

مشروع إنشاء قلل البيرق

رقم المجموعة (5188)

الرقم الجامعي	اعداد
2021201593	فارس الغامدي
2021200668	حسين الحاجي
2021203655	هند خيرات
2021203204	عيسى جعفري
2021203445	محمد عسيري
2021201902	علاء دراج
2021202099	عبد الله عداوي
2021201835	عبد العزيز العرفج
2021201919	عادل أحمد عوض

بإشراف/ د. وليد سليمان
الفصل الدراسي الثاني
1442هـ - 2021 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

المحتويات	رقم الصفحة
الاستراتيجية	7
1- الرؤية والرسالة	7
2- الأهداف	7
3- مؤشرات قياس الأداء Lead & Lag	8
4- ميثاق المشروع	12
الحوكمة والهياكل والعمليات	16
1- هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع	16
2- الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل	16
3- نموذج مكتب المشاريع	17
الامتثال والمعايير واللوائح	19
1- نموذج الامتثال والتحقق check list لمراحل المشروع الأربع	19
السلطة والاهتمام	21
1- سجلّ المعنيين	21
2- شبكة (القوة /الاهتمام) وشبكة (التأثير /القوة)	25
3- النماذج الشبكية مع أصحاب المصلحة	26
ثقافة المنظمة وقيمها	28
1- ثقافة وقيم المنظمة	28
نقد وإدارة الذات	30
1- (3) عادات سلوكية شخصية قد تؤثر على المشروع وأسبابها وكيفية التخلص منها	30
2- تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SOWT	31

المحتويات	رقم الصفحة
النزاهة الشخصية والموضوعية	32
1- (3) سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية	32
2- تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات	33
الاتصالات الشخصية	34
1- سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة	34
2- تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال	34
3- تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي	35
4- مصفوفة الاتصال	36
العلاقات والارتباط	38
1- (3) سيناريو لنماذج خاطئة من التواصل	38
2- مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين	38
stakeholder assessment matrix	
القيادة	39
1- وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع	39
2- تحديد أسباب التفضيل لذلك النموذج	39
3- 5 مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع	39
العمل الجماعي	44
1- تصميم نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية بالمشروع	44
الصراع والأزمات	45
تعريف الصراع والأزمات	45
سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع	45
الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وسبب الأفضلية	46

47	تحديد الأسباب الجذرية
48	الحنكة
48	توزيع الموارد البشرية على المهام
49	تحليل اثر اجراء Crashing وعملية Fast-tracking
	على الجدول الزمني وتمثيل الجدول
55	التفاوض
55	تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض
56	خطط التفاوض
58	المراجع

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
8	مؤشرات قياس الأداء Lead & Lag	1
19	نموذج الامتثال - البدء والتخطيط	2
20	نموذج الامتثال - التنفيذ والإغلاق	3
21	سجل المعنيين	4
25	سجل المعنيين حسب القوة والاهتمام وشبكة التأثير والقوة	5
26	النماذج الشبكية مع أصحاب المصلحة	6
34	سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة	7
36	مصفوفة الاتصال	8
44	نموذج RACI	9

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
16	الهيكل التنظيمي	1
51	الخط الزمني للمشروع حسب زمنه الطبيعي	2
52	الخط الزمني للمشروع عند خفضه لـ 10 أشهر	3
54	الخط الزمني للمشروع بعد زيادته إلى 14 شهراً	4

الاستراتيجية

1- الرؤية والرسالة:

الرؤية:

نتطلع أن نكون الشركة الرائدة في إنشاء وتصميم البيوت الذكية في منطقة الخليج العربي بحلول عصرية مبتكرة

الرسالة:

أن نصبح الخيار المفضل للعملاء من خلال تحقيق التميز في جودة المشاريع الإنشائية باعتماد أحدث التقنيات الهندسية والمواد، وتقديم أعلى مستويات الأمان في صناعة البناء.

2- الأهداف:

- إنشاء مجمع سكني كأحد مشاريع وزارة الإسكان في منطقة مكة المكرمة ، متوافق مع كود البناء السعودي، يوفر بيئة سكنية حديثة متطورة ومتكاملة ومستدامة وصديقة للبيئة.
- على مساحة إجمالية ٦٠٠٠ متر مربع، بمجموع ٢٠ فيلا سكنية (٣٠٠ متر مربع لكل وحدة) شاملاً المرافق الترفيهية والصحية والاجتماعية والتجارية. بتكلفة إجمالية ١٦ مليون ريال سعودي وبهامش ربح لا يتجاوز ٢٠٪.
- على أن يتم بدء التنفيذ بتاريخ ٢٠٢٢/١٢/٠١ وتسليم المشروع كاملاً بتاريخ ٢٠٢٢/١٢/٣١ حد أقصى. بمجموع فترة عمل ١٢ شهراً مقسمة زمنياً ومالياً على ثلاثة مراحل (أربعة أشهر لكل مرحلة) لكل مرحلة أهدافها وميزانياتها المحددة مسبقاً.

3- مؤشرات قياس الأداء Lead & Lag:

LEADING			
بداية الاعمال من شهر يناير - ان مؤشر القياس هذا يعطي افضل قيمة 5 واسوء قيمة 1 كما اننا استخدمنا رمز N/A يعني انه غير مطلوب حاليا . كما نود ان ننوه ان Lead تعني مدى تحقيق المهام والاعمال التي تقودنا نحو الهدف وان Lag عبارة عن الاعمال التي اخفقتنا فيها في الماضي فشككت عائق دون الهدف			
التنفيذ خلال الاسبوع	شهر يناير	فبراير	مارس
السلامة العامة والصحة المهنية			
ساعات عمل آمنه			
القوانين والتشريعات الخاصة ببيئة العمل خلال شهر			
الامتثال لقوانين وزارة الشؤون البلدية و القروية و وزارة الإسكان			
الامتثال لقوانين الإدارة العامة للدفاع المدني			
الامتثال لقوانين وزارة العمل والتنمية الاجتماعية			
الامتثال لقوانين وزارة المياه والطاقة والكهرباء			
الامتثال لقوانين وزارة المياه والطاقة والكهرباء			
الجوده			
الامتثال لمعايير الكود السعودي في اختبار التربة			
الامتثال لمعايير الكود السعودي في الحفر			
الامتثال لمعايير الكود السعودي في اعمال عزل الخرسانة المدفونة تحت التربة			
الامتثال لمعايير الكود السعودي في اعمال الدفن			
الامتثال لمعايير الكود السعودي للخرسانة المستخدمة			
الامتثال لمعايير الكود السعودي في اعمال الكهرباء			
الامتثال لمعايير الكود السعودي في اعمال الميكانيكا			
الامتثال لمعايير الكود السعودي في اعمال العزل الحراري			
الامتثال لمعايير الكود السعودي في اعمال التكييف			
الامتثال لتعليمات استشاري التنفيذ			
الامتثال لقوانين شركة التأمين			
تحقيق نطاق المشروع			
الوقت			
الالتزام بالجدول الزمني خلال الأسبوع لاعمال المباني			
الالتزام بالجدول الزمني خلال الأسبوع لاعمال النجارة			
الالتزام بالجدول الزمني خلال الأسبوع لاعمال الحداده			
الالتزام بالجدول الزمني خلال الأسبوع لاعمال الكهرباء			
الالتزام بالجدول الزمني خلال الأسبوع لاعمال الكيشاني والسيراميك			
الالتزام بالجدول الزمني خلال الأسبوع لاعمال السباكه			
الالتزام بالجدول الزمني خلال الأسبوع لاعمال المحاره			
الالتزام بالجدول الزمني خلال الأسبوع لاعمال الدهان			
الالتزام بالجدول الزمني خلال الأسبوع لاعمال الجبس			
الالتزام بالجدول الزمني خلال الأسبوع لاعمال الابواب			
التصاميم			
الامتثال لمعايير الكود السعودي في التصميم المعماري			
الامتثال لمعايير الكود السعودي في التصميم الانشائي			
الامتثال لمعايير الكود السعودي في تصميم الاحمال الكهربائية			
الامتثال لمعايير الكود السعودي في تصميم التمديدات الميكانيكية			
الامتثال لمعايير الكود السعودي في تصميم أنظمة المراقبة الأمنية			

جدوال (1) مؤشرات قياس الأداء - lead

Lagging

والرمز N-A يعني غير مطلوب في الفتره الحاليه Lag الإخفاق في تحقيق الهدف بشكل اسبوعي في المهام التالية يؤدي الى التأخير في تسليم المشروع لذلك التقييم سيكون من ١-٥ والاعلى يعني ان المشروع حقق المطلوب في المهام الاسبوعيه حسب خطة الجدول الزمني وعدد الأسابيع ٤/٨ أسبوع

الربع سنوي	ربع سنوي	شهر يناير	شهر فبراير	مارس
الشهر				
عدم تحقيق الهدف الشهري من الإنجازات للمهام التالية				
اعمال اختبار التربة				
اعمال الحفر				
اعمال الردم				
توريد الخرسانه				
توريد الحديد				
توريد البلك				
توريد مواد بناء الهيكل الخرساني				
اعمال النجارة				

			اعمال الحدادة
			اعمال المباني
			اعمال السباكة
			اعمال العزل
			اعمال الكهرباء
			اعمال اختبار العزل المائي
			اعمال اختبار تمديدات شبكة المياه
			اعمال اختبار التمديدات الكهربائية والتأكد من توصيلها وربطها بالشكل المطلوب
			اعمال اللياسه
			اعمال الكيشاني
			اعمال الجبس
			اعمال الدهان المرحلة الأولى
			اعمال البلاط
			اعمال الدهان المرحلة الثانية

			اعمال تركيب النوافذ
			اعمال تركيب الأبواب
			اعمال تركيبات المقابس الكهربائية
			اعمال تركيب اطقم الحمامات والمغاسل
			إخفاقات السلامة العامة والصحة المهنية
			عدد حوادث السلامة التي احتاجت الى علاج في المستشفى
			عدد الإصابات التي احتاجت الى راحة مرضية
			عدد الإصابات الي أحدثت وفيات
			ساعات العمل المفقودة بسبب حوادث السلامة العامة والصحة المهنية
			عدد الحوادث المرورية
			التلفيات الناتجة عن الحريق

جدول (1) مؤشرات قياس الأداء - lag

4- ميثاق المشروع:

وصف المشروع	شركة تطوير عمراني تعمل على إنشاء مجمع فلل سكنية بعدد 20 فيلا بمساحة إجمالية 6000 متر مربع للمجمع، 300 متر مربع للفيلا
الأهداف	شركة تطوير عمراني تعمل على إنشاء مجمع فلل سكنية بعدد 20 فيلا بمساحة إجمالية 6000 متر مربع للمجمع، 300 متر مربع للفيلا.
الشريحة المستهدفة	المواطنين المرشحين للدعم من قبل وزارة الاسكان
الفترة الزمنية	إنجاز المشروع وتسليمه في فترة لا تتجاوز 12 شهراً للحد من تأثير المتغيرات النظامية والاقتصادية على سير المشروع.
مكان إقامة المشروع	مدينة مكة المكرمة تتميز المدينة بعدم وجود مخاطر المنافسين حيث يفتقر السوق فيها للشركات التي تعمل بالكود السعودي
جهات ذات علاقة	وزارة الاسكان
مكونات المشروع	تخطيط وتصميم المجمع على أساس خلق بيئة سكنية ذات طابع حديث ومستدام وصديق للبيئة، يحتوي

على المرافق الرياضية والصحية والترفيهية والتجارية الضرورية.	
تكلفة إجمالية 16 مليون ريال سعودي (Fixed Price)	التكلفة المتوقعة
جدولة خطة التنفيذ على 3 مراحل لتسوية الموارد وضمان استغلالها بالشكل الأمثل وتجنب الهدر والتلف. - إمداد المشروع بأحدث نظم المراقبة الأمنية تغطي كافة المساحة والطرق لتوفير بيئة سكن آمنة. - تطبيق أدق تفاصيل الكود السعودي للبناء المعتمد مؤخراً لضمان الجودة ومطابقة المواصفات وسلامة المبنى من العيوب. - تقديم خدمة مجتمعية من خلال المشروع بتحديد نسبة أرباح لا تتجاوز 20% من التكلفة الإجمالية للمشروع.	محددات نجاح المشروع
فارس	مدير المشروع

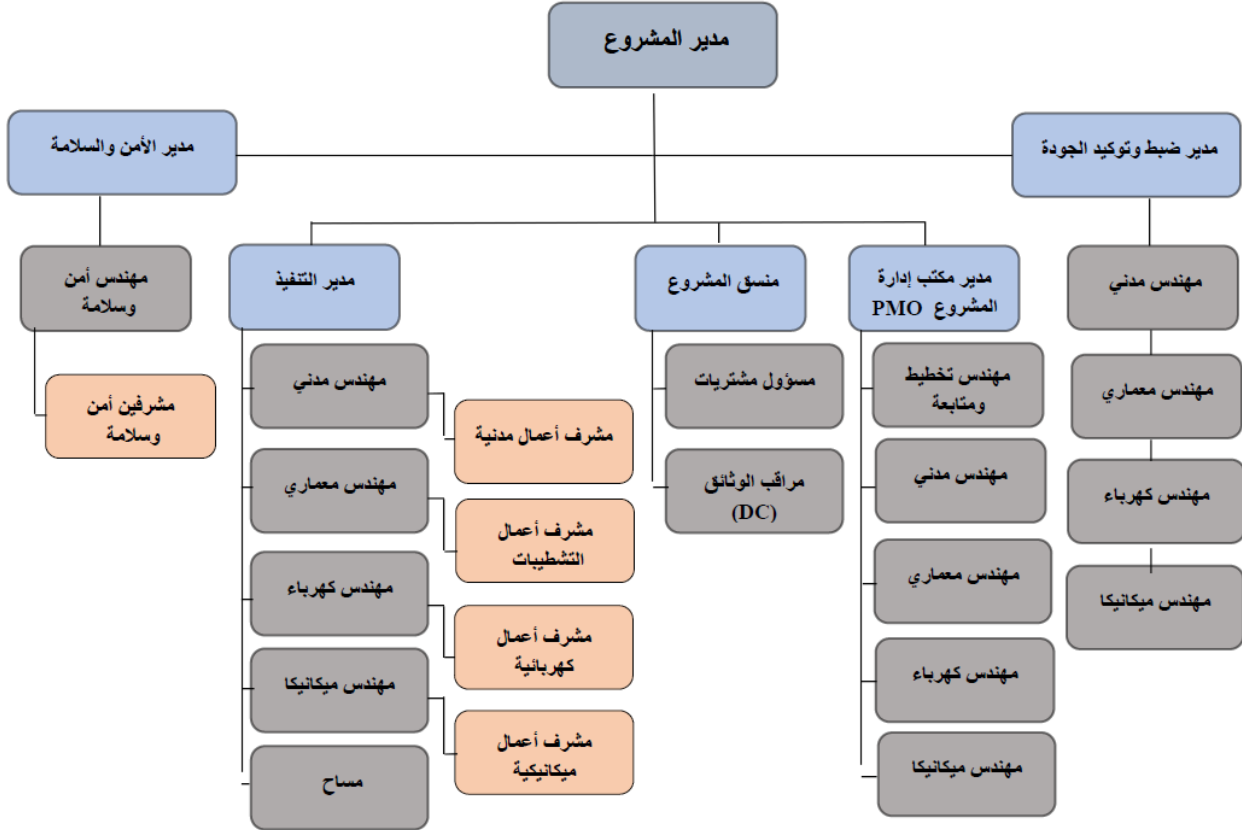
1- الانتهاء من اختبار التربة وحفر الموقع بالكامل حتى المنسوب المحدد مبدئياً في التصاميم وذلك خلال فترة 10 ايام من استلام الموقع وتحديد النطاق المساحي للمشروع بالكامل بتاريخ 2022/1/10م 2- الانتهاء من اعمال خرسانة اسقف الخزانات والجسور وعزلها بالبيتومايت ودفنها على طبقات لا تتجاوز كل طبقه 50 سنتيمتر ثم العزل النهائي للخرسانه والدفان الاخير للمرحلة الاولى من المشروع وعددها 7 فلل سكنيه وذلك خلال 60 يوم من بدء المشروع اي 2022/2/30م 3- الانتهاء من اعمال المرحلة الثانية حتى سقف الخزانات مع العزل والدفان بالمواصفات الفنية المطلوبه وذلك خلال 120 يوماً من بدء المشروع اي 2022/4/30م 4- خلال 120 يوماً يتم الانتهاء من اعمال الخرسانه بالمرحلة الاولى اي بتاريخ 2022/4/30م 5- خلال 180 يوماً يتم الانتهاء من اعمال الخرسانات في المرحلة الثانيه 2021/6/30 6- خلال 180 يوماً يتم الانتهاء من اعمال التنشيطيات للمرحلة الاولى 2021/6/30 م وتسليم هذه المرحلة 7- الانتهاء من اعمال المرحلة الثالثة حتى سقف الخزانات مع العزل والدفان وذلك خلال 180 يوماً من بدء المشروع 8- خلال 270 يوماً من بدء المشروع سيتم الانتهاء من المرحلة الثانية وستكون جاهزة للتسليم.	المعالم المهمة للمشروع
---	-------------------------------

9- خلال 270 يوما سيتم الانتهاء من اعمال الخرسانة للمرحلة الثالثة بالمشروع 10- خلال 330 يوما من بدء المشروع سيتم الانتهاء من اعمال التشطيبات بالمشروع بالكامل. 11- البدء في نقل الموارد الى مشاريع اخرى . 12- خلال 350 يوما من بدء المشروع سيتم تسليمه للمستفيدين	
--	--

الحوكمة والهياكل والعمليات

1- هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع:

هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع (OBS) PROJECT ORGANIZATIONAL BREAKDOWN STRUCTURE



شكل (1) الهيكل التنظيمي

2- الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل:

نوع نموذج الهيكل التنظيمي المعتمد هو Structure Breakdown Organizational .

النموذج يتبع منهج Down Top

أسس تطوير الهيكل التنظيمي

التوافق الاستراتيجي	يجب أن يتماشى الهيكل التنظيمي مع التوجهات الاستراتيجية للمنشأة بما في ذلك رؤيتها ورسالتها إضافة إلى تصميمه بالصورة التي تساهم في تنفيذ هذه الاستراتيجية من حيث بناء عوامل النجاح الرئيسية من الناحية التنظيمية
---------------------	--

الاستخدام الأمثل للموارد	يجب أن يتم تصميم الهيكل التنظيمي أخذاً والمادية. في الاعتبار الاستخدام الأمثل للموارد البشرية
العلاقات الهرمية	يجب أن يتم تصميم الهيكل التنظيمي من خلال وجود عالقة وظيفية مباشرة لكل وظيفة بوظيفة واحدة فقط في المستوى الأعلى منها إضافة إلى تمثيل العلاقات الوظيفية المباشر بخطوط متواصلة، توفير نهج متسق لتحديد وإدارة هيكلية تقسيم العمل
تقسيم العمل	يجب تحديد متى يتوقف تقسيم العمل إلى عناصر أصغر من البداية ألن ذلك سيساعد في تحديد مدة الأنشطة اللازمة لإنتاج نواتج يحددها هيكلية تقسيم العمل
النتائج	تحديد عناصر هيكلية تقسيم العمل من حيث النتائج وأن تكون المراحل منفصلة بشكل واضح عن طريق منتج يمكن استخدامه أي ضاً في تحديد معايير الدخول والخروج
المرونة والسهولة	يجب أن يمكن الهيكل التنظيمي الجديد المنشأة من التكيف مع المتغيرات المحتملة لبيئة العمل والتي قد تنتج عن توسع أعمالها المستقبلية أو انتشارها الجغرافي أو غيرها من التغيرات المحتملة حيث يجب أن يتميز الهيكل بالسهولة في التنفيذ والانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي

3- نموذج مكتب المشاريع:

تم اختيار نموذج مكتب المشروع المسيطر PMO CONTROLLING للمشروع، بمستوي تحكم متوسط، حيث يعمل مدير المشروع بشكل مستقل، دون قيادة مباشرة من المكتب، وسيكون دور المكتب العمل علي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة من خلال المشروع والتخطيط والمتابعة للجدول الزمني والتكاليف وتقديم تقارير دورية عن حالة الجدول الزمني والتكاليف لمدير المشروع وكذلك التنسيق والمتابعة مع استشاري المشروع، وأيضا دعم تنفيذ الأعمال عن طريق تقديم ومتابعة مخططات التنفيذ Shop Drawings لاستشاري المشروع وكذلك اعتماد المواد اللازمة للأعمال، والمتابعة المالية للمستخلصات الجارية والمستخلص الختامي للمشروع، مع الدعم بالنماذج والوثائق المستخدمة في إجراءات تنفيذ الأعمال.

وستكون مهام مكتب إدارة المشروع:

1. العمل علي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة من خلال المشروع.
2. متابعة تنفيذ الالتزامات التعاقدية و استيفاء المراسلات والمستندات الخاصة بالعقد الرئيسي ودراسة ما يمكن الاستفادة به من بنود.
3. تجميع بيانات التقارير الدورية الخاصة بمقاولي الباطن والاستشاري وإدارة الشركة للعرض علي مدير المشروع.
4. متابعة الكميات المنفذة وتأثيرها علي البرنامج الزمني للعملية.
5. التنسيق مع مقاولي الباطن.

6. تقديم الرسومات التنفيذية للاعتماد من استشاري المشروع.
7. تقديم مواد تنفيذ الأعمال للاعتماد من استشاري المشروع.
8. مراقبة التكاليف وتقديم توصيات لتقليل التكاليف ومعالجة أي انحراف عن خط أساس التكلفة Cost Baseline.
9. متابعة إعداد دفاتر الحصر الخاصة بالأعمال.
10. إعداد المستخلصات الدورية.
11. تقديم النماذج والوثائق المستخدمة في إجراءات تنفيذ الأعمال.
12. استيفاء وتوثيق أوامر التغيير الخاصة بالعقد الرئيسي وعلاقتها بالبرامج الزمنية والمالية للمشروع.
13. التصوير الدوري للأعمال المنفذة بدءاً من تاريخ إستلام الموقع.
14. تقديم ومتابعة اعتماد المخططات النهائية As Built Drawing من استشاري المشروع.
15. إستكمال مستندات إنهاء العقد و التسليم الأبتدائي.
16. التأكد من إستكمال الحصر النهائي للأعمال مع التأكد من إستيفاء كافة البنود المذكورة في العقد الرئيسي.
17. إعداد وإخراج المستخلص الختامي.
18. إعداد الكتالوجات ودفاتر الصيانة والضمان وتسليمها للعميل.
19. تجميع الأوراق الخاصة بالتقرير النهائي للمشروع وإعداده.
20. الحصول علي شهادات حسن الأداء وذلك بالإشتراك مع مدير المشروع.
21. متابعة خطابات الضمان والتأمين المحجوز.

السبب لاختيار نوع المكتب:

تم اختيار نموذج مكتب المشروع المسيطر CONTROLLING PMO للمشروع، بمستوي تحكم متوسط والسبب لاختيارنا هذا النوع يعود لان المكتب داخل موقع المشروع ويقدم الخدمات المحددة في التقرير مع تنسيق بينه وبين الادارة العليا لمتابعة تحقيق الاستراتيجية المستهدفة، لأنه يسهل من تنفيذ المهام مثل الرسومات التنفيذية واعتماد المواد ويساهم بمنع تأخر الجدول الزمني ويزيد من رضا العميل.

الامتحان والمعايير واللوائح

1- نموذج الامتحان:

- مراحل البدء والتخطيط:

اسم المشروع :		مشروع انشاء فلل سكنية	المقاول الرئيسي	المقاولون المتحدون
المستند المرجع		المواصفات العامة للمباني السكنية/الكود السعودي	الاستشاري	دار كونسلت
المتطلبات		الامتحان		
م	الهدف أو المخرج	المنفذ المسؤول	تفاصيل الهدف / المخرج	الامتحان (نعم / لا / لا ينطبق) ملاحظات
1	الفكرة التصميمية Design concept	إدارة التصميم المعماري	تطوير نماذج مختلفة تتناسب ومتطلبات السكان المختلفين	نعم
2	المخططات المعمارية	إدارة التصميم المعماري	تطوير الفكرة التصميمية و عمل المخططات المعمارية التفصيلية	نعم
3	المخططات الانشائية	إدارة التصميم الانشائي	تطوير وعمل المخططات الانشائية التفصيلية لكل نموذج	نعم
4	المخططات الميكانيكية والكهربائية	إدارة الالكتروميكانيك و الصرف و المياه	تطوير و عمل مخططات التكيف و الكهرباء و الميكانيكا و الصرف الصحي	نعم
5	جداول الكميات و التكلفة	إدارة الكميات و التكاليف	صياغة جداول كميات البنود و رصد تكلفتها حسب دراسات السوق	نعم

جدول (2) نموذج الامتحان - البدء والتخطيط

● مراحل التنفيذ والإغلاق:

اسم المشروع :		مشروع انشاء فلل سكنية	المقاول الرئيسي	المقاولون المتحدون
المستند المرجع		المواصفات العامة للمباني السكنية/الكود السعودي	التاريخ	
المتطلبات		الامتثال		
م	الهدف أو المخرج	المنفذ المسؤول	تفاصيل الهدف / المخرج	الامتثال (نعم / لا / لا ينطبق) ملاحظات
1	اعمال الهيكل الخرساني	المقاول الرئيسي	بالمتر المكعب: توريد وعمل خرسانة مسلحة بالأبعاد والمناسيب الموضحة لكل العناصر الخرسانية على الرسومات التنفيذية ولا يقل محتوى الأسمنت عن 350 كجم/م ³ من الخلطة مع استخدام أسمنت مقاوم للأملاح والكبريتات طبقاً للمواصفات والإجهاد لا يقل عن 350 كجم/سم ² للعينات المأخوذة بالاسطوانة القياسية بعد 28 يوم من تاريخ الصب طبقاً للمواصفات وتعليمات المهندس المشرف.	نعم
2	توصيلات المياه و الصرف الصحي	المقاول الرئيسي	أنابيب بلاستيك (U. P. V. C) صنف (5) والسعر يشمل توريد الأنابيب وجميع القطع الخاصة من مشتركات ومسابيل وأكواع وخلافه وجميع التمديدات مع كافة التوصيلات والتركيب والحفر في أي تربة بما في ذلك الصخر والفرشة المناسبة والبلوكات الخرسانية (Trust Block) والردم والشريط التحذيري وإعادة السطح إلى ما كان عليه وكذلك الاختبار وتجهيز التشغيل وكل ما يلزم لإنهاء العمل على الوجه الأكمل وطبقاً للمخططات و المواصفات.	نعم
3	توصيلات الكهرباء	المقاول الرئيسي	جميع البنود تشمل على التوريد والتركيب والاختبار والتشغيل والتسليم لكافة الأجهزة والمعدات والأنارة كامله مع لوازمها وكل ما تحتاجه من أعمال إنشائية وطبقاً للمواصفات والمخططات الخاصة بالمشروع وتوجيهات المهندس المشرف , اللوحات الكهربائية التي ليس لها تفصيل يلزم تقديم schedule لها للاعتماد.	نعم
4	أعمال المباني		بلوك اسمنتي مقاس 40*20*20 عازل للحرارة	نعم
5	أعمال اللياسة	المقاول الرئيسي	لياسة بمونة اسمنتية بخلطة 1:6	نعم
6	أعمال البلاط و الارضيات	المقاول الرئيسي	بلاط بورسليين 60*60	نعم
7	أعمال الدهانات	المقاول الرئيسي	دهانات بلاستيكية مقاومة للحرارة	نعم
8	أعمال الأبواب و النوافذ	المقاول الرئيسي	أبواب خشب ابيض حسب المخططات	نعم
9	تركيبات الكهرباء و الصرف	المقاول الرئيسي	جميع التركيبات من منشأ سعودي حسب المواصفات	نعم
10	إكمال نطاق الاعمال	الاستشاري /المصمم	يشمل جميع الاعمال الواردة بجداول الكميات	نعم
11	جودة الاعمال	الاستشاري /المصمم	حسب أصول الصنعة و الاختبارات اللازمة وفق الكود السعودي	نعم
12	متطلبات العملاء	الاستشاري /المصمم	حسب المتطلبات المرصودة من قبل الدراسات	نعم

جدول (3) نموذج الامتثال - التنفيذ والإغلاق

السلطة والاهتمام

1- سجل المعنّين:

قائمة المعنيين الخارجيين					
الاسم	المنصب/ الوظيفة	بيانات التواصل	المتطلبات	التوقعات	التصنيف
المالك (sponser)	CEO	««««««««»»»»	التمويل وتقديم كامل الدعم للمشروع	إتمام المشروع حسب النطاق والميزانية والجدول الزمني وتحقيق الأهداف	
وزارة الإسكان	فسح المشروع واعتماده	housing@ff.gov.sa	تقارير التقدم والحالة	عالي	عالي
وزارة الشؤون البلدية والقروية	منح التصاريح اللازمة	alfaris07@hotmail.com	تحقيق اشتراطات المواقع الانشائية	تسهيل العقبات ودعم المشروع	متوسط
استشاري المشروع	التحقق من مطابقة التصاميم والاشتراطات	hotmail.com@11	تنفيذ العمل حسب المخططات	خدمة المشروع بتقديم الفحص المستمر لضمان الجودة والتسليم في الموعد المحدد	عالي
شركة التأمين	التحقق من مطابقة التصاميم والاشتراطات	hotmail.com@22	تنفيذ العمل حسب المخططات	الاشراف الفعال على الاعمال لتلاشي الأخطاء	متوسط
الشركة السعودية للكهرباء	تقديم الخدمة الكهربائية	hotmail.com@33	تحقيق اشتراطات الكود السعودي في العزل الحراري	تقديم الخدمة عند اكتمال الاعمال	منخفض
المعلم	ابقائهم على اطلاع عن مستوى التقدم فقط	hotmail.com@44	التصاميم التي تلبي احتياجاتهم	تقديم المشروع حسب الجودة والمتطلبات التصميمية	منخفض

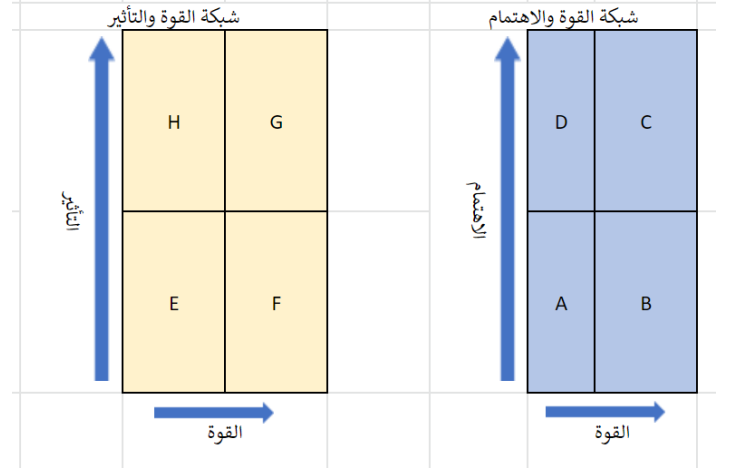
منخفض	توصيل الخدمة عند إتمام البناء	تجهيز شبكة التغذية والصرف بالمشروع	hotmail.com@55	تقديم خدمة المياه	شركة المياه الوطنية
مرتفع	إتمام الحفر والدفن حسب المواصفات	تحديد منسوب الحفر والرفع المسحي للمواقع	hotmail.com@66	مقاول باطن لحفر الموقع حسب ما هو مخطط له	مقاول الحفر والدفن
مرتفع	التوريد حسب المواصفات والطلب	تجهيز موقع لمعدات الصب وتحديد خطة للامداد ومسؤول الاستلام	hotmail.com@77	توريد الخرسانة الجاهزة حسب الطلب	شركة الخرسانة الجاهزة
مرتفع	التوريد حسب المواصفات والطلب	تحديد موقع تخزين الحديد و وضع خطه للامداد ومسؤول الاستلام	hotmail.com@77	توريد الحديد حسب الطلب	شركة توريد الحديد
مرتفع	التوريد حسب المواصفات والطلب	تحديد موقع تسليم المواد وتاريخ تسليمها ومسؤول الاستلام	hotmail.com@07	توريد مواد العزل	شركة توريد مواد العزل
مرتفع	التوريد حسب المواصفات والطلب	تحديد موقع تخزين البلك و وضع خطه للامداد ومسؤول الاستلام	hotmail.com@88	توريد البلك حسب الطلب	شركة توريد البلك
مرتفع	التوريد حسب المواصفات والطلب	تحديد طرق التسليم ومسؤول الاستلام	hotmail.com@99	توريد مواد السباكة والكهرباء حسب الطلب	شركة توريد مواد السباكة والكهرباء
مرتفع	التوريد حسب المواصفات والطلب	تحديد طرق التسليم ومسؤول الاستلام	hotmail.com@10	توريد الطلبات في الموعد المطلوب	شركة توريد اطقم دورات المياه
مرتفع	التوريد حسب المواصفات والطلب	تحديد طرق التسليم ومسؤول الاستلام	hotmail.com@12	توريد الطلبات في الموعد المطلوب	شركة توريد الدهانات
مرتفع	التركيب حسب المواصفات والطلب	تجهيز الموقع للعمل والتأكد من انتهاء	hotmail.com@13	تركيب الجبس في الموعد المحدد	شركة تركيب اعمال الجبس

		تأسيس الكهرباء والسباكه		والجوده المتفق عليها	
مرتفع	التوريد والتركيب حسب الطلب	التأكد من انتهاء اعمال الدهان المرحلة الأولى	hotmail.com@14	توريد وتركيب الأبواب في الموعد المحدد والجوده المطلوبه	شركة توريد تركيب الأبواب الخشبيه
مرتفع	التركيب حسب المواصفات والطلب	التأكد من انتهاء اعمال الدهان المرحلة الأولى	hotmail.com@15	توريد وتركيب الأبواب في الموعد المحدد والجوده المطلوبه	شركة توريد وتركيب الأبواب الحديديه
مرتفع	التركيب حسب المواصفات والطلب	التأكد من انتهاء اعمال الدهان المرحلة الاخيره	hotmail.com@16	توريد وتركيب الشبابيك في الموعد المحدد والجوده المطلوبه	شركة توريد وتركيب الشبابيك
مرتفع	التوريد حسب المواصفات والطلب	التأكد من انتهاء اعمال الدهان المرحلة الأولى	hotmail.com@19	توريد البلاط حسب المتفق عليه	شركة توريد البلاط والرخام

قائمة المعنيين الداخليين

الاسم	المنصب/ الوظيفة	بيانات التواصل	المتطلبات	التوقعات	التصنيف
المهندس عبد اللطيف جميل	PMO	جوال\056999999	جمع المعلومات وعمل التقارير ومقارنتها بالخطط وتقديم التوصيات والنماذج	عمل الخطوط المرجعية بناءً على التقديرات الأولية ومن خلال ميثاق المشروع وسجلات الطلبات المعدة ومتابعة الالتزام بما جاء فيها مع واقع التنفيذ للمشروع ورفع التقارير والتوصيات وإجراءات التحسين ومتابعة الأداء	مرتفع

2- شبكة (القوة /الاهتمام) وشبكة (التأثير /القوة):



E,F غير مؤثر	A,B غير مهتم
H,G مؤثر	D,C مهتم
E,H ضعيف	A,D ضعيف
F,G قوي	B,C قوي

سجل المعنيين حسب القوة / الاهتمام و القوة / والتأثير			
الرقم المميز	اسم المعني	المنصب	منطقة المعني في الشبكة
1	المالك (sponser)	CEO	C,G
2	المهندس - عبد اللطيف جميل	PMO	C,G
	وزارة الإسكان	فسح المشروع واعتماده	B,G
	وزارة الشؤون البلدية والقروية	منح التصاريح اللازمه	B,F
	استشاري المشروع	التحقق من مطابقة التصاميم والاشتراطات	C,F
	شركة التأمين	التحقق من مطابقة التصاميم والاشتراطات	A,E
	الشركة السعودية للكهرباء	تقديم الخدمة الكهربائية	A,E
	العملاء	ابقائهم على اطلاع عن مستوى التقدم فقط	A,E
	شركة المياه الوطنية	تقديم خدمة المياه	A,E
	مقاول الحفر والدفن	مقاول باطن لحفر الموقع حسب ماهو مخطط له	D,H
	شركة الخرسانة الجاهزه	توريد الخرسانة الجاهزة حسب الطلب	D,H
	شركة توريد الحديد	توريد الحديد حسب الطلب	D,H
	شركة توريد مواد العزل	توريد مواد العزل	D,H

D,H	توريد البلك حسب الطلب	شركة توريد البلك	
D,H	توريد مواد السباكه والكهرباء حسب الطلب	شركة توريد مواد السباكه والكهرباء	
D,H	توريد الطلبات في الموعد المطلوب	شركة توريد اطقم دورات المياه	
D,H	توريد الطلبات في الموعد المطلوب	شركة توريد الدهانات	
D,H	تركيب الجبس في الموعد المحدد والجوده المتفق عليها	شركة تركيب اعمال الجبس	
D,H	توريد وتركيب الأبواب في الموعد المحدد والجوده المطلوبه	شركة توريد تركيب الأبواب الخشبيه	
D,H	توريد وتركيب الأبواب في الموعد المحدد والجوده المطلوبه	شركة توريد وتركيب الأبواب الحديدية	
D,H	توريد وتركيب الشبائيك في الموعد المحدد والجوده المطلوبه	شركة توريد وتركيب الشبائيك	
D,H	توريد البلاط حسب المتفق عليه	شركة توريد البلاط والرخام	
E,D	مدير الموارد البشرية	احمد	
D,H	مدير العلاقات العامة	صالح	
C,F	مدير العقود والمشتريات	عبدالعزیز	
B,F	مدير الاتصالات الاداريه	خالد	
C,G	مدير السلامة والامن	إبراهيم	
C,G	المهندس الانشائي	سامي	
C,G	المهندس المعماري	سمير	
C,G	مهندس اليكتروميكانيك	روني	

جدول (5) سجل المعنيين حسب القوه / الاهتمام و القوة / والتاثير

3- النماذج الشبكية مع أصحاب المصلحة:

خطة مشاركة المعنيين الخارجيين						
اسم المشروع : مشروع الفلل السكنية بالمرحلة ١-٢-٣ تاريخ إنشاء الخطة: ١٢-١٢-٢٠٢١						
Leading	Supportive	Neutral	Resistant	Unaware	Stakeholder	
C-D						المالك (sponser)
	C-D					وزارة الإسكان
		D		C		وزارة الشؤون البلدية والقروية
	C-D					استشاري المشروع
		D		C		شركة التأمين

		D		C		الشركة السعودية للكهرباء
	D			C		العملاء
		D		C		شركة المياه الوطنية
	D	C				مقاول الحفر والدفن
	D	C				شركة الخرسانة الجاهزة
	D	C				شركة توريد الحديد
	D	C				شركة توريد البلك
	D	C				شركة توريد مواد السباكة والكهرباء
	D	C				شركة توريد وتركيب الأبواب الحديدية
	D	C				شركة توريد وتركيب الشبائيك
	D	C				شركة توريد البلاط والرخام شركة توريد اطقم دورات المياه
	D	C				شركة توريد الدهانات
	D	C				شركة تركيب اعمال الجبس
	D	C				شركة توريد تركيب الأبواب الخشبية
خطة مشاركة المعنيين الداخليين						
	C-D				PMO	المهندس عبد اللطيف جميل
	D	C			مدير الموارد البشرية	احمد
	D	C			مدير العلاقات العامة	صالح
	D	C			مدير العقود والمشتريات	عبدالعزیز
	D	C			مدير الاتصالات الادارية	خالد
D	C				مدير السلامة والامن	إبراهيم
D	C				المهندس الانشائي	سامي
D	C				المهندس المعماري	سمير
D	C				مهندس اليكتروميكانيك	روني
C = Current level of engagement D = Desired level of engagement						

جدول (6) النماذج الشبكية مع أصحاب المصلحة

ثقافة المنظمة وقيمتها

- تعريف لثقافة المنظمة:

يعتبر سلوك الأفراد في المنظمة وتوجهاتهم وأهدافهم السبب الرئيسي في نجاح هذه المنظمة و استمراريتها ،وهنا تبرز أهمية الثقافة التنظيمية التي تشكل القيم والمفاهيم التي يكتسبها أفراد المنظمة من منظماتهم والتي تؤثر بشكل كبير على سلوكهم وأهدافهم ،فلكي تضمن المنظمة البقاء والنجاح يجب أن تولي اهتماماً كبيراً بالثقافة التنظيمية لأنها تولد انسجاماً بين أفراد المنظمة وتدفعهم إلى تحقيق أهدافها و الاستجابة السريعة لأي تغيير وتطور أثناء سير العمل .
وهناك العديد من التعاريف المقدمة من الباحثين عن مفهوم ثقافة المنظمة أو ما يُعرف ب الثقافة التنظيمية ومن هذه التعاريف :

- نلسون وكويك : “يُعرفها على أنها تلك الثقافة ذات التأثير الملح والمباشر على الموظفين القائمين بالعمل في اي منظمة وكذلك قدرتهم على الاداء وعلاقة ذلك بمدرائهم في المكان ككل ومع من يتعامل معهم من عاملين آخرين ورؤساء وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي“. (1)
 - وبين Francois أن “شين” عرفها بأنها عبارة عن مجموعة المبادئ الأساسية التي قامت الجماعة اخترعتها و قامت باكتشافها و العمل على تطويرها أثناء حل مشكلاتها وذلك للتكيف الخارجي وحدث اندماج داخلي بين أفراد المنظمة والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم القيام ب تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها وفهماها“. (2)
- وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والأسس واستجابة للتطورات التي تؤثر على سلوك الأفراد في المنظمة وتشكل مرشد لهم في تحقيق أهداف المنظمة بالطريقة الصحيحة .
- تتشكل ثقافة المنظمة من خلال العديد من العناصر:**
- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
 - الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد.
 - التنظيم الإداري، حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
 - المنافع التي يحصل عليها عضو من المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية.

- وتنعكس على سلوكه.
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنطقة، وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير، وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم ببعض، ومع الأطراف الخارجية.

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

- يتقبل العاملون في المنظمة الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة المشروع وتطورها.
- يتحمل العاملون في المشروع مسؤولية أداء المهام والواجبات دون إشراف مستمر.
- يشعر العاملون في المشروع بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات ضمن فترة زمنية محددة.
- يعتقد العاملون في المشروع بأهمية تطور علاقات العمل وتشجيع روح العمل الجماعي لإنجاز العمل بكفاءة.
- توجد قنوات مشتركة لدى الموظفين في المنظمة بضرورة منح حرية أكبر في تبادل الأفكار والمقترحات بين المستويات الإدارية المختلفة.
- يعتقد العاملون في المشروع لهم الأمان الوظيفي طالما أنهم ملتزمون بقوانين العمل ويحافظون على سمعة المنظمة ومكانتها.
- تسعى المنظمة في المشروع الى تلبية ما يتوقعه الموظفون من المنظمة من حوافز ومكافآت.
- يقوم العاملون في المشروع ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات والأهداف التي تتوقعها المنظمة منهم.

نقد وإدارة الذات

1- (3) عادات سلوكية شخصية قد تؤثر على المشروع وأسبابها وكيفية التخلص منها:

1 - الإكثار من الوثائق والمستندات:

يشتهر مديرو المشاريع بإكثار الوثائق التي لا يقرؤها أحد.

● الأشياء التي ينبغي فعلها:

- قم بتوثيق الأشياء بإيجاز. إذا كان هناك سبب مشروع لمستند طويل ، فقم بتوفير ملخص يسمح بقراءة وفهم النقاط الأكثر أهمية بسرعة.

2- تفويض المهام بدون تحديد:

يقوم المدير بتفويض الكثير من عمله لأعضاء الفريق.

● الأشياء التي ينبغي فعلها:

- خطط قبل أن تفوض.
- وقم بالإبلاغ عما تفوضه للشخص الذي ستفوضه ، ومستوى السلطة الممنوحة ، وتواريخ الاستحقاق ، ومتى ستقوم بالمتابعة.
- دع أعضاء الفريق يعرفون أنك متاح لمناقشة المشكلات وتقديم الدعم.

3 - الاستماع الضعيف:

يعرف مديرو المشاريع الكبار كيف يستمعون (بدلاً من المقاطعة من أجل توضيح وجهة النظر) ، يستمع القادة بتعمق أكثر وفهم لمنظور الآخرين.

● الأشياء التي ينبغي فعلها:

- ركز أكثر على الشخص الذي يتحدث، قم بإتصال بصري جيد، واطرح أسئلة المتابعة المناسبة التي تظهر التعاطف والاهتمام.

2- تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SOWT:

Strengths - نقاط القوة	Opportunities - الفرص
- دعم الوزارة للمشروع - هامش ربح تنافسي - أعلى معايير الجودة المطابقة لكود البناء السعودي	- قلة المشاريع المنافسة - توجه حكومي لرفع نسبة تملك المنازل بزيادة المشاريع وزيادة القروض - استعادة رأس المال في فترة زمنية وجيزة نتيجة البيع على الخارطة
Weaknesses - نقاط الضعف	Threats - التحديات
- تذبذب القدرة الشرائية وعدم استقرارها خلال فترة المشروع - الضبابية الحاصلة في السوق العقاري وسوق الإنشاءات نتيجة قرار رسوم الأراضي البيضاء	- تغيرات قوية في أسعار مواد البناء - تحديثات مستمره في أنظمة وزارة العمل تتسبب في رفع التكاليف على المنشآت - الفترة الزمنية المحددة لتنفيذ المشروع - سلاسل الإمداد المتذبذبة بسبب تفشي فيروس كورونا في بعض الدول.

النزاهة الشخصية والموضوعية

سلوكيات تتعارض مع النزاهة وتحليل أثرها المالي والاجتماعي والفني على أعمال المشروع والعلاقات:

1- تضارب المصالح:

يتعلق تعارض المصالح عادة بالمواقف التي قد تؤثر فيها المصلحة الشخصية للأفراد بشكل سلبي على مصلحة المؤسسات.

من الأمثلة الشائعة لتضارب المصالح:

- توظيف أفراد العائلة أو الأصدقاء.
- وجود مصالح مالية في الشركات المنافسة .
- استغلال العمل في الشركة من أجل حماية أي عمل أو فرصة تجارية لمنفعة خاصة.

أثار تضارب المصالح:

الأثر المالي	يسبب خسائر مالية للشركة مثل تضخم الأسعار
الأثر الاجتماعي	يسبب أضرار مثل اجتماعية تفشي الفساد
الأثر الفني	يسبب أضرار فنية كتوكيل الأعمال لأشخاص غير مؤهلين

2- الرشوة:

الرشوة سلوك يتعارض مع النزاهة والأخلاق يُطلق على دفع شخص أو مؤسسة مالا أو خدمة من أجل الاستفادة من حق ليس له، أو أن يعفي نفسه من واجب عليه.

آثار الرشوة:

يسبب خسائر مالية للشركة	الأثر المالي
يسبب أضرار مثل اجتماعية تفشي الفساد	الأثر الاجتماعي
يسبب أضرار فنية كتوكيل الأعمال لأشخاص غير مؤهلين	الأثر الفني

3- عدم التزام المالك بمواعيد تقديم الدفعات:

تأخير المالك لتسليم الدفعات عن موعدها بدون سبب سلوك يتعارض مع النزاهة والأخلاق

آثار عدم التزام المالك بمواعيد تقديم الدفعات:

يسبب خسائر مالية للشركة لزيادة المدة واختلاف أسعار السوق وزيادة أسعار المنتجات	الأثر المالي
يسبب أضرار مثل اجتماعية كتأخير مستحقات العمالة مما يسبب في تفشي الفساد	الأثر الاجتماعي
يسبب أضرار فنية كتلف مخزون مواد البناء بسبب تأخير الجدول الزمني	الأثر الفني

الاتصالات الشخصية

1- إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة:

جدول رقم (7) سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة.

مرفق على الرابط التالي ([هنا](#)) .

2- التواصل الشخصي والتواصل الفعال:

تعريف التواصل:

يُعرف التواصل بشكل عام هو عملية نقل المعلومات من المرسل للمتلقى بواسطة وسيلة اتصال حيث تكون بين شخصين أو أكثر وذلك لإيصال معلومات أو أفكار أو عواطف محددة. (3)

التواصل الشخصي:

عملية مشاركة المعلومات من شخص إلى شخص آخر، أو مجموعة من الأشخاص بين بعضهم البعض، وهناك العديد من الطرق المختلفة للتواصل، وكل من هذه الطرق والأنواع يلعب دوراً مهماً في مشاركة المعلومات. (4)، (5)

التواصل الفعال :

هو الاتصال الفعال على إيصال أي رسالة أو معلومة ذات هدف وغاية بشكل بسيط بحيث يتمكن الشخص المستقبل على استيعاب الرسالة ويتميز هذا الاتصال بأنه مريح وفعال للوصول للهدف. (4)
للتواصل الفعال أدوات حيث لا يتم إلا بتوفرها وهي المرسل والمستقبل والوسيلة، المرسل هو الشخص الذي يبدأ بالتواصل والتحدث باستخدام أي وسيلة من وسائل الاتصال وحتى يكون المرسل فعالاً لا بد أن يمتلك المهارة الجيدة والمعرفة التامة بإيصال المحتوى أو الفكرة.
المستقبل هو الشخص الذي يتلقى محتوى معين من المرسل وعليه أن يكون فعالاً مع المرسل لتكون عملية التواصل محققة لهدفها. الوسيلة: هي الأداة أو الأسلوب الذي يستعمله المرسل في عملية نقل محتوى رسالته؛ حيث تتوفر الوسيلة وتختلف باختلاف طبيعة المستقبل وخلفيته الثقافية ومستواها العملي وبحسب ما يتطلب الموقف كذلك. (5)

3- أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي:

التواصل الشخصي هو نوعان لفظي وغير لفظي؛ من أهم الوسائل التي تساهم في عملية التواصل الفعال لنقل المعلومات وتبادل الأفكار.

التواصل اللفظي:

هو أكثر أنواع التواصل شيوعاً الذي يتم بين عدد من الأشخاص بشكل مباشر وبدون وسيط بحيث يكون التواصل عن طريق استخدام اللغة لنقل المعلومات من خلال التحدث، وغالباً ما يستخدم أثناء العروض التقديمية والمؤتمرات والاجتماعات والمحادثات الفردية. يعتبر الاتصال اللفظي مهم كونه فعال؛ من حيث قدرته على إيصال إحساس الشخص، وقد يكون من المفيد دعم التواصل اللفظي من خلال التواصل غير اللفظي والكتابي. يمكن أن يحدث هذا الاتصال وجهًا لوجه أو عبر الهاتف أو وسائل التحدث المختلفة على الانترنت.

بعض التفاعلات اللفظية غير رسمية، مثل الدردشة مع صديق أثناء تناول القهوة، في حين أن البعض الآخر يكون أكثر رسمية، مثل ترتيب موعد ما من أجل العمل، أو تقديم عرض تقديمي لمشروع ما. لتحسين مهارات التواصل اللفظي لا بد من استخدام صوت قوي، وزيادة ثقتك في نفسك أمام الآخرين، وخاصة خلال تقديم عرض تقديمي في العمل واختيار الكلمات المناسبة. بالإضافة إلى التنعيم، وهي؛ درجة الصوت، والنغمة، والإيقاع، وغيرها التي تستخدم أثناء التحدث .

التواصل الغير لفظي:

هو الذي يتم بين عدد من الأشخاص بواسطة استعمال وسيط لإيصال رسالة او استقبالها يتم من خلاله استخدام لغة الجسد والإيماءات وتعبيرات الوجه لنقل المعلومات للآخرين.

وأيضاً هناك عدة أشكال من التواصل الغير لفظي كالآتي:

- **التواصل الكتابي** وهو عملية كتابة، أو طباعة الرموز مثل الأحرف والأرقام لنقل المعلومات، ويكون مفيد حيث أنه يوفر سجلاً للمعلومات للرجوع إليه. تُستخدم الكتابة بشكل شائع لمشاركة المعلومات من خلال الكتب والنشرات والمدونات والرسائل والمذكرات وغير ذلك. كما تعد رسائل البريد الإلكتروني والمحادثات شكلاً شائعاً من أشكال الاتصال الكتابي في مكان العمل، سواء كانت رسالة بريد إلكتروني، أو مذكرة، أو تقرير، أو منشور على Facebook، أو تغريده، أو عقد.
 - **التواصل السماعي**: يعتبر الاستماع طريقه في كثير من الأحيان تضاف إلى قائمة أنواع التواصل؛ ومع ذلك، يكون الاستماع الفعال أحد أهم أنواع الاتصال لأنه إذا لم نتمكن من الاستماع إلى الشخص الذي يجلس مقابلنا، فلا يمكننا التعامل معه بشكل فعال.
 - **التواصل البصري** هو استخدام الصور الفوتوغرافية، والفنون، والرسومات، والمخططات، والرسوم البيانية لنقل المعلومات. حيث ان بعض وسائل التواصل مثل أجهزة التلفزيون تعمل على مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع، وفيسبوك مرئي مع مقاطع الفيديو والصور وما إلى ذلك، حيث ان البعض يستخدم الصور لبيع المنتجات والأفكار. غالباً ما تُستخدم العناصر المرئية كوسيلة مساعدة أثناء العروض التقديمية؛ لتوفير سياق مفيد جنباً إلى جنب مع التواصل الكتابي أو التواصل اللفظي. نظراً لأن الناس لديهم أساليب تعلم مختلفة، فقد يكون الاتصال المرئي أكثر فائدة للبعض لاستهلاك الأفكار والمعلومات.
- تعد مهارات التواصل مع الآخرين مطلباً أساسياً سواء في حياتنا اليومية او في قطاع الأعمال فسواء كان إعطاء إيماءة طفيفة بالموافقة، أو قدمت معلومات إلى مجموعة كبيرة، فإن التواصل ضروري للغاية عند بناء العلاقات ومشاركة الأفكار وتفويض المسؤوليات وإدارة فريق وغير ذلك الكثير. كما ان التواصل يحتاج إلى تطوير الاتصال الجيد لمكان عمل جيد وفعال، ولزيادة الإنتاجية. (6).

نماذج الاتصال (communication models)

هو عبارة عن توضيح أو رسم تخطيطي يستخدم لتمثيل الكيفية التي سيتم من خلالها اجراء عملية الاتصال في المشروع وتتكون من نماذج الاتصال بشكل أساسي من طرفين هما المرسل والمستقبل بالإضافة الى المحتوى او الرسالة والوسيط الذي يمثل قناة الاتصال التي سيتم إرسال الرسالة.

أنواع نماذج الاتصال (communication models)

1. النماذج الخطية " linear models "
2. نماذج تفاعلية "interaction models"
3. نماذج المعاملات "transaction models"

- النماذج الخطية " linear models " هو نموذج تم تطويره بواسطة "Shannon & Weaver" في عام 1948م، ويصف هذا النموذج بأنه عملية خطية وينقل المرسل او المتحدث الرسالة عبر مسار او قناة الى جهاز استقبال وهو الهدف المستلم للرسالة. ويمثل هذا الاتصال أثناء العمل نموذج بسيطاً وديناميكي بين المرسل والمستلم.
- نماذج تفاعلية "interaction models" هو نموذج تفاعلي بين قناتين او طرفين يتدفق فيهما الاتصال وردود الفعل بين المرسل والمستقبل. ويساعد هذا النموذج في معرفة إذا تم استلام الرسالة وفهمها ومن خلال

التركيز على التدفق والتغذية المرتدة فيعتبر النموذج التفاعلي عملية مستمرة وأيضا كل تفاعل له تواصل فريد من نوعه وأكثر ديناميكية من النموذج الخطي.

- نماذج المعاملات transaction models"" هو عبارة عن عمل تعاوني يشارك فيه القائمون على الاتصال في إنشاء عملية التفاعل ونتائجه وفعاليته، وعلى العكس النموذج الخطي الذي يتم فيه إرسال المعنى من شخص الى اخر وعلى العكس النموذج التفاعلي الذي يتم فيه تحقيق الفهم من خلال التغذية الراجعة، بالمقابل يقوم الأشخاص بإنشاء معنى مشترك في عملية أكثر ديناميكية في نموذج المعاملات.

4- مصفوفة الاتصال:

النتائج Deliverable	المالك/ المرسل Owner	المستقبل Audience	زمن التواصل Time of communication	طريقة التواصل Method of communication	الهدف Purpose	التواصل communication
Agenda	Project manager مدير المشروع	Project team Project sponsor Stakeholders فريق المشروع، المالك والمعينين	Once	In person / Face-to-face	Introduce project. Review objectives and goals عرض المشروع واهدافه .	Kickoff Meeting الاجتماع الافتتاحي
Agenda Project schedule متابعة جدول اعمال المشروع	Project manager مدير المشروع	Project team فريق المشروع	Weekly	Face-to-face or Conference call	Review status of project متابعة حالة المشروع	Project Team Meetings اجتماع أعضاء فريق المشروع
Project status report تقديم تقارير الفحص المستمر لضمان الجودة	Project manager مدير المشروع	Project consultant استشاري المشروع	Weekly	In person / Face-to-face	Verify compliance with designs and requirements التحقق من مطابقة التصميم والاشتراطات	Project consultant meeting اجتماع استشاري المشروع
Project status report تقديم تقارير	Project Team فريق المشروع	Stakeholders أصحاب المصلحة	Monthly	In person / Face-to-face	Follow up the provision and supply of project services متابعة تقديم وتوريد خدمات المشروع	Project Stakeholders Meetings اجتماع أصحاب المصلحة
Slide presentation Project schedule تقديم عرض لحالة تقدم المشروع	Project team فريق المشروع	Project manager	Monthly	Face-to-face or Conference call	Update on project ..status	Monthly Project Status Meetings اجتماع شهري

Project status report Project schedule تقديم تقارير مستمرة	Project manager مدير المشروع	Stakeholders أصحاب المصلحة	Monthly	Email	Detailed report on project status including progress, costs, and problems	Project Status Reports تقارير عن حالة المشروع
--	---------------------------------	-------------------------------	---------	-------	---	--

جدول (7) مصفوفة الاتصال

العلاقات والارتباط

1- (3) نماذج خاطئة من التواصل:

1. تجاوز الإدارة الدنيا والتواصل المباشر مع الموظفين:

إن تجاوز الإدارة الدنيا في المشروع يخلق أنواع مختلفة من العشوائية في اتخاذ القرارات، حيث ينبغي اعتماد هيكلية إدارية للمشروع، توضح مدير المشروع ومسؤولي الأقسام الهندسية المختلفة خلال المشروع، وتحديد مهام كل موظف أو عامل قبل الشروع بأي أعمال، ويعتبر الهيكل التنظيمي واللوائح المعتمدة داخل المشروع هو المنظم لحركة العمل من حيث حركة تداول المستندات والمسماة الدورة المستندية بين أطراف المشروع وكذا تنظيم سلطة الاعتمادات للمواد المستخدمة في المشروع وانتهاء بالصلاحيات المخولة لكل موظف.

2. تجاوز الصلاحيات:

يؤدي تجاوز الصلاحيات إلى مشاكل تؤثر على جودة الأعمال خلال المشروع، حيث يحدد الهيكل الإداري الدور الوظيفي المنوط بكل موظف أو عامل خلال المشروع بناءً على الخبرة والاختصاص. فلك أن تتخيل ماذا سيحدث لو قام المهندس الميكانيكي بإستلام أعمال الحدادة للسقف، إن من أحد أهداف التنوع في مهام وتخصصات الموظفين في المشروع هو الحصول على أعلى جودة ممكنة عندما تجد كل موظف مختص في عمله.

3. إنعدام الاجتماع بشكل منتظم:

من المهم عقد اجتماعات منتظمة مع مختلف الموظفين كل أسبوع، مما سيؤكد خطط المشروع وما هو متوقع من الموظفين في الموقع. كما سيوفر مساحة لوضع مذكرات الاجتماع، والتي يجب توزيعها على جميع أعضاء فريق العمل. تعزز الاجتماعات الدورية بشكل منتظم العلاقة الشخصية بين أفراد الفريق الواحد في المشروع من جهة، كما تقرب الإدارات المختلفة سواء كانت في مكتب العمل مع الموظفين المنتشرين في المشاريع التي تعمل بها الشركة من جهة أخرى.

2- تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين stakeholder assessment matrix:

مشارك مع الجدول رقم (6) صفحة (26) "النماذج الشبكية مع أصحاب المصلحة".

القيادة

1- نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع:

النموذج البيروقراطي

النظام البيروقراطي هو نظام إداري تم تصميمه للحفاظ على الضوابط داخل الشركات، أهم سمة لهذا النظام هو وجود تسلسل دقيق للسلطة وتقسيم صارم للعمل، بالإضافة إلى الاعتماد الكلي على تخصص المهام وعدم السماح للتداخل بينهما، كما يتميز بوجود قوانين وأحكام وإجراءات تطبق بصرامة، تعتبر الدقة في الإجراءات أساسية داخل النظام بهدف ضمان عدم تأثير العلاقات الشخصية في سير العمل.

2- أسباب تفضيل هذا الأسلوب:

- وجود مجموعة واضحة من القواعد واللوائح والإجراءات، مما يساعد في الحفاظ على سير العمل في جميع الظروف.

- التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤولية والمسائلة واضح ومحدد، حيث يتبع تنظيم الشركة مبدأ أن كل موظف أو عامل أدنى يكون تحت سيطرة وإشراف موظف أعلى.

- لكل شخص دور محدد وواضح داخل المنظمة.

- يتمتع الموظفون في المنظمات البيروقراطية بالاستقرار والأمن الوظيفي، طالما أن الموظف يتبع القواعد والإجراءات فسيستمر عمله في المنظمة.

- التوظيف على أساس المؤهلات .

3- (5) مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع:

1. دعهم يعرفون أنك تثق في قدراتهم:

من الضروري أن تثق في مؤهلات موظفيك وأن تدعهم يصطدمون بالمشاكل في موقع بمفردهم مع مراقبة ردود أفعالهم حتى لا يشعروا أن البيئة التي يعملون بها تحاول التحكم في كل ثانية فيها من حياتهم.

الثقة هي عنصر أساسي في الفريق الناجح والعمل بشكل عام. يعبر بعض مديري المشاريع عن استيائهم من فكرة الثقة لمجرد أنها مفهوم غامض للغاية. ومع ذلك، يمكن قول الشيء نفسه عن رضا مدير المشروع أو أصحاب المصلحة عن هذه المسألة.

والأهم من ذلك، أن الشخص الذي يشعر بالثقة سيكون دائماً أكثر استباقية وإبداعاً مقارنة بالمحترف الذي ليس سوى أداة يتم إبطال كفاءاتها على أساس يومي.

علاوة على ذلك، يكون التواصل أكثر كفاءة وصدقاً في بيئة يتم فيها احترام المهنيين ومعاملتهم بثقة.

2. لا تعاقب الفشل أبداً:

هناك فرق جوهري بين الرد على الفشل والتعامل معه. أحد الأهداف المركزية للمؤسسة هو تعلم كيفية تحويل فشل الفرد إلى وسيلة لإلهامه. في نهاية اليوم، من الآمن أن نقول إنهم إذا فشلوا، فقد جربوا نهجاً لم ينجح.

قد يضطرون إلى اتخاذ طريق أكثر إبداعاً أو جرأة والرد باللوم، والعقاب هو نهج غير معقول وغير منتج. من الصفات الأساسية للأشخاص الناجحين قبولهم الغامر للفشل. إنهم لا يتوقفون عن الإيمان بأنفسهم؛ يتعلمون منه ويبنون عليه.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن القول إنها فكرة رائعة أن تسمح لزملائك في الفريق بالتجربة والبحث عن أفكار مثيرة. جربت منظمات مثل Atlassian و Google و Facebook ما يسمى بـ "20 بالمائة من الوقت"، والتي تمكن عمالها من أخذ 20 بالمائة من وقت عملهم واستثماره في المشاريع التي يجدونها ممتعة. لقد فشلت العديد من هذه المشاريع ولم تصل إلى السطح أبداً.

إن دعم موظفيك عندما يرتكبون أخطاء أمر ضروري أيضاً لأنه سيشكل الطريقة التي سيتفاعلون بها مع الفشل في المستقبل، خاصةً إذا كان محترفاً مبتدئاً. إن توجيههم للبقاء على ثقة بعد الفشل سيمكنهم من النمو كمحترفين وأفراد.

3. استخدام المكافآت

في حين أن هذا ينطبق على الجميع، تقع على عاتق مدير المشروع مسؤولية التأكد من أن فريقهم متحمس ومنتج قدر الإمكان. قد يبدو هذا بسيطاً ولكن معرفة كيفية تحفيز فريقك يمكن أن يكون موضوعاً معقداً للغاية.

فيما يلي بعض النصائح حول تحقيق أقصى قدر من الحافز ضمن الميزانية والجدول الزمني والنطاق المتاح لمشروعك.

- توزيع مكافآت فردية وجماعية

يعد تحديد الأهداف الفردية المتعلقة بالمكافآت أمراً شائعاً في إدارة المشروع ولكن لن يرتقي الجميع إلى أعلى المخططات لتحديد مكان "موظف الشهر". قد يكون أداء بعض الأشخاص يفوق توقعاتهم للتأكد من

نجاح الفريق. يمكن أن تكون مكافأة العمل الجماعي الجيد والوصول المشترك إلى الأهداف حافزاً لا يقل أهمية عن المكافأة الفردية.

- اجعل نظام المكافآت شفافاً

الثقة أمر حيوي في بناء أي فريق قوي وهذا هو نفس المبدأ السائد عندما يتعلق الأمر بالمكافآت. يحتاج فريقك إلى معرفة كيفية الحصول على المكافآت بالضبط وما الذي يتعين عليهم القيام به للحصول عليها. هذا يعني أن الجميع يعلم أن من سيحصل على المكافآت سوف يكسبها.

- حيثما أمكن، استخدم مقاييس الأداء الموضوعية

هناك طريقة أخرى لتحقيق هذه الشفافية المرغوبة وهي استخدام مقاييس واضحة بدلاً من مكافأة شخص ما على ما "يبدو" أنه جهد كبير. لا يوجد شخص مثالي ومن الممكن أن يرتكب مديري المشاريع أخطاء ويترك التحيزات السابقة تؤثر على حكمهم عندما يتعلق الأمر بأداء الموظف. باستخدام المقاييس الواضحة، يمكنك تجنب ذلك والتأكد من أن أولئك الذين يساهمون في الغالب سيحصلون على المكافآت بشكل صحيح.

- اجعل الاعتراف ذا مغزى

لا يمكن أن يعتمد كل نظام على المكافآت المالية، نظراً لقيود الميزانية ولأن التعرف الشخصي في كثير من الأحيان يمكن أن يكون بنفس القوة. يمكن لمديري المشاريع استخدام الاعتراف بالجهد كأداة قوية لتشجيع وتحفيز فريقهم عند استخدامه بشكل صحيح. إنها أيضاً طريقة مهمة لمعرفة كيفية تحفيز فريقك عندما تكون الميزانية ضيقة.

يمكن أن يكون هذا سهلاً مثل الصعود إلى الشخص ومصافحته أو إخباره أنك تقدر حقاً ما يفعله. على مستوى أعلى، فإن ذكر جهودهم في رسالة بريد إلكتروني جماعية أو اجتماع، بالإضافة إلى إخبارهم بأنك أبلغت كبار أصحاب المصلحة بمدخلاتهم، يمكن أن يتيح لأعضاء الفريق معرفة مدى تقديرهم للمشروع.

- ربط الاعتراف بالمكافآت

يمكن أن يكون هذا النوع من الاعتراف ناجحاً للغاية، ولكن إلى حد معين فقط. بعد الاعتراف المستمر بمساهمة أحد أعضاء الفريق، من المهم إخبارهم بأنها تؤدي إلى مكافأة ملموسة، وإلا فقد ينتهي بهم الأمر بالشعور بالإحباط أو حتى الاستياء من أن كل ما يحصلون عليه هو كلمات جميلة وليس مكافآت ملموسة.

كجزء من مناقشات التقدم مع كل موظف، أخبرهم أن هناك مسارات للمكافآت مثل الترقيات وزيادة الرواتب، مع الاعتراف اللفظي هو جزء واحد فقط من ذلك.

4. استثمار في موظفيك:

إن وجود موظفين يؤدون أداءً جيداً في مهامهم اليومية ويأخذون الوظيفة على محمل الجد أمر مهم للرؤية المشتركة لكم جميعاً لمساعدة الشركة على النجاح. يمكنك تحفيز الموظفين من خلال تزويدهم بفرص محددة وموجهة نحو الهدف للنمو في حياتهم المهنية. يمكن أن يشمل ذلك التدريب - كما هو الحال في مؤتمر - مع أفراد متشابهين في التفكير، مما سيعزز فهم الموظف لمسؤوليات وظيفته الحالية والمستقبلية المحتملة.

يمكنك أيضاً الاستثمار في موظفيك من خلال توفير أيام للصحة العقلية حيث يمكن للموظف أن يأخذ إجازة مدفوعة الأجر مرة كل ثلاثة أشهر دون استخدام وقت الإجازة. أو يمكنك تقديم برنامج إرشادي و / أو تعويض عن الشهادات التي يهتم بها الموظف.

الاستثمار في مشروعك يقود "التعليم المستمر" يقيهم على دراية ومهارة ومواكبة للممارسات الحديثة. والأهم من ذلك، أنه يتيح لهم معرفة أنك تقدرهم كمحترفين وأن مهاراتهم مهمة لمؤسستك.

حتى رؤساء PM الأكثر موهبة وخبرة لديهم مهارات يريدون تحسينها. ربما يرغبون في تحسين أداء الفريق أو إدارة العمليات؛ ربما يريدون تحسين تفكيرهم في العمليات؛ أو ربما يرغبون في تعلم مهارة جديدة غير متعلقة بالمسؤولية تماماً! في اجتماعاتك الفردية مع قادة المشروع، اسألهم عن المكان الذي يرغبون في تحسينه وما هي المهارات التي يرغبون في تطويرها. ثم ساعدهم في العثور على فرصة ذات صلة.

يعد حل المشكلات التعاوني والتعلم من خبراء الصناعة والتواصل شخصياً مع الأفراد ذوي التفكير المماثل مجرد عدد قليل من الطرق التي تعد بها مؤتمرات إدارة المشروع طريقة رائعة للاستثمار في العملاء المتوقعين لمشروعك. ببساطة، المؤتمر هو فرصة تدريب مكثفة. ولكن بالإضافة إلى التدريب والتعليم الذي سيحصلون عليه في الحدث، فإن حضور المؤتمر يوفر أيضاً منظوراً جديداً لمشروعك وعلاقات جديدة وخطوة بعيداً عن الإجهاد اليومي.

ينغمس قادة المشروع الذين يذهبون إلى المؤتمرات في أيام التعليم المكثفة حول الموضوعات والقضايا التي يواجهونها يومياً. يتعلمون من قادة الصناعة وأقرانهم حول أدوات المشروع والمنهجيات وأساليب الاتصال واستراتيجيات المشروع وكيفية منع الإرهاق. سيكونون قادرين على حضور الجلسات التي تتحدث مباشرة عن الأهداف والتحديات الحالية لمؤسستك، وسيعودون مجهزين بعقل جديد وحلول مستهدفة.

5. تعرف على موظفيك

يعرف الموظفون ويقدر الوقت الذي يستغرقه مديرهم للتعرف عليهم. يؤدي القيام بذلك إلى إرسال رسالة مفادها أنك تهتم، وبالتالي، يحفز الموظفين على القيام بعمل جيد نيابة عنك كقائد لمكتبهم. المحادثات

الحقيقية تقطع شوطا طويلا. اسألهم عن عائلاتهم وهواياتهم واهتماماتهم. أنشئ محادثة حول مواضيع تعرف أنها تستمتع بها.

يمكنك أيضا جدولة اجتماعات فردية مع كل موظف في فريقك. خلال هذه الاجتماعات، ناقش شغفهم واحتياجاتهم ورغباتهم وأهدافهم وتطلعاتهم من حيث صلتها بمكان العمل. اسأل كيف يمكنك مساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف والنجاح في حياتهم المهنية. دع موظفيك يعرفون أنه من خلال التزامهم بعملهم، فأنت ملتزم بفعل ما في وسعك للمساعدة في المضي قدما. لفهم دوافع الفريق، قم بإجراء مناقشات مفتوحة وإجراء استبيانات حول مكان العمل. يمنحك كلا الخيارين صورة أكبر عن شعور فريقك تجاه عملهم وبيئة المكتب بشكل عام.

العمل الجماعي

1- تصميم نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية بالمشروع:

I	C	A	R
inform	Consultant	accountable	responsible

الاسم	المنصب	المشتريات مواد البناء	التسليمات العنصر الإنشائي	بيئة عمل غير آمنة
المهندس عبد اللطيف جميل	PMO	C	I	C
فارس	مدير المشروع	A	I	R
محمد	استشاري المشروع	C	A	C
احمد	مدير الموارد البشرية		I	
صالح	مدير العلاقات العامة		I	
عبدالعزیز	مدير العقود والمشتريات	R	C	
خالد	مدير الاتصالات الإدارية	I	I	I
إبراهيم	مدير السلامة والأمن		I	A
سامي	المهندس الإنشائي	I	R	I
سمير	المهندس المعماري	I	I	I
روني	مهندس اليكتروميكانيك	I	I	I

جدول (9) نموذج RACI

الصراع والأزمات

1- مفهوم الصراع التنظيمي:

يشير مفهوم الصراع التنظيمي إلى عملية الخلاف أو النزاع التي تنشأ بين الأفراد وهم العمال بالمنظمة نتيجة ضغوط معينة أو تعارض مصالح من جانب فرد أو مجموعة أفراد على فرد آخر أو على مجموعة أفراد لسبب ما من داخل ميدان العمل أو من خارجه وذلك لهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي على قيم و معايير أو سلوك فرد أو مجموعة أفراد أو المنظمة.

- تعريف كيلي Kelly": الصراع التنظيمي نتيجة جانبية للتغير وأنه من الممكن أن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة ويمكن أن يكون الصراع هادفا وفعالا بحيث أنه يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية. (7).

2- سيناريوهات متوقعة للصراع:

ينقسم الصراع طبقاً لنوع الأطراف المتنازعة إلى :

أ - الصراع داخل الفرد:

وينشأ هذا الصراع عندما يكون هناك حالة من عدم معرفة الفرد لما ينبغي عليه القيام به بالتحديد أي ما يسمى بـ(صراع الدور) وينتج من تعدد الأدوار التي يقوم بها الفرد وتعارضها أو عندما يجذب الفرد إلى عدة أهداف تحتم عليه اختيار أحدها فقط حيث لا يمكن تحقيقها معا وهو ما يسمى بصراع الهدف.

ب - الصراع بين الأفراد:

وهو الصراع الذي ينشأ بين العامل وزملائه العمال أو مع مرؤوسيه نتيجة للفروق في الأنماط الشخصية والإدراكات المعرفية أو سوء الفهم أو نظرا لتداخل الأدوار وسوء العلاقات وتصادم المصالح، كما قد يكون الأساس في نشوئها سوء الأخلاق أو التنشئة غير السليمة.

ج - الصراع بين الجماعات داخل المنظمة:

ويتمثل في الصراع بين الإدارة و الأقسام المختلفة داخل المنظمة كالصراع بين المالية و التسويق أو الصراع بين قسم الانتاج و التسويق و هكذا حيث يمكن أن تكون نزاعات بسيطة و ثانوية كما قد تكون جوهرية و بالغة الأهمية و قد تكون سلبية كما قد تكون إيجابية أيضا شأنها شأن الصراع القائم بين الأفراد.

د- الصراع بين المنظمة وغيرها من المنظمات:

تتعامل المنظمة غالبا مع جهات حكومية ومنتسبين ومستهلكون وممولين بالإضافة إلى تعاملها مع منظمات أخرى قد تتعاون أو تتنافس معها لذلك قد يحدث الصراع أحيانا فيما بينها نظرا لتضارب المصالح أو لتحقيق مطالب معينة أو تغيير بعض الأمور بما يتلاءم مع متطلبات كل طرف حيث يسهم هذا النوع من الصراع أحيانا في تحقيق المنافسة بين المنظمة وغيرها من المنظمات مما يترتب عليه دفع المنظمة لتطوير منتجاتها وتحسين خدماتها.

3- استراتيجيات إدارة الصراع:

يتفق كتاب الإدارة على وجود الأساليب الشخصية في إدارة الصراع بين الأفراد وإن كان هناك خلاف بينهم حول مدى فاعلية كل أسلوب .. قام "بليك" و"موتون" وغيرهم أيضا بتحديد خمسة أساليب لإدارة الصراع بين الأفراد أوضحها على شكل شبكة إدارية لها بعدان هما : الاهتمام بالأفراد داخل المنظمة ، والاهتمام بالإنتاج. وقد ركز الباحثان على النقاط الواقعة في زوايا الشبكة ، وكذلك النقطة الواقعة في الوسط، وبالتالي حددا الأساليب الخمسة التالية لإدارة الصراع :

أ- أسلوب التجنب:

ويقصد به الانسحاب من إدارة الصراع فأسلوب تجنب الصراع مع الطرف الآخر عن طريق التأجيل أو التجاهل أو الفصل بين الأطراف المتنازعة،» حيث يناسب هذا الأسلوب القضايا الثانوية أو حينما تكون تكلفة المواجهة تفوق العوائد في حل المشكلة.

ب- أسلوب المواجهة والمكاشفة:

تقوم بموجب هذا الأسلوب الأطراف المتنازعة بمواجهة بعضها البعض وجها لوجه لتحديد المشكلة وتوضيحها والتعاون فيما بينهم لإيجاد الحلول البديلة و تقويمها و اختيار الأنسب منها .يفيد هذا الأسلوب كثيرا في المشاكل المعقدة و التي يسودها غالبا سوء الفهم و التقدير الخاطئ هنا تتضح المشكلة و الحلول الممكنة .

ج- أسلوب الحل الوسط:

ويتصف بقدر معتدل من كل من الحزم والتعاون، ويتم اللجوء إليه إذا تساوت قوة طرفي الصراع من خلال المفاوضات.

د- أسلوب المنافسة:

و يسمى أيضا بأسلوب الاجبار أو الاكراه، حيث يلجأ المدير في استخدامه لهذا الأسلوب إلى قوة السلطة والمركز والحل الذي يتوصل إليه يكون في صالح أحد الأطراف فقط، عندما يكون الصراع بين الزملاء يلجأ المدير لممارسة السلطة على الطرف الآخر، والاعتماد على هذا الأسلوب يخفف من الدافعية

للعمل، ويتم استخدامه عند الرغبة في اتخاذ قرار إذا كانت القضية طارئة و التصرف السريع في الأمر ضروري.

هـ- أسلوب التعاون:

و فيه يتم البحث على نقاط الوفاق وتجنب نقاط الخلاف، ويتميز هذا الأسلوب باهتمامه بعدي الحزم والتعاون واللجوء إلى القوة وإلى العلاقات الإنسانية، حيث يقوم المدير بدراسة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوي العلاقة وطرح بدائل الحل ومناقشتها مع الأطراف.

4- الأسباب الجذرية للصراع:

- ضعف مهارات التواصل والاتصال والحوار وتقبل النقد.
- ضعف الموارد المتاحة للمشروع وحاجة أكثر من طرف إليها.
- ضعف القيادة ومهارات إدارة فريق العمل وحل-منع النزاعات.
- عدم الالتزام بالهيكل التنظيمي للعمل.
- ضعف الالتزام بالمواعيد والجدول الزمنية.

الحنكة

1- توزيع الموارد البشرية على المهام:

المهندس فارس	مدير المشروع
صلاح	مدير الجودة
احمد	مدير الموارد البشرية
معتز	مدير تنسيق المشروعات
عمر	مدير الاشراف والتنفيذ
إبراهيم	مدير الأمن والسلامة
عبدالعزیز	مدير المشتريات
خالد	مدير الاتصالات الإدارية
صالح	مدير العلاقات العامة
سامي	مهندس موقع مدني
سمير	مهندس موقع معماري
روني	مهندس موقع ألكتروميكانيك
ايهاب	مساح

مراقب أنشآت	حسن
عامل مساحة	رفيق
مراقب أمن وسلامة	مهند
حداد	سليم
نجار	زهير
عامل بناء	راسل
عامل	زاهر
عامل	رامز
عامل	سامح

2- تحليل اثر اجراء Crashing وعملية Fast- tracking على الجدول الزمني وتمثيل الجدول:

في حالة الرغبة في تخفيض وقت إتمام المشروع، يجب أن ينصبَّ الاهتمام بشكل أساسي على الأنشطة الحرجة. عملية تخفيض وقت إتمام المشروع هي عملية لها جانبان: الأول: جانب هندسي ، والثاني: جانب اقتصادي.

- أما الجانب الأول: وهو الجانب الهندسي: فيتمثل في الإجابة على مدى إمكانية تخفيض الوقت اللازم لإنجاز نشاط معين من الناحية الفنية. فعلى سبيل المثال يجب الانتظار لفترة معينة حتى تصبح الأساسات صلبة بدرجة كافية قبل بدء البناء عليها. بمعنى آخر -يجب على المتخصصين والمسؤولين التنفيذيين في المشروع الإجابة على السؤال الآتي:

هل من الممكن التخفيض في زمن النشاط؟ وإذا كانت الإجابة بنعم فما هو أقصى تخفيض ممكن بالنسبة لكل نشاط؟

- أما الجانب الثاني: فهو الجانب الاقتصادي: فهو المتمثل في العبء المادي الإضافي الذي يتحمله المشروع من تكاليف تنتج عن عملية التخفيض للنشاط الحرج، وبالتالي للمشروع ككل.

فتخفيض الوقت اللازم للنشاط يستلزم موارد إضافية في الغالب تكون تكلفة الحصول عليها أكثر من التكاليف الأصلية. وتشغيل الأفراد العاملين في المشروع ورديات إضافية أو في أيام العطلات يترتب عليه دفع أجور أعلى من الأيام العادية وتظهر هذه الخاصية في قطاع المقاولات. فإذا رغب صاحب المشروع إتمامه في فترة وجيزة عليه أن يدفع أسعار مواد البناء والتي تزيد بالتأكيد عن الأسعار المحددة سابقاً عند توقيع عقد المشروع.

● آثار تخفيض زمن المشروع:

- زيادة التكلفة

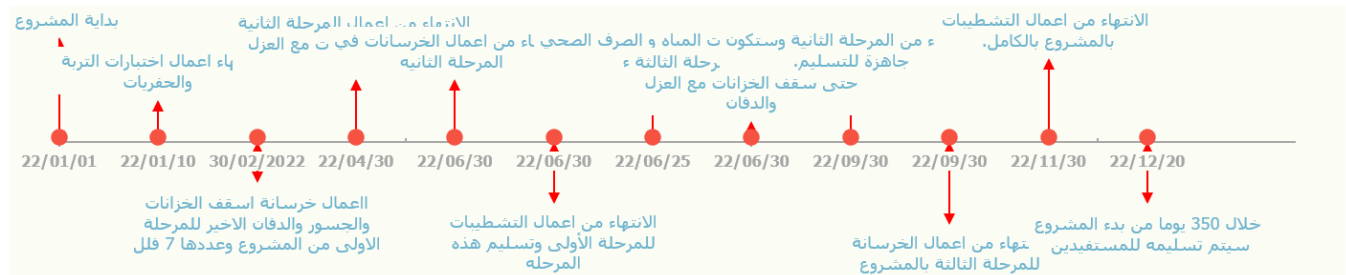
- ارتفاع هامش الخطأ

- قلة الجودة

● تفاصيل المشروع المشروع حسب زمنه الطبيعي :

التاريخ	الحدث الرئيسي
22/01/01	بداية المشروع
22/01/10	أنتهاء اعمال اختبارات التربة والحفريات
30/02/2022	الاعمال خرسانة اسقف الخزانات والجسور والدفان الاخير للمرحلة الاولى من المشروع وعددها 7 قلل
22/04/30	الانتهاء من اعمال المرحلة الثانية حتى سقف الخزانات مع العزل والدفان
22/06/30	الانتهاء من اعمال الخرسانات في المرحلة الثانيه
22/06/30	الانتهاء من اعمال التشطيبات للمرحلة الأولى وتسليم هذه المرحلة

22/06/25	توصيلات المياه و الصرف الصحي والكهرباء
22/06/30	الانتهاء من اعمال المرحلة الثالثة حتى سقف الخزانات مع العزل والدفان
22/09/30	الانتهاء من المرحلة الثانية وستكون جاهزة للتسليم.
22/09/30	الانتهاء من اعمال الخرسانة للمرحلة الثالثة بالمشروع
22/11/30	الانتهاء من اعمال التشطيبات بالمشروع بالكامل.
22/12/20	خلال 350 يوما من بدء المشروع سيتم تسليمه للمستفيدين



شكل (2) الخط الزمني للمشروع حسب زمنه الطبيعي

- تفاصيل المشروع عند خفض المدة ل 10 أشهر :

التاريخ	الحدث الرئيسي
22/01/01	بداية المشروع
22/01/10	أنتهاء اعمال اختبارات التربة والحفريات
22/03/30	اعمال خرسانة اسقف الخزانات والجسور والدفان الاخير للمرحلة الاولى من المشروع وعددها 7 قلل

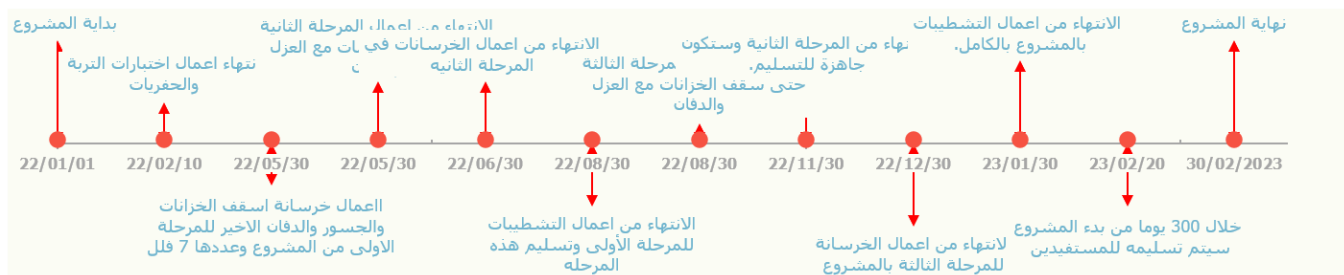
22/04/30	الانتهاء من اعمال المرحلة الثانية حتى سقف الخزانات مع العزل والدفان
22/05/30	الانتهاء من اعمال الخرسانات في المرحلة الثانية
22/05/30	الانتهاء من اعمال التشطيبات للمرحلة الأولى وتسليم هذه المرحلة
22/05/30	الانتهاء من اعمال المرحلة الثالثة حتى سقف الخزانات مع العزل والدفان
22/07/30	الانتهاء من المرحلة الثانية وستكون جاهزة للتسليم.
22/07/30	الانتهاء من اعمال الخرسانة للمرحلة الثالثة بالمشروع
22/09/30	الانتهاء من اعمال التشطيبات بالمشروع بالكامل.
22/10/20	خلال 300 يوما من بدء المشروع سيتم تسليمه للمستفيدين
22/10/30	نهاية المشروع



شكل (3) الخط الزمني للمشروع عند خفضه لـ 10 أشهر

● تفاصيل المشروع عند زيادة المدة ل 14 شهر :

التاريخ	الحدث الرئيسي
22/01/01	بداية المشروع
22/02/10	أنتهاء اعمال اختبارات التربة والحفريات
22/05/30	الاعمال خرسانة اسقف الخزانات والجسور والدفان الاخير للمرحلة الاولى من المشروع وعددها 7 قلل
22/05/30	الانتهاء من اعمال المرحلة الثانية حتى سقف الخزانات مع العزل والدفان
22/06/30	الانتهاء من اعمال الخرسانات في المرحلة الثانية
22/08/30	الانتهاء من اعمال التشطيبات للمرحلة الأولى وتسليم هذه المرحلة
22/08/30	الانتهاء من اعمال المرحلة الثالثة حتى سقف الخزانات مع العزل والدفان
22/11/30	الانتهاء من المرحلة الثانية وستكون جاهزة للتسليم.
22/12/30	الانتهاء من اعمال الخرسانة للمرحلة الثالثة بالمشروع
23/01/30	الانتهاء من اعمال التشطيبات بالمشروع بالكامل.
23/02/20	خلال 300 يوما من بدء المشروع سيتم تسليمه للمستفيدين
30/02/2023	نهاية المشروع



شكل (4) الخط الزمني للمشروع بعد زيادته إلى 14 شهراً

التفاوض

1- تطوير قواعد عامة للتفاوض:

هناك عدة طرق يمكن لمدير المشروع من خلالها تحسين مهاراته في إدارة المشاريع التي تتعلق بالمفاوضات التي سيحتاج إلى إجرائها ومنها :

الإقناع:

مهارات الإقناع القدرة على التأثير على الآخرين هي بلا شك مهارة مهمة وضرورية في عملية التفاوض. حيث تُساعدك على توضيح السبب الذي يجعل من اقتراحك الحل الأمثل لجميع الأطراف، وبالتالي كسب تأييدهم.

التخطيط:

حتى تتمكن من الوصول إلى اتفاق يرضي الجميع، من المهم أن تكون قادرًا على أن تأخذ بعين الاعتبار العواقب المترتبة على كافة الأطراف على المدى البعيد. ومن هنا تأتي أهمية امتلاك مهارات التخطيط، حيث أنها بالإضافة إلى أثرها الكبير في عملية المفاوضة إلا أنها عامل أساسي أيضًا في تحديد بنود الاتفاقيات والعقود وتوضيح سير عملها.

الممارسة :

إن أفضل المتفاوضين يدخلون نقاشاتهم ومفاوضاتهم مع خطة بديلة واحدة على الأقل، وعادة أكثر من ذلك. إنهم يمتلكون مهارات التفكير الاستراتيجي التي تتيح لهم أخذ جميع المخرجات المحتملة بعين الاعتبار ودراسة جميع السيناريوهات المحتملة.

التحضير:

الإعداد الصحيح سيعطيك الأدوات التي تحتاجها لتكون في أفضل وضع لمفاوضات ناجحة.

التحكم بالانفعالات :

المفاوضات وحالات الصراع يمكن أن تبرز في كثير من الأحيان أسوأ ما في الناس. كمدير مشروع من المهم التأكد من أنك مستعد لهذا النوع من ردود الفعل والميل إلى كيفية إدارة هذا كما في كثير من الأحيان الصراع يمكن أن يجعل المحادثات صعبة.

التأكد من وجود الوقت:

حيث يمكن أن تكون المفاوضات في كثير من الأحيان مستمرة وإنهاؤها يتطلب أكثر من اجتماع واحد عليه يجب الحصول على وقت كافي.

الاستماع :

عندما تستعد للتفاوض ، ليس من المهم فقط النظر فيما ستقوله وكيف ستقوله ولكن أيضا كيف سيكون ردك على ما سيقوله الطرف الآخر من التفاوض ، كثير من الناس ينسون أنهم بحاجة إلى تذكر الاستماع بنشاط عند التفاوض. الاستماع النشط يمكن أن يساعدك عندما يتعلق الأمر بتحديد أي نقاط الضعف التي قد يكون الطرف الآخر وهذا بدوره يمكن أن يساعد على إعطاء أدلة على ما قد يرغب الطرف الآخر في الواقع من المفاوضات.

2- خطة التفاوض:

- (Integrative Negotiations) التفاوض التكاملي :

وهي استراتيجية تفاوض تعمل فيها الأطراف المعنية معًا لإيجاد حل يلبي احتياجات ومخاوف كل منهم، تعد التسويات والمساومة أمرًا شائعًا في التفاوض التكاملي، وقد يحتاج كلا الجانبين إلى التخلي عن احتياجات معينة للتوصل إلى حل.

(حدد احتياجات كل طرف، حدد الأهداف المشتركة، عصف ذهني لحلول متعددة).

تحدث عمليات التفاوض التكاملي في عالم الأعمال غالباً:

1. في أثناء صياغة علاقات الشراكة المعقدة والطويلة الأمد أو أنماط التعاون الأخرى.

2. عندما تتضمن الصفقة عدة شروط مالية وغير مالية.

3. بين الزملاء المهنيين أو الرؤساء و المبروسين المباشرين الذين تستفيد مصالحهم الطويلة الأمد من رضا الطرف الآخر.

- (Distributive negotiation) التفاوض التوزيعي :

يشير التفاوض التوزيعي إلى إستراتيجية التفاوض التنافسية التي يتم استخدامها عندما يسعى الأطراف إلى توزيع مورد ثابت مثل المال والأصول وما إلى ذلك فيما بينها. كما يُعرف بالمفاوضات الصفرية، أو التفاوض الفائزة، بمعنى أن الأطراف في المفاوضات تحاول المطالبة بالحد الأقصى من الحصة لأنفسهم والذي من أجله يفوز أحد الأطراف بأهدافه بينما يخسر الطرف الآخر. يتم اختيار

التفاوض التوزيعي من قبل جهات الاتصال التنافسية عندما يكون هناك نقص في الثقة والتعاون المتبادلين. وغالبا ما يعتبر أفضل نهج للتفاوض. عند التحضير للمفاوضات، تأكد من تحديد الآتي:

- ما الذي تريد كسبه؟
- ما الذي تشعر أنك مستعد للتضحية به أو فقدانه؟
- ما هي الشروط التي ترفض قبولها؟
- الاعتراضات التي قد تواجهك.
- جميع المخرجات المحتملة.

المراجع

- (1) محسن الخضيرى ، إدارة التغيير ،مدخل اقتصادي للسلوكيات الادارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل ، دار الرضا للنشر ،سوريا ،٢٠٠٠
- (2) Francisco, Jossey- Bass publishers shelly MC Callum,(2006), " Firm culture
- (3) د. عبير حمدي، فن الاتصال الفعال: تنمية ذاتية، الإمارات: سما للنشر والتوزيع، صفحة 7
- (4) عبد العزيز الخضراء (2015-3-26)، "مهارات الاتصال الفعال"، جريدة الغد، أطلع عليه بتاريخ 2017-7-21.
- (5) د.عبدالله خلف العساف(2016) ، ثقافة التواصل الفعال (الطبعة الأولى)، الرياض -المملكة العربية السعودية: العبيكان للنشر، صفحة 35-40.
- (6) "Why Is It Important to Communicate Well?"
www.open.lib.umn.edu, Retrieved 3-7-2018. Edited
- (7) (Kelly ,1969,p501)