة

قام بإعداد الوثيقة: د على الشمري

نوع الوثيقة: مسودة

تصنيف الوثيقة: اطلاع محدود

تاريخ الإصدار: 09-09-2021

معتمدة من قبل: رئيس مجلس الإدارة

نبذة تعريفية عن المشروع:

مشروع الخرسانة الجاهزة، هو مشروع مقترح ورائد لإنتاج وتوريد الخرسانة الجاهزة والمنتجات الأخرى ذات الصلة، سيتم انشاءه في المملكة العربية السعودية، وتم تأسيس المشروع عام 2021 باشتراك مجموعة من رجال الأعمال والمساهمين بهدف تحقيق الربح والمساهمة في تطوير المملكة، ومن المتوقع أن يساهم المشروع في رفع الاقتصاد والتقليل من البطالة من خلال توظيف قوة عاملة تبلغ ما يقارب من 1000 موظف وعامل، كما سوف يشغل ويدير 20 منفذ تجاري و20 مصنع بمواقع العمل موزعة بشكل استراتيجي داخل المملكة، تغطي جميع مناطق المدن الكبرى للأقاليم الشرقية والمركزية والغربية والشمالية والجنوبية.

مواصفات المنتج:

يتم تركيز الانتاج على منتجين رئيسيين وهما:

- منتجات الأسمنت.
- منتجات الخرسانة.

وفيما يلي مواصفات كل منتج حسب جدول (1):

جدول (1)

مواصفات المنتجات

المنتج	نوعه	الوصف
الأسمنت	أسمنت من النوع البورتولاندي	يتكون هذا المنتج بشكل أساسي من واحد أو أكثر من أشكال كبريتات الكالسيوم، وينتج عن طريق طحن خبث المعادن المعروف بالكلينكر.
	أسمنت مقاوم لأملح	وهو يحتوي على واحد أو أكثر من أشكال كبريتات الكالسيوم، وينتج من طحن خبث المعادن المعروف بالكلينكر
	أسمنت أبيض	ينتج من خليط من المواد الخام التي تحتوي على كميات ضئيلة من أكاسيد الحديد و المنغنيز
الخرسانة	خرسانة عادية	وهي عبارة عن خرسانة غير مسلحة وتستخدم في أعمال الفرشات الخرسانية تحت الأساسات والأرصفة وعمل السدود ومقاومتها 150-

250 كج/سم ²		
وهي خرسانة عادية لكن يتم تسليحها بواسطة حديد التسليح وتتميز بقدرتها على مقاومة إجهادات الشد	خرسانة مسلحة	

تحليل سوات لمصنع الخرسانة الجاهزة

نقاط القوة لمصنع الخرسانة الجاهزة

- يتوافر دخل مستقر من خلال تنفيذ مجموعة مميزة من حملات الامتياز والتسويق المبتكرة والناجحة.
- أن يتم تحقيق اعتراف قوي بالعلامة التجارية الخاصة بمشروع الخرسانة الجاهزة من خلال الحملات التسويقية.
- جودة الخرسانة متسقة.
- توافر البنية التحتية اللازمة لتوظيف التكنولوجيا لتحسين تجربة العملاء في المتاجر وتطبيقات الهاتف المحمول.
- توافر طاقم عمل مميز ومدرب.

نقاط ضعف لمصنع الخرسانة الجاهزة

- يعتمد الدخل بشكل كبير على صاحب الامتياز ، ومع ذلك ، فإن منع الخرسانة الجاهزة ليست محصنة ضد انخفاض المبيعات مقارنة بالشركات التي تمتلك وتدير مصانعها الخاصة.
- تضخم معدل الأجور.
- فرص مصنع الخرسانة الجاهزة.
- هناك فرص جديدة للتوسع في العديد من مناطق المملكة العربية السعودية وغيرها من الدول العربية.
- تطوير السوق في المملكة وفي الشرق الأوسط.
- تنويع المنتجات الخرسانية.

التحديات التي تواجه مصنع الخرسانة الجاهزة

- وجود نوع من المنافسة الشرسة مع الشركات المنافسة في مجال انتاج الخرسانة الجاهزة.
- ارتفاع أسعار الموارد المادية الداخلة في تصنيع الخرسانة مما قد يؤدي إلى ارتفاع التكلفة.
- التعرض لحوادث طبيعية مثل نشوب حرائق أو سرقات أو حوادث.

الموارد الأولية

سيتم الاعتماد في المشروع على الموارد التالية:

أولاً: الموارد المادية وتشمل:

- الحجر: ويتم الحصول على الحجر المكسر من المحجر ويشكل ما يقرب من 60% إلى 75% من حجم الخرسانة الجاهزة.
- المواد المضافة: وهي مواد كيميائية صلبة أو سائلة يمكن إضافتها إلى الخرسانة الجاهزة قبل أو أثناء التحضير.
- الماء: عند مزجه مع الأسمنت فإنه يساعد في الحفاظ على المواد معاً.
- الأسمنت: وهو أهم المواد المستخدمة في الخرسانة ويعتبر المكون الأساسي في صناعة الخرسانة الجاهزة.

ثانياً: المعدات وتشمل:

- مصنع الخرسانة.
- مغسلة كالرناكي.
- شبول.
- خلاط.
- الشاحنات التي تستعمل في نقل الرمل والخرسانة للمصنع.
- الشاحنات الصغيرة لتنفيذ الندوات والمندوبين.
- ورشة عمل كاملة بكافة مستلزمات صيانة السيارات والتشحيم.

ثالثاً: الموارد البشرية وتشمل:

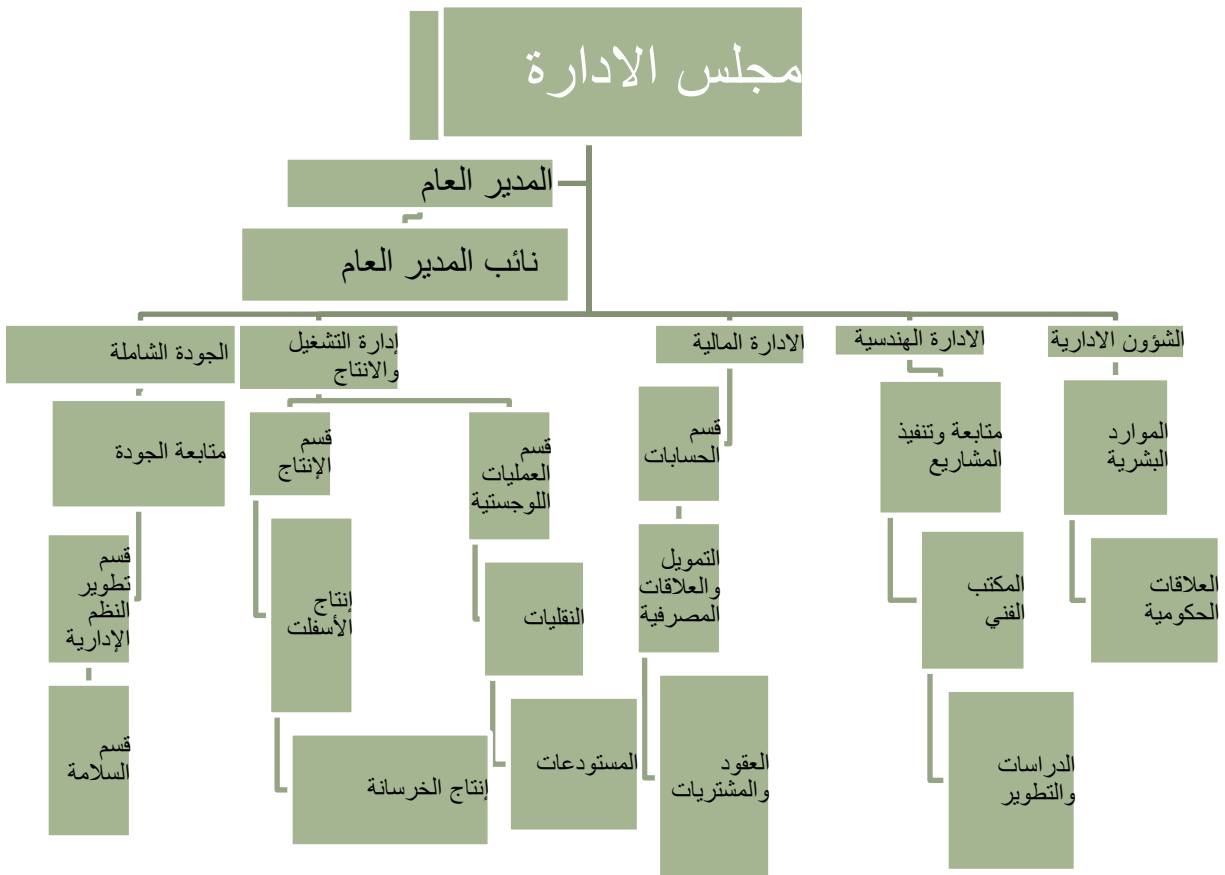
- عمال محطات الخرسانة.
- عمال الغسيل.
- عمال صب الخرسانة.
- عمال تركيب الأسمنت بموقع البناء.
- عمال يعملون في الحافلة المكوكية.

- عمال ورشات.
- موظفي إدارة وتسويق.

الحوكمة والهياكل والعمليات:

6 . تطوير هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع:

يساعد الهيكل التنظيمي (OBS) في الإبلاغ عن مهام المشروع حسب المؤسسة. يوفر OBS منظورًا تنظيميًا للمشروع بدلاً من منظور قائم على المهام. يسمح الهيكل الهرمي لـ OBS بتجميع معلومات المشروع إلى مستويات أعلى. من المؤكد أنه سيتم تعيين جميع عناصر (نطاق) المشروع إلى منظمة مسؤولة ، ومن أجل تحقيق ذلك تم تطوير هيكل تنظيمي لفرق ووحدات مشروعنا (مشروع الخرسانة الجاهزة) ويتكون الهيكل التنظيمي كما هو موضح بالشكل (2):



شكل (2) الهيكل التنظيمي لمشروع الخرسانة الجاهزة

7. تحديد الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل

من أجل بناء الهيكل التنظيمي السابق لمشروع الخرسانة تم الاتفاق على اعتماد (التقسيم التنظيمي على أساس الوظيفة) الذي يستند بشكل أساسي الى تجميع الاعمال تبعا للوظائف والمهام التي تنفذها، حيث أن كل وحدة تنظيمية تكون متخصصة بتنفيذ وظيفة معينة للمنظمة كلها في (الإنتاج، تسويق، مالية.... الخ) ومن المحتمل أيضا تجزئة كل وظيفة الى وظائف فرعية.

خصائص التقسيم التنظيمي ما يلي:

- بيئة امنة ومستقرة.
- تجميع الاعمال والنشاطات المشابهة للاختصاص.
- توفر الموارد البشرية المتخصصة.
- مركزية اتخاذ القرارات.
- قلة الحاجة للتنسيق والعمل مع باقي الوحدات التنظيمية.
- التركيز على الفعالية والجودة التقنية.
- الرسمية والقواعد الدقيقة للأعمال.

محاسن التقسيم الوظيفي:

- الأدوار واضحة تماما
- وجود الرقابة الفعالة.
- توفر الموارد البشرية المتخصصة في المجال.
- إدارة مخاطر وتحكم مركزي كامل.
- العثور على الكفاءة من خلال قوارب الحجم.
- زيادة الكفاءة والفعالية وتقليل ازدواجية العمل والجهود.

- تسهيل تدريب الافراد بسبب تجميع الاعمال المتشابهة في وظيفة واحدة.
- مساعدة الإدارة العليا في ممارسة رقابة فعالة على العمل.

سلبيات التقسيم الوظيفي:

- الهرم الوظيفي طويل جدا مما يتسبب في بطء اتخاذ القرارات.
- قلة المرونة.
- يميل الافراد للتركيز على أهدافهم مع تناسي أهداف المنظمة.
- عدم ابداء الاهتمام للأسواق والمنتجات.
- مشاركة قليلة ومحدودة للمعلومات في مستوى افقي يتسبب ذلك في اختناقات تنظيمية.
- كثرة أعباء المسؤول بسبب تحمله المسؤولية عن الأداء.
- كلما توسعت المنظمة، زادت صعوبة التنسيق بين الأنشطة المختلفة.

وحتى يتم بناء الهيكل التنظيمي بطريقة منظمة تم الاعتماد على مجموعة من الأسس العلمية والعملية التي تتمثل فيما يلي:

أولاً: الأسس العملية:

فيما يلي أهم أبرز نقاط الأسس العلمية لمشروع الخرسانة الجاهزة:

- تحديد الخطوط الأساسية والمتفق عليها لمشروع انشاء الخرسانة الجاهزة.
- تعيين عدد الوظائف والأنشطة التي تبزم لتحقيق هذا المشروع.
- تجهيز قوائم تفصيلية بالانشاطات التي تلزم لتحقيق اهداف المشروع.
- يعد (تحديد الأهداف) من النقاط التي لا غنى عنها وذلك لأنه يساهم في تحديد أهم احتياجات المشروع قبل الشروع في تنفيذه، وتعيين طبيعة الهيكل التنظيمي وهل تصميمه يساهم بشكل فاعل في تحقيق أهداف المشروع ام لا، إضافة الى تحديد الأهداف الثانوية او الفرعية.
- تحديد حجم الهيكل التنظيمي وذلك يستند بشكل أساسي على تحديد حجم المنظمة وعدد فروعها واقسامها واداراتها وطبيعة الأنشطة الخاصة بها ونوع الصناعة التي تنتمي اليها.

- كلما كنا أكثر دقة في اختيار الشكل التنظيمي المناسب، كلما كان العمل أسهل. حيث يوجد عدة أشكال للهياكل التنظيمية ومنها: التصميم البسيط (السهل)، التصميم حسب الأقسام والإدارة، التصميم حسب الوظائف والأنشطة، التصميم حسب فرق العمل أو حسب المشروعات القائمة.
- أن يبين الهيكل التنظيمي اللجان في المشروع ومستوياتها سواء كانت في المستويات السفلى أو المتوسطة أو العليا.
- تصنيف وتمييز الأنشطة الوظيفية حيث يتم وضع الاعمال المتشابهة والمتقابلة في مجموعات محددة إضافة الى اسنادها الي مسؤول او مدير يتحمل مسئوليتها، مع إعطائه جميع الصلاحيات والامكانيات الهامة والاساسية للقيام بأعماله المتخصصة بكفاءة وذكاء.
- تبيان وصف للوظائف بشكل دقيق بحيث يتم ابراز كل الأنشطة ذات العلاقة بها سواء كانت اعتيادية او استثنائية مع ابراز أيضا جميع الصلاحيات او المسؤوليات.
- يتم داخل كل وحدة او قسم في الهيكل التنظيمي، تحديد المستويات التنظيمية إضافة الى تعيين الوظائف التنفيذية او الشراعية.

ثانيا: الأسس العلمية:

فيما يلي تبيان لأبرز الأسس العلمية لتشكيل الهيكل التنظيمي لمشروع الخرسانة الجاهزة:

- مرونة الهيكل التنظيمي بحيث يساهم في تحقيق وإنجاز استراتيجية المشروع وأهدافه ورؤيته ورسالته.
- قيام الهيكل التنظيمي بضبط وضغط التكاليف.
- ان يقوم بشكل أساسي بإبراز طاقة العاملين ومهاراتهم.
- ان يكون قابل للتطبيق في كافة الأحوال ورغم كل المعوقات.
- يمكن المبدعون والاختصاصيون والفنيون ويحميهم.
- تحديد الية اتخاذ القرار في المؤسسة وتسلسل السلطات.
- تعاقب مستويات الصلاحيات.
- تعيين المهام والمسؤوليات على كافة المستويات.
- التجديد والابتكار والتطوير.
- يظهر كفاءة وفعالية الأداء والابتعاد عن الالاعيب السياسية والشخصية.

8. تحديد نموذج مكتب المشاريع النسب لإدارة المشروع مع تحديد السبب

يشكل مكتب إدارة المشاريع جزءاً من الجهات الرقابية والتنفيذية في المفاهيم الإدارية التي لها باع طويل في متابعة المشاريع وإدارتها بالشكل الأكفأ بالإضافة إلى وظيفته في التخطيط والاستشارات الفنية في الأساليب الحديثة. وما له دوراً مهماً في تحقيق الأهداف والوصول لمستوى عالي من الكفاءة والفعالية.

يعد (الموجه (PMO Directive) مستوى تحكم مرتفع) أحد النماذج المهيمنة في إدارة مكاتب المشاريع الذي يتميز بمستوى تحكم كبير فالمشاريع إضافة إلى إدارتها بالشكل الأمثل مع تقديم ما يلزم من دعم ومصادر حيث اعتمد مشروع إنشاء الخرسانة الجاهزة بشكل أساسي عليه. والسبب في ذلك هو توافقه وانسجامه مع أهداف المشروع الحالي التي تسعى لتحقيق أكبر مبيعات وأوسع انتشار في السوق المحلية. وفي حال التعاقد مع الشركة الخرسانية على المشروع يقوم المكتب بتعيين مسؤولين له. يتميز هذا النموذج بتقديم احترافية عالية في إدارة المشاريع وبناء عليه يقوم كل مسؤول بكتابة تقارير دورية للمكتب وبدوره يحقق مستوى عالٍ من الانسجام في العمل في جميع مستويات المشاريع ، يتلاءم أيضاً هذا النموذج مع المشاريع الكبيرة مثال عليه مشروع إنشاء الخرسانة الجاهزة لاحتياجها لدعم فني في أماكن مختلفة .

3 . الامتثال والمعايير واللوائح:

9. تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع:

يمكن الاعتماد على النموذج التالي كنموذج امتثال للتحقق من عدم مطابقة مخرجات المشروع كما في جدول (2):

جدول (2)
نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع

تقرير تطابق للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع			
اسم المشروع: مشروع انشاء خرسانة جاهزة		اسم المبني / الخرسانة للتميز	
رقم البند /	اسم البند	التاريخ / :	رقم التقرير /
بيان ووصف الأعمال المنفذة			
وصف حالة عدم التطابق/			
الاستشاري	. الاسم / : التوقيع / :	مدير المشروع	... الاسم / : التوقيع / :
المستلم-المقاول	.. الوظيفة / : الاسم / :	الاسم / : التوقيع / :	
(تحرر بواسطة شركة التميز للخرسانة الجاهزة)			
الإجراءات التصحيحية و الوقائية / : مدة التنفيذ / :			
الوظيفة / : الاسم / :			
التوقيع / :			

10 . تطوير نموذج للتحقق Check list لكل مرحلة من مراحل المشروع الثلاث (بدء وتخطيط- تنفيذ- اغلاق)

يمكن تطوير النموذج السابق عن طريق ادخال مواصفات ومعايير لكل مرحلة من مراحل المشروع والاعتماد عليه في تقييم كل مرحلة من مراحل المشروع، وتصف الجداول الثلاث اللاحقة نماذج لتقييم كل مرحلة من مراحل المشروع:

جدول (3)

نموذج تطابق لمرحلة البدء وتخطيط المشروع

تقرير تطابق لمرحلة البدء وتخطيط المشروع			
اسم المشروع / : مشروع انشاء خرسانة جاهزة		اسم المبني / الخرسانة للتميز	
رقم البند /	اسم البند	التاريخ / :	رقم التقرير /
.....			
بيان الأعمال	الوصف	يوجد	لا يوجد
	تم تحديد الأهداف الخاصة بالمشروع		
	تم تحديد الرؤية الخاصة بمشروع الخرسانة الجاهزة		
	تم تحديد وصياغة رسالة تتواءم مع المشروع		
	تم تحديد قيم المشروع		
	تم تحديد الأعمال والمهام وتوزيعها		
	تم عمل موازنة تقديرية للمشروع		
	تم عمل هيكل تنظيمي للمشروع		
	تم تحديد المدة الزمنية لإنجاز المشروع		
	تم عمل النماذج والتقارير الخاصة بالمشروع		

وصف حالة عدم التطابق/			
.....			
الاسم/ ..	التوقيع/:	مدير المشروع	الاسم/ :.....
.....			
.....			
.....			
(تحرر بواسطة شركة التميز للخرسانة الجاهزة) الإجراءات التصحيحية و الوقائية/ : مدة التنفيذ/ : تاريخ التنفيذ / / / الوظيفة/ : الاسم / : التوقيع/ :			

جدول (4)
نموذج تطابق لمرحلة تنفيذ المشروع

تقرير تطابق لمرحلة البدء وتخطيط المشروع			
اسم المشروع / : مشروع إنشاء خرسانة جاهزة		اسم المبني / الخرسانة للتميز	
رقم البند /	: اسم البند	التاريخ / :	 رقم التقرير /
بيان الأعمال	الوصف	يوجد	لا يوجد
	التأكد من أن جميع العاملين يقومون بأدوارهم		
	التأكد من توريد كافة المواد الخام في الوقت المناسب		
	التأكد من مدى مطابقة المواد الخام للمواصفات		
	التأكد من مدى صلاحية الأجهزة والمعدات للعمل		
	عمل صيانة دورية للأجهزة والمعدات الخرسانية		
	مدى مطابقة النسب الخرسانية والأسمنت للمواصفات		
	مدى توافر معايير الأمن والسلامة للمشروع		
	تم تحديد المدة الزمنية لإنجاز المشروع		
	تم عمل النماذج والتقارير الخاصة بالمشروع		
وصف حالة عدم التطابق/			
الاستشاري	. الاسم / : التوقيع / :	مدير المشروع	 الاسم / : التوقيع / :
المستلم-المقاول	.. الوظيفة / : الاسم / :		

جدول (5)
نموذج تطابق لمرحلة إغلاق المشروع

تقرير تطابق لمرحلة إغلاق وتخطيط المشروع			
اسم المشروع / : مشروع إنشاء خرسانة جاهزة		اسم المبني / الخرسانة للتميز	
رقم البند /	: اسم البند	التاريخ / :	 رقم التقرير /
بيان الأعمال		الوصف	يوجد لا يوجد
		التصاريح والترخيص والموافقات الخاصة بمشروع الخرسانة	
		مطابقة الأعمال المنفذة للمخططات المصدقة	
		مطابقة مواد البناء المستعملة للشروط والمواصفات	
		استمرارية تنفيذ الأعمال	
		تطبيق اشتراطات السلامة المهنية	
		ممارسة المهنة والاشراف الفعال	
		فحص الأعمال بشكل دوري	
		كفاءة الكادر الفني	
		التجاوب السريع في حال وجود صعوبات	
		مدى الالتزام بمتطلبات الجودة	
		وصف حالة عدم التطابق /	
الاسم / :		مدير المشروع	
التوقيع / :		التوقيع / :	
الاسم / :		الاسم / :	
المستلم-المقاول		.. الوظيفة / :	

4. السلطة والاهتمام (Power And Interest)

11. تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم (الكفاءة 8)

تم الاعتماد في مشروع الخرسانة على سجل المعنيين وتشكيل المجموعات التالي:

جدول (6)

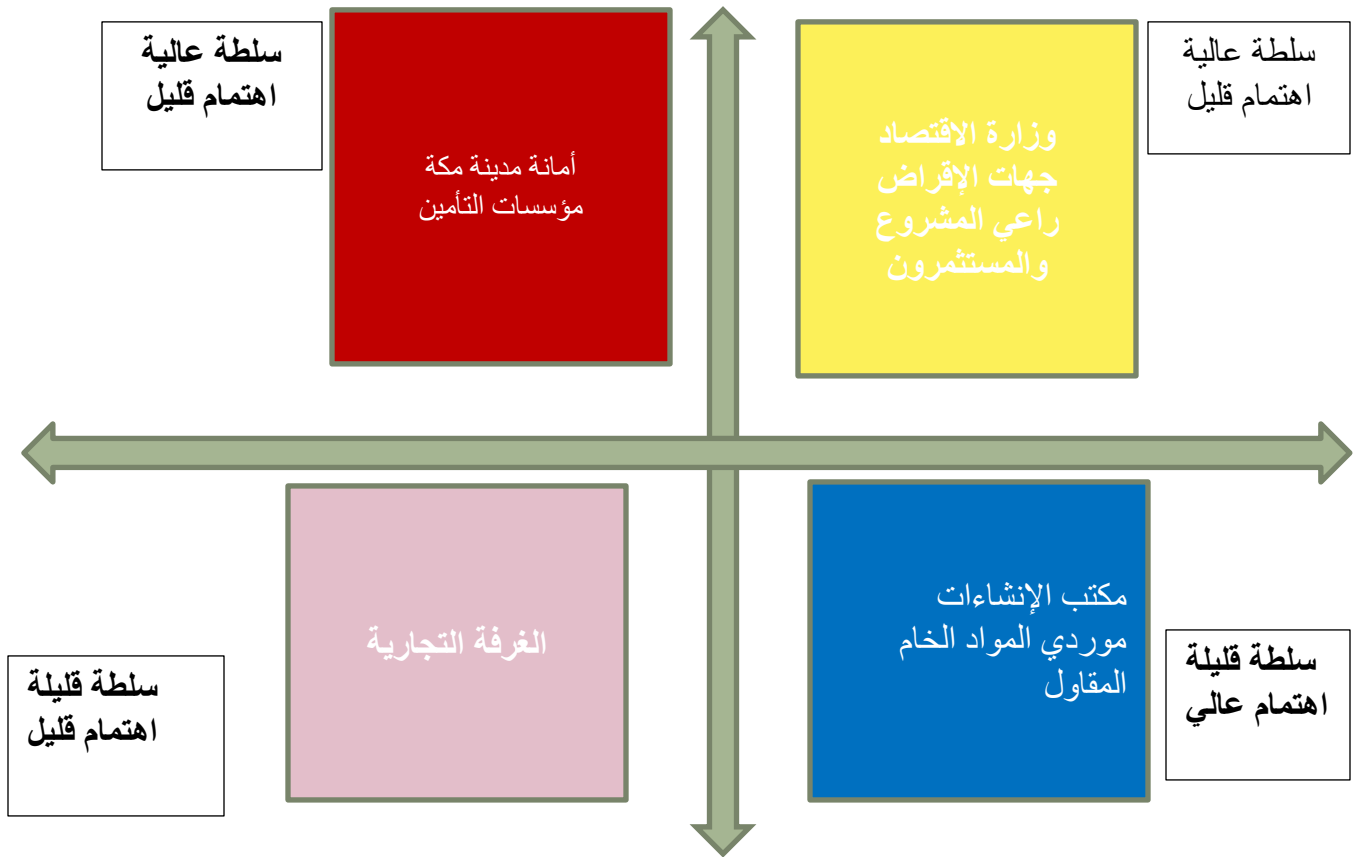
سجل المعنيين وتشكيل المجموعات

الأشخاص المعنيين	المجموعات الفرعية
وزارة الاقتصاد	وزير الاقتصاد، موظفي وزارة الاقتصاد
جهات الإقراض	مدير البنك، موظف البنك
أمانة مدينة مكة	المحافظ
راعي المشروع والمستثمرون	مدير المشروع، ممول المشروع، الشركاء في المشروع
مؤسسات التأمين	مدير شركة التأمين، والموظفين
مكتب الإنشاءات	مهندس الإنشاء
مواردي المواد الخام والمعدات	الموردين والعمال
المقاول	المهندسين المعماريين، العمال، الموردين
الغرفة التجارية	المحافظ، مسؤول الغرفة، الموظفين

12. تطوير شبكة (القوة/الاهتمام) وشبكة (التأثير القوة)

يمكن الاعتماد على شبكة (القوة/الاهتمام) وشبكة (التأثير القوة) التالية:

شكل (3)
شبكة (القوة/الاهتمام) وشبكة (التأثير القوة)



13. استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة



شكل (4)
النموذج الشبكي مع سجل أصحاب المصلحة1

5 ثقافة المنظمة وقيمها (Culture and Values):

1. تعريف لثقافة المنظمة

يشير مفهوم (ثقافة المنظمة) إلى مدى التزام المؤسسة بالقيم والاعتقادات والأفكار والمفاهيم التي يشترك بها جميع العاملين في المنظمة والتي تميزهم عن غيرهم من المؤسسات، كما يمكن أن تعتبر اللغة والرموز والشعارات والتوقعات عناصر من ضمن ثقافة المنظمة حيث يقوم أعضاء المنظمة بمشاركتها فيما بينهم، وتتميز الثقافة بأنها تنتقل بين الأجيال وتؤثر على سلوك الأفراد، ونظرا لأهمية الثقافة في بناء المنظمات وتطورها واستقرارها، نجد اهتمام بارز من المنظمات بتطوير ثقافة خاصة ومميزة لكل منظمة، بحيث تعزز كل ثقافة فلسفة المنظمة وقيمها وطرق الاتصال والتواصل بين أفرادها، ولذلك نجد اختلافا بارزا بين ثقافة المنظمة من منظمة إلى أخرى حيث تتميز كل منظمة بخصائص معينة.

ومن أهم مميزات الثقافة:

- التماسها لمستلزمات الأعضاء والعاملين.
- المساحة الكافية لخلق الأفكار الابداعية.
- خوض المخاطر وتحملها.
- وسائل الاتصال والتواصل المتنوعة.

15. تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع:

القيم والمبادئ التي يهدف مشروع الخرسانة الجاهزة تطبيقها:

- الإخلاص: الشعور بالفخر والاجتهاد دائما لتحقيق الأهداف الباهرة.
- التعاون: العمل بروح الفريق والشفافية في تبادل المعارف والمهارات للتميز.
- المرونة: انجاز الاعمال بكفاءة وفاعلية واتخاذ القرارات الجريئة التي ترفع مصلحة الشركة
- التميز: انجاز الاعمال بكفاءة عالية
- التقدير: تطبيق العدل والاستقامة والاحترام في تصرفاتنا لاكتساب التقدير والاحترام
- التجديد: المثابرة بشكل مستمر لتطوير الدائم للمشاريع.



شكل (5) قيم المشروع

6. نقد وإدارة الذات Self-reflection and self-management

16. سرد " عادات سلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع

من التصرفات الغير محبوبة والتي تؤخر في انجاز المشاريع:

- تخريب ممتلكات الآخرين.
- عدم كفاية القدرات والكفايات العلمية.
- عدم الاستغلال الأمثل لمصادر المعرفة.

17 . دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها:

1. تخريب ممتلكات الآخرين.

ومن البواعث على ذلك:

- الاغترار بالنفس وحب الظهور المبالغ فيه.
- سوء العلاقة بين المتعلم والأشخاص الآخرين.
- عدم تطبيق أحكام متشددة او الاستخفاف بها.
- الحساسية المفرطة نتيجة التشهير والطعن بما يخص الطالب.

يمكن استئصال هذه العادة ب:

- تحفيز الطالب على الحفاظ على ممتلكات الآخرين واي ممتلكات أخرى.
- اتخاذ إجراءات تأديبية على الطالب المخرب.
- ترسيخ القيم الايجابية الأخلاقية في تصرفات الطلاب.

عدم كفاية القدرات والكفايات العلمية:

من البواعث على ذلك:

- التقيد بالجوانب النظرية وإهمال الجوانب الأخرى.
- المستوى التعليمي المتدني للطالب في المرحلة الثانوية.
- عدم وجود الإرادة وحب التعلم.
- الاعداد الهائلة للطلاب في القاعة الدراسية الواحدة.
- انجاز المقررات الدراسية بوقت قصير مقارنة بالزمن المطلوب.

ويمكن معالجتها عن طريق:

- تحفيز المتعلمون على متابعة دروسهم.
- تعزيز الطلاب الأكفاء بإعطائهم بعثات خارجية مثلاً.
- التباين والتنويع في استخدام الاستراتيجيات ذات العلاقة بالموضوع.

عدم الاستغلال الأمثل لمصادر المعرفة:

من مسبباتها:

- جهل المتعلمون في الوصول للمصادر.
- الافتقار للجو المناسب للمطالعة والقراءة.
- ندرة المراجع والمصادر في مكتبة الجامعة.
- الإمكانات الفقيرة في قاعات القراءة.
- عدم توافر مكتبة.

ويمكن معالجة هذا الموضوع بالتالي:

- اجراء ندوات والدورات التوعوية للطلاب.
- تعريف المتعلمون بطرق الوصول الى المعرفة.

18. اجراء تقييم مهني ذات باستخدام SWOT

يتم تنفيذ التقييم عن طريق:

المحاسن:

- كفاءة عالية في استخدام مهارات الحاسوب.
- التحدث بطلاقة باللغة الإنجليزية.
- الثقة العالية بالنفس.
- أداء تعليمي ممتاز.
- المهارات الناعمة في التواصل والاتصال.

المساوى:

- عدم وضوح الأهداف والاولويات.
- عدم التأني في اتخاذ القرارات
- سريع الانفعال.
- الجمود في التعامل وعدم المرونة.

الفرص:

- إمكانية اكمال التعليم بعد البكالوريا.
- وجود الدعم المناسب من قبل معلمين أكفاء.
- وجود المؤسسات والمنشآت التعليمية لتزويد المتعلمين بالمهارات اللازمة.

الصعوبات:

- عدم استقرار الأوضاع السياسية والاقتصادية.
- عدم إمكانية السفر للخارج بالوقت المراد.

7. النزاهة الشخصية والموثوقية **Personal integrity and reliability**

19. تقديم سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية

ثلاث مواقف لا تتوافق مع النزاهة الأخلاقية:

1. **الفساد الإداري:** الذي يرتبط ارتباطا وثيقا بمظاهر وصفات الفساد والانحرافات الإدارية والوظيفية. ومثال على ذلك: عدم الالتزام بمواعيد العمل، امضاء الوقت بأعمال لا طائل منها، استقبال الزوار، الكسل وقلة النشاط، عدم أداء العمل بالكفاءة المطلوبة، عدم الحفاظ على أسرار الوظيفة. حيث يتمثل الفساد الإداري بمجموعة من السلوكيات الغير متوافقة مع القوانين والأنظمة الخاصة بالعمل الإداري وأساسياته الصحيحة الفعالة التي تؤثر على الإدارة العامة أو احكامها، أو أنشطتها التي تهدف للانتفاع المباشر أو الغير مباشر من العمل أو الكسل وعدم تحمل المسؤولية الكاملة تجاه الإدارة العامة.
2. **استغلال النفوذ الوظيفي:** ويشير هذا المفهوم الى الاستغلال الخاطي للسلطة للحصول على فائدة مرجوة عن طريق استغلال المعلومات السرية الغير مباح للتصرف بها أو التأثير بصورة خاطئة غير قانونية على قرار جهة أخرى.

3. الرشوة: يشير هذا المصطلح الى أموال او أي فوائد أخرى تم الحصول عليها بطريقة غير قانونية لإجراء أعمال غير متوافق عليها من قبل الجهة المرعية أو اجراء أعمال طُلِبَ عدم تنفيذها.

20. تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني إن وجد لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات وفيما يلي تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني لهذه السلوكيات على المشروع:

الأثر المالي:

- تتسبب في تبديد المال العام للمشروع.
- تؤدي الى تحمل المواطن مسؤولية ثمن عدم فعالية الخدمة.
- غلاء الأسعار.
- ارتفاع القيم الاجمالية للمشروع ويرجع ذلك الى زيادة قيمة الرشاوي للمشروع ونتيجة ذلك تتحمل الدولة والمشروع مبالغ إضافية طائلة تبلغ قيمتها في بعض الأحيان الى 25% من قيمة العقود والمشاريع.

الأثر الفني:

- تتسبب في قلة كفاءة الخدمات المقدمة من قبل المشروع.

الأثر الاجتماعي:

- عدم الثقة بين الزبون وصاحب المشروع.
- ضعف العلاقات الاجتماعية بين أصحاب المشروع.
- عدم التوافق بين أهداف ومصالح الزبون وأهداف ومصالح المؤسسة.
- عدم إدارة التوقعات بكفاءة ونتيجة لذلك لا تتفق مع الفرص المتاحة للشركة.
- اتخاذ أساليب توظيف ظالمة وغامضة.
- تناسي الجزء المخصص للمسؤولية الاجتماعية.
- غموض عدد الفرص المتاحة للعمال الكفاء في جميع مراحل المشروع.

8. الاتصالات الشخصية

1. إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة

فيما يلي سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة:

جدول (7)

سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة

المعنيين وأصحاب المصلحة	الأهمية	النفوذ والسلطة
وزارة الاقتصاد	من مصلحة وزارة الاقتصاد والواجب لها تقديم ترخيص لفتح مشروع الخرسانة وتقوم بإقرار مواصفات المشروع والكادر والمواصفات الأخرى	لها قوة نفوذ عالية حيث تعتبر شرط أساسي للبدء في المشروع
جهات الإقراض	صندوق الموارد البشرية الصندوق السعودي للتنمية	الموافقات بعد التأكد من شروط التمويل
أمانة مدينة مكة	تقدم الاشتراطات الفنية لفتح المشروع وتوافق على المشروع عند توافق هذه الاشتراطات	زيارة لجنة لإعطاء الموافقات وفق التأكد من المواصفات والاشتراطات الفنية
راعي المشروع والمستثمرون	يقدم التمويل اللازم الموافقة على وثيقة مشروع الخرسانة الجاهزة	التمويل التوقيع على الوثائق الرسمية
مؤسسات التأمين	عمل تأمين لمبنى المشروع وتأمين صحي للمنسبين	التوصل لعروض مناسبة لتأمين العاملين والممتلكات مناقشة أفضل العروض والاعتماد
مكتب الإنشاءات	يقوم بتصميم البناء الخاص	يقوم بتطوير التصاميم ومناقشتها

للمشروع	يحدد تكلفة البناء	للوصول للتصاميم النهائية التواصل مع الشركات الداخلة في اتمام المشروع مثل شركة الكهرباء لتوصيل التيار، شركة الاتصالات
موردي المواد الخام والمعدات	يهتم بتوفير كافة المواد الخام اللازمة للمشروع وكافة التجهيزات والمستلزمات	استقبال العروض اعتماد المناسب والتعاقد مع الموارد لتوفيرها
المقاول	تنفيذ المشروع وفق الشروط وضع الجدول الزمني لتنفيذ المشروع	اعتماد خطة تنفيذ المشروع تسليم نسخ من خطة تنفيذ المشروع لفرق الاشراف والمهندسين
الغرفة التجارية	تصديق الأوراق اللازمة للمشروع يقدم معلومات عن حركة السوق والبيع والشراء	زيارة للغرفة التجارية للحصول على احتياجات المشروع

2. تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال

التواصل الشخصي: يعرف التواصل الشخصي بأنه أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر وذلك عن طريق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه. هذه المعلومات قد تكون بيانات أو أفكاراً أو أي شيء آخر له علاقة بين المرسل والمرسل إليه.

التواصل الفعال: ويعرف التواصل الفعال بأنه هو ذلك التواصل الذي يتم بين طرفين أو أكثر من خلال تبادل الرسائل المكتوبة أو المنطوقة أو الرموز والإشارات والرسوم وغيرها من وسائل الاتصال. ويتم استقبال المعلومات التي احتوت عليها هذه الرسائل، وفهمها من قبل الطرف الآخر، مما يؤدي إلى تشارك المعلومات وتبادلها بين الأطراف ذات العلاقة بأسلوب سلس وواضح، ويتم استخدام مفهوم الاتصال الفعال بشكل كبير في قطاع المنظمات من أجل تعزيز آليات التعاون وتنفيذ المهام بالشكل المطلوب في المنظمة (سليم، 2018).

تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي

أشكال التواصل:

تنقسم أنواع الاتصال إلى ما يلي (ربابعة، 2019):

الاتصالات الرسمية: وتتم من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها، وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاث اتجاهات أساسية هي:

الاتصالات الهابطة: وتكون من الرؤساء إلى المرؤوسين بهدف إعطاء التوجيهات والأوامر.

الاتصالات الصاعدة: وتكون من المرؤوسين إلى الرؤساء بغرض التعبير عن وجهات نظر العاملين ومشاكلهم ومشاعرهم.

الاتصالات الأفقية: وتتم بين أعضاء الإدارات والأقسام من نفس المستوى الوظيفي داخل المنظمة بهدف تنسيق الأدوار والوظائف.

الاتصالات غير الرسمية: وتتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد على مدى قوة العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم الإداري.

قنوات التواصل:

تشمل قنوات الاتصال ما يأتي (ربابعة، 2019):

قناة الاتصال الكتابية: وتتميز هذه الطريقة بأنها مسجلة ومدونة ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، حيث تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها وتشمل التقارير والتعليمات والشكاوي والمجلات والمذكرات والمقترحات والخطابات والكتب الرسمية.

قناة الاتصال الشفهية: حيث يتم نقل المعلومات بين المرسل والمستقبل بطريقة مباشرة وجها لوجه، أو بطريقة غير مباشرة باستعمال الهاتف أو بإرسال مندوب، وتكون على شكل مؤتمرات، اجتماعات، ندوات، لجان، رحلات، زيارات ميدانية، أو لقاءات شخصية أو جماعية تهدف إلى البحث عن حلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة.

قناة الاتصال غير اللفظي: وتتمثل بالحركات والإشارات والتعبيرات التي يمكن أن يستخدمها الإنسان لنقل فكرة أو معنى معين إلى شخص آخر.

نماذج الاتصال الشخصي:

يطلق على الاتصال بين فردين: الاتصال الشخصي، وهو عملية تحدث يومياً حينما نعطي ونتلقى أوامر، ونتبادل التحية أو ندخل في مناقشة.

وتوجد عشرات النماذج التي تشرح الاتصال بين فردين منها (تركستاني، 2019):

- نموذج روس.
- نموذج شانون وويفر.
- نموذج ديفيد برلو.
- نموذج التعلم.
- نموذج بارنلند للاتصال بين فردين.
- نموذج وستلى وماكلين.

4 بناء مصفوفة الاتصال

- تم اعتماد اللغة الانجليزية كلغة للتواصل بين أفراد المشروع لارتباطنا بشركات خارجية (موردين- استشاريين) لا تجيد اللغة العربية.
- تم إعداد نماذج لكل عملية من عمليات المتابعة والتنفيذ بالمشروع لأغراض التواصل.

جدول (8) مصفوفة التواصل

المالك	الجمهور	التكرار	الوسيلة	الغرض	الاتصال
مدير المشروع	أصحاب المصلحة فريق المشروع راعي المشروع	مرة واحدة	شخصياً / وجهاً لوجه	مراجعة الأهداف والغايات تقديم المشروع.	الاجتماع الافتتاحي
مدير المشروع	فريق المشروع	أسبوعي	وجها لوجه أو مكالمة مؤتمرية	مراجعة حالة المشروع	اجتماعات فريق المشروع
القائد الابداعي	الفريق التقني الفريق الإبداعي "قائد تقني"	كما هو مطلوب	شخصياً / وجهاً لوجه	مناقشة ومراجعة المشاكل الفنية والتصميم والحلول	اجتماعات التصميم الفني والإبداعي

مدير المشروع	مدير المشروع أصحاب المصلحة	شهريا	وجها لوجه أو مكالمة مؤتمرية	تحديث القيادة في حالة المشروع	اجتماعات حالة المشروع الشهرية
مدير المشروع	مدير المشروع أصحاب المصلحة	شهريا	بريد الالكتروني	تقرير مفصل عن حالة المشروع بما في ذلك التقدم والتكليف والمشاكل	تقارير حالة المشروع

5. عرض سيناريوهات لنماذج خاطئة من التواصل

السيناريو الأول: عندما يعتقد مدير المشروع مثلاً أن الاتصال هو الحل السحري لكل المشكلات، على سبيل المثال إذا حدثت مشكلة بين العمال والمهندسين، قد يظن مدير المشروع أن مجرد جمع الأطراف المتخاصمة ليتواصلوا مع بعضهم البعض سيحل المشكلات التي بينهم، فالاتصال وحده ليس حلاً للمشكلات دائماً، بل قد يكون سبباً في إيجاد مشكلات أخرى.

السيناريو الثاني: البعض منا يعتقد أنه كلما اتصل أكثر كلما حقق نتائج إيجابية أكثر، فعندما يتأخر عامل في المشروع، ثم يطلب من المسؤول في المشروع أن يعطيه عملاً بديلاً، ويكرر طلبه مرتين وثلاث وأربع ... قد يدفع هذا المسؤول إلى رفض فكرة العمل البديل أصلاً، فالناس يختلط عليهم الكم والكيف في الاتصال. ولكن الحقيقة هي أن مزيداً من الاتصال السلبي يعني مزيداً من النتائج السلبية، فالمهم إذن هو محتوى الاتصال وليس كميته.

السيناريو الثالث: عندما يعتقد العاملون في المشروع أن التواصل يكون إيجابي في كل الأوضاع، وهذا خطأ كبير لأن هناك أوقات يفضل فيها عدم التواصل وهي أوقات انجاز المهمات المحددة والمطلوبة من الفرد، لأن كثرة التواصل في هذه الحالة ستضيع الوقت والجهد وستؤدي إلى تأخر انجاز العمل.

6. تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين Stakeholder assessment matrix

جدول (9)

مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين Stakeholder assessment matrix

نشاط الاتصال	الوصف	التكرار	وسيلة الاتصال	المسؤول	الجمهور	الشكل/ الحالة
اجتماع فريق العمل الدوري	اجتماع أسبوعي بين مدير المشروع وفريق العمل لمناقشة المستجدات والتخطيط للمرحلة القادمة	نهاية كل أسبوع	اجتماع	منسق المشروع	الطاقم الاداري بالمشروع	اجتماع مغلق
تقرير حالة المشروع	يصف تقدم مدير العمل في المشروع والأمور العالقة والانحرافات	نهاية كل شهر هجري	البريد الإلكتروني	مدير مشروع الخرسانة الجاهزة	المشاركين في المشروع من مهندسين ومقاولين وعمال نقل	عرض بوربوينت
احتفال بإنهاء المشروع	عمل احتفال يضم كافة العاملين والمشاركين بالمشروع	نهاية المشروع	احتفال جماعي	منسق المشروع	جميع العاملين والمشاركين في المشروع	حفل عام

10. القيادة Leadership

7. وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع

وأفضل نموذج يمكن اختياره لإدارة مشروع الخرسانة هو النمط المنتج : وهذا النمط يستخدم إمكانياته ويستعين بغيره إلى أقصى ما تسمح به قدراتهم ، ويعمل على تطوير قدرات الآخرين بغية زيادة فعالية المؤسسة ، ويؤمن بأهمية اندماج جميع العاملين بأهداف المؤسسة وغايتها .

8. تحديد أسباب التفضيل لذلك النموذج

وترجع أسباب تفضيل النموذج المنتج لقيادة لما يلي:

- هذا النمط يشرك الجماعة في اتخاذ القرارات حيث يتوقع أن تتبنى الجماعة المشاركة في اتخاذ القرارات الأهداف المبتغاة منها.
- وأيضاً هذه النمط يوفر جواً من الحرية.
- يسمح بارتفاع المعنويات والتواصل بين العاملين وتبادل المعلومات والتعاون.
- ويسمح بالمرونة والتعلم بالقدوة من القائد.

9. تقديم عدد "5" مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع

يمكن استخدام طرق التحفيز التالية لزيادة تحفيز العاملين في المشروع وتحقيق أهداف المشروع (صديق، 2019):

- مكافأة المرؤوسين وتقديم الحوافز المادية لهم كالزيادة في الأجور مثلاً.
- يعمل القائد على تنمية ورفع كفاءة موظفيه وترقيتهم في السلم الوظيفي.
- يمنح القائد موظفيه مساحة من الحرية في تنفيذ مسؤولياتهم.
- مشاركة المرؤوسين في النجاحات والامتنيازات.
- تجنب استخدام الأسلوب السيء والكلام الغير لائق مع المرؤوسين.

10. العمل الجماعي Teamwork

10. تصميم نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية بالمشروع



شكل (6)

مخطط RACI لعدد ثلاث مهمات ادارية

12. الصراع والأزمات

11. تعريف الصراع والأزمات

تعريف الصراع: هو الخلاف الذي ينتج عن تعارض المصالح والأهداف على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، ويعتبر ظاهرة طبيعية تصاحب التفاعلات الانسانية مما يستدعي إدارته وتحقيق أقصى استفادة منه لإنجاز أهداف المنظمة بفاعلية (زيرفاوي، 2014).

تعريف الأزمة: أن مفهوم الأزمة يعتبر من المفاهيم الشائعة الاستعمال في كافة المجالات حتى في حياتنا اليومية، وتعرف بأنها "فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغير حاسم" (عمر، 2020).

12 تقديم سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع

نعرض فيما يلي ثلاث سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع (زيرفاوي، 2014):

السيناريو الأول: الصراع بين الرؤساء والمرووسين في مشروع الخرسانة: وغالبا ما يحدث هذا الصراع حول استخدام الموارد المتاحة أو في مجال اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء الانتاجي أو التشغيلي للعمل وسبل انجاز المطلوب، ويحدث الصراع بين من يمتلكون الصلاحية وبين من يتحكم الرؤساء بمصادر استراتيجية المعلومات

السيناريو الثاني: صراع ناشئ عن الاتصالات المشوهة: حيث لا تكون المعلومات المنقولة واضحة بالقدر الكافي، ويشوبها كثير من الغموض مما يجعلها تحمل في طياتها بؤر الصراع.

السيناريو الثالث: الصراع داخل الادارة العليا، تحدث خلافات داخل الادارة نفسها عندما تفرض الظروف مزاوله عمل لطرفين داخل الادارة، يؤدي إل ظهور خلاف بين الفريقين، ويساعد على اتساع الخلاف بينهما عدم توافر الكفاءة الادارية لدى بعض الأعضاء المنتجين، ووجود الأعضاء المعنيون في موقف ساندته مناصبهم الادارية بالإضافة أن تجربة اشراك العمال في الادارة تعتبر بمثابة تغيير في التكوين الطبقي لأعضاء مجلس الادارة مما يؤدي إلى اختلاف توازن تنظيم المجلس وظهور توترات وصراعات.

13. تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع صراع وتحديد سبب الأفضلية:

تحدد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع الصراع فيما يلي (قريشي وفائزة، 2015):

السيناريو الأول: الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين في مشروع الخرسانة ويفضل استخدام أسلوب التعاون: وفيه يتم البحث على نقاط الوفاق وتجنب نقاط الخلاف ، ويتميز هذا الأسلوب باهتمامه ببعدي الحزم والتعاون واللجوء إلى القوة وإلى العلاقات الإنسانية، حيث يقوم مسؤول المشروع بمناقشة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوي العلاقة وطرح بدائل الحل ومناقشتها مع الأطراف، ويعتب أسلوب مثالي لأنه يعمل على فك الخلافات دون إيجاد أي مشاكل.

السيناريو الثاني: صراع ناشئ عن الاتصالات المشوهة: أفضل استراتيجية لحل الصراع هو استخدام أسلوب المواجهة و المكاشفة : تقوم بموجب هذا الأسلوب الأطراف المتنازعة بمواجهة بعضها البعض وجها لوجه لتحديد المشكلة و توضيحها و التعاون فيما بينهم لإيجاد الحلول البديلة و تقويمها و اختيار الأنسب منها ، ويعتبر هذا الأسلوب الأمثل لأنه يفيد كثيرا في المشاكل المعقدة و التي يسودها غالبا سوء الفهم و الفهم الخاطئ هنا تتضح المشكلة و الحلول الممكنة بين أفراد للمشروع.

السيناريو الثالث: الصراع داخل الادارة العليا، أفضل استراتيجية لحل الصراع هو استخدام أسلوب الحل الوسط: ويتصف أسلوب الحل الوسط بالقدرة على استخدام مستو متوسط من كل من التعاون والحزم، ويتم اللجوء إلي هذا الأسلوب في الحالات التي تتساوى فيها قوة طرفي الصراع أثناء المفاوضات.

14. عرض تحليل الأسباب الجذرية Root Cause Analysis

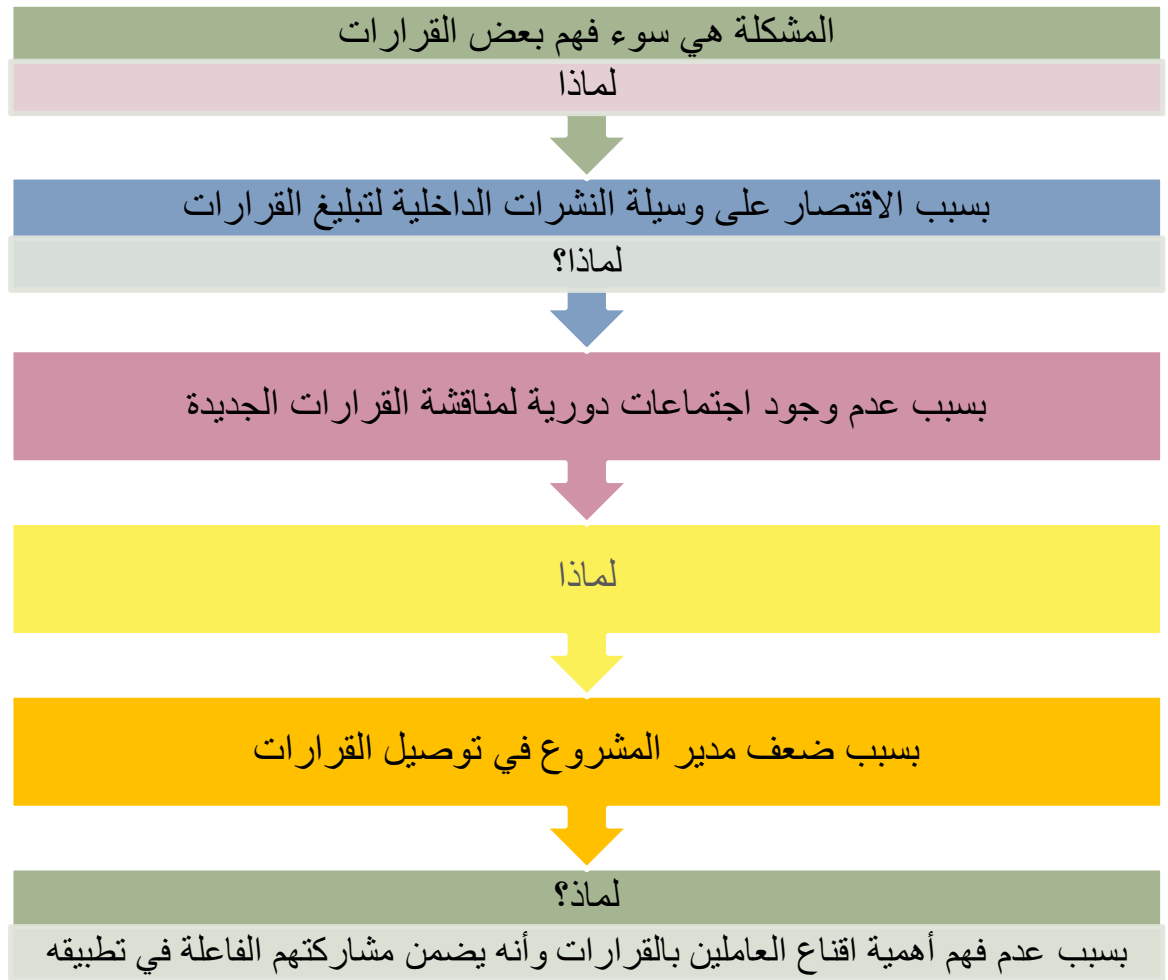
تتعدد الاستراتيجيات والتقنيات التي يمكننا استخدامها لتحليل الأسباب الجذرية، ويعتبر نهج الأسباب الخمسة (5 why) واحدة من أكثر الأساليب شيوعا في إجراء تحليل السبب الجذري، ويتميز هذا الأسلوب بأن كل إجابة على سؤال لماذا ، يتم اتباعها بسؤال إضافي "أعمق ، لكن لماذا؟".

وفيما يلي سيتم استخدام أسلوب تحليل الأسباب الجذرية عن الصراع الأول: " الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين في مشروع الخرسانة " وسيتم طرح السؤال لماذا لخمس مرات حتى نصل إلى أعمق الأسباب التي تردى إلى حدوث المشكلة ".



شكل (7)

تحليل الأسباب الجذرية عن الصراع الأول: " الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين في مشروع الخرسانة"



شكل (8)

تحليل الأسباب الجذرية عن الصراع الثاني: " الصراع بسبب سوء فهم بعض القرارات "

13 . الحنكة Resourcefulness

15. توزيع الموارد البشرية على المهام

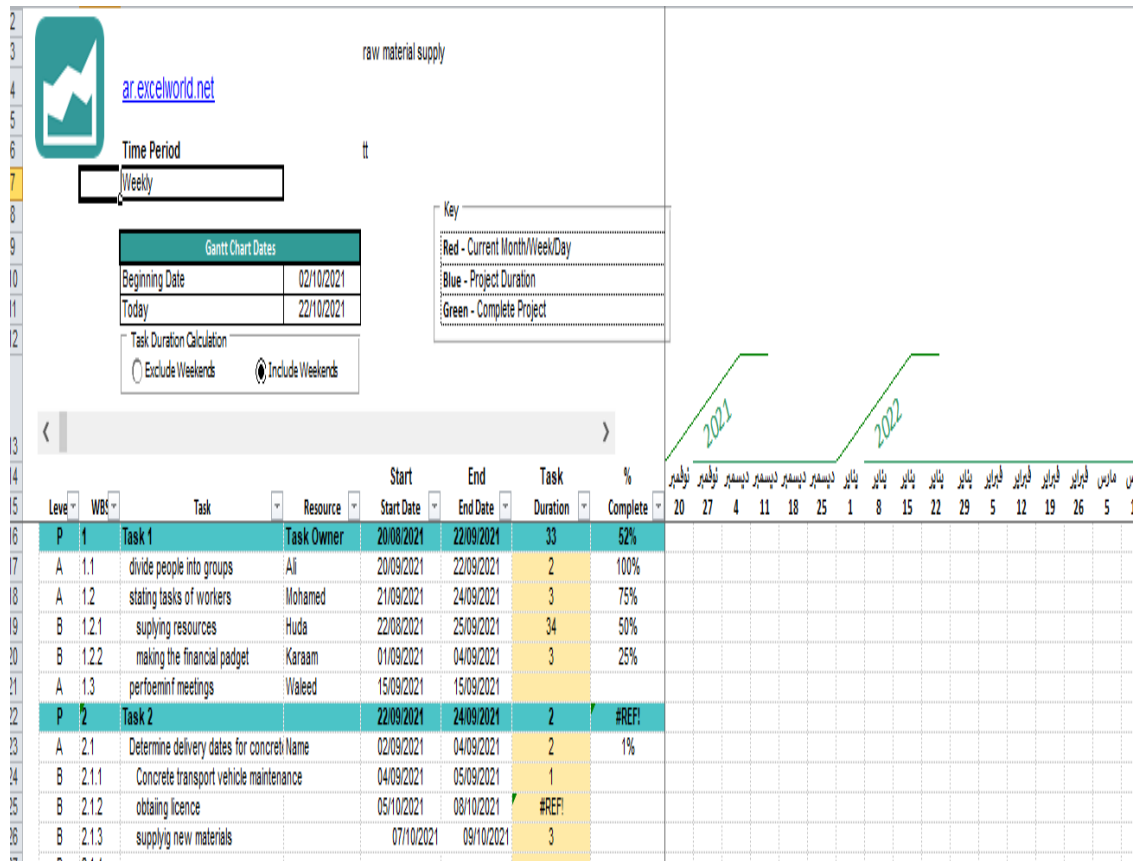
تعتبر عملية توزيع الموارد البشرية على المهام مشكلة كبيرة في علم الإدارة، وذلك بسبب التأثير الكبير الذي يلعبه توزيع الموارد على أداء العملية بشكل صحيح وعلى التكاليف وعلى الكفاءة وعلى تنفيذ المهام نفسها، على هذا النحو ، تم اقتراح مناهج مختلفة في الأدبيات بهدف توفير معلومات قيمة تعين الإداريين وقادة المشاريع أثناء توزيع المهام على موظفيهم ولجعل مهمة توزيع الموارد أكثر كفاءة ، ولدعم صنع القرار للفرد المسؤول عن العملية ذات الصلة عند اختيار مرشح معين للقيام بمهمة معينة، ونظرًا لأهمية توزيع الموارد في علم الإدارة والمشاريع، يمكن الاستعانة بمجموعة من الأساليب التي تم اقتراحها (Arias, et al, 2018) :

- يجب أن يقوم مسؤول المشروع بالتعرف على الفرص المتوافرة لتوزيع الموارد البشرية في المشروع على المهام.
- الرجوع إلى عملية تصميم وتقسيم الأعمال وتنظيم العمل للتعرف على خريطة العمال والوظائف الموجودة بالفعل والوظائف الجديدة التي تحتاج إلى موظفين.
- الكشف عن العلاقات المشتركة بين كل وظيفة والأخرى.
- مراجعة خبرات الموظفين ومؤهلاتهم وكفاءاتهم للوظائف المطروحة، ودراسة كيفية الاستفادة منها في توزيع المهام أو نقل الموظفين وإعادة توزيع الموارد عليهم.
- مع ملاحظة أن عملية توزيع الموارد البشرية على الموارد تحدث لأسباب منها (Nedzelsky, 2016):
- في حالة وجود زيادة واضحة في عدد العاملين في بعض الدوائر، ووجود نقص في دوائر أخرى مما يتطلب إعادة توزيع العاملين خاصة إذا كان هناك تشابه في مهام العمال بين الأقسام.
- في حالة وجود فائض فبعض الموارد البشرية ويكونون ذو مؤهلات وخبرات عالية ولا تريد المؤسسة الاستغناء عنهم فيتم توزيعهم على وظائف داخل المؤسسة لاستفادة من خبراتهم.
- يمكن توظيف الخوارزميات التي يجب أن تكون قادرة على المساعدة في تخصيص الموارد ومشاكل التخصيص في مجال.

16. تحليل أثر إجراء عملية Crashing وعملية Fast-tracking على الجدول الزمني وتمثيل الجدول بعد تنفيذ هذان الاجراءان

أثر إجراء عملية Crashing وعملية Fast-tracking على الجدول الزمني

يوضح المخطط التالي الأنشطة الحرجة والمسار الحرج لمجموعة من الأنشطة لمشروع الخرسانة الجاهزة. ويتضح من الجدول أعلاه أننا أمام بدائل تخفيض أي من الأنشطة الحرجة A,B بيوم واحد، ويتضح أن النشاط (B) الأقل تكلفة مقارنة بالأنشطة الأخرى، ولذلك سنقوم بتخفيضه ليوم واحد فقط ، وذلك لأن التكلفة الإضافية وهي (200) دينار أقل من مقدار الموفر المحقق من التخفيض للوقت ككل وهو (1000) دينار، مقدار التكلفة غير المباشرة (الثابتة) لكل يوم تشغيل للمشروع، وبالتالي يمكن تخفيض أيام المشروع الكلية من 25 يوما إلى 20 يوما



شكل (9)
مخطط جانت

14. التفاوض Negotiation

17. تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض

يجب الالتزام بمجموعة من القواعد عند عملية التفاوض (درادكة والبقمي، 2017):

- تحديد الهدف العام والأساسي من عملية التفاوض.
- تحدي مكان وزمان مناسبين لعملية لتفاوض.
- ضرورة الاعتماد على مجموعة من الاستراتيجيات والاجراءات والتكتيكات عند اجراء عملية التفاوض.
- ضرورة ممارسة عملية التفاوض بصورة مختلفة باختلاف أهداف التفاوض ومجالاته.
- اختيار الوقت الملائم لعملية التفاوض يساعد في التوصل لأفضل نتائج.
- ضرورة وجود معلومات كافية عن موضوع التفاوض قبل البدء في عملية التفاوض نفسها.
- توظيف التكنولوجيا في عملية التفاوض.
- توفير كافة العوامل التي يمكن أن تساعد في عملية التفاوض ونجاحه.

18. إعداد عدد 2 خطة تفوض

نعرض فيما يلي خطتين تفوض لمشروع الخرسانة الجاهزة:
خطة التفاوض الأولى: تفاوض حول توريد مواد خام من دول مجاورة:

جدول (10)

خطة التفاوض الأولى

خطة التفاوض الأولى: تفاوض حول توريد مواد خام من دول مجاورة	
الهدف	توريد مواد خام من دول مجاورة بأسعار مناسبة. الحصول على الطلبات في الوقت المناسب. ضمان الحصول على أفضل وأجود مواد الخام.
الجدول الزمني للتفاوض	تم تحديد سقف زمني للتفاوض بين بداية سبتمبر ومنتصف سبتمبر 2021
تشكيل فريق التفاوض	تم تشكيل لجنة للتفاوض حول أفضل العروض من ذوي الخبرة والمعرفة الاقتصادية في ميدان الخرسانة. تكون الفريق من عدد (2) من المهندسين المعماريين، 1(مهندس (إنشاء)، (1) محاسب،

رئيس قسم المشتريات.	
تم تحديد عمل المهندسين المعماريين في تحديد مواصفات المواد الخام اللازمة وجودتها ونسبها. تم تحديد دور مهندس الانشاء في التأكد من وفحص المواد الخام والتأكد من سلامتها. دور المحاسب في اختيار المناسب من بين العروض المقدمة من الشركات. دور رئيس قسم المشتريات يتمثل في التوقيع على العقود وتحويل الحوالات المالية. سكرتير لإجراء المكاتبات اللازمة لإتمام الصفقة.	توزيع المهام على فريق التفاوض
أفضل مواد الخام الموجودة في السوق كيفية ضمان وصول المواد الخام في الوقت المناسب الضمانات اللازمة على جودة المواد الخام كيفية تسديد الحوالات والشيكات المالية	موضوع التفاوض
يوجد تشابه بين الموضوعات الأساسية (وهي أفضل مواد الخام الموجودة في السوق، كيفية تسديد الحوالات والشيكات المالية) هل ترتيب الأولويات متشابه (يوجد اختلاف في ترتيب الأولويات) كيف يمكن التخلص من الاختلافات (تم الاتفاق على البدء بخطة الفريق الآخر)	مقارنة جدول أعمالنا مع جدول أعمال المفاوض في الطرف الآخر
حققت عملية التفاوض أهدافها وتمكنت الشركة من توريد المواد الخام في الوقت المناسب	تقييم عملية التفاوض

خطة التفاوض الثانية: تفاوض حول حصول موظف كان يعمل في شركة أجنبية في تركيا على وظيفة في مشروع الخرسانة الجاهزة

جدول (11)
خطة التفاوض الثانية

خطة التفاوض الثانية: تفاوض حول حصول موظف كان يعمل في شركة أجنبية في تركيا على وظيفة في مشروع الخرسانة الجاهزة	
الهدف	الاستفادة من خبرات الموظف كونه كان يعمل في شركة أجنبية ذات سمعة طيبة.
الجدول الزمني للتفاوض	تم تحديد سقف زمني للتفاوض وهو ثلاثة أيام من 2021/11/2 إلى 2021/11/4
تشكيل فريق التفاوض	تم تشكيل لجنة للتفاوض: وتكونت من الموظف المراد تشغيله (2) مؤسسة الخرسانة الجاهزة (3) الشركة المسؤولة عن استقطاب العاملين من الخارج
توزيع المهام على فريق التفاوض	تم تحديد دور مؤسسة الخرسانة في تحديد شروط العمل لديها وساعات الوظيفة ومتطلباتها. تم تحديد دور الموظف في تحديد الراتب المطلوب وعرض الخبرات التي لديه. تم تحديد دور شركة التوظيف في تقييم الموظف وتوافر المؤهلات المطلوبة للوظيفة.
موضوع التفاوض	- التوصل إلى ابرام اتفاق لتشغيل الموظف بسعر يناسب الطرفين.
المعطيات	- معطيات يعرفها الموظف: يتمتع الموظف بكافة المؤهلات المطلوبة للوظيفة ولديه ميزات عن غيره من المتقدمين، وقد تعرضت شركته الأصلية التي يعمل بها في الخارج لمشكلات مالية مما أدى إلى عدم استمراره في العمل معطيات يعرفها ممثل الشركة المسؤولة عن استقطاب العاملين من الخارج: راتب الموظف في الشركة القديمة 1500 دولار شهرياً، لدى الموظف مؤهلات مميزة وخبرة ممتازة في العمل، تميز عن الآخرين المتقدمين للوظيفة، يطلب الموظف 800 دولار كحد أدنى في مشروع الخرسانة، بينما صاحب العمل يعرض راتباً قدره 500 دولار.
تقييم عملية التفاوض	توصلت المفاوضات بين الأطراف الثلاثة على أن يكون الراتب الشهري للموظف 700 دولار شهرياً.

المراجع:

ترکستانی، أحمد (2019). *مدخل إلى الاتصال الانساني*، تم الاسترجاع

https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:esXygVpSO00J:https://www.kau.edu.sa/Files/214/Subjects/13130_%25D8%25A7%25D9%2584%25D9%258

التقرير السنوي لمكتب إدارة المشاريع (2015). جامعة المجمعة تم الاسترجاع على الرابط:

https://www.youtube.com/watch?v=2JQOeXVhPXU&ab_channel=CryptoScan

حماد، منصور (2016). دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية في

جهاز الشرطة الفلسطينية. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، أكاديمية الادارة والسياسة، فلسطين.

دليل الهيكل التنظيمي (2017). تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي دليل ارشادي وأدوات علمية . المجلس التنفيذي

حكومة دبي . تم الاسترجاع عل الرابط التالي:

<https://mbrsgcdn.azureedge.net/cmsstorage/mbrsg/files/61/6179981f-4501->

4ff2-9e04-f076ac4e552b.pdf

درداكة، أمجد والبقمي، شذى (2017). استراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية

بمدينة الطائف من وجهات نظر الوكلاء والمعلمين بمجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)،

.1706-1666 '(10)I

رابعة، ابراهيم (2019). مهارة الاتصال. شبكة الأولوية التعليمية. تم الاسترجاع على الرابط:

file:///C:/Users/pit/Downloads/conection.pdf

زيرفاوى ، آمال (2014) *أثر الصراع التنظيمى على الرضا الوظيفى للعاملين دراسة ميدانية فى مؤسسة الكوابل*

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الانسانية، الجزائر.

سليم، شيماء (2018). *مهارات الاتصال الفعال*. مكتبة الأفق المشرقة: عجمان،

صديق، زكريا (2019). أثر تحفيز العاملين من قبل القائد الإداري على أداء مؤسسات أوريبدو بالجنوب الغربي

الجزائري. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات، 5 (14)، 92-113.

عمر، سناء (2020). الوعي التخطيطي للقيادات الإدارية في مواجهة الكوارث والأزمات (دراسة مطبقة على

وزارة النقل والمواصلات). مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية. 50(3)، 927-946.

قریشی، عبد الکریم وفائزة، روم (2015). الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي. دراسات نفسية

وتربوية، 14(1)، 87-90.

الموسوي، علي (2020) *طبيعة ومتطلبات تصميم الهيكل التنظيمي*. تم الاسترجاع على الرابط

https://www.researchgate.net/publication/339782802_alfsl_alsads_

_tbyt_wmttlbat_tsmym_alhykl_altnzymy

الوقفي، علي (2019). تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للنهوض بمنظمات الأعمال في ظل الأزمات المعاصرة (دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية). تم الاسترجاع من الموقع:

https://www.google.com/search?q=%D8%AB%D9%82%D8%A7%D9%81%D8%A9+%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A9pdf&sxsrf=AOaemvK3bLPeSfOj98AD9vecp99hMJwMXQ%3A1632852418314&ei=wllTYZ6qErmH9u8Pl7CbgAM&oq=%D8%AB%D9%82%D8%A7%D9%81%D8%A9+%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A9pdf&gs_lcp=Cgdnnd3Mtd2l6EAMyBAgAEAA0yCAgAEAA0QBRAeMggIABANEAUQHjIICAAQDRAFEb46BAgjECc6CAgAEIAEELEDOggILhCABBCxAzoFCAAQgAQ6CwgAEIAEELEDEIMBOgUILhCABDoECAAQQzoGCAAQFhAeOgYIABA NEB5KBAhBGABQnPIBWK-dAmD0nwJoAHABeAGAAcMHiAGBMpIBDTAuMS4zLjIuNC4yLjKYAQCgAQHAAQE&scient=gws-wiz&ved=0ahUKEwiek_SioaLzAhW5g_0HHRfYBjAQ4dUDCA4&uact=5#

مطلق، فاطمة (2017). الظواهر السلوكية الخاطئة والسائدة في الوسط الطلابي في جامعة كوية . مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية . 7 (2)، 42-72.

المراجع الأجنبية:

- Arias, M., Saavedra, R., Marques, M. R., Munoz-Gama, J., & Sepúlveda, M. (2018). Human resource allocation in business process management and process mining: A systematic mapping study. *Management Decision*.
- Nedzelsky, R. (2016). Human Resources Allocation in Project Management. In *Conference: IBIMA* (Vol. 27).