

اسم المشروع

فندق سكني (بهوية وطنية)

رقم المجموعة 5186

اعداد

#	أسم الطالبة / الطالب	الرقم الأكاديمي
1	عدنان معيض الذروي	2021200136
2	سارة محمد البصيلي	2021202488
3	إيمان عبدالله ابوالخيل	2021203261
4	مشاري سعود ال حمد	2021202131
5	أمواج عبدالله العطار	2021202878
6	مبارك هذال القحطاني	2021200212
7	بلال فارس السلوم	2021201276
8	عبدالله حوران العنزي	2021202532

بإشراف/ د. وليد سليمان

الفصل الدراسي الثاني

1442هـ - 2021 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

المحتويات	رقم الصفحة
الاستراتيجية	5
الحوكمة والهيكل والعمليات	10
الامتثال والمعايير واللوائح	14
السلطة والاهتمام	18
ثقافة المنظمة وقيمها	21
نقد وإدارة الذات	24
لنزاهة الشخصية والموثوقية	29
الاتصالات الشخصية والعلاقات والارتباط	32
القيادة	39
العمل الجماعي	44
الصراع والأزمات	46
الحنكة	52
التفاوض	66
المراجع	69

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1	الأهداف والمؤشرات	7
2	مخرجات الأهداف	8
3	نموذج الامتثال لتحقيق قبل استلام مخرجات المشروع	15
4	سجل المعنيين وتشكيل مجموعات	19
5	تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني لسلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات	31
6	سجل أصحاب المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة	33
7	مصفوفة الاتصال	36
8	مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين	38
9	نموذج RACI	45

قائمة الاشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	ميثاق المشروع	9
2	الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع	11
3	شبكة القوة/الاهتمام /التأثير	19
1.3	تعريف لشبكة القوة/الاهتمام /التأثير	20
4	النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة	20
5	توضيح نموذج SWOT	27
6	التقييم المهني بنموذج SWOT	28
7	تحليل الأسباب الجذرية للصراعات والازمات	51
8	تأثير Crashing and Fast Tracking	62

(1) الاستراتيجية

Strategy

مقدمة عن المشروع:

الفندق السكني المختار هو ليس مجرد فندق هو معيشة الضيوف لتجارب فريدة واستمتاع بالثقافة السعودية الرائعة والمتنوعة بحيث يمثل كل دور من أدوار الفندق على هوية إحدى مناطق المملكة ليكون إجمالي المناطق هي 5 مناطق وهي الشمالية والجنوبية و الشرقية و الغربية ووسط المملكة.

1.1 الرسالة:

دفع عجلة النمو المستدام في قطاع السياحة في المملكة العربية السعودية، من خلال تقديم بيئة جذابة متنوعة تظهر المعالم الثقافية المختلفة لكل منطقة وإظهار تاريخها العريق وروحها المفعمة بالابتكار والأصالة.

2.1 الرؤية:

التمييز والابداع في تعزيز الهوية الوطنية لنوصل ثقافتنا السعودية المتنوعة للعالمية.

3.1 الأهداف

- 1- الحصول على عائد مادي لا يقل عن ١٠ مليون ريال.
- 2- الاستحواذ على الحصة الكبرى من الحصة السوقية للقطاع الفندقي في المملكة العربية السعودية.
- 3- تعزيز وجود الثقافات المختلفة للمناطق بالمملكة في أرجاء الفندق.
- 4- تحقيق مستوى عالي من معايير الجودة.
- 5- المساهمة في تغطيه جزء من الطلب المتزايد على خدمات الايواء السكني.

4.1 مؤشرات القياس للأداء Lag & Lead

- 1- قياس معدل العائد على الاستثمار، يعبر عن العلاقة بين القيمة المصروفة على الاستثمار في المشروع والقيمة التي تم الحصول عليها كعائد، على أن يتم استخدامها على نحو متواتر للتحقق من مدى جدوى الاستثمارات التي تقوم بها على الصعيد المالي.
- 2- مؤشر أداء الجودة عن طريق قياس :
 - مدى قدرة المنتج على القيام بالوظائف المطلوبة منه.
 - أقصى مدة يمكن للمنتج أن يكون صالح للاستخدام.
- 3- قياس مؤشرات الأداء للعمليات: وتتناول مقدرة العمليات ومردودها وفعاليتها وقابليتها للضبط.
- 4- استبانة قياس رضا النزلاء وعملاء الفندق وتقييم أداء الموظفين.

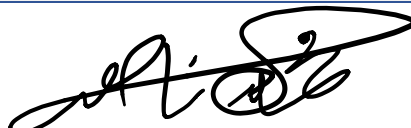
#	Goal الغاية	KPI مؤشرات الأداء الرئيسية	Objective الهدف
1	المالية	\$ صافي الأرباح % تحقيق أرباح	الحصول على عائد مادي لا يقل عن ١٠ مليون ريال.
2	العملاء	# عدد العملاء الجدد % الحصة السوقية، زيادة الحصة السوقية	الاستحواذ على الحصة الكبرى من الحصة السوقية للقطاع الفندقي
3	الجودة والإجراءات الداخلية	% نسبة رضا العملاء % نسبة تحقيق معايير الجودة	تعزيز وجود الثقافات المختلفة للمناطق بالمملكة في أرجاء الفندق تحقيق مستوى عالي من معايير الجودة
4	الإجراءات التنظيمية	% مدى رضى الموظفين وكفاءتهم % نسبة تغطية الطلب في توفير الايواء الفندقي	المساهمة في تغطيه جزء من الطلب المتزايد على خدمات الايواء السكني

جدول رقم (1) الأهداف والمؤشرات

الهدف	المخرج	النتيجة
الاستحواذ على الحصة الكبرى من الحصة السوقية للقطاع الفندقى	انشاء/استئجار فندق	تحقيق أرباح
تعزيز وجود الثقافات المختلفة للمناطق بالمملكة في أرجاء الفندق	إضافة ثقافات مختلفة عن مناطق المملكة لكل دور/قسم في الفندق من خلال الديكورات او اللوحات او الأثاث	قبول العملاء ورضاءهم في نشر ثقافتهم ...

جدول رقم (2) مخرجات الأهداف

5.1 ميثاق المشروع

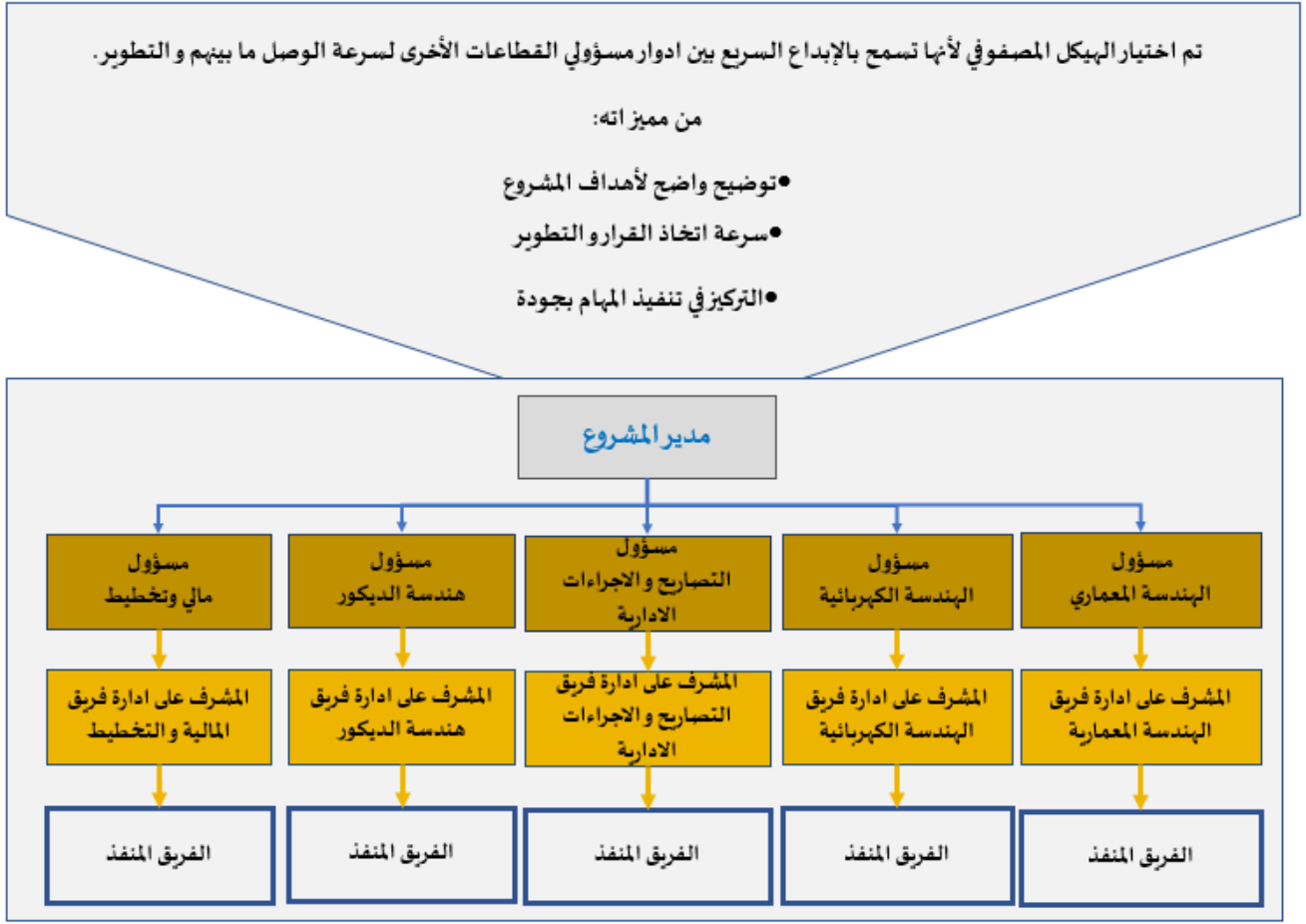
ميثاق المشروع		منشئ النموذج	نور أمين
		تاريخ الإنشاء للميثاق	2 فبراير 2021
عنوان المشروع	فندق سكني (بهيوية وطنية)	مدير المشروع	محمد احمد
رقم جوال مدير المشروع	540300000	إيميل مدير المشروع	mohamad@hotmail.com
تاريخ بدء المشروع	1 مارس 2021	الراعي الرسمي للمشروع	وزارة الثقافة
مدة تنفيذ المشروع	3 سنوات		
المخرج النهائي للمشروع			
فندق سكني يحمل هوية وطنية يتكون من 5 طوابق			
مسوغات المشروع			
تصريح بناء فندق وتوقيع اتفاقية مع وزارة الثقافة لتكون راعي رسمي للمشروع			
وصف المشروع			
الفندق السكني المختار هو ليس مجرد فندق هو معيشة الضيوف لتجارب فريدة واستمتاع بالثقافة السعودية الرائعة والمتنوعة بحيث يمثل كل دور من أدوار الفندق على هوية احدى مناطق المملكة ليكون اجمالي المناطق هي 5 مناطق وهي الشمالية والجنوبية والشرقية و الغربية وسط المملكة. سيساعد كل فرد في تشكيل تجارب لضيوف التي لا تنسى من الاهتمام بالتفاصيل الفريدة.			
متطلبات المشروع			
1-راعي رسمي للفندق		4- مساحة أرض بمنطقة استراتيجية	
2- منفذين وفريق عمل يملكون خبرة كافيته		5-مصممين ديكور يملكون خبرة بعكس الثقافة بطريقة إبداعية	
3-تصاريح بجميع مراحل المشروع		6-مواد بناء متوافقة مع الكود السعودي وديكور مبتكر	
أخطار قد تحدث للمشروع			
1-عدم توفر سيوله كافية لتكملة المشروع			
2-انتهاء المشروع بالوقت المحدد			
3- سوء الأحوال الجوية مما يسبب تأخر بالتنفيذ او تلف بعض مواد البناء			
4-عدم توفر مصممين ديكور يملكون الخبرة الطموحة للمشروع			
5-تأخر في الاستيراد بعض المواد من بناء وديكور			
6-عدم موافقه وزارة الثقافة على ان تكون راعي رسمي للمشروع			
توقيع مدير المشروع			
			

شكل رقم (1) ميثاق المشروع

(2) الحوكمة والهياكل والعمليات

Governance, structures and processes

1.2 الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع.



شكل رقم (2) الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع

2.2 الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل

1. الأسس العلمية والعملية الخاصة بالهندسة المعمارية:
- اعتماد المخططات التنفيذية الخاصة للمشروع.
 - الانتهاء من التصميم النهائية للمشروع.
 - تقييم الموقع الذي سيقام فيه المشروع وتحديد مدى مناسبته لإقامة المشروع.
 - دراسة مدى تأثير الظروف والعوامل الجوية على سير العمل.
 - حل المشكلات المعمارية والبنائية والانشائية.

2. الأسس العلمية والعملية الخاصة بالهندسة الكهربائية:

- الاشراف ربط جميع الوصلات الكهربائية بنظام ادارة المباني.
- متابعة مع ادارة التصاريح في توصيل الكهرباء للمشروع.
- مراجعة المخططات الخاصة بالإضاءة وتعديلها إذا لزم الامر.
- التأكد من أن جميع وصلات السنترال تم تركيبها بشكل جيد.
- اجراءات الاختبار والتشغيل بجميع الأعمال الكهربائية.

3. الأسس العلمية والعملية الخاصة بالتصاريح والاجراءات الادارية:

- انتهاء جميع المستندات الخاصة لإنشاء المشروع.
- التأكد من أن سير عمل المشروع يمضي بشكل جيد من دون أي عقبات.
- في حال كان هناك عقبات التنسيق مع مدير المشروع بإنهاء المشكلة في اسرع وقت ممكن مع طرح حلول للمشكلة.
- يكون مع مدير المشروع في التواصل مع أصحاب المصلحة.
- توجيه جميع أقسام المشروع بما يلزم بهم لإنهاء المشروع.

4. الأسس العلمية والعملية الخاصة بهندسة الديكور:

- تصميم الديكورات الخارجية والداخلية بما في ذلك الديكورات الخاصة بالغرف والساحات.
- الاشراف على أعمال الديكورات وأنها مطابقة تماماً بما تم تصميمه.
- عدم المبالغة في اخذ مساحات كبيرة لتصميم الديكورات والاكتفاء بالديكور البسيط والمُلفت.
- التأكد من جودة ونوعية مواد الديكور وعدم وجود أي بروز او تشوه في منظر الديكور.

5. الأسس العلمية والعملية الخاصة بالمالية والتخطيط:

- اعتماد الميزانية الخاصة بالمشروع.
- توزيع الأعمال.
- وجوب التزام انجاز جميع الاعمال في اوقاتها المحددة أو قبل.
- التقليل قدر الامكان من الميزانية الفعلية للمشروع.

3.2 نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع

نوع PMO المناسب: الداعم Supportive PMO

يوفر هذا النوع من مكاتب ادارته المشاريع الدعم في شكل استشارة عند الطلب ويوفر الاستثمارات والمعلومات والدعم الفني والتدريب لفريق المشروع، دون ممارسة السيطرة أو السيطرة على المشروع وأنشطته. هذا النوع من المكاتب مناسب للمنظمات التي تنجح فيها معظم المشاريع وتحتاج فقط إلى مراكز المعلومات التي تعد مستودع للمشاريع.

هناك عدة أسباب لاختيار هذا النوع من مكاتب إدارة المشاريع، منها:

- تحسين معدل النجاح الإجمالي للمشروع و الحد من مخاطر فشل المشروع.
- تحسين الشفافية والتواصل وإعداد التقارير.
- مواءمة المشروع مع استراتيجية عمل المنظمة.
- تطبيق المعايير الدولية وأفضل الممارسات.
- الحفاظ على تقدم المشروع على المسار الصحيح وأرسال التنبيهات عند حدوث أي تهديدات تؤثر على مسار المشروع.
- إدارة الموارد المشتركة.
- ايجاد قاعدة بيانات للدروس المستفادة.
- تحديد المعايير العامة الواجب اتباعها من قبل الإدارات المختلفة للمشروع والتحقق من الامتثال.

(3) الامتثال والمعايير واللوائح

Compliance, standards and regulations

1.3 نموذج الامتثال لتحقيق قبل استلام مخرجات المشروع

اسم المشروع : فندق سكني (بهوية وطنية)						المالك	محمد أحمد	المقاول الرئيسي
المستند المرجع						اليوم		التاريخ
الامتثال						المتطلبات		
م	الهدف أو المخرج	المنفذ المسؤول	تفاصيل الهدف أو المخرج	الامتثال (نعم / لا / لا ينطبق)	ملاحظات			
1	تعزيز الهوية الوطنية والثقافات المختلف في ارجاء الفندق	مقاول الديكور	بحيث يكون كل دور او قسم في الفندق يمثل ثقافة من الثقافات او التراث المختلف في مناطق المملكة	نعم				
2	الحصول على عائد مادي لا يقل عن ١٠ مليون ريال	قسم التسويق	من خلال فروع الفندق المنتشرة في مناطق المملكة يسعى إدارة المشروع مع فريق التسويق في تحقيق العائد المالي	نعم				
3	تحقيق مستوى عالي من معايير الجودة	إدارة الجودة	تحقيق معايير الجودة وسلامة المرافق العامة للفندق والتأكد من سلامة الأثاث والديكورات وكذلك تحقيق اعلى معايير الراحة وحسن المعاملة للعملاء	نعم				

جدول رقم (3) نموذج الامتثال لتحقيق قبل استلام مخرجات المشروع

2.3 نموذج التحقق Check list لكل مرحلة من مراحل المشروع الثلاث (بدء وتخطيط – تنفيذ – إغلاق)

1- مرحلة البدء والتخطيط

- دراسة الاعمال للمشروع (project business case) تشمل الاحتياجات للمشروع (needs assessment) وخطة إدارة المنفعة (benefits management plan).
- إنشاء ميثاق المشروع (project charter)
- عقد اجتماع إطلاق المشروع (kick-off meeting)
- تعريف المعنيين (identify stakeholders)
- إنشاء خطة إدارة المشروع (project management plan) وتشمل:
 - خطة إدارة نطاق المشروع (PLAN SCOPE MANAGEMENT)
 - خطة إدارة جدولة المشروع (PLAN SCHEDULE MANAGEMENT)
 - خطة إدارة ميزانية المشروع (PLAN COST MANAGEMENT)
 - خطة إدارة الجودة (PLAN QUALITY MANAGEMENT)
 - خطة إدارة الموارد (PLAN RESOURCES MANAGEMENT)
 - خطة إدارة الاتصالات (PLAN COMMUNICATION MANAGEMENT)
 - خطة إدارة المخاطر (PLAN RISK MANAGEMENT)
 - خطة إدارة المشتريات (PLAN PROCURMENT MANAGEMENT)
 - خطة مشاركة المعنيين (PLAN STAKEHOLDER MANEGMENT)

2- مرحلة التنفيذ:

- توجيه وإدارة اعمال المشروع
- إدارة مجالات المعرفة للمشروع وتشمل:

■ الجودة

- الحصول على الموارد
- إنشاء الفريق
- إدارة الفريق
- الاتصالات
- تنفيذ الاستجابة للمخاطر
- إجراء المشتريات
- مشاركة المعنيين

3- مرحلة الإغلاق

- القبول النهائي من الراعي والمعنيين
- إغلاق المشتريات
- المدفوعات
- الدروس المستفادة
- إغلاق الاجتماعات

(4) السلطة والاهتمام

Power and Interest

1.4 سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم

Stakeholder Register

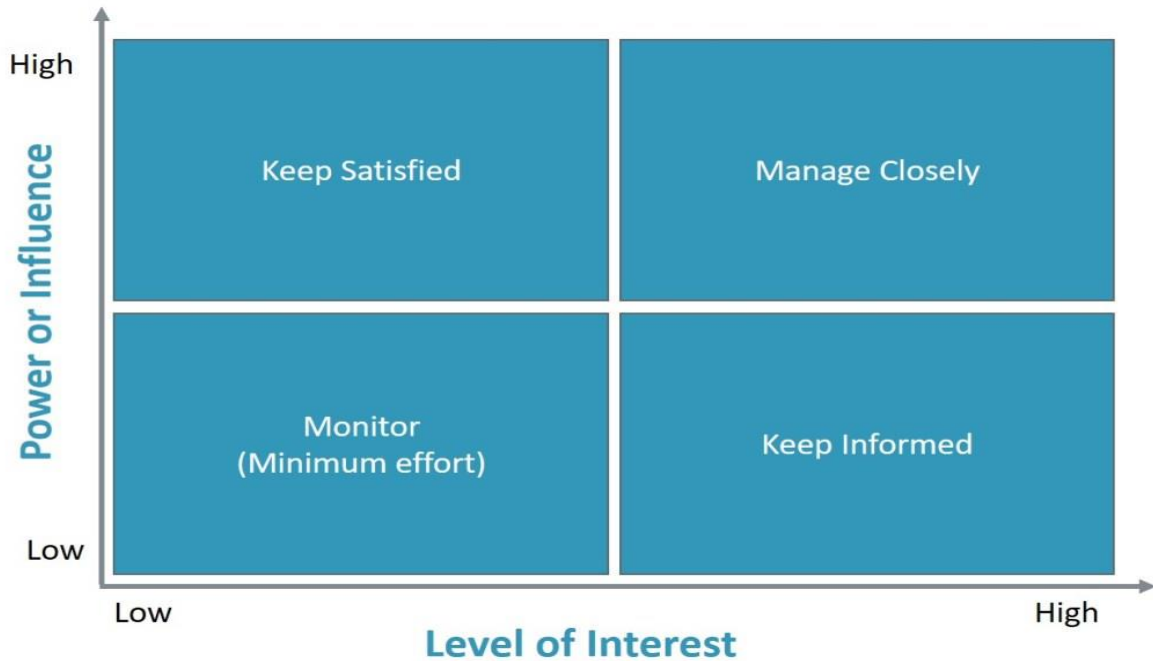
Name of Stakeholder or Sponsor	Project Role	Internal/External	Department	Level of Stakeholder's Influence/Impact on Project Outcomes ***	contact information	Comments
Mohammed Ahmed	sponsor	Internal	company presedint	high/high	mhmd@abd.com	
Adnan Al-Harbi	project manaeger	Internal	construction dep.	high/high	adnan@abd.com , 05566263230	
ministry of tourism	sector	External	Tourist accommodation	high/high	touristacc@mot.com	
Riyadh Municipality	permission	External	clearances and technical requerment .	high/low	cltechd@mmd.com	
lender	financier	External	project financial	high/high	finanbank@atm.com	
Insurance company	insurance	External	project and medical insurances	low/high	llc@insurance.com	
suppliers	supplies	External	equipment.materail and all project need	high/high	supply@fft.com	
Ministry of labor	worker visas	External	visa and recruitment	high/low	labor@molll.com	
construction office	design and cost	Internal	construction dep.	low/high	cons@abd.com	
Marketing	marketing and identity status	Internal	Marketing dep.	low/high	market@abd.com	
Neighbour	permission	External	public	low/low	just inform (such as advertismnt)	
contractor or project team	plan.execution.close	Internal	project dep.	low/high	project@abd.com	
civil defense	app. Of safety requirment	External	safety dep.	high/low	civildef@cvd.com	
PMO	audit and provide guideline	Internal	project supportive	low/high	pmo@abd.com	
training representative	training	Internal	trainig dep.	low/high	training@abd.com	

جدول رقم (4) سجل المعنيين وتشكيل مجموعات

2.4 شبكة (القوة/الاهتمام) وشبكة (التأثير / القوة) للمعنيين

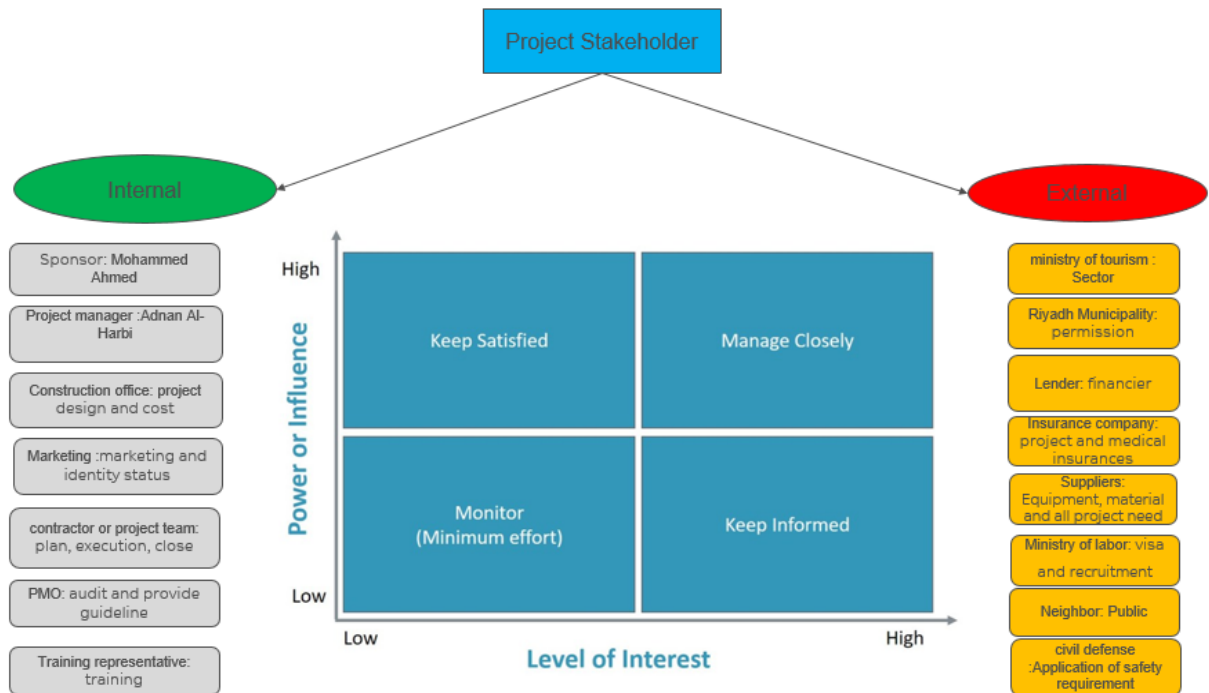


شكل رقم (3) شبكة القوة/الاهتمام /التأثير



شكل رقم (1.3) تعريف لشبكة القوة/الاهتمام /التأثير

3.4 النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة



شكل رقم (4) النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة

(5) ثقافة المنظمة وقيمها

Culture and values

1.5 ثقافة المنظمة

ثقافة المنظمة هي عبارة عن إجراءات معيارية للعمل وتحقيق الأهداف بشكل منظم وواضح لجميع أفراد المنظمة ، وإزالة العقبات وملاحقه التطورات ومواكبتها.

ويتم هذا عن الاجراءات التالية:

- توفير بيئة عمل ملائمة للأفراد تساعد على الإبداع ويتميز أفرادها بحب المغامرة ومواجهة التحديات.
- مساعدة الأفراد في المنظمة لبعضهم البعض والتعاون والثقة والمساواة فيما بينهم.
- تشجيع الابداع والمبادرات الفردية والأداء المتميز.
- توزيع المهمّات على الموظفين في العمل، ولكلّ موظف طريقة خاصّة به في تطبيق المهمّة الموكلة إليه، وعليه أن يحرص على توظيف كافة الوسائل المتاحة في العمل على هذه المهمة من أجل الوصول إلى تحقيق النتائج الخاصّة بها ضمن بيئة ثقافة المنظّمة.
- الاهتمام بمتابعة دور كلّ قسم من أقسام المنشأة، وتحديد طبيعة تأثيره على العمل، ودراسة مدى فعاليّته في القيام بدوره وفقاً للقواعد والنصوص الوظيفية المرتبطة بثقافة المنظمة.
- المساعدة في تنظيم قواعد التعامل السلوكيّ بين الموظفين داخل بيئة العمل الواحدة.

تعرف باللغة الإنجليزية بمصطلح (Culture Organization) ، وهي عبارة عن مجموعة من القواعد التي تؤثر في سلوك الأفراد داخل بيئة عملٍ مشتركة، والهدف منها مساعدتهم في تطبيق مهامهم بطريقة صحيحة، وتعرف ثقافة المنظمة أيضاً بأنها القيم الأخلاقية التي يتميّز بها الأفراد الذين يعملون معاً، ويحرصون على تطبيق نظام محدد في تنظيم عملهم داخل بيئة العمل ممّا يساعدهم على تحقيق الأهداف المطلوبة، والتمكّن من وضع مجموعة من الحلول المقترحة في حال واجهتهم مشاكل أثناء إنجاز الأهداف المطلوبة.

لثقافة المنظمة أهمية في العديد من المجالات العملية، والمهنية في مختلف قطاعات العمل، وتلخص هذه الأهمية وفقاً للنقاط التالية: تعتبر دليلاً واضحاً وشاملاً للمديرين، والموظفين فتساعدهم على صياغة مجموعة من الأفكار التي تتناسب مع طبيعة العمل في المؤسسة. تساعد في تنظيم قواعد التعامل السلوكي بين الموظفين داخل بيئة العمل الواحدة، وخصوصاً أنها تعتمد على فكرة تطبيق التعاون بين كافة الزملاء في العمل. تعتبر أداة من أدوات اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات. تعدّ عاملاً من العوامل المساعدة في استقطاب موظفين أكفاء للعمل في المؤسسة.

2.5 قيم المنظمة

• الثقة:

تعزيز ثقة النزلاء بأن الفندق يحفز على نشر الثقافات المختلفة في تراث المملكة العربية السعودية، وكذلك تعزيز ثقة الموظفين والعاملين بأهمية وجود وسائل الراحة في الفندق، بما يخدم رفع مستوى ثقة السياح في قطاع الفنادق.

• الطلاقة وحسن التعامل:

دائماً أن تكون الطلاقة على محيا الجميع وأن يعامل العميل بالاحترام والتقدير، بمشاركة موظفينا لتلبية احتياجات العملاء في بيئة تكون فيها حسن التعامل متاحة للجميع.

• الالتزام:

نلتزم بخدمة نزلائنا بجودة معيارية قائمة على الكفاءة والسرعة والمصداقية وذلك بالتزامنا وموظفينا بالخدمات بما يدعم عجلة التنمية السياحية وأهمها الفنادق.

• التميز:

تجاوز توقعات عملائنا في تلبية احتياجاتهم بمهارة تتفوق على المعايير العادية وظيفياً، بما يدعم إدارة الموارد المتاحة بحكمة وعقلانية وإنجاز الأعمال بسلاسة وابتكار متميز يجعل منا قيمة مجتمعية مضافة.

(6) نقد وإدارة الذات

Self-reflection and self-management

1.6 العادات السلوكية الشخصية المؤثرة على المشروع

• ضعف التواصل:

إن أحد أكبر المشكلات في مدير المشروع والتي تعيق المشروع وتخلل به هو ضعف التواصل وعدم الالمام بنتائج المشروع، فإن الشخص الذي يتمتع بمهارات التواصل وفي نفس الوقت يحترم ويقدر موظفيه يمكنه أن يقود المشروع إلى النجاح.

يعد كل من انعدام التواصل أو الإفراط به مشكلة شائعة، وهي قد تؤدي إلى انخفاض الكفاءة أو المشاركة. وأيضاً يمكن أن يؤدي انخفاض الإنتاجية مما يؤدي إلى تجاوز الوقت والتكلفة.

• التغيير في أهداف المشروع لمصلحة نفسه:

يستثمر مدراء المشاريع ومكاتب إدارة المشاريع قدرًا لا بأس به من الوقت في التخطيط لأهداف المشروع لضمان النتائج الواعدة بقدر ما تسمح به الظروف. ومع ذلك، فقد يقضي أيضًا المساهمون والفرق الداخلية كذلك نفس القدر من الوقت في إجراء تغييراتٍ على نطاق العمل أو عملية النشر أو أهداف المشروع وقد يغير طالب المشروع الاهداف لصالح نفسه.

فلا شك أن التغيير يؤثر في إدارة أيّ المشروع، لأن كثرة التعديلات والملاحظات بدون اتباع نهج رشيق لتخطيط المشروع وتنفيذه قد تسبب إشكاليات على المدى القصير.

• المماثلة في القيام بمهام المشروع:

أن المماثلة كلمه تصف واحد من أكثر العيوب الشخصية المؤثرة والمنتشرة التي عرفها الانسان فهي واحده من أكثر العادات مكررا وغدرا وهي ان تقوم بمهمه ذات أولوية منخفضه بدلا من أن تقوم بإنجاز مهمتك ذات الأولوية العالية او التأجيل واداء المهام والمشروعات وكل شيء حتى الغد او بعد قليل ونظرا لأنهم يتأجل كل شيء فإنه لا يتم أداء أي شيء ذات قيمه فعليه تكون المحصلة عدم أنجاز او اتمام اي شيء من أمور المشروع.

2.6 كيفية التخلص من السلوكيات الشخصية الخاطئة

• ضعف التواصل:

يجب تحسين التواصل في المشروع وأن يحرص على المتابعة مع أصحاب المصلحة بشكل مناسب بما يضمن التأكد من تلبية احتياجات الأشخاص الذين تتواصل معهم. ويمكن تحسين الاتصالات لديه بتفويض مهمة التواصل لأحد أعضاء الفريق نيابة عنك على أن يكون مؤهلاً لمناقشة النقاط الدقيقة لمنتج أو عملية ما، فإن النهج التعاوني مضمون لتبسيط الاتصالات مع جميع المشاركين في مشروعك، حيث يساعدك على الانتقال من مرحلة البداية إلى التنفيذ بإعطائك رؤية شاملة حول أفضل خيار لتخصيص وقتك وجهدك فيه، كما يسمح للأشخاص الذين تعمل معهم بمشاركة معلومات المشروع بسرعة وموثوقية.

• التغيير في أهداف المشروع لمصلحة نفسه:

إدارة التغيير بفاعلية، عليك فقط تصميم عملية منظمة جيداً لإدارة التغيير بالإضافة إلى استراتيجية للتعامل الفعال مع التعديلات عند حدوثها لتنفيذ هذه العملية بكفاءة، عليك بناء قالب لطلب التغيير في منظمك بالإضافة إلى قائمة بالتغييرات وخارطة عملية لتوجيه المساهمين وأعضاء الفريق نحو تنفيذ الخطوات المذكورة، عليك أن تكون مستعداً للتواصل مع أعضاء فريقك حول إمكانية تغيير أدوارهم الفردية تبعاً لأية تعديلات، وأن تكون مستعداً للإجابة عن أسئلتهم أو التعامل مع مشكلاتهم.

• المماثلة في القيام بمهام المشروع:

التركيز على الأولويات إذا كنت ترغب في إدارة مشروعك بنجاح، والتغلب على المماثلة، سيتعين عليك التركيز على الأشياء التي تحظى بالأولوية بالنسبة لك، حدد الأمور التي تدفعك إلى اللجوء إلى هذه العادة، وقم باستبعاد والتخلص من كل العوامل التي تجعلك تفكر بالمماثلة والنقطة الأساسية هنا تتمثل في حفاظك على الدوافع التي ستساعدك في الوصول إلى أهدافك. ويمكنك البدء بالمهام الصغيرة لأن في بعض الأحيان، ننخرط في البداية في القيام بالمهام الصعبة، وبالتالي نشعر بالضيق إذا لم تسر الأمور بشكل جيد، أو عند حدوث خطأ ما.

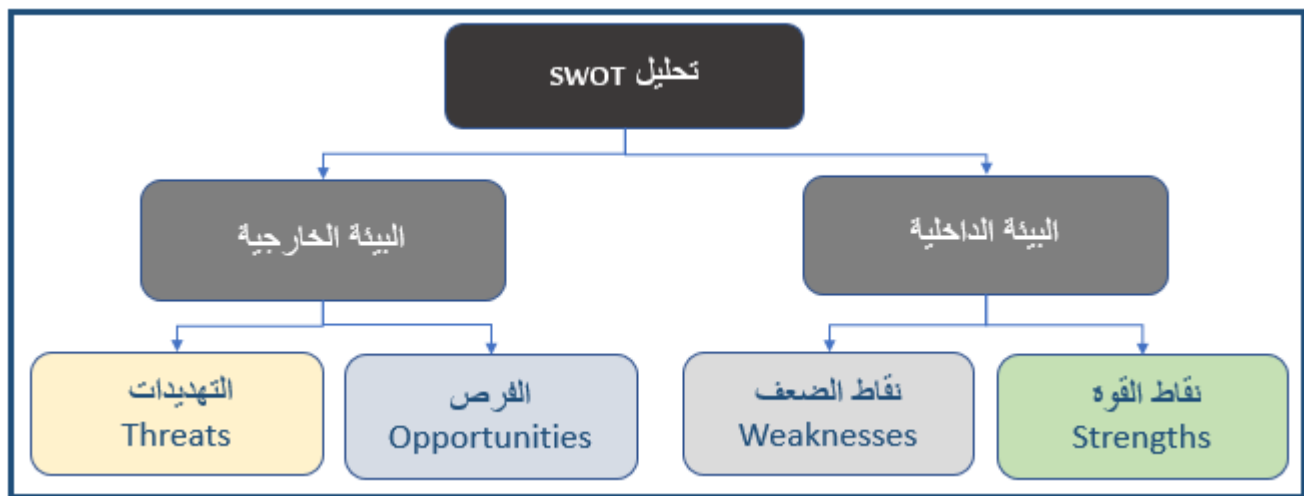
وايضاً التخطيط ليومك كل الأشخاص الذين يريدون النجاح يقومون بتخطيط يومهم مسبقاً. وكنتيجة لذلك، يتمكنون من القيام بالمزيد من المهام، مما يجعلهم أكثر إنتاجية.

3.6 اجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT

يستخدم هذا النموذج أو ما يسمى بالتحليل الرباعي كأداة تحليل استراتيجي في مجالات عديدة ومتنوعة كالتسويق وإدارة الأعمال والتنمية البشرية وغيرها، ويرمز كل حرف من كلمة SWOT إلى قسم من تقسيمات هذا النموذج نعرفها كالآتي:

- نقاط القوة (Strengths): يتم من خلالها دراسة نقاط القوة في المشروع والتي تتميز عن غيرها.
- نقاط الضعف (Weaknesses): يتم من خلالها دراسة نقاط الضعف الموجودة في المشروع.
- الفرص (Opportunities): هي الفرص التي يمكن أن تأتي من خارج المشروع.
- التهديدات (Threats): هي التهديدات والمخاطر التي يمكن أن تأتي من خارج المشروع.

بعد الانتهاء من تنفيذ التحليل يتم الاستفادة من النموذج من خلال النظر في نقاط القوة والفرص والاستفادة منها في تطوير المشروع وأيضاً نقاط الضعف النظر فيها ومحاولة تلافيها وتقليل احتمالية حدوثها ويمكن تحويلها الى نقاط قوة.



شكل رقم (5) توضيح نموذج SWOT



شكل رقم (6) التقييم المهني بنموذج SWOT

(7) النزاهة الشخصية والموثوقية

Personal integrity and reliability

1.7 سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية

• الرشوة

تقع جريمة الرشوة عندما يقدم أي شخص أو يغري أو يعطي أو يستلم أو يتقبل أي شيء ذو قيمة مقابل القيام بمعاملة ما من قبل شركة أو جهة حكومية أو مسؤول. كما تقع عندما تتحصل الشركة على ميزة غير عادلة عن منافسيها من خلال تعامل سري وينطوي على فساد مع العملاء المحتملين.

• المحسوبية والواسطة والمحابة:

تتشابه هذه المظاهر في الكثير من عناصرها، إلا أنه يكمن التمييز بينها في بعض الجوانب وذلك على النحو الآتي:

- الواسطة: التدخل لصالح فرد ما أو جامعة، دون الالتزام بأصول العمل والكفاءة.
- المحسوبية: تنفيذ أعمال لصالح فرد أو جهة ينتمي إليها الشخص، مثل حزب أو عائلة أو منطقة، دون وجه حق بحيث يكونوا غير مستحقين لها.
- المحابة: تفضيل جهة على أخرى في الخدمة بغير وجه حق؛ للحصول على مصالح معينة.

• تضارب المصالح

تعارض المصالح: الحالة التي تكون فيها مصلحة خاصة للموظف أو لغيره، مادية أو معنوية مباشرة أو غير مباشرة، حالة أو محتملة؛ تؤثر في موضوعيته أو حياديته في اتخاذ قراراً أو إبدائه رأياً له علاقة بوظيفته.

2.7 تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني إن وجد لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات

سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية	الأثر المالي	الأثر الاجتماعي	الأثر الفني
الرشوة	-تدمير الموارد المالية للمشروع مما يستهلكها دون فائدة ترجى. -تؤدي الي ضياع حقوق المنشأة	-تؤدي الي انتشار الإهمال واللامبالاة والتسيب و ضعف الولاء والانتماء.	-تدمير اخلاق الافراد كمخالفة قواعد البناء السليمة فيسقط المبنى ويدمر من به.
المحسوبية والواسطة	- الانتفاع من المزايا والعلاوات على حساب الآخرين -الحصول على العقود والفرص بدون أي مجهود - الاعفاء من الرسوم	-غرس ثقافة الاعتماد على الآخرين وعدم بذل أي جهد مما تؤدي الي الوصل الي مرحلة الاتكالية. اثارها السلبية على التوزيع العادل للفرص وعلى مستوى التكافل والتضامن المجتمعي	-تشجع الموظفين عدم اتقان الاعمال لفرض الحاجة الي تدخل أحد الأطراف للتوسط -عدم انجاز المطلوب تنفيذه
تضارب المصالح	-استغلال بعض الافراد لمناصبهم لتحقيق مكاسب مادية على حساب المنشأة. -	-الفساد الإداري والاجتماعي -الانحياز وترجيح المصلحة الشخصية على مصلحة المنشأة	-اصدار قرارات تتماشى مع المصلحة الشخصية على حساب النظام. -الاضرار بسمعه المنشأة

جدول رقم (5) تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني لسلوكيات على اعمال المشروع والعلاقات

(8) الاتصالات الشخصية و العلاقات والارتباط

Personal communication ,Relationship and engagement

1.8 سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة

Stakeholder Register						
Name of Stakeholder or Sponsor	Project Role	Internal/External	Department	Level of Stakeholder's Influence/Impact on Project Outcomes***	Contact Information	Comments
Muhammad Alnawal	Sponsor	Internal	company president	high/high	alawal@alawal.com - 09552817777	
Adnan Al-Harbi	Project manager	Internal	construction dep.	high/high	adnan@alawal.com - 09552817777	
Ali Tami	owner	External	Tourist accommodation	high/high	ali@alawal.com - 09552817777	
Fahad Naser	contractor	External	operation and technical requirement	high/low	fahad@alawal.com - 09552817777	
Abdullah Naf	financier	External	Project financial	high/high	abdu@alawal.com - 09552817777	
Muhammad Alnawal	insurance	External	Project and medical insurance	low/high	muhammad@alawal.com - 09552817777	
Waleed Youssef	supplier	External	equipment, material and all project need	high/high	waleed@alawal.com - 09552817777	
Fahad Yaha	surface view	External	visa and recruitment	high/low	fahad@alawal.com - 09552817777	
Nasef Alnawal	Design and cost	Internal	construction dep.	low/high	nasef@alawal.com - 09552817777	
Nasef Muhammad	background identity status	Internal	Marketing dep.	low/high	nasef@alawal.com - 09552817777	
Tamir Alnawal	contractor	External	public	low/low	tamir@alawal.com - 09552817777	
Jad Alnawal	construction dep.	Internal	Project dep.	low/high	jad@alawal.com - 09552817777	
Nasef Alnawal	app. of safety requirement	External	safety dep.	high/low	nasef@alawal.com - 09552817777	
Fahad Alnawal	audit and provide guidance	Internal	Project supportive	low/high	fahad@alawal.com - 09552817777	
Muhammad Alnawal	training	Internal	Training dep.	low/high	muhammad@alawal.com - 09552817777	



جدول رقم (6) سجل أصحاب المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة

2.8 التواصل الشخصي والتواصل الفعال

تعريف التواصل الشخصي:

يعرف التواصل الشخصي بأنه تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر وهناك رسالة يتم إرسالها واستقبالها أثناء ذلك التواصل ويمكن إجراء ذلك بطرق مباشرة وغير مباشرة ويكون التواصل الشخصي ناجحاً عندما يفهم الرسالة كل من مرسلها والمستقبل لها.

تعريف التواصل الفعال:

يعرف التواصل الفعال بأنه: إحدى المهارات التي يكتسبها الفرد بحيث يكون قادراً على توصيل أفكاره وأرائه ورسائله إلى شخص أو جمهور بطريقة يتضمن بها أن يقتنع الشخص المستهدف بما يقوله أو يعبر عنه بالإضافة إلى قدرة الشخص على نقل الرسائل بشكل واضح وبسيط في الأعمال والمشاريع

كما أن النجاح مرتبط بالقدرة على الاتصال الفعال فسوق العمل يعتمد على ارسال واستقبال العديد من الرسائل اليومية سواء بين الزملاء او بين المدراء او التاجر والعميل ويجب ان تصل جميع الرسائل بشكل صحيح لإنجاز العمل وتحقيق الاهداف المرجوة وهناك عدة مهارات ليكون التواصل الفعال ناجح منها: الوضوح والاختصار، الاستماع والفهم، الكفاءة الذاتية، الاحترام، لغة جسد جيدة، انتقاء الوسيلة الصحيحة للاتصال.

3.8 اشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي

• الاتصال اللفظي

ويتم هذا الاتصال بالكلام المنطوق سواء أكان ذلك بالمحادثات، أم الاجتماعات، أم غيرها، وقد يكون بالكلام المكتوب مثل التقارير والمنشورات والكتب وغيرها من الطرق الكتابية، ويتميز الاتصال اللفظي بإمكانية الاحتفاظ به والعودة إليه حين الحاجة لذلك، كما يتميز بحماية البيانات والمعلومات من أي تحريف أو تغيير، أما عيوبه فتتلخص فيما يلي: البطء في توصيل المعلومات، ويمكن أن يتم فهم الكلام المكتوب أو غير المكتوب بشكل خاطئ خاصة عندما يُستخدم بعض المعاني التي تحمل أكثر من معنى. الاتصال غير اللفظي: وهنا يتم نقل المعلومات والأفكار دون أي لغة، ومن الأمثلة عليه: الإيماءات، واللمس، وتعابير الوجه، والحركات باليدين، بالإضافة للتعبيرات الصوتية والتي قد تعبر عن مشاعر معينة مثل الفرح والمرح والهدوء والخوف وغيرها، وهناك أمور تحسّن من الاتصال غير اللفظي نذكر منها: إتباع السلوك المتفتح: أي تلقي أي مقترحات أو عروض بشيء من الود لكسب ثقة الآخرين. الاعتدال خلال الجلوس مع الآخرين. النظر للآخر حين التواصل معه. المصافحة بشيء من اللطف فهي وسيلة لنقل المشاعر والمودة. الهدوء والإنصات للآخرين.

• الاتصال الرسمي

: وهو كل اتصال يغلب عليه الطابع الرسمي، ويكون بطريقة القنوات واللوائح الرسمية، وله أقسام نذكرها: اتصال من الأعلى للأسفل: وهو الاتصال الذي تصدر به المقترحات والأفكار من المنصب الأعلى إلى منصب أقل، مثال: من المدير للموظف، والهدف منه تنفيذ الأهداف والخطط والبرامج، وهو الأكثر شيوعاً.

الاتصال من الأسفل للأعلى: ويكون هذا الاتصال من خلال الرد على الطلب الرسمي من الجهة الرسمية السفلى إلى الجهة العليا، مثلاً رد الموظف على طلب المدير. الاتصال الأفقي: ويطلق عليه الاتصال المستعرض، وهو عبارة عن الاتصال بين الأفراد في مستوى واحد، مثل تعامل الموظفين مع بعضهم البعض أو المدراء مع بعضهم البعض. *الاتصال غير الرسمي*

: وهو عبارة عن اتصال مبني على العلاقات الاجتماعية والشخصية بين الأفراد والمجموعات، مثال على ذلك ما يتم بين الموظفين أو الأشخاص من مناقشات حول مشاكلهم أو مواضيع معينة

• اتصال ذاتي

وهو أحد أنواع الاتصال , والذي يتم بين الانسان ونفسه.

- اتصال شخصي مباشر:

هو الذي يتم بين عدد من الاشخاص بشكل مباشر وبدون وسيط، بحيث يكون التواصل عن طريق كلمات، إشارات او حركات. مثال: محادثة بين اصدقاء في مقهى.

- اتصال شخصي غير مباشر

: وهو الذي يتم بين عدد من الاشخاص بواسطة استعمال التكنولوجيا لإيصال الرسالة واستقبالها. مثال: مكالمة هاتفية، رسائل نصية.

- الاتصال الشخصي:

يتركز هذا النوع من الاتصال بين اثنين أو أكثر مع بعضهم بعض، ويتم ذلك من خلال تبادل المعلومات وحلّ المشكلات، ويتميّز هذا النوع من الاتصال بما يلي:

- تبادل الرأي بين أطراف الاتصال مباشرة.
- توفير فرص الصداقة والتعاون وإزالة وتخفيض فرص التوتر.
- تقييم المفاهيم والآراء بين طرفي الاتصال أثناء اللقاء.
- توفير الوقت والجهد.
- يحمل تغذية عكسية مباشرة.

4.8 مصفوفة الاتصال

COMMUNICATION الاتصال	PURPOSE الهدف	MEDIUM الوسط الناقل	FREQUENCY التكرار
Kickoff Meeting	Introduce project. Review objectives and goals.	Face-to-face	Once
Project Team Meetings	Review status of project	Face-to-face	Daily
Technical & Creative Design Meetings	Discuss, review technical & design problems and solutions.	Face-to-face	As needed
Monthly Project Status Meetings	Update leadership on project status.	Face-to-face or Conference call	Monthly
Project Status Reports	Detailed report on project status including progress, costs, and problems.	Email/Portal	Monthly

جدول رقم (7) مصفوفة الاتصال

5.8 سيناريوهات لنماذج خاطئة في التواصل

هناك عدد محدود من أسباب فشل التواصل. وعلى كل مدير مشروع أن يتألف مع هذه الأسباب لتحديد ما ضمن سلوكهم وسلوك الآخرين، ولتحمل المسؤولية للعمل على حلها كلما حصلت. ونسرد هنا ثلاث سيناريوهات للتواصل الخاطئ ولعلنا نعرض بإيجاز وصف وسبب حدوثها وكذلك بعض النصائح لتجنبها إن أمكن.

● الافتراض

عندما تدخل على أحد أعضاء فريقك وتسأله لم تنجز هذا العمل المهم الموكل لك فإنك تفترض عده احتمالات ومنها:

1. أنه يعرف بأنه يجب عليه إنهاء هذا العمل.
2. أو أنه كان يعلم متى يفترض به إنهائها
3. أو أنه يتفهم أهمية هذا العمل
4. أو أنك تفترض منه أن يُعلمك بطريقة ما أنه قد أنهى هذا العمل.

لذلك وقبل ان تسأله هذا السؤال فإن التواصل الجيد يتضمن ان توضح له هذا الافتراضات التي افترضتها مسبقا بتوجيه أسئلة مباشرة وأكثر تحديدا من خلال فتح نقاش معه يتضمن تذكيره بتلك المهمة والتي تتوقع ان يكون إجابة هذا العضو من الفريق بأنه انهى المهمة، لذلك إن التواصل الجيد يوضح عادة الافتراضات خلال النقاش حول النقاط الأساسية، مثلاً متى تمت الاتصالات، ويؤكد عليها مرة أخرى قبل الموعد النهائي .

● نقص التوضيح

لا يوجد أحد في العالم يستطيع ان يفهم كل ما تقوله او بعضه بمجرد أنك قلته او فهمته لذلك عليك بأن تكون اكثر وضوحا. والحل هو تقسيم الأفكار حتى تصل الى حالة واضحة تنطلق منها لتوضح ما تقوله.

● الاعتبارات الشخصية او (الشخصنة)

حينما يتحول النقاش الى اعتبارات شخصية فإن التواصل ينقطع ويصبح الشخص المعرض لهجوم بعيدا عن النقاش الجاد والموضوع المهم وامثلة ذلك عندما تعرض مهمة لعضو من أعضاء الفريق ولا يجد وقتا لإنجازها ويتم الرد عليه بأنها (مشكلتك) لأنه في هذه الحالة سيتحول العضو الى مدافع عن موقفه بدلا من التوجه لإيجاد طرق أفضل للتواصل لحل المشكلة.

6.8 مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين Stakeholder assessment matrix

Stakeholder	Unaware	Resistant	Neutral	Supportive	Leading
Mohammed Ahmed	C				D
Adnan Al-Harbi			C	D	
Ali Tareq		C		D	
Fahad Naser	C			D	
Abdullah Naif			C	D	
Khalid Sulaiman		C		D	
Waleed Youssef	C				D
Farooq Taha			C	D	
Sami Abdulaziz		C		D	
Nawaf Mohammed	C			D	
Turki Ateeq			C	D	
Jalal Abdullah		C			D
David Maracco	C			D	
Faris Omar			C	D	
Mohasen Aziz		C		D	

جدول رقم (8) مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين

(9) القيادة
Leadership

1.9 نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع

القيادة في اللغة: من "القاد" وهو نقيض "السَّوق" فالذي يقود الدابة يمشي أمامها بخلاف الذي يسوقها أي يمشي خلفها.

اصطلاحاً: يعرف آل ناجي القيادة بأنها "النشاط الإداري الذي يمارسه شخص معين للتأثير على مجموعة لتحقيق هدف محدد بوسيلة التأثير أو باستعمال السلطة الرسمية حسب مقتضيات الموقف" وعرفها فيدل بأنها "عملية أو حالة من التأثير على الأنشطة المختلفة التي تقوم بها مجموعة من الناس من أجل وضع هدف معين والوصول إلى تحقيقه"

وتعرف **القيادة** بأنها: "عملية تهدف إلى التأثير على مجموعة من الناس وتحريكهم باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم"

فالقيادة ليست في خط واحد، بل هي نتاج تأثير متبادل بين القائد والأتباع، وليست سمةً يتحلى بها القائد، وليست محصورة في القائد الرسمي، كما لا يمكن تصور قيادة بدون جماعة.

وهي تحدّد أنماط أساسية وتفترض أيضاً إمكانية وجود أنماط مركبة من الأنماط الأساسية، كما تفترض إمكانية تغيير نمط المدير من فترة لأخرى سواء كان هذا التغيير مقصوداً أم لا.

فالأنماط القيادية كثيرة ومتعددة ومنها:

نمط النموذج الإبداعي.

فالنمط الإبداعي هو: عندما يغلب على الإنسان جانب المخ الأيمن ستكون لديه ملكات الإبداع والابتكار، فإذا اجتمع مع ذلك اهتمامه بالإنتاج فسيقود الناس بأفكاره وأيضاً الإنسان المحب للعمل والإنتاج نسيمه عملي، فإذا كان مبدعاً صاحب ابتكارات وأفكار وذهن وقاد فسيُلزم الجميع بالاستماع إليه واتباعه.

مميزات الإبداع:

يتميز الإبداع بمميزات من أهمها:

- **البحث الدائم عن الجديد:** غالباً ما يعتقد الإبداعي أن نجاح المنظمة مرتبط بتغيير المنتج أو الفئة المستهدفة أو الانتقال لسوق جديدة، والمشكلة في الإبداعي أنه لا يستسلم للأمر الواقع فهو يرى أن التغير مبدأً ثابت في الحياة.
- **الارتباط بالفكرة أكثر من المنظمة:** انتماء الإبداعي لفكرته أقوى من انتمائه لمنظمتها، وبقاؤه في المنظمة مرهون بنجاح فكرته وتطبيقها، وإذا أحس أن وجوده في المنظمة يقيده، أو لا يضيف جديداً على العمل فسيبحث عن مكان آخر.
- **الاستفادة من الآخرين:** الإبداعي يقضي وقتاً طويلاً في التباحث مع الزملاء والعملاء ويجيد اقتناص الأفكار الجديدة وتطويرها، كما أنه بارع في توليف الأفكار المتناثرة ودمجها في مشروع مترابط.
- **القدرة الذهنية الفائقة:** يستطيع الإبداعي التعامل مع تقارير العمل، ليحدد منها مكنى المشكلة، ويُدع حلولاً جذرية لم يُسبق إليها أحياناً، وربما استطاع تحويل المشكلات إلى أفكار إبداعية تزيد من إنتاجية المنظمة، كما أن الإبداعي يتميز بمرونة في التفكير وقدرة على تغيير اتجاه ونمط التفكير بسرعة، وإضافةً إلى قدرته على التعامل مع الأفكار المجردة والمعقدة فهو يسعى لشرح أفكاره بشكل مبسط، لذا تجد أن أفكاره واضحة ومعقدة في نفس الوقت.
- **الانفتاح الذهني:** يكره الإبداعي القواعد واللوائح مع احترامه لها، ويفضّل الحرية والمجهول، وينفر من الجمود والروتين، والمنظمة التي يديرها الإبداعي لها ثقافتها التي تميزها مع موظفيها والمنافسين لها، والإبداعي يقبل اقتسام السلطة مع الآخرين لأنه يرغب في الاستفادة منهم، ويحكم على الآخرين بمقاييس مختلفة فهو يهتم بما يحملونه من طاقات كامنة قد لا يراها الآخرون.
- **الانساق الإبداعي:** وراء أفكاره ولو كانت مجنونة!، وكثيراً ما تتعدى جرأته حدود عمله، وإذا كان يعمل لوحده فربما يقود منظّمته لنتائج خطيرة، إلا أن احتمالية تحقيق الأرباح تزداد مع ازدياد نسبة المخاطرة.
- **التخصص:** يفضّل الإبداعي التخصص في أحد المجالات، وهذا ما يجعله قادراً على توليد الأفكار الجديدة، ويجعل الآخرين مضطرين للإنصات له والاقتناع بأطروحاته، وفي الوقت الذي يحاولون استيعاب الخطوة التي نقلهم إليها والتأقلم معها يكون قد رسم معالم الخطوة اللاحقة.

- **العمل خارج حدود العائلة:** يعمل الإبداعي دائماً خارج نطاق عائلته، ربما كان ذلك بسبب حبّه للغريب والجديد، وملّله من المعلوم والمعهود، فهو يحبُّ أفق العمل الرحب الواسع.

طريق النجاح للإبداعي:

تُنصَح هذه الشخصية بمجموعة من النصائح من أهمها:

العمل في بيئة متحررة: على الرغم من حب الإبداعي للأفكار الجريئة إلا أنه يكون شديد القلق إذا انتقل مشروعه من الورق إلى أرض الواقع، لذا تجده إذا بدأ في تنفيذ مقترحاته دائماً التعديل والمراجعة لمشروعه مما يجعل من الصعب العمل معه في مشروع جديد بسبب التعديلات المتكررة والمتعارضة أحياناً، وهي وإن كانت منطقية بالنسبة له إلا أنها لن تكون كذلك للمستويات الإدارية الأخرى، ولذا فإن أفضل نظام يلائم الإبداعي هو فرق العمل ذات التنظيم الأفقي التي يسودها التفاهم بين الأعضاء مع نظام اتصال مفتوح في جميع الاتجاهات، وهذه هي نقطة التناظر بين الإداري والإبداعي.

العمل ضمن فريق عمل: نظراً لجرأة الإبداعي في تجربة الأفكار الجديدة والمجنونة، يُنصَح بأن يحيط نفسه بفريق عمل يساعده في دراسة أفكاره الجديدة دراسة كاملة قبل تنزيلها للميدان.

الاستزادة من العلم: من خلال التعلم المستمر تتضح الرؤية للإبداعي أكثر في مجال تخصصه، وهو قادر على فهم الأفكار المعقدة وعرضها في صورة مبسطة، لذا يُنصَح بأن لا ينشغل بشؤون العمل الروتينية التي تستهلك جهده ووقته، والبحث عمّن يساعده في أدائها.

2.9 أسباب التفضيل لذلك النموذج

تحفيز الموظفين للعمل والتفكير خارج الصندوق للخروج بأفكار خلاقة تساعد على نجاح المشروع وتطويرهم الوظيفي وشعورهم بالسعادة الداخلية.

3.9 مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع

- 1- مساعدة الموظفين على التقدم والنمو: إلحاق موظفين المشروع بدورات وبرامج تدريبية مهنية وشخصية لتعزيز قُدراتهم، والاهتمام بالنمو الشخصي لكل موظف وبشكلٍ مدروس مما يجعل الموظف يشعر بالتقدير والرعاية، الأمر الذي تعود فائدته على المشروع لاحقاً.
- 2- إظهار الامتنان للموظفين: الاعتراف بقيمة عمل الموظف، إذ إنه من خلال ذلك يشعر الموظف بمدى أهميّة عمله، وإظهار التقدير والاعتراز بالإنجازات.
- 3- التحسين من بيئة العمل: تعيين الكفاءات في المشروع، والتشجيع على التعاون بين الموظفين. المرونة والتفاعل الإيجابي؛ من خلال مساعدة الموظفين في حلّ مشاكلهم الشخصية، مع أهمية تقبُّل أَعذارهم.
- 4- تكوين قدوة حسنة: التواضع في التعامل مع الموظّفين، والتعامل معهم على أنّهم أفراد من عائلة العمل، والتعرّف على أهدافهم، أسرهم، وإشعارهم بالاهتمام، وبناء العلاقات الوديّة مع الموظفين.
- 5- العمل على إسعاد الموظفين: دفع الرواتب والمستحقات، إضافةً لتقديم بعض الترفّيات، والمكافآت، وعقد المناسبات والأحداث الاجتماعية، إضافةً للمسابقات ومبادرات العمل التطوّع.

(10) العمل الجماعي

Teamwork

1.10 نموذج RACI لإجراءات إدارية بالمشروع

	Sponsor	I	تصميم وتكلفة البناء						
	Project Manager	A	I	التسويق ووضع الهوية للفندق					
	ministry of tourism		C	A	I	عمليات المشروع			
	Riyadh Municipality		R			تمويل المشروع			
	lender			R					
	Insurance company								
	suppliers			I	I				
	Ministry of labor								
	construction office		R		C				
	Marketing			A					
Neighbour									
contractor or project team		I		R					
civil defense		C	C	C	C				
PMO		C	C	C	C				
training representative									

- R- Responsible مسؤول
- I-Informed إحاطة
- C-Consulted استشارة
- A-Accountable محاسب

جدول رقم (8) نموذج RACI

(11) الصراع والأزمات

Conflict and crisis

1.11 الصراع والأزمات

هناك ترابط بين حدوث الصراع ووجود الازمات فإن العامل المشترك بينها هو أنها خلاف على الأهداف والمصالح والموارد ينتج عن سعي طرف أو فريق للحصول عليها مما يؤدي إلى حرمان طرف آخر من الحصول عليها أو يؤدي إلى إلحاق ضرر بسعيه للحصول عليها.

يشير مفهوم إدارة الصراع إلى قدرة الفرد أو المنظمة على التقليل من حدة حجم الصراع، وتطويره إلى ما فيه مصلحة المنظمة، وتحقيق أهدافها، وذلك من خلال إيجاد سبل متطورة لمعالجة الصراع الموجود وتحويل نتائجه إلى نتائج إيجابية لصالح المنظمة، ويمكن الاعتماد على عدة أساليب في إدارة الصراع بدءاً من تجنب الصراع، وحتى تحقيق المنفعة منه.

تعريف إدارة الأزمة: عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية.

- استجابات استراتيجية لمواقف الأزمات. تدار بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفاء والمدربة تدريباً جيداً في مجال إدارة الأزمات.
- تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى
- إنها عملية إدارية تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار.

2.11 سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع

سيناريو #1

المشروع مر في مرحلة تحدي وهو زيادة الميزانية الإجمالية بنسبة 10% بسبب زيادة قيمة الضريبة على العديد من مواد البناء للمشروع وعلية تم عقد موعد اجتماع بين مدير المشروع والمدير المالي لطرح هذا التحدي وطلب زيادة بالميزانية الاجمالية.

أثناء الاجتماع عرض مدير المشروع التحديات التي ستواجه تنفيذ المشروع حال عدم توفير الزيادة.

بعد الانتهاء من العرض لم يتم تقبل فكرة الزيادة المطلوبة من قبل المدير المالي، وأثناء الاجتماع رفع المدير المالي صوته على مدير المشروع واتهمه بسوء التدبير وأن ما ذكر من أسباب العرض المقدم هي غير واقعية وقد تكون معلومات زائفة لهدف الزيادة.

وتم احتداد نقاش المدير المالي بأسلوب غير احترافي وغير مهذب مخاطب به مدير المشروع.

سيناريو #2

اجتمع مدير المشروع مع فريق العمل لمتابعة تقدم تنفيذ المشروع وأثناء عرض أحد أعضاء الفريق للإنجازات اتضح لمدير المشروع أنه يوجد تقصير في تنفيذ إحدى المهام التي لم يذكرها ولم يتم اتخاذ أي إجراء لحلها من البداية مما أدى الى تأخر في التسليم لأحد المخرجات.

عليه قام مدير المشروع بالاستفهام عن سبب تأخر المهمة ولماذا لم يتم أخذها بشكل جدي مما أدى هذا الإهمال الى تأخر في تسليم إحدى المخرجات التي تعتبر Milestone.

سيناريو #3

تواصل الراعي الرسمي للمشروع بمدير المشروع لطلب إضافة تفاصيل جديدة في هوية الفندق. تم توضيح لراعي الرسمي أن الإضافة التي يطلبها ليست من صلاحيات مدير المشروع وأنها خارج المتفق عليه بميثاق المشروع ولكن الراعي الرسمي يصر لأكثر من مره على أن يضيفها ويلبي طلبه.

3.11 الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية

الصراع أو النزاع بالمشروع هو إي خلاف بين مدير المشروع و أصحاب المصلحة ويجب تطبيق التقنيات التي تم تحديدها في منهج إدارة المشاريع لفك النزاع و حلها

سيناريو #1

الجلوس مع المدير المالي للمشروع وتوضيح له القواعد العامة للتعامل مع أعضاء المشروع ومنها عدم الحاجة لرفع الصوت لتوصيل مطالبه او اعتراضه على امر ما او راح يضطر الى اتخاذ اجراء اداري بحقه حسب النظام الإداري في الشركة عند تكرار الحالة، في الجانب الاخر يتم توضيح انه حدث مستجدات

من رفع الضريبة لم تكن من الخطة الأساسية للمشروع وعليها لابد من يتم تخصيص ميزانية لها من المخصص الإداري بعد عمل change order

سيناريو #2

الجلوس مع أعضاء الفريق المناطين بعمل هذه المهمة وإيجاد اين حدث تقصير من أعضاء الفريق أدى الى عدم تسليم المهمة في وقتها وتصحيح جوانب الخطأ وتسجيلها في سجل الدروس المستفادة.

سيناريو #3

الجلوس مع راعي المشروع وتوضيح له انه طلبه خارج المتفق عليه من ميثاق المشروع وإذا لم يكون راضيا عن ذاك يطلب change order وتذهب للجنة التحكيم مع توضيح له الأثر المتوقع ع النطاق والوقت والتكلفة.

4.11 عرض تحليل الأسباب الجذرية Root cause analysis

تحليل السبب الجذري (Root Cause Analysis) ويُعرف اختصاراً باسم RCA: وهو عملية البحث والتحليل للسبب الجذري الذي هو الظرف (أو مجموعة مترابطة من الظروف) الذي يسمح أو يتسبب في حدوث خلل ما في العملية وعندما يتم تصحيح هذا الظرف يتم منع بشكل دائم تكرار الخلل في المنتج أو الخدمة التي تم إنتاجها بواسطة العملية. وهو إحدى أدوات تحليل العمليات. من الأدوات الإدارية التي تستعمل في هذا التحليل هي "الخمسة لماذا".

ويعرف السبب الجذري أيضاً بأنه عبارة عن السبب أو الأسباب الرئيسية التي كانت سبباً في حدوث مشكلة أو مجموعة مشاكل (تشغيلية أو نظامية).

وتحليل السبب الجذري هو وسيلة مستخدمة كجزء من منهجيات "الحيود السداسي"

خطوات تحليل السبب الجذري:

يمكنك استخدام تحليل السبب الجذري لتشخيص سبب حدوث مشكلة أثناء تنفيذ المشروع والعثور على حلول فعالة. وللبداء في تحليل الأسباب الجذرية للمشكلة عليك ان تتبع الخطوات التالية:

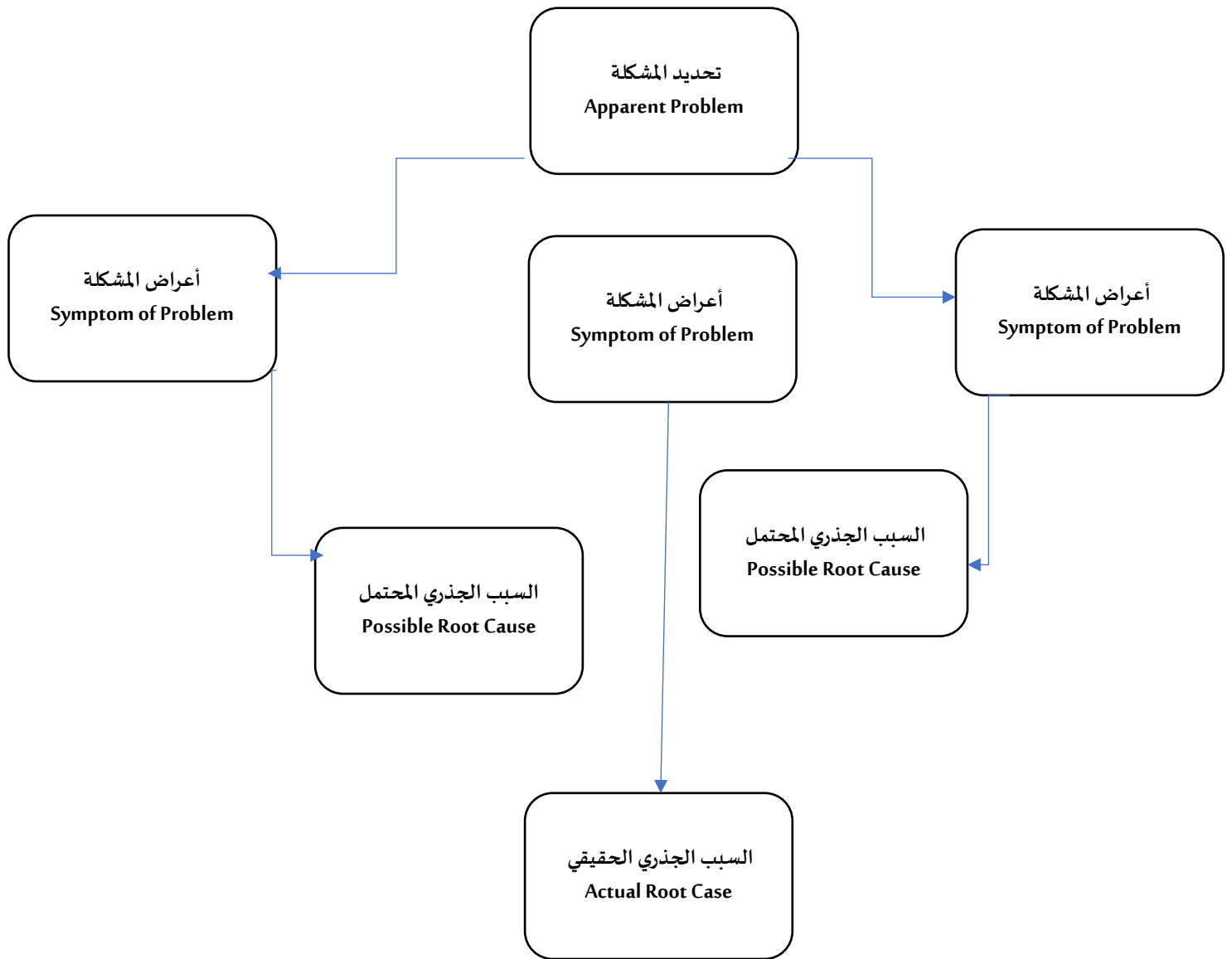
- تحديد ووصف وتحليل المشكلة بدقه ووضوح
- جمع البيانات والمعلومات المتصلة بالمشكلة
- البدائل واقتراح الحلول المؤقتة للمشكلة
- المفاضلة بين الحلول المؤقتة
- التخطيط والتنفيذ
- تقييم الحل

ادوات تحليل السبب الجذري

هناك عدة اليات وأدوات للوصول لتحليل جيد في تحديد وتحليل السبب الجذري منها شجرة الأخطاء Fault tree analysis وطريقة عظمة السمكة fish bone

ويعتبر تحديد وتحليل السبب الجذري أولى خطوات الإجراءات التصحيحية وقد يشتمل الاجراء التصحيحي الواحد على أكثر من سبب جذري وكذلك قد يتسبب السبب الجذري في اكثر من عمل تصحيحي

ونختار كمثال لنموذج التحيل السبب الجذري بطريقة شجرة الأخطاء Fault tree analysis



شكل رقم (7) تحليل الأسباب الجذرية للصراعات والازمات

(12) الحنكة
Resourcefulness

1.12 توزيع الموارد البشرية على المهام

لا شك أن العمل الجماعي أفضل كثيراً من العمل الفردي حيث أنه يساعد على تحقيق أهداف العمل بشكل أسرع وأكفأ، وتوزيع المهام على كل فرد داخل منظومة العمل أمر يُسهل تيسير الأمور وفق قدرات كل فرد على إنجاز مهامه بشكل أفضل.

أهمية إنشاء وتعيين المسؤوليات لأعضاء فريق المشروع:

عندما يقوم قادة الفريق بتقييم نطاق وجدوى المشروع، فإن الاعتبار الأساسي هو قوة كل عضو في الفريق. من نقاط القوة هذه، يحدد القادة الأدوار والمسؤوليات. نظراً لأن المشروع يتطلب إكمال مهمة متعددة، فمن الأهمية أن يكون أعضاء الفريق المعينون لكل جزء من المنتج مؤهلين ليس فقط للقيام بالعمل، ولكن لإدارة العملية.

إتاحة فرص تبادل المعلومات بين أعضاء فريق العمل والإدارة، وأيضاً تقليل المنافسة الفردية من خلال التعاون بين أعضاء الفريق ومساندة بعضهم البعض للوصول إلى النجاح.

سيساعد تعيين المهام لأعضاء الفريق بشكل صحيح في التأكد من نجاح مشاريعك، والبقاء في الوقت المحدد والميزانية.

1- يعزز الإنتاجية:

لقد سمعت عن مبدأ باريتو، أليس كذلك؟ تعرف، قاعدة 20/80؟ بمعنى آخر، 20٪ من شيء واحد سيكسب 80٪ من النتائج.

إذا قمت بتطبيق مبدأ باريتو على واجبات الوظيفة، فهذا يعني أن 20 بالمائة من جهود عملك ستحقق 80 بالمائة من النتائج التي تحقّقها. سيساعدك الوعد على تضخيم هذه النتائج. حدد أي 20 بالمائة من واجباتك الوظيفية تقوم بها بشكل أفضل. هل هذه إدارة؟ هل هي القيادة؟ هل هي الميزانية؟ هل هي استراتيجية؟ مهما كان الأمر، استعن بنقاط قوتك، ثم قم بتوزيع 80 بالمائة الأخرى من الأشياء إلى أعضاء فريقك،

ستكون النتائج مذهلة وستجنب الإرهاق وتقليل مقدار الوقت الذي تضيعه مع تحقيق نتائج أفضل بشكل أسرع.

تشير الدراسات إلى أن العمال يقضون ما معدله 41٪ من وقتهم في مهام تقديرية يمكن تفويضها بسهولة للآخرين. علاوة على ذلك، يتم إنفاق 25٪ من وقت الرئيس التنفيذي على المهام التي يمكن للآلات القيام بها.

عند توزيع المهام لأعضاء الفريق أو تعيين المسؤوليات لأعضاء المشروع وأتمتة المهام العادية، فإنك توفر وقتك للعمل على مشكلات أكثر إلحاحاً.

2- يزيد من الكفاءة:

عندما تقوم بتعيين مسؤوليات لأعضاء فريق مؤهلين، فإنك تزيد أيضاً من الكفاءة. علاوة على ذلك، يمكنك توفير الوقت باستخدام أدوات التعاون المختلفة لمساعدتك في توزيع المهام وتحديد المسؤوليات.

عندما يكون لدى كل شخص نفس المرجع الرقمي لأدوار المشروع والمسؤوليات والجدول الزمنية، فإنك تقضي على الارتباك وتفتح مساراً أكثر كفاءة لإكمال المشروع.

مرة أخرى، الغرض الأساسي من العمل الجماعي هو استغلال وقت الجميع ومواهبهم للوصول إلى الهدف النهائي. عندما تقوم بتعيين مسؤوليات مختلفة لكل أعضاء الفريق، فإنك تسرع العملية وتنجز الأمور بشكل أسرع بكثير مما لو كنت تتحملها بنفسك.

3- يرفع معنويات الشركة:

التحيز في تعزيز الذات هو الاعتقاد بأنك تفعل كل شيء بشكل أفضل من أي شخص آخر، وأن عملك أفضل من الآخرين، وأنه من الأسهل أن تفعل الأشياء بنفسك.

لا يقوم الأشخاص الذين لديهم تحيز في تعزيز الذات بتوزيع المهام على الموظفين وتحديد المسؤوليات لأنهم يعتقدون أنهم أفضل من أعضاء فريقهم.

إذا كان هذا يبدو مألوفًا، فيجب أن يكون بمثابة إشارة تحذير ضخمة بأن وقت تعيين المسؤولين لأعضاء فريق المشروع قد حان.

لماذا؟! نظرًا لأن هناك احتمالات، فأنت لا تفعل كل شيء أفضل من أي شخص آخر، كما أن تحيزك لتعزيز الذات يسبب العداء بين زملائك في العمل، مما يؤدي إلى تضاول معنويات الشركة.

إذا كنت تعتقد أن شركتك لا يمكنها البقاء يومًا ما بدونك، أو أن المشروع سينفجر تمامًا بدونك، فقد حان الوقت لإلقاء نظرة فاحصة على أسلوب إدارتك والبدء من جديد.

بدلاً من غمر يديك في كل مشروع، خذ الوقت الكافي للتعرف على موظفيك وعملهم. اكتشف صفات كل فرد من أعضاء فريقك ونقاط قوتهم، ثم استخدمها لتحسين شركتك.

سيعطي هذا زملائك في العمل فرصة للازدهار، وخلق بيئة أكثر إيجابية، ورفع معنويات الشركة.

4- يحسن جودة العمل

فائدة أخرى لتوزيع المهام وتعيين المسؤولين هي تحسين الجودة الشاملة للعمل. تحدثنا للتو عن كيف يمكن أن يؤدي تحيز التعزيز الذاتي إلى انخفاض معنويات الشركة، ولكن الأسوأ من ذلك، يمكن أن يؤدي إلى انخفاض جودة العمل الذي تنتجه.

حقيقة الأمر هي أنك ربما لست أفضل مصمم، وكاتب محتوى، وخبير استراتيجي، ومحاسب، وباحث، ومحلل، وما إلى ذلك.

نعم، لديك نقاط قوة تجعلك مديرًا قويًا وأصلًا لا يقدر بثمن لشركتك، لكن زملائك في العمل كذلك. لهذا السبب قمت بتعيينهم.

بدلاً من إرهاق نفسك بمحاولة القيام بكل شيء بنفسك، قم بتعيين أجزاء مختلفة من المشروع لتناسب مع نقاط قوة زملائك في العمل. لن يوفر لك هذا الوقت فحسب، بل سيضمن أيضًا أن العمل الذي تنتجه هو الأفضل.

توزيع المهام على فريق العمل

1- اختيار مديرا للمشروع:

جزء من كونك قائداً جيداً هو فهم نقاط القوة والضعف والتفضيلات لموظفيك. إذا كنت بحاجة إلى تعيين مهمة ستتطلب الكثير من التعاون لإكمالها، فلا تقم بتعيينها إلى شخص يفضل بشدة العمل بمفرده. قم باختيار مديرا للمشروع قادرا على قيادة وإدارة المشروع ويفضل التعاون.

يمكن لمدير واحد رائع أن يساعد مكتباً أو فريقاً أو عملاً بأكمله في العمل كآلة جيدة التجهيز.

تحديد مسؤوليات مدير المشروع:

- يحقق أهداف المشروع من خلال إدارة الموظفين؛ تخطيط وتقييم أنشطة المشروع.
- يحافظ على الموظفين من خلال تعيين الموظفين، واختيارهم، وتوجيههم، وتدريبهم.
- يطور فرص النمو الشخصي، وأيضاً يطور وينسق ويفرض الأنظمة والسياسات والإجراءات ومعايير الإنتاجية.
- يحدد الأهداف الاستراتيجية من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالأعمال، والمالية، والخدمية، والعمليات.
- يساهم في جهود الفريق من خلال تحقيق النتائج ذات الصلة حسب الحاجة.
- التدخل في الوقت المناسب للحفاظ على المسار المحدد للفريق.

2- مهام فريق المشروع:

أعضاء فريق المشروع هم الأفراد الذين يعملون بنشاط في مرحلة واحدة أو أكثر من مراحل المشروع. قد يكونون موظفين داخليين أو مستشارين خارجيين، يعملون في المشروع على أساس التفرغ الكامل أو بدوام جزئي. يمكن أن تختلف أدوار أعضاء الفريق وفقاً لكل مشروع.

قد تشمل مهام أعضاء فريق المشروع ما يلي:

المساهمة في أهداف المشروع العامة.

استكمال المخرجات الفردية.

توفير الخبرة.

العمل مع المستخدمين لتأسيس وتلبية احتياجات العمل.

توثيق العملية.

3- أنواع المهام التي على مدير المشروع توزيعها على الموظفين:

إن القادة يكونون غير متأكدين من المهام التي يجب عليهم ولا ينبغي توزيعها على فريق المشروع. في عبء العمل لكل مدير وخاصة المديرين الجدد هناك مهام على الأرجح يجب عليك القيام بها وأخرى توزيعها.

توصي جيني بليك، الخبرة في استراتيجيات التوظيف والأعمال، بإجراء مراجعة لمهامك باستخدام القواعد أدناه لمعرفة المهام التي يجب توزيعها:

- صغيرة: المهام الصغيرة هي أشياء صغيرة لا تستغرق سوى قدرًا صغيرًا من الوقت لإكمالها، ولكنها تتراكم بمرور الوقت. قد تكون هذه أشياء يمكن أن يقوم بها المساعد: جدولة الاجتماعات، أو حجز الرحلات الجوية لرحلات العمل، أو حذف رسائل البريد الإلكتروني العشوائية / التسويقية من صندوق الوارد الخاص بك.

- مملة: المهام الشاقة هي مهام طائشة، مثل نسخ ولصق معلومات العملاء المحتملين من أداة أتمتة التسويق إلى الخاص بك. تتطلب المهام الشاقة مهارة قليلة ويمكن تقسيمها بسهولة.

- تستغرق وقتًا طويلاً: المهام التي تستغرق وقتًا طويلاً هي فرص لتقسيم العمل إلى أجزاء أصغر وتوزيع أجزاء من

العمل للآخرين. إذا كنت تؤدي مهمة بشكل منتظم تستغرق وقتًا طويلاً، فابحث عن فرص لتسليم أجزاء من هذه المهمة للآخرين.

● قابلة للتعليم: هل لديك مهام على طبقك يمكنك بسهولة تعليم شخص آخر إكمالها؟ إذا كانت المهمة قابلة

للتعليم تمامًا إذا كانت لا تتطلب خبرة لا يمكن لأحد سواك تقديمها فيمكنك توزيعها على باقي فريق العمل.

● رهيبة: ربما ليس لديك مهارات تصميم، لذلك يستغرق إنشاء رسومات لمشاركات مدونتك ستة أضعاف ما

تطلبه المصمم المحترف. من الأفضل تعيين هذه المهمة إلى شخص أكثر استعدادًا للقيام بالعمل بسرعة وبشكل جيد.

● حساس للوقت: ربما يكون من الأفضل أن تتعامل مع جميع المهام التي تخص مشروعًا حساسًا للوقت، ولكن إذا

لم يكن لديك الوقت لإكمالها بنفسك، فقد حان الوقت لإيجاد طرق لتوزيع الأجزاء من هذه المهمة لأعضاء آخرين في فريقك، وقد تحتاج إلى التفكير في تعيين المهام التي تحب القيام بها ولكنها لم تعد جزءًا من وظيفتك.

تحديد أولويات المشاريع ومدى توفر موظفيك:

يحتاج توزيع المهام في الفريق دائمًا إلى مراعاة المواعيد النهائية القادمة أو المعالم الهامة للمشروع. أولوية المهمة هي العامل الحاسم الأول الذي يؤثر على كيفية توزيعها. عندما تراجع المهام في قائمتك، رتب أولوياتها بحيث يكون لديك فهم للمهام الأكثر أهمية وتحتاج إلى إكمالها أولاً.

بعد ذلك، راجع مدى توفر موظفيك ستحتاج إلى مطابقة المهام ذات الأولوية مع هؤلاء الموظفين الذين لديهم القدرة على توليها احرص على عدم إثقال موظف واحد بمهام عاجلة لأن ذلك قد يتسبب في إجهاده وإرباكه.

تقسيم العمل بين أعضاء الفريق حسب مجموعة المهارات:

يعتمد توزيع العمل في الفريق أيضًا على المهارات التي يجلبها موظفوك إلى الطاولة. من المهم مراعاة نقاط القوة الفريدة لكل موظف ومدى استفادته من المهمة التي يقوم بها. عندما تفكر في مجموعات مهاراتهم، فأنت تقوم بإعداد الموظفين للنجاح. إذا كانت المهمة تتطابق مع مهاراتهم، فستكون لديك فرصة أكبر لإكمالها بدقة وفعالية أكبر.

تطوير خبرة الموظف ومعرفته:

يتضمن جزء من كونك قائدًا مساعدة الموظفين على إتقان مهارات جديدة، وتعلم مجالات جديدة من العمل والتقدم في مسار حياتهم المهنية. للقيام بذلك، تحتاج إلى مساعدة الموظفين على القيام بالمهام التي قد يجدونها صعبة. من خلال القيام بذلك، يمكن للموظفين تحسين نقاط ضعفهم وتطوير نقاط قوة جديدة، والتي تقيدهم وتفيد الشركة على حد سواء.

ضمان الأدوار والتوقعات واضحة:

عند توزيع العمل في الفريق، من الأهمية التأكيد من أن الموظفين على دراية بأدوارهم وما هو متوقع منهم في مكان العمل. عندما يكون لدى الموظفين فهم واضح لوصف وظيفتهم، سيكونون قادرين على أخذ زمام المبادرة وتعيين المهام لأنفسهم التي تقع ضمن دورهم. سيكون لديهم أيضًا إحساس بالاستثمار في ضمان إنجاز المهام التي تقع ضمن اختصاصهم بشكل صحيح وفي الوقت المحدد.

إنشاء جدول زمني للمشروع:

تعمل المخططات الزمنية على الحفاظ على تركيز الأشخاص، وتحمل جميع أعضاء المجموعة المسؤولية. يكون هذا مفيدًا بشكل خاص للمهام التي ليس لها موعد نهائي صارم، أو المهام المعقدة التي

ستواجه العديد من المراحل قبل أن تكتمل. اعمل مع زميلك في العمل لوضع جدول زمني متفق عليه بشكل متبادل، من بداية تعيين المهمة أو المشروع إلى تنفيذها النهائي.

كما هو الحال مع أهداف المهام، من الجيد إرسال ملخص بريد إلكتروني يكرر كل مرحلة من مراحل المخطط الزمني. يضمن القيام بذلك حصول كل عضو في المشروع على نفس المعلومات المتفق عليها، ولا يمكن فقدان أي تواريخ في الترجمة. تأكد من تحديد التواريخ المعقولة بدرجة كافية بحيث يمكن تحقيقها، لكنها قوية بما يكفي بحيث تلهم العاملين لديك للحفاظ على المهمة في قمة اهتماماتهم.

ما الأدوات التي تساعد في توزيع المهام وتتبع سير المشروع؟

أسانا Asana:

هو نظام رائع لإدارة المهام باستخدام Asana يمكنك تقسيم المشاريع الكبيرة إلى مهام فردية وتعيين كل مهمة لعضو فريق مختلف. بالإضافة إلى ذلك، سترسل Asana تذكيرا بالبريد الإلكتروني للموظفين لتذكيرهم بمواعيد الاستحقاق المختلفة.

على سبيل المثال، إذا قمت بتعيين منشور مدونة إلى أحد كتّاب المحتوى لديك، فيمكنك تعيين تاريخ لمسودة أولى، ومراجعة، ومسودة ثانية، تحرير نهائي، والإرسال النهائي، وتفاصيل تحسين محركات البحث المطلوب إدخالها، وفاتورة قدمت. يمكنك تحديد التواريخ بشكل أساسي ثم الاعتماد على الأداة لإبقاء أعضاء فريقك في مهمة.

وإذا تطلب الأمر شرح بعض خطط العمل والمهام بالصور والفيديوهات إذا كان فريق العمل من المبرمجين والمصممين فيمكن ذلك من خلال تطبيق Screen Cast O-Matic.

ويمكن لمدير العمل تنظيم ساعات عمل الفريق من خلال تطبيق When I work ويسهل عليه تواصله معهم وإلغاء الأعذار.

2.12 تحليل أثر اجراء عملية Crashing وعملية Fast-tracking على الجدول الزمني وتمثيل الجدول بعد تنفيذ هذا الإجراءان

- Crashing

نقوم بمراجعة أنشطة المسار الحرج والعثور على الأنشطة التي يمكن إكمالها مبكرًا باستخدام موارد إضافية ، مما يوفر أعلى ضغط بأقل تكلفة. بمعنى آخر ، يمكنك إضافة العمالة والموارد وأي شيء يمكنك تسريع العملية وتعطيل الأنشطة.

بعض الأمثلة على هذه العملية:

المزيد من الموارد

المكافآت المالية

- Fast Tracking

نقوم بمراجعة المسار الحرج وتسرد جميع الأنشطة الحيوية. ثم نقوم بتحليل وتحديد الأنشطة التي يمكن إجراؤها بالتوازي جزئيًا أو كليًا مع الأنشطة الأخرى. لا نحتاج إلى مراجعة الأنشطة على المسارات غير الحرجة ، حيث إنها تعوم ، وتعرف أحيانًا باسم فترة السماح ، والتأخير المسموح به قبل أن يتأثر المشروع بالكامل. لن يؤثر تقليل مدة تلك الأنشطة على الجدول الزمني ؛ في الواقع ، سيسمح فقط بمزيد من الطفو لهم. وفقًا لذلك ، ستقوم بعد ذلك بإعادة ترتيب الأنشطة التي يتم تتبعها بسرعة وإعادة تحليل الجدول الزمني. لضغط الجدول ، نبدأ بالتتابع السريع لأنه لا يكلف أكثر. ومع ذلك ، فإنه يزيد من المخاطر حيث تتداخل الأنشطة.

كقاعدة عامة ، يمكن تتبع الأنشطة المتسلسلة بسرعة بنسبة 33%. هذا يعني أنه يمكن بدء النشاط التالي عندما يكتمل النشاط السابق بنسبة 66%. كلا النشاطين يتداخلان جزئيًا ، مما يزيد من المخاطر ، ولكن ضمن حدود مقبولة.

المهمة	Month 1	Month 2	Month 3	Month 4	Month 5	Month 6	Month 7	Month 8	Month 9	Month 10
Original Schedule										
تصميم الديكور										
تمديد الكهرباء										
تركيب الأبواب										
After Fast Tracking										
تصميم الديكور										
تمديد الكهرباء										
تركيب الأبواب										
After Crashing										
تصميم الديكور										
تمديد الكهرباء										
تركيب الأبواب										

شكل رقم (8) تأثير
Crashing and Fast Tracking

(13) التفاوض

Negotiation

1.13 قواعد عامة للتفاوض

مهارات التفاوض أو الـ Negotiation Skills:

هي مجموعة من السمات التي تتيح لطرفين أو أكثر الوصول إلى تسوية حول نزاع ما >

أهم مهارات التفاوض:

- التواصل الفعال
- مهارة الإقناع
- مهارة التخطيط
- التفكير الاستراتيجي
- العمل الجماعي والتعاون

أهم قواعد التفاوض

- عدم قبول العرض الأول وذلك بسبب وجود عروض أخرى
- WinWin situation وهي أفضل القواعد بسبب احتمالية التعامل مع الطرف الآخر مرة أخرى وأهمية التفكير المستقبلي بكسبة و جعل التفاوض ناجح من الطرفين و يلبي الاحتياجات لطرفين.
- الغموض والمرونة be mysterious be flexible تغيير الطريقة والأسلوب بالتفاوض لتكون استراتيجيتك غير متوقعة ولا تكون ثابتة.
- دراسة ثقافة الطرف الآخر جيدا لتجنب الخسارة أو حدوث أي سوء فهم.
- ترك نقاط الخلاف الى آخر الجلسة ليكون هناك مرونة أثناء التفاوض لإشعار الطرف الآخر أنه ليس الاختيار الوحيد
- عدم استخدام كلمة أنا بالتفاوض لأنها ليس لها أهمية أثناء التفاوض.

بعض أساليب التفاوض

- الطرف الطيب والطرف السيئ The good guy & the bad guy يكون بها الطرف الطيب منحاز لكسب التفاوض وعدم خسارته بعطس الطرف السيئ.
- الوجه الجديد New faces عند إجراء عملية تفاوض لنفس المجموعة يمكن أخذ شخص جديد يفضل أن كون أعلى منصب ليكون هناك فرصه التفاوض على عمل جديد.
- سلاح العاطفة Emoticon وهي ما يتم من خلالها الاستعانة بالمشاعر ونقاط ضعف الطرف الآخر، ولكن يجب معرفة النقاط بشكل ممتاز لعدم استغلاله ضدك ويعتبر هذا الأسلوب غير شريف بالتفاوض.

2.13 خطط للتفاوض

أولاً: مرحلة التحليل: وهي عملية جمع البيانات وتحديد الأهداف وعليه أن يستعد في هذه المرحلة بإتباع خطواتها المهمة.

- 1- الإعداد الجيد عن طريق كتابة نقاط من تحليل موقف التفاوض وتحليل مصالح الطرف الآخر الذي سيدخل معه في عملية التفاوض.
- 2- التعلم والاجتماع بأطراف النزاع واحترام آراء الآخرين والأخذ بها وتحليلها بموضوعية.
- 3- مراجعة الذات عدة طريق مراجعة مواقفه مع نفسه وإعادة مناقشة الطرف الآخر اذا ما ثبت خطأ هذه الافتراضات مرة خلال مناقشاته مع الأطراف.
- 4- التعرف على آليات الطرف الآخر في عملية التفاوض.

ثانياً: مرحلة التخطيط: بناء على التحليل يقوم المفاوض بإعداد خطة التفاوض وتشتمل الخطة على:

- 1- تحديد المصالح الأساسية للمفاوض.
 - 2- إعداد خطة التعامل مع المفاوضين وأساليبهم المختلفة في التفاوض.
 - 3- إعداد اختيارات إضافية يمكن مناقشتها.
 - 4- مرحلة الإعداد والتهيئة للتفاوض
- يمثل عنصر المعلومات أهم أسس التفاوض المثمر، لأن من يمتلك المعلومات هو الذي تتوافر لديه قدرات التأثير في الطرف الآخر، بالحجج المقنعة، المعتمدة على الوثائق، ومن خلال معرفة مفاتيح شخصية من يفوضه والأسلوب المناسب لإقناعه والتأثير فيه.
- ومن يملك المعلومات، أيضاً، يستطيع أن يحدد أغراضه من عملية التفاوض بدقة، اعتماداً على معرفة وثيقة بإمكاناته وإمكانات الطرف الآخر.
- فعلى المفاوض أن يكون متأكداً من كل الأهداف، التي يرمي إلى تحقيقها، وأن يرتبها حسب الأولويات، حتى تظل نصب عينيه طوال جلسات التفاوض، مع ضرورة أن يتسم بالمرونة، وأن يكون واقعياً فلا يبالغ في طلباته ويتشدد فيها، وأن يكون محدداً حجم التنازلات التي يمكن أن يقدمها. "وتتكون المعلومات، التي ينبغي أن يسعى المفاوض إلى امتلاكها من عنصرين أساسيين:
- 1- المعلومات، التي يحتاج إليها لتحديد أهدافه من عملية التفاوض وبلورتها.
 - 2- المعلومات، التي تمكنه من معرفة الطرف أو الأطراف الأخرى، التي يتفاوض معها.

ثالثاً: مرحلة إجراء المفاوضات

عندما تبدأ المفاوضات بين الفريقين، يُنصح بأن تكون هناك محاولة لإيجاد مناخ من التعاون، يزيل التوتر، ويخفف من المواقف العدائية، ويحتاج ذلك إلى جهد من المفاوضين لإظهار مشاعر الود، والتغلب على الأحكام المتصورة سلفاً، التي تشوه صورة كل منهما في ذهن الآخر. وسيتطلب خلق هذا المناخ اتباع أسلوب موضوعي في النقاش، والبعد عن التجريح الشخصي، وإبداء الاعتراض بطريقة مهذبة، واحترام

الرأي الآخر، مهما كان الخلاف، وتقدير حق الاستماع والإنصات. وتشتمل هذه الخطوة على مجموعة من العمليات الأساسية، التي لا يتم التفاوض بدونها، بل إن من المستحيل تصور عدم القيام بها في عملية التفاوض، وهي:

- اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة، من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية، وداخل كل جلسة من جلسات النقاش.
- الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة، وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهة نظرنا، والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.
- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر، سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها وتشمل هذه الضغوط عوامل: (الوقت، والتكلفة، والجهد، وعدم الوصول إلى نتيجة، والضغط الإعلامي والنفسي).
- تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض، وفي الوقت نفسه، دراسة الخيارات المعروضة، والانتقاء التفضيلي منها.
- استخدام كل العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر؛ لإجباره على اتخاذ موقف معين، أو القيام بسلوك معين يتطلب كسبنا القضية التفاوضية، أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشأن أحد عناصره أو جزئياته".
- وبعد الشد والجذب والأخذ والعطاء بين فريقَي التفاوض، يتم التوصل إلى اتفاق مبدئي بينهما، ويسهل التوصل إلى هذا الاتفاق، إذا قام الطرفان بالتركيز على المصالح المشتركة، أكثر من التركيز على المسائل الخلافية. ويساعد تلخيص ما أحرز من تقدم في المفاوضات على توضيح النقطة، التي وصل إليها الطرفان كما أن هذا يساعد على صياغة الاتفاق بشكل أسرع.

وهنا نقترح خطتين للتفاوض:

الأولى: تكتيك المساهمة:

وشعارها "احملني وأحملك" أو "ارفعني وأرفعك"، ومن أمثلة تطبيقاتها، ذلك المفاوض، الذي يقدم تنازلات لخصمه في سبيل أن يدخل إلى أسواق جديدة أو لفتح مجال عمل أمامه. ومثل هذه الاستراتيجية لا تحقق نجاحاً بسهولة، ما لم تكن هذه الشخصيات قادرة على العطاء فعلاً.

الثانية: تكتيك تغيير المستوى:

في هذه الاستراتيجية تبدأ المفاوضات بمستويات أقل من مستوى الرئيس أو المدير العام. وعندما تبدأ المفاوضات في التعثر أو الوصول إلى طريق مسدود، يتم تصعيد شخص لينضم إلى الوفد المفاوض. ويكون على مستوى أعلى، وقد يتطلب الأمر تدخل أعلى المستويات؛ من أجل تسريع عملية المفاوضات. ولمثل هذه المشاركة تأثير نفسي كبير، وتشجيع الطرف الآخر على المضي بجدية في عملية التفاوض.

المراجع:

**A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® -1
Guide) – Seventh Edition and The Standard for Project Management**