



رقم المجموعة: ٥١٥٧

أعداد:

2021201164	سمر أباحسين
2021200951	احمد العقبي
2021201084	مشعل العنزي
2021201985	أفراح القحطاني
2021202991	نجلاء الحوطي
2021203242	مشعل الجربوع
2021200753	فيصل البقيصي
2021202560	عبدالله الحداد
2021201779	منال الجندان

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

1		مقدمة
2		أولاً: الإستراتيجية
4		الرؤية
4		الرسالة
4		الأهداف
5		مؤشرات القياس للأداء
6		ميثاق المشروع
		ثانياً: الحوكمة والهيكل والعمليات
9		الهيكل التنظيمي
10		الأسس العملية والعلمية لإعتماد الهيكل التنظيمي
11		نموذج مكتب المشاريع
		ثالثاً: الامتثال والمعايير واللوائح
13		نموذج الإمتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع
14		نموذج التحقق لكل مراحل المشروع
		رابعاً: السلطة والإهتمام
16		سجل المعنيين
17		شبكة (القوة/ الإهتمام) وشبكة (القوة / التأثير)
18		النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة
		خامساً: ثقافة المنظمة وقيمتها
20		ثقافة المنظمة
20		مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها
		سادساً: نقد وإدارة الذات
22		سلوكيات شخصية يمكن أن تؤثر على المشروع
22		دراسة السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها
24		تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT
		سابعاً: النزاهة الشخصية والموثوقية
27		سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية
27		تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني لهذه السلوكيات
		ثامناً: الإتصالات الشخصية
29		سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة
30		التواصل الشخصي والتواصل الفعال
32		أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي
		تاسعاً: العلاقات والإرتباط
34		مصفوفة الإتصال
35		سيناريوات لنماذج خاطئة من الإتصال
36		مصفوفة تحليل الإرتباط بالمعنيين

عاشراً: القيادة

38	 نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع
38	 أسباب التفضيل لذلك النموذج
40	 مقترحات لتحفيز أعضاء المشروع
	الحادي عشر: العمل الجماعي
42	 نموذج RACI لإجراءات إدارية بالمشروع
	الثاني عشر: الصراع والأزمات
44	 تعريف الصراع والأزمات
45	 سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع
46	 الإستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية
47	 تحليل الأسباب الجذرية Root Cause Analysis
	الثالث عشر: الحنكة
50	 توزيع الموارد البشرية على المهام
53	 تحليل أثر إجراء عملية Fast-tracking على الجدول الزمني وتمثيل الجدول بعد تنفيذ هذا الإجراء
	الرابع عشر: التفاوض
55	 قواعد عامة لعملية التفاوض
56	 خطط لعملية التفاوض
57	 المراجع

مقدمة

يعد قطاع البناء والتشييد من أهم القطاعات النامية على مستوى العالم وذلك نظراً لاتساع المناطق الجغرافية والكثافة السكانية لمختلف المناطق. حيث أدى هذا الاتساع إلى الحاجة والطلب المستمر لإنشاء المباني والوحدات السكنية. ولأن تلبية احتياجات العملاء وتحقيق رضائهم هو غايتنا، فقد حرصت شركة همه للإنشاءات على إنشاء الوحدات السكنية بأعلى معايير الجودة وتسليمها للعملاء في فترة وجيزة.

ومن هذا المنطلق، اتبعت شركة همه أهم الأسس العلمية والعملية لإدارة المشاريع خلال تنفيذ مشروعاتها الإنشائية. وذلك لضمان تسليم الوحدات السكنية في الوقت المتفق عليه بدون تأخير أو تجاوز للميزانية المتفق عليها مسبقاً. ومن أهم هذه المحاور تحديد الأهداف الرئيسية للمشروع والعمل على تحقيقها من خلال وضع منهجية واضحة لمسار العمل، إنشاء ميثاق المشروع وتحديد أصحاب المصلحة وطرق التواصل معهم، إنشاء سجل المخاطر وغيرها من العناصر التي تؤدي إلى إنجاز المشروع بالكفاءة والمستوى المطلوب.

فيما يلي هو تفصيل لمشروع المدينة للوحدات السكنية المتفق تنفيذه في منطقة الدرية بالقرب من مدينة الرياض.

الفصل الأول:

الإستراتيجية

مقدمة

تقوم كثير من الشركات التي تسعى للحفاظ على ما تحقّقه من مستويات عالية من النجاح باستخدام بعض المفاهيم الحديثة في الإدارة كالرؤية والرسالة والقيم الخاصة بالشركة. فقد أصبح لدى أغلب الشركات إيمان راسخ وقوي بأن الرؤية والرسالة والقيم هي التي توجه جهود وخطط وأهداف الإدارات والعاملين لتحقيق أهداف واستراتيجيات الشركة، وبالتالي كلما كانت هذه العناصر محددة ومتطورة وواقعية يتبناها الجميع إدارة وعاملون كان ذلك عاملاً لدوام تحقيق التفوق والنجاح.

هنا في شركة همه لدى جميع أفراد المنظمة عاملاً مشتركاً يجتمعون عليه ويتفوقون على تحقيقه، وهذا العامل هو سر نجاحهم، فهو رؤية واضحة للمستقبل الذي يرغبون فيه ورسالة محددة ينطلقون منها لتحقيق أهدافهم وقيم راسخة تمدّهم بالطاقة وتضبط إيقاع أدائهم، لتجتمع كل العناصر الثلاثة الرؤية والرسالة والقيم فتوجه جهودهم نحو الأهداف التي يخططون لإنجازها فيتحقق النجاح الذي يأملون به.

في هذا الجزء سنتطرق إلى هذه العناصر الثلاثة: الرؤية والرسالة والأهداف والمؤشرات التي يجب تحديدها لقياس الأداء و ضمان تحقيق الهدف المتفق عليه مع الإدارة العليا.

الرؤية :

أن نتميز ونكون الخيار الأول والأفضل في مجال البناء والتشييد بالمملكة العربية السعودية.

الرسالة :

نلتزم في تنفيذ المشاريع بأعلى مقاييس الجودة والسلامة بأحدث التقنيات، والنمو المستمر لبناء مستقبل أفضل.

تطوير وتحديد الاهداف :

١. الاعتماد على السوق المحلي لمواد البناء بنسبة ١٠٠٪.
٢. زيادة الإيرادات والأرباح بشكل متنامي بمعدل ٢٠٪ سنوياً.
٣. استثمار ٥٪ من قيمة الأرباح في الدخول في شركات إستراتيجية مع شركات متميزة في كافة أنشطة المقاولات خلال سنة ٢٠٢٣م.
٤. زيادة الحصة السوقية ١٥٪ خلال الثلاث سنوات القادمة.
٥. تطبيق مفهوم الجودة الشاملة على كامل أنشطة المنظمة بدءاً من السنة الأولى.
٦. العمل على توسيع منطقة العمل لتكون اقليمية خلال خمس سنوات.

تطوير وتحديد مؤشرات القياس والأداء:

المنظور	هدف المنظمة	الأهداف التشغيلية	مؤشرات قياس الأداء	المستهدف	المراجعة الدورية
المنظور المالي	تحقيق الإستدامة في نمو الأعمال والربحية	تحقيق الأهداف الربحية منع الخسائر التي يمكن تجنبها ضمان التدفق النقدي السليم	% الإيرادات المستهدفة وصافي الربح من الأعمال الخارجية	١٠٠٪ الإيرادات: ٦ مليون سنوياً صافي الربح: ١,٥ مليون سنوياً	شهري
			متوسط ايام المدين	٦٠ يوم	شهري
منظور العملاء	تحسين عمليات جذب العملاء ورفع مستوى رضائهم والاحتفاظ بهم	تلبية إحتياجات العملاء	تقييم رضا العميل (داخلي/خارجي)	٤(من ٥)	نصف سنوي
			% الاستثمار من قيمة الأرباح في الشركات الإستراتيجية والتنمية المجتمعية	٥٪	سنوي
منظور العمليات الداخلية	زيادة الكفاءة التشغيلية	تحسين الكفاءة العامة	إجمالي عروض الأسعار المقدمة في الوقت المناسب مقابل إجمالي الاستفسارات المقبولة	٩٧٪	شهري
			المناقصات الرابحة (عدد المناقصات الرابحة/ إجمالي المناقصات المقدمة)	٥٠٪	سنوي
			معدل الإنجاز لنقل الكوادر البشرية والمعدات المطلوبة في الوقت المحدد	٩٥٪	شهري
			معدل الإصابات في مواقع العمل	٠٪	شهري
			معدل بقاء العمال بلا عمل	١٥ يوم	سنوي
منظور النمو والتطوير	تحسين القدرة التنافسية للمنظمة	تحسين الكفاءات التشغيلية والإدارية تخطيط المخاطر تحسين العمليات باستمرار	% اعضاء الفريق المؤهلين مقابل المتطلبات المخطط لها	٩٠٪	ربع سنوي
			% المخاطر التي تم تحديدها مع تطبيق الضوابط	١٠٠٪	شهري
			% خطط العمل ومبادرات التحسين المنفذة	١٠٠٪	شهري

ميثاق المشروع:

اصحاب المصلحة				
اسم المشروع				بناء وحدات سكنية من الخرسانة الجاهزة
الراعي التنفيذي				د/ وليد سليمان
الممول				البنك السعودي الأول
العميل				الأفراد
مدير المشروع				مشعل العنزي
صلاحيات مدير المشروع				كافة الصلاحيات لتنفيذ المشروع
نقطة التنسيق مع الممول				مدير فرع البنك في الخبر ممثل بالسيد / محمد احمد
اهمية المشروع				توفير وحدات سكنية من الخرسانة الجاهزة خلال فترة زمنية وجيزة
				لتغطية الحاجة السكانية المتزايدة
				توفير تصاميم مختلفة لتتناسب مع كافة الأنواع
اهداف المشروع				بناء وحدات سكنية جاهزة مطابقة لمواصفات الكود السعودي
				وبتصاميم مختلفة تغطي اكبر قدر من حاجة المستهلكين
مخرجات المشروع				بناء عدد ٢٠٠ وحدة
				عدد ٥٠ وحدة
				عدد ٥٠ وحدة
				عدد ٥٠ وحدة
				بمساحة ١٨٠ م
				بمساحة ٢٥٠ م
				بمساحة ٣٥٠ م
				بمساحة ٤٥٠ م
				بمساحة ٤٥٠ م
قيود الوحدات				لا تشمل الوحدات على مسبح
				لا تشمل الوحدات ملاحق اضافية
				لا تشمل الوحدات وجود كراج
قيود الميزانية				يجب ان لا تتجاوز الميزانية ١٢٥,٠٠٠,٠٠٠ مائة وخمسة وعشرون مليون ريال سعودي فقط
قيود زمنية				يجب ان لا تتجاوز المدة الزمنية لانتهاء عدد ٢٠٠ وحدة ٦٠ شهر
قيود الجودة				يجب ان تطابق الموصفات متطلبات الكود السعودي
قيود السلامة				يجب التقيد بمعايير السلامة المهنية والبيئية اثناء تنفيذ المشروع

المخاطر	تنظيمية	تنظيم استخراج التصاريح والالتزام باستخراجها قبل الوقت المحدد بفترة وجيزه
	بيئية	التأكد من عدم وجود قيود بيئية بموقع التنفيذ
	المواصلات	التأكد من وجود امكانية الوصول لموقع المشروع دون معوقات تمنع من وصول الافراد او المعدات
التكاليف	تكاليف انشائية	(٤٥,٠٠٠,٠٠٠) خمسة واربعين مليون ريال سعودي
	تكاليف طاقم العمل	خمسة وعشرون مليون ريال سعودي فقط (٢٥,٠٠٠,٠٠٠)
	تكاليف الآلات	عشرة ملايين ريال سعودي فقط (١٠,٠٠٠,٠٠٠)
	تكاليف المواصلات	مليونان وخمس مائة الف ريال سعودي فقط (٢,٥٠٠,٠٠٠)
	تكاليف سكن الطاقم	خمسة ملايين ريال سعودي فقط (٥,٠٠٠,٠٠٠)
	احتياطي المشروع	خمسة عشر مليون ريال سعودي فقط (١٥,٠٠٠,٠٠٠)

الفصل الثاني:

الحوكمة والهياكل والعمليات

الأسس العملية والعلمية لإعتماد الهيكل التنظيمي:

اتخاذ منهجية PMP

إستخدام الدليل الإرشادي و أدوات علمية لتصميم و تطوير الهيكل التنظيمي للحكومة دبي لكونها نموذجا يقتدى فيها في النجاح بني و طور الهيكل التنظيمي لشركة همه للبناء على أسس علمية و عملية بما يضمن قوة الشركة في تطوير أدائها وتوفير بيئة عمل متميزة لتحقيق أهدافها. و هي كالآتي:

- ١- الأهمية النسبية للأنشطة الرئيسية: قسمت الإدارات الرئيسية إلى عدة إدارات حسب متطلبات المشروع لتوزيع العمل ومراقبة الأداء لتحقيق أهداف المشروع والخروج بأفضل جودة.
- ٢- المركزية: الهيكل التنظيمي ركز على إعطاء السلطة للمدير العام للحد من النزاعات وتوحيد القرارات مع التخفيف من حدة المركزية بإعطاء بعض الصلاحيات لمدراء الأقسام.
- ٣- التخصص: اعتمد الهيكل التنظيمي على تجميع النشاطات المتشابهة تحت قسم إداري واحد لتسهيل وصول المعلومة و زيادة الانسجام والتنظيم مما يحقق جودة عالية في الأداء
- ٤- وحدة الأمر: لا يتلقى الموظف أو امره إلا من رئيس قسمه أو مجموعته لتجنب تشتيت الموظف و يتم محاسبته من قبل لجنه مكونه من عدة أعضاء.
- ٥- دراسات و تجارب سابقة: أعتد تكوين الهيكل التنظيمي على بعض النماذج لشركات سابقة ذات أداء عالي في نفس المجال وتطويرها للحصول على أداء أعلى
- ٦- المرونة: بني الهيكل التنظيمي بشكل يسمح الاستجابة للتغيرات في حجم العمل من حيث فتح أقسام جديدة أو إعطاء الصلاحيات لبعض الموظفين أو إضافة وظائف جديدة على حسب احتياج شركة همه للبناء.
- ٧- تسلسل الأوامر: بني الهيكل التنظيمي بشكل بسيط و غير معقد و إدارات بعدد معقول لتسهيل الاتصال بين الإدارات و معرفة مشاكل العمل و حلها بالطريقة السليمة.
- ٨- التوازن التنظيمي: قسمت الإدارات بشكل منظم من حيث عدد الأقسام و التابعين لهم لتوزيع مهام العمل وتوفير بيئة مناسبة

نموذج مكتب المشاريع:

نوع مكتب إدارة المشروع هو: داعم

سبب اختيار نوع المكتب:

جميع مدراء المشاريع يعملون في مكتب إدارة المشاريع وطبيعة عمل الشركة قائمة على تنفيذ المشاريع ولإعطاء صلاحية عالية لمدير المشروع ومرونة أكثر بالتنفيذ مع التأكد من فريق المراقبة والإلتزام في المكتب من التنفيذ بشكل المنهجية المتبعة في مكتب إدارة المشاريع.

الفصل الثالث:

الامتثال والمعايير واللوائح

نموذج الإمتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع:

الإمتثال			المطلوبات			
الملاحظات	نسبة الإمتثال	(نعم/لا/يحتاج)	الهدف أو المخرج	المسؤول	تفاصيل الهدف أو المخرج	الهدف أو المخرج
	100%	نعم	الوحدة تحتوي على عدد ٥ غرف و مطبخ وصالة طعام وعدد ٤ دورات مياه	شركة همه للإنشاءات	الوحدة تحتوي على عدد ٥ غرف و مطبخ وصالة طعام وعدد ٤ دورات مياه	١٠٠١ بناء عدد ٥٠ وحدة بمساحة ١٨٠م حسب التصميم رقم ١٠٠١
	100%	نعم	الوحدة تحتوي على عدد ٦ غرف و مطبخ وصالة طعام وعدد ٥ دورات مياه	شركة همه للإنشاءات	الوحدة تحتوي على عدد ٦ غرف و مطبخ وصالة طعام وعدد ٥ دورات مياه	١٠٠٢ بناء عدد ٥٠ وحدة بمساحة ٢٥٠م حسب التصميم رقم ١٠٠٢
	100%	نعم	الوحدة تحتوي على عدد ٧ غرف و مطبخ وصالة طعام وعدد ٥ دورات مياه ومستودع	شركة همه للإنشاءات	الوحدة تحتوي على عدد ٧ غرف و مطبخ وصالة طعام وعدد ٥ دورات مياه ومستودع	١٠٠٣ بناء عدد ٥٠ وحدة بمساحة ٣٥٠م حسب التصميم رقم ١٠٠٣
	100%	نعم	الوحدة تحتوي على عدد ٨ غرف و مطبخ وصالة طعام وعدد ٦ دورات مياه ومستودع	شركة همه للإنشاءات	الوحدة تحتوي على عدد ٨ غرف و مطبخ وصالة طعام وعدد ٦ دورات مياه ومستودع	١٠٠٤ بناء عدد ٥٠ وحدة بمساحة ٤٥٠م حسب التصميم رقم ١٠٠٤

نموذج التحقق لكل مراحل المشروع:

نموذج التحقق في مرحلة البدء والتخطيط

	المتطلبات					التحقق	
	الهدف أو المخرج					نسبة الامتثال	المسؤول عن الاستلام
(نعم/لا/ينطبق)	ملاحظات	التاريخ	نسبة الامتثال	مهندس المشروع: احمد	1	التحقق من جودة خطة المشروع وملحقاتها	ينطبق
-	-	23/10/21	100%	مهندس المشروع: احمد	2	أخذ مرنيات راعي المشروع على نطاق العمل المفصل	ينطبق
-	-	24/10/21	100%	مدير المشروع: مشعل	3	التحقق من جودة نطاق العمل المفصل	ينطبق
-	-	30/10/21	100%	مدير المشروع: مشعل	4	عقد اجتماع اطلاق المشروع	ينطبق
-	-	05/11/21	100%	مدير المشروع: مشعل	5	جمع الموافقات ورفع مستندات المرحلة على نظام ادارة المشاريع	ينطبق
-	-	10/11/21	100%	مدير المشروع: مشعل			

نموذج التحقق في مرحلة التنفيذ

	المتطلبات					التحقق	
	تفاصيل المخرج					نسبة الاجاز	المسؤول عن الاستلام
(نعم/لا/ينطبق)	ملاحظات	التاريخ	نسبة الاجاز	مهندس المشروع: احمد	1	البنية التحتية	اعمال الحفر
-	-	15/11/21	100%	مهندس المشروع: احمد	2	البنية التحتية	القواعد
-	-	01/12/21	50%	مهندس المشروع: احمد	3	البنية التحتية	تجهيزات التمديدات الخدمية (الكهرباء - الماء - التلفون - الصرف الصحي)
-	-	20/12/21	30%	مهندس المشروع: احمد	4	الانشاء	اعمال التركيب والربط للخرسانة الجاهزة واعمال صب الخرسانة
-	-	27/11/21	0%	مهندس المشروع: احمد	5	التشطيبات	اعمال الصبغ
-	-	10/02/22	0%	مهندس المشروع: احمد	6	التشطيبات	اعمال الكهرباء
-	-	29/02/22	0%	مهندس المشروع: احمد	7	التشطيبات	اعمال السباكة
-	-	07/03/22	0%	مهندس المشروع: احمد	8	التشطيبات	تركيب الابواب والشبابيك
-	-	01/04/22	0%	مهندس المشروع: احمد			

نموذج التحقق في مرحلة الإغلاق

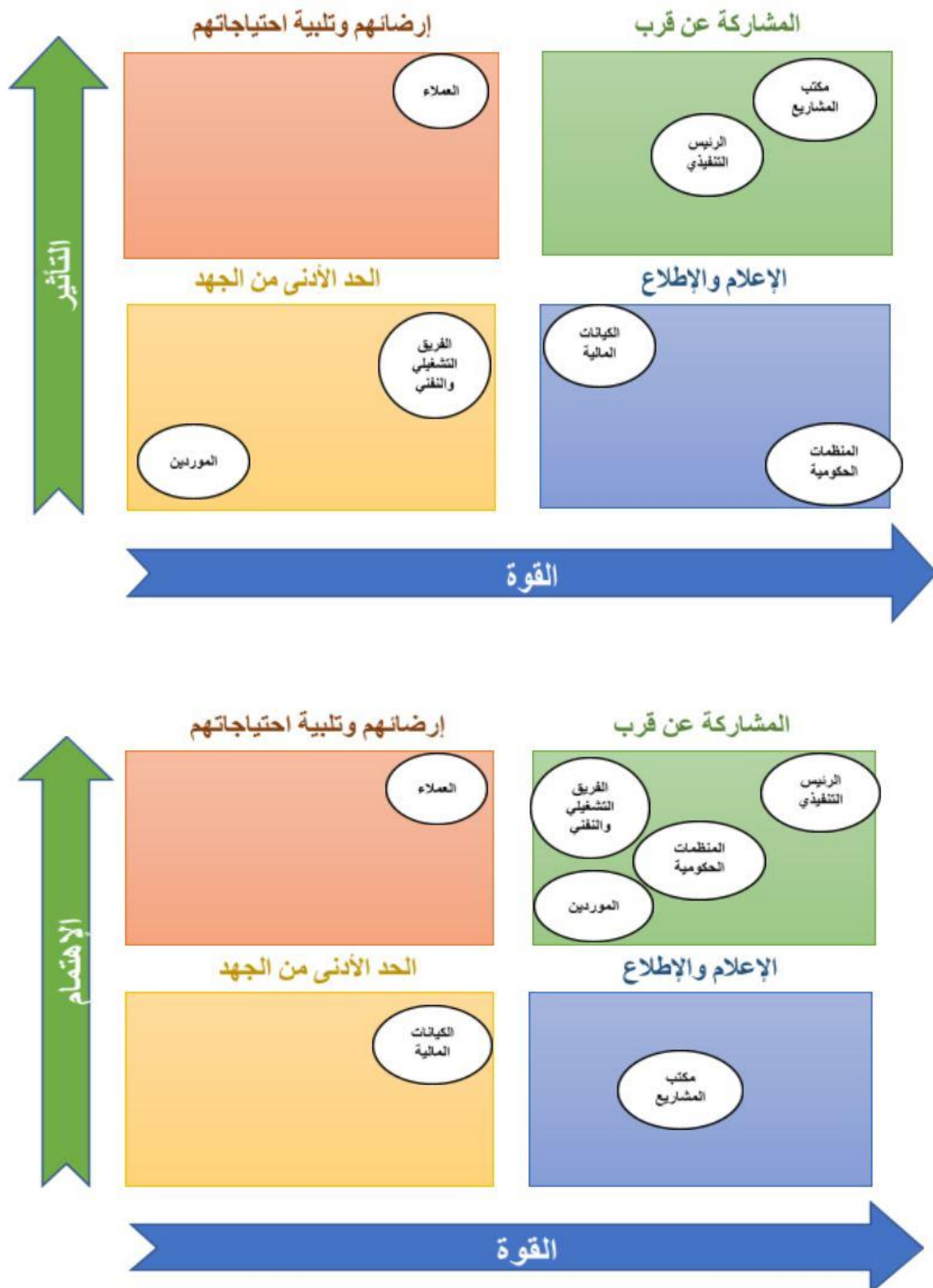
	المتطلبات					التحقق	
	الهدف أو المخرج					نسبة الامتثال	المسؤول عن الاستلام
(نعم/لا/ينطبق)	ملاحظات	التاريخ	نسبة الامتثال	مهندس المشروع: احمد	1	التحقق من جودة وثيقة إغلاق المشروع وملحقاتها	مشاركة نسخة من تقرير تقييم المقاولين مع المشتري
-	-	10/05/22	0%	مهندس المشروع: احمد	2	مشاركة نسخة من تقرير الدروس المستفادة مع وحدات العمل	جمع الموافقات ورفع مستندات المرحلة على نظام ادارة المشاريع
-	-	13/05/22	0%	مدير المشروع: مشعل	3	أرشفة جميع وثائق المشروع حسب الآليات المعتمدة في مكتب إدارة المشاريع	
-	-	13/05/22	0%	مدير المشروع: مشعل			
-	-	17/05/22	0%	مهندس المشروع: احمد			
-	-	20/05/22	0%	مهندس المشروع: احمد			

الفصل الرابع: السلطة والإهتمام

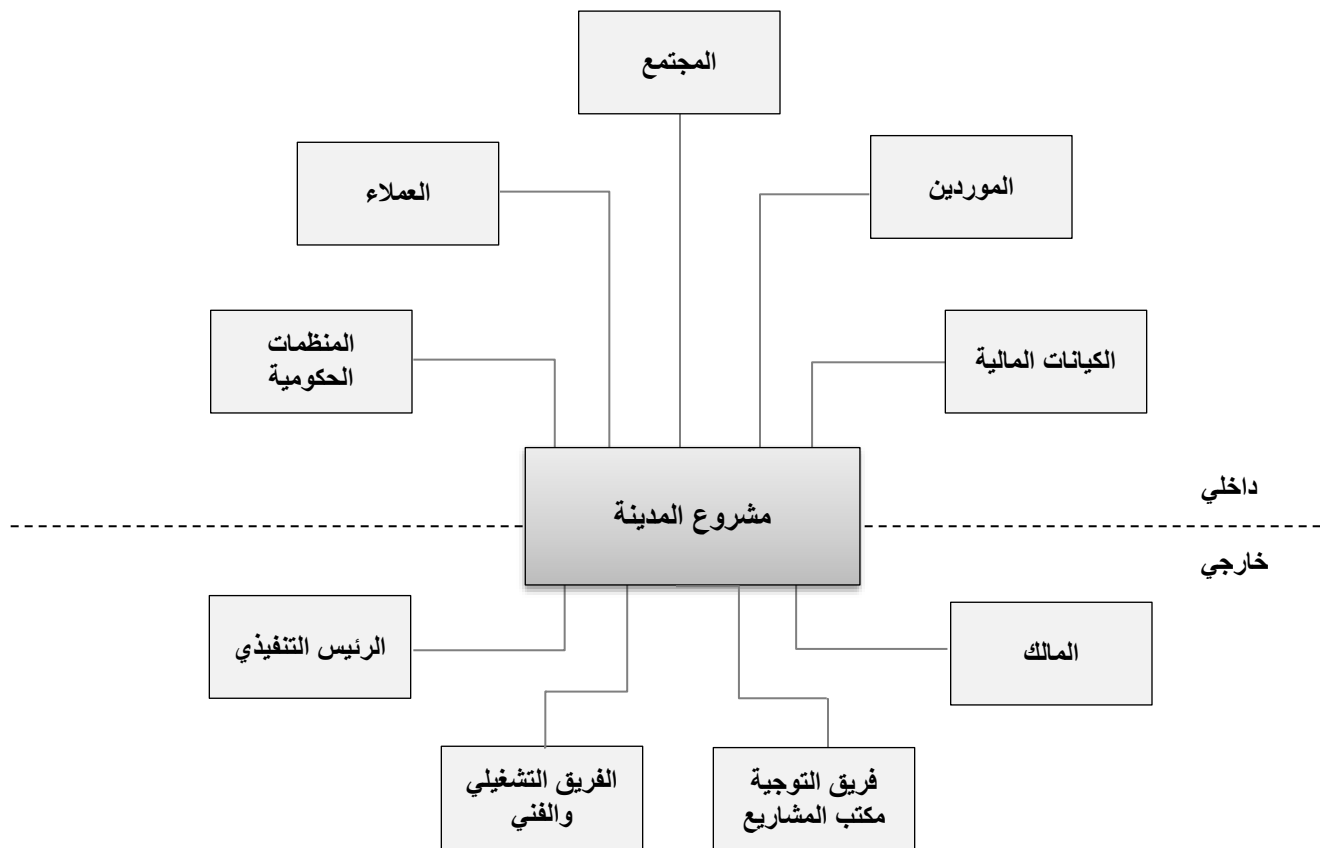
سجل المعنيين:

الملاحظات	الإستراتيجية المتبعة	الإجراء	الأهداف	التصنيف	المعنيين
	متابعة تنفيذ المشروع في جميع المراحل والتأكد من مطابقته لمتطلبات العميل	تنفيذ الإجراءات بطرق مرنة لتلبية احتياجات العميل	الحصول على الوحدة السكنية بالموصفات المحددة في الوقت المتفق عليه	خارجي	العملاء
	اجراء ورش عمل بمشاركة المجتمع واستقطاب العمالة المحلية.	مشاركة الجهات الفعالة من المجتمع بشكل مستمر في عمليات التخطيط	عدم التأثير بشكل سلبي وتقديم الفائدة للمجتمع	خارجي	المجتمع
	التواصل الدائم والمباشر والوثيق مع الموردين. متابعة خطط التوريد اللازمة لتنفيذ المشاريع.	تصميم الخطط والاتفاق على البنود المتعلقة بالوقت والمدفوعات وغيرها من العوامل	ضمان التعاون المستمر والدفع في الوقت المناسب طبقاً لوضوح البنود في العقود.	خارجي	الموردين
	تحديد بروتوكول الاتصال. إجراء الاجتماعات الدورية والدورات التدريبية لتطوير مهارات الموظفين.	اختيار الكفاءات الفعالة واعداد خطط لادارة وتطوير الموظفين.	الحرص على إستدامة الكفاءات والعمل على تلبية إحتياجاتهم. دفع المستحقات في أوقاتها المحدده.	داخلي	الفريق التشغيلي والفني
	اجراء الاجتماعات الدورية للتخطيط ومتابعة أداء المشروع. التحقق من النتائج النهائية للمشروع وتوثيق الدروس المستفادة.	اعداد خطة لادارة المشروع. والخطط المالية لضمان الإغلاق المالي المتوقع.	الحصول على النتائج المرجوه من حيث جودة المشروع والتسليم.	داخلي	فريق التوجيه مكتب المشاريع
	الحصول على الدعم والتوجيهات في اتخاذ القرارات حسب الحاجة.	تقديم التقارير الدورية المتعلقة بأداء وتقدم المشروع.	ضمان تحقيق الربحية. والقدرة المالية لتنفيذ المشروع. المنصب في المنظمة.	داخلي	الرئيس التنفيذي
	الحصول على الاستشارات المالية والدعم الدائم طوال فترة حياة المشروع	دراسة طلبات الإنتمان	تخصيص واستيراد الموارد. تعزيز صورتها المؤسسية.	خارجي	الكيانات المالية
	الاستشارات والتفتيش والإشراف على البناء. الالتزام الكلي بالانظمة والتشريعات.	اصدار القواعد المتعلقة بانشطة البناء	المساهمة في تلبية الاحتياجات السكنية وتحسين جودة الحياة للسكان	خارجي	المنظمات الحكومية

شبكة (القوة / الإهتمام) وشبكة (القوة / التأثير):



النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة:



الفصل الخامس:

ثقافة المنظمة وقيمها

ثقافة المنظمة:

تعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم المهمة في الإدارة المعاصرة، إذ يؤكد الكثير من الباحثين ومدراء الشركات أن نجاح وفشل المنظمات يتأثر بشكل كبير بثقافة ونمط التفكير السائد فيها (عبدالرزاق، ٢٠١٩، ١٥١).

وتناول العديد من الباحثين والمختصين تعريف الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة حيث عرفها ببساطة (ATKINSON.PH.E) على اعتبار أنها تلخص طريقة الأداء الخاصة بالمنظمات والتي تميزها عن غيرها ، أي أنها الطريقة التي تؤدي بها الأعمال من حولنا . كما تعرف على أنها النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المؤسسة والتي تبلورت خلال تاريخ المؤسسة التشكيل الأساس والمنطلق الكثير من السلوكيات والأعراف الرسمية وغير الرسمية وذهب البعض إلى تشبيه الثقافة بالنسبة للمنظمة كالشخصية بالنسبة للفرد ، أو على أنها " كجبل الجليد ، حيث يمثل جزؤه الأكبر المختفي تحت الماء المبادئ والقيم التي اكتسبها أفراد المؤسسة على مر الزمان ، والجزء الذي يظهر فوق الماء يمثل السلوك من أقوال وأفعال تعارف عليها أفراد المؤسسة (بلكبير، ٢٠١٣، ٢٥٥).

لذا نحرص في شركة همه على تأكيد قيمنا وثقافتنا لضمان التزام وولاء منسوبي الشركة داخلياً وثقة وولاء عملاءنا خارجياً.

قيمنا Values:

- التميز.. نعمل على تميز أعمالنا من خلال سيرنا على نهج فريد أثناء تنفيذ الاعمال بالاستعانة بالكوادر المتميزة.
- الإستدامة البيئية.. نضع أمام أعيننا الحفاظ على البيئة ونحرص كل الحرص على الخروج بأقل الأضرار البيئية في مبانينا والبيئة المحيطة بها.
- السلامة.. أبرز ما يميز أعمالنا تطبيق أعلى معايير السلامة والحرص على سلامة العاملين والمجاورين لأعمال البناء.
- الشفافية.. نطلع عملائنا أولاً بأول عن كافة تفاصيل الأعمال وقد نشرکہم بسير عملية البناء من خلا كاميرا في موقع التنفيذ.
- السرعة.. نسعى لنكون متميزين في التزامنا بحدود الوقت التي قد تصل لتسليم مبكر للمشاريع قدر الإمكان.

الفصل السادس:

نقد وإدارة الذات

سلوكيات شخصية يمكن أن تؤثر على المشروع ودراستها وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها:

السلوك	دراسته	اسبابه	طرق التغلب عليه
عدم الالتزام في العمل أو المهام	في أي مشروع من الأمور المهمة الحصول على دعم من أفراد الفريق لتحقيق نجاح المشروع. الالتزام من الأعضاء جداً مهم لإنجاز المهام. والتعامل مع أشخاص غير ملتزمين أمر في غاية الصعوبة فهو يعطي نموذجاً سيئاً للآخرين. وبدون معالجته قد يسبب ضرراً على الروح المعنوية وسيسهم ذلك في حدوث مشاكل اجتماعية وتنظيمية ستؤثر بدورها سلباً على المشروع وقد تسبب تأخير.	يوجد أسباب كثيرة منها: -ضعف الرقابة والمتابعة. -غياب التحفيز والتشجيع. -عدم وجود قوانين تحدد حقوق من يعمل. -قلة الكفاءات وتفاوت المهارات.	-التوضيح لكل عضو أهمية دوره لنجاح الفريق والالتزام بالأعمال والمهام الموكلة إليه. -تقديم الحوافز بأنواعها والثناء والمدح عناصر فعالة للتشجيع على الالتزام وحث الحماس وتحسين جودة العمل. -وضع قواعد تحدد الحقوق والواجبات والجزاءات. -البرامج التدريبية.
بث السلبية	التذمر، التشاؤم، التعليقات السلبية، تقليل الاحترام وغيرها من السلوكيات التي لها قدرة على تحويل بيئة العمل من مكان إيجابي محفز للعمل وتحقيق الأهداف الى مكان سلبي مملوء بالصراعات والتباغض. ايضاً من شأنها تثبيط روح الفريق والتأثير عليه وعلى أدائه بشكل سلبي وبالتالي على المشروع بأكمله.	يوجد أسباب كثيرة منها: -قد تكون طبيعة الشخص. -دوافع وأسباب شخصية. البيئة المحيطة	-ولأن موقف سلبي واحد قادر على التسبب بمشاكل كبيرة يجب التحدث مع الشخص ومحاولة فهم تصرفاته ثم محاولة إيجاد الحلول. -من المهم وضع قواعد حول هذا الموضوع لتجنب التأثيرات السلبية في مكان العمل. -في حال عدم القدرة على السيطرة لمثل هذه السلوكيات من الفرد قد يكون من الأفضل الإذن له بالرحيل وذلك لصالح العمل والفريق.

-تشجيع الحصول على دورات تدريبية أو شهادات هي طريقة فعالة للحصول على المعلومات والإنجاز بفعالية. -التواصل معهم للتأكد من حصولهم على التدريب والأدوات التي يحتاجون إليها للقيام بعملهم بشكل جيد. -التشجيع الدائم وتقديم المساعدة والعون حال الاحتياج له تأثير إيجابي للتعليم والتقدم. -التدريب المستمر مهم للتأكد من أن الجميع على دراية مسؤولياتهم ومهامهم.	يوجد أسباب كثيرة منها: -أسباب شخصية. -أسباب صحية. -ضغط العمل. -عدم الاهتمام بالتدريب والتطوير.	قد يكون هناك الكثير من المهارات والمعارف الأساسية ضعيفة أو حتى مفقودة لدى الأفراد وهذا من شأنه أن يجعل من الصعب جدًا إنجاز المهام وتحقيق النجاح.	ضعف المهارات
--	---	---	----------------------------

تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT

نقاط القوة:

ستساعد معرفة ذلك على أن تكون أكثر ثقة في مقابلة عمل أو عند البحث عن ترقية وظيفية.

- ١ - ما هي المؤهلات أو الشهادات المهنية التي لديك والتي تجعلك متميزًا عن البقية؟
- ٢ - هل خبراتك في بعض المجالات يُمكن أن تحدث فرقًا في المنظمة؟
- ٣ - ما هي المشاريع أو الأعمال التي أنجزتها بنجاح؟
- ٤ - هل لديك اتصالات قوية في السوق؟ (هذا السؤال مفيد في مجالات مثل الإعلان والتسويق والتأمين)
- ٥ - ما هي المهارات المتميزة التي تجعلك متميزًا عن البقية؟
- ٦ - ما الذي يعتقدونه الآخرون على أنه نقاط قوتك؟

هام:

جزء “التميز عن البقية” مهم جدًا في تحليل سوات. على سبيل المثال ، في شركة همه للمقاولات لم يعد الحصول على شهادة PMP أمر مميز ، لأن كل شخص آخر لديه واحدة. قد يكون الماجستير في إدارة المشاريع هي نقطة متميزة جدًا.

نقاط الضعف:

الخطوة الثانية هي تحديد نقاط الضعف وتستخدم من قبل الأفراد لتقييم وتحسين أنفسهم. تحديد نقاط الضعف هو أفضل طريقة لتحسينها.

- ١ - هل لديك المهارات او الشهادات اللازمة لتكون ناجحًا في أدوارك الحالية أو المستقبلية؟
 - ٢ - هل لديك عادات سيئة؟ مثلاً: التأخير بشكل متكرر - ضعف مهارات الاتصال - تأجيل الأعمال ، إلخ.
 - ٣ - ما هي السمات الأخرى التي يمكنك تحسينها لتكون أكثر كفاءة؟
 - ٤ - ما الذي يعتقدونه الآخرون على أنه نقاط ضعفك؟ حتى لو كنت أنت لا تعتبرها نقاط ضعفك؟
- قائمة الأسئلة يمكن أن تطول وتطول. أهم شيء أن تكون أجبت عن كل التساؤلات بشكل صحيح.
- مهم جداً بأن تكون صادقاً وواقعياً عند الإجابة على الأسئلة. بعد كل شيء ، إنه تقييم ذاتي لن يراه أحد غيرك. استخدمه كنقطة انطلاق للتحسينات مستقبلك.

هام: من الرائع أن تتطابق إحدى الفرص مع نقاط قوتك. لكن في بعض الأحيان تظهر فرص عظيمة في مجالات لا تتناسب مع مجموعة مهاراتك. ضع في اعتبارك الإيجابيات والسلبيات قبل تجاهلها.

احذر من “التهديدات”

عند إجراء تحليل سوات للشخصية ، عليك التفكير في نفسك كشركة أو منتج وتقييم نفسك ضد الآخرين. بهذه الطريقة يسهل عليك التعرف على التهديدات. إذن إليك كيفية تحديد التهديدات.

١ - هل يقوم أحد زملائك بعمل أفضل منك في دور مماثل؟ هل كلاكما تقاثل من أجل نفس الهدف أو الفرصة ؟

٢ - هل شعبية التقنيات الجديدة أو زوال التقنيات القديمة يهدد حياتك المهنية؟ مثلاً من الشائع أن تصبح وظائف مهندسي البرمجيات قديمة لأنهم لم يقضوا الوقت في تعلم أحدث التقنيات.

٣ - هل تؤثر سماتك الشخصية على تقدمك الوظيفي؟

٤ - ما هي المعوقات التي تمنعك من تحقيق أهدافك؟ يمكن أن تكون في العمل أو في حياتك الشخصية.

حدد التهديدات وحاول التخلص منها.

تقييم مهني للشركة باستخدام نموذج SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف	داخلي
١. المهارات والكفاءة العالية ٢. الالتزام بتطبيق الإجراءات والقوانين في المنظمة. ٣. توفر الدعم من الإدارة العليا.	١. فقد الموظفين ذوي الكفاءة العالية. ٢. قلة المصادر المطلوبة لتنفيذ المشاريع. ٣. قلة البرامج التي تساهم في تطوير وتدريب الموظفين.	
الفرص	التهديدات	خارجي
١. الطلب والاحتياج المستمر. ٢. التعاقدات مع الجهات الحكومية (وزارة الإسكان)	١. زيادة اسعار المواد الخام والمعدات ٢. تغيير الأنظمة والتشريعات الحكومية. ٣. دخول منافسين إلى السوق ٤. التغيرات الاقتصادية التي لها تأثير سلبي.	

الفصل السابع:

النزاهة الشخصية والموثوقية

سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية:

أصدرت وزارة العمل السعودي الدليل الاسترشادي لأخلاقيات نظام العمل ليتم الاستفادة منه في القطاع الخاص لتجنب السلوكيات التي تتعارض مع النزاهة الأخلاقية بالنسبة للعامل و المالك و الآداب العامة و كذلك حثنا ديننا الإسلامي الإخلاص في العمل و تجنب السلوكيات التي تتعارض مع النزاهة الأخلاقية لتأثيرها السيئ على المعل. من هذه السلوكيات:

١. الشركة استغلال وسوء استخدام وقت و موارد

٢. استغلال المناصب والسلطة

٣. تحرش أو تعدي جسدي أو نفسي أو لفظي

تحليل الأثر المالي و الاجتماعي و الفني لهذه السلوكيات على أعمال المشروع و العلاقات:

السلوكيات	الأثر المالي	الأثر الاجتماعي	الأثر الفني
استغلال وسوء استخدام وقت و موارد الشركة	عدم استغلال الموارد بالشكل الصحيح و سوء استغلال الموظفين للوقت بسبب تأخر في إنجاز المشاريع وهدر المال الخاص للشركة مما يؤدي إلى خسائر مالية للشركة و عقوبات مالية للموظفين.	سوء استخدام الموارد يؤثر سلباً في عملية التنسيق بين الموظفين وبين العملاء والشركة مما يسبب التأخر في إنجاز المشاريع	عدم استغلال الموارد بالشكل الصحيح يؤدي إلى نقص في الموارد و تأخر في الوقت فتبدأ الأخطاء الفنية بالظهور
استغلال المناصب والسلطة	استغلال المناصب والسلطة بشكل خاطئ يؤدي لهدر المال ووضع الموظفين في الأماكن غير المناسبة لهم مما يؤدي إلى سوء الأداء وبالتالي انخفاض المردود المالي	يسبب تمييز وعنصرية بين الموظفين وبين رؤساء الأقسام مما يؤدي إلى عدم الألفة بين أفراد المنظمة	عدم الألفة وكثرة الإختلافات السلبية بين الموظفين ومدراء شركة يؤدي لصعوبة في التنسيق بين الأفراد والأقسام داخل المنظمة
تحرش أو تعدي جسدي أو نفسي أو لفظي	يقلل أداء الموظفين وخسارة بعض الموظفين. يعرض المنظمة تعويضات مالية ومحاكمات.	يجلب الخوف و عدم ثقة بين الموظفين وعدم الاطمئنان و تصبح بيئة العمل غير جذابة.	الخوف وعدم الثقة بين الموظفين يجعل التنسيق الفني بينهم صعب

الفصل الثامن:

الإتصالات الشخصية

سجل المعنيين بالموضوع وأصحاب المصلحة:

اعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة

ملاحظات	مرحلة الارتباط بالمشروع					مستوى الارتباط	الصلاحيات	معلومات التواصل	الدور	المعنيين
	الاغلاق	المراقبة والتحكم	التنفيذ	التخطيط	البدء والتحضير					
	√	√	√	√	√	عالي	مطلع	الجوال: ٠٥٥٤٦٣٦٣٥٦ البريد الإلكتروني: waleed@hotmail.com	رئيسي	العملاء
				√		منخفض	مطلع	الجوال: ٠٥٥٤٦٣٦٣٥٧ البريد الإلكتروني: sami@hotmail.com	ثانوي	المجتمع
			√			عالي	منفذ	الجوال: ٠٥٥٤٦٣٦٣٨٨ البريد الإلكتروني: halrefai@rowad.com	رئيسي	الموردين
	√	√	√	√		عالي	مسؤول	الجوال: ٠٥٥٤٦٣٦٣٠٠ البريد الإلكتروني: nazeq@hmh.com	رئيسي	الفريق التشغيلي والفني
	√	√	√	√		متوسط	مستشار	الجوال: ٠٥٥٤٦٣٦٦٦ البريد الإلكتروني: saleh@hotmail.com	ثانوي	فريق التوجيه مكتب المشاريع
	√	√	√	√		عالي	داعم	الجوال: ٠٥٥٤٦٣٠٠٠٠ البريد الإلكتروني: fadhel@hmh.com	رئيسي	الرئيس التنفيذي
	√	√	√	√		متوسط	داعم	الجوال: ٠٥٥٤٦٣٦٣٥٦ البريد الإلكتروني: mosaab@gov.com	ثانوي	الكيانات المالية
		√				متوسط	مطلع	الجوال: ٠٥٥٤٦٣٦٣٥٦ البريد الإلكتروني: deem@gov.com	ثانوي	المنظمات الحكومية

التواصل الشخصي والتواصل الفعال:

مفهوم التواصل الشخصي:

هذا النوع من الاتصال أكثر تأثير لأنه يتم بطريقة مباشرة وجها لوجه ودون وجود وسيط، بالإضافة إلى أنه يسير في اتجاهين من المرسل إلى المستقبل وبالعكس، الأمر الذي يعطي فرصة كبيرة للقيام بالمشاركة الفعالة من كلا الطرفين. وأيضا في هذا النوع من الاتصال تتوفر فيه جميع عناصر الاتصال التي لها أهمية كبيرة، والتي إذا غاب أحدها لا يمكن أن يتم الاتصال بالشكل الصحيح، وخصوصا الرجوع أو الأثر الرجعي. الأمر الذي يعطي فرصة للتغلب على الصعوبات والقلق من عدم الفهم أو الفهم غير دقيق الذي يحصل من المستقبل وهذا النوع يعطي المرسل الفرصة بحصول المعلومات كاملة إلى المستقبل ومدى إدراك وفهم المستقبل لمضمونها، وإذا كان هناك فهم خاطئ يمكن تعديل هذا الفهم دون تأجيل أو تأخير. يتميز تأثير الاتصال الشخصي الذي يحدده المرسل في المستقبل بالعمق، لأنه يكون ناتج عن الاقتناع والافتتاح، وهذا العمق يؤدي إلى استخدامه فترة أطول (نصرالله، ٢٠١٦).

وهناك بعض العوامل التي تؤدي إلى زيادة فعالية هذا الاتصال وهي:

- ١- وضوح الموضوع للمشاركين.
- ٢- القدرة على التعاطف مع الآخرين والشعور بأحاسيسهم.
- ٣- مقدرة الفرد المشارك في الاتصال على التأثير بالآخرين.
- ٤- أن يكون الفرد صادقا ويبدى الاهتمام الحقيقي بالآخرين.
- ٥- مقدرة الفرد على فهم الآخرين وإدراك شعورهم إدراكا كاملا وصحيحا.

ويوجد لهذا النوع من الاتصال جوانب القصور والصعوبة، التي تظهر:

- ١- كونه يتطلب الكثير من النفقات المادية، بالإضافة إلى الجهد الكبير الذي يتطلبه من القائم بالاتصال، أيضا يتطلب وقت أطول عند القيام بأداء مهمة معينة، خاصة إذا كان المطلوب القيام بنقل أفكار أو معلومات إلى عدد كبير من الأفراد.
- ٢- في معظم الأحيان لا يتواجد الأفراد الذين نريد الاتصال بهم، في مكان واحد محدد الذي يجعل من عملية الاتصال الشخصي والمباشر معهم صعبة، أي أن هذا النوع من الاتصال لا يكون فعالا ومجديا في جميع الأوضاع.
- ٣- لا يمكن أن تنتقل المعلومات أو الأفكار الجيدة أو الحديث بصورة سريعة ومباشرة من لحظة حدوثها، أي أن الاتصال المباشر والشخصي من الصعب القيام به في مثل هذه الأوضاع التي يصعب التحكم بها.

مفهوم الاتصال الفعال

هو إحدى المهارات التي يكتسبها الفرد بحيث يكون قادرًا على توصيل أفكاره وأرائه ورسائله إلى شخص أو جمهور معين بطريقة يضمن بها أن يقتنع الشخص المستهدف بما يقوله، وهو أكثر من مجرد تبادل رسائل بين الأفراد؛ فهو يرتبط بالعواطف والنوايا التي تقع خلف هذه الرسائل، بالإضافة إلى قدرة نقل الرسالة بشكل واضح وبسيط، وأن يفهم كل ما يقوله الشخص المقابل ويشعره بأنه يستمع له ويفهم ما يقوله..

المهارات المطلوبة للاتصال الفعال

الاتصال الفعال فنٌ ومهارةٌ تمّ تطويره بعد ممارسةٍ وخبرةٍ مستمرةٍ للوصول إلى أهم المهارات المطلوبة، لكل من المتكلم والمتلقي، من أجل إتمام عملية اتصال فعال مؤثرة، من هذه المهارات:

- ١ - الوضوح والاختصار: يجب أن تكون الرسالة التي يريد الشخص إيصالها للمتلقي بسيطةً واضحةً دقيقةً ومختصرةً.
- ٢ - الاستماع الجيد والفهم: يجب أن يكون المتلقي مستمعًا جيدًا ومتيقظًا ليفهم كل تفاصيل الرسالة ويفسرها جيدًا.
- ٣ - الذكاء العاطفي: يجب أن يكون يكون المتكلم قادرًا على الوصول إلى عواطف المتلقي والتأثير عليها.
- ٤ - الكفاءة الذاتية: يجب أن يؤمن المتكلم بقدراته على تحقيق أهدافه.
- ٥ - الثقة بالنفس: يجب أن يثق المتكلم بنفسه ليعزز قيمة الرسالة التي يرسلها.
- ٦ - الاحترام: يجب أن تحترم الرسالة قيم المتلقي وأرائه وأفكاره.
- ٧ - لغة الجسد الجيدة: تساعد لغة الجسد في تعزيز الاتصال الفعال بما تتضمنه من إيماءات وتعابير وجه وتواصل بصري.
- ٨ - انتقاء الوسيلة الصحيحة للاتصال: تلعب الوسيلة التي يتم عبرها الاتصال دورًا كبيرًا في فعاليته، وتُحدد تبعًا للحالة وأولوية الرسالة ووجهة نظر المستلم.

أهمية الاتصال الفعال:

تبرز أهمية الاتصال الفعال بما يقدمه من فوائد ومزايا تساعد الفرد على بناء شخصيته وإنجاح أعماله وتحقيق أهدافه، من هذه الفوائد:

- ١ - بناء الثقة مع الآخرين: يفيد الاستماع الجيد للآخرين وتبني وجهات نظرهم في تعزيز الثقة بينهم.
- ٢ - الحد من المشاكل: يلعب الاتصال الفعال دورًا هامًا في حل المشاكل والحد من حدوثها.
- ٣ - الوضوح: يساعد الاتصال الفعال الفرد في تقديم توقعات وأهداف واضحة لفريقه.

- ٤ - إنشاء علاقات جيدة: يحسّن الاتصال الفعال العلاقات بين الأفراد،
- ٥ - تحسين الإنتاجية: عندما يفهم جميع أعضاء الفريق مهامهم ويطلعون على مهام الآخرين.
- ٦ - تعزيز بناء الفريق: إن كان جميع أعضاء الفريق قد اكتسبوا مهارات الاتصال الفعال، فإن ذلك سيجعلهم أكثر قدرة على الاعتماد على بعضهم البعض،

أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي:

- هما نوعان: إتصال شخصي مباشر (بدون وسيط تكنولوجي)، وإتصال شخصي غير مباشر (مع وسيط تكنولوجي) .
- يشمل مصطلح الاتصال الشخصي عدّة أنواع أيضاً، يختلف كل منها عن الآخر بعدد المستقبلين:
- ١ - الحوار : مرسل واحد ومستقبل واحد.
 - ٢ - الخطاب العام: عملية اتصال تضم مرسل واحد، وجمهور مستقبلين متنوّع وعشوائي مثلاً: محاضرة دكتور في جامعة الجميع الذكية امام عدد كبير من الطلاب.

إن الاتصال الشخصي له عدّة خصائص يمكننا أن نلخصها ب ٧ نقاط:

١. الإتصال كنتيجة للاحتياجات الطبيعية أو بأخرى،
٢. ثنائية الإتجاه: الاتصال الشخصي يميّز بأنه المعلومات تمرّ في اتجاهين.
٣. رد فعل فوري: الاتصال الشخصي يمكّن المرسل من استقبال رد فعل فوري من المتلقّي، أي ليس هناك وجود للفجوات الجغرافية والزمنية.
٤. امكانية السيطرة على عملية الاتصال: إن اهمية خاصيّة رد الفعل الفوري تكمن في انها تساهم في السيطرة على العملية.
٥. الرسائل الصورية المرافقه للمعلومة الأساسية والتي تعتبر كالتوضيح مرئي الذي يخدم مشهد معيّن فهي تقوي المعلومة الأصلية ووجودها يسهّل على المتلقّي استيعاب المعنى.
٦. الاتصال الغير لفظي: وهذا نوع يشمل عدّة نواحي: لغة الجسد، وضعية الجسم، نبوة، وتيرة الصوت وجودته، التلعثم.
٧. العفوية: يتميز الإتصال الشخصي بالعفوية، أي غالبًا ما يتم التعامل بحسب الأعراف والتقاليد الاجتماعية النمطية.

الفصل التاسع:

العلاقات والإرتباط

مصفوفة الإتصال:

مصفوفة إتصال أصحاب المصلحة في المشروع

المسؤول	الهدف	زمن التواصل	وسيلة الإتصال	الأولوية	المعنيين
مدير المشروع	ضمان تحقيق الربحية. والقدرة المالية لتنفيذ المشروع. الحصول على الدعم والتوجيهات في اتخاذ القرارات حسب الحاجة.	شهري	الاجتماعات الدورية التقارير العروض التقديمية	1	الرئيس التنفيذي
مدير المشروع المشرفين	مراجعة ومراقبة أداء تنفيذ المشروع والمهام اليومية.	يومي اسبوعي	الاجتماعات الدورية التقارير قواعد البيانات	1	الفريق التشغيلي والفني
مدير المشروع	التخطيط ومتابعة أداء المشروع. التحقق من جودة النتائج النهائية للمشروع. وتوثيق الدروس المستفادة.	اسبوعي	الاجتماعات الدورية التقارير	2	فريق التوجيه مكتب المشاريع
مدير المشروع	التأكد من مطابقة توقعات العميل و تلبية احتياجاته.	شهري طوال فترة حياة المشروع	الاجتماعات	1	العملاء
مدير المشروع	التأكد من عدم التأثير بشكل سلبي وتقديم الفائدة للمجتمع	بداية المشروع	الاجتماعات الشكاوى والاقتراحات	2	المجتمع
مدير المشروع	ضمان الحصول على المنتجات المطلوبة في الوقت المحدد.	عند الحاجة	الاجتماعات	1	الموردين
مدير المشروع	الحصول على الدعم المالي عند الحاجة تفادياً لأي تاخير في تسليم المشروع.	عند الحاجة	الاجتماعات	2	الكيانات المالية
مدير المشروع	التأكد من مطابقة مراحل تنفيذ المشروع للمعايير والاشتراطات الحكومية.	عند الحاجة	الاجتماعات	1	المنظمات الحكومية

سيناريوهات لنماذج خاطئة من الإتصال:

اللغة والألفاظ تتمثل مشكلة اللغة والألفاظ سوء تفسير الكلمات، والتي تسبب مشكلات عديدة عند نقل الرسالة، وهذا يحدث نتيجة لاختلاف الخلفيات الثقافية، والخبرات عند الطرفين، لذلك على المرسل أن يتأكد من أن الرسالة قد وصلت بالمعنى المطلوب، وذلك عن طريق التغذية الراجعة؛ لأن الكلمات الشائعة لها أكثر من تفسير، مثال على ذلك:

١ / أعلن أحد المسؤولين في إحدى الشركات ضرورة العمل بأقصى كفاءة إنتاجية، وقد فسرها البعض بضرورة زيادة الإنتاج، مهما كانت التكلفة، آخرون قد فسروها على ضرورة ضغط نفقات الإنتاج، في حين فسرها البعض الآخر، بضرورة زيادة عدد العاملين، لزيادة فرص الإنتاج .

٢ / الاتصال بين فردين أو أكثر لا يتحدثان ذات اللغة، وفي هذه الحالة لن يتمكن أيّ منهما من فهم الآخر بالشكل المطلوب، فرغم إمكانية امتلاك كلّ منهما فكرة عما قد يقوله الآخر نتيجة استخدام الإشارات والإيماءات الموحدة والمعروفة دولياً، إلا أن هذا ليس كافياً لإنشاء اتصال ، وتنطبق هذه النقطة أيضاً على الأشخاص الذين يتحدثون ذات اللغة، ولكن يستخدم كلّ منهما مصطلحات عامية مختلفة تخص منطقة معينة دون غيرها.

٣ / التواصل بين أفراد الاقسام مباشرة دون مشاركة هذه المعلومات مع باقي أعضاء الفريق

مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين :

مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين

المعنيين	معارض	محايد	داعم	قاتد	إجراءات نقلهم للحالة المستقبلية
العملاء			أ ب		تلبية متطلبات العملاء واحترامهم بشكل مستمر
المجتمع		أ	ب		الحرص على استمرار المساهمات لخدمة المجتمع والمحافظة على السلامة البيئية
الموردين		أ	ب		ضمان التعاون المستمر والدفع في الوقت المناسب طبقاً لوضوح البنود في العقود.
الفريق التشغيلي والفني			أ ب		الالتزام بتوفير بيئة عمل مناسبة. الاستجابة السريعة للشكاوى والسعي لحلها. العمل على التحسين وتطبيق الاقتراحات بما يتناسب مع مصلحة العمل.
فريق التوجيه مكتب المشاريع				أ ب	الحصول على النتائج المرجوة من حيث جودة المشروع والتسليم.
الرئيس التنفيذي			أ ب		الإطلاع على المستجدات وتقديم التقارير بشكل دوري واخذ الموافقات اللازمة. اتخاذ قرارات توجيه الموارد برؤية تتناسب مع تقدم المشروع.
الكيانات المالية		أ	ب		الالتزام بتسديد الدفعات المطلوبة في المواعيد المحددة
المنظمات الحكومية		أ	ب		المساهمة في تلبية الاحتياجات السكنية وتحسين جودة الحياة للسكان

ملاحظة:

(أ) الوضع الحالي
(ب) الوضع المطلوب

الفصل العاشر:

القيادة

نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع وأسباب التفضيل:

القيادة الديمقراطية:

أُتخذ أسلوب القيادة الديمقراطية كاحد الأساليب في قيادة المشروع لأنه أحد أكثر أساليب القيادة فاعليةً في تحقيق الأهداف، حيث يمنح القادة القدرة على ضبط فريقهم دون إهمال مشاركتهم في صنع القرارات، وقد أثبتت الدراسات ارتفاع مساهمة أعضاء الفريق في هذا الأسلوب مقارنةً بالأسلوب الاستبدادي، ويُشجّع القائد في هذا الأسلوب أعضاء فريقه على المشاركة وإبداء رأيهم، ممّا يُشعرهم بأهميتهم، ومُساهماتهم في إنجاح العمل في الفريق، ممّا يُحفّزهم ويجعلهم أكثر إبداعاً، ويبقى اتخاذ القرار النهائي مُنظماً بالقائد.

القيادة التوجيهية:

بالإضافة إلى القيادة الديمقراطية، اتخذ أسلوب القيادة التوجيهية بصفته أحد أساليب القيادة المفيدة للقائد والفريق على حد سواء، وبالرغم من ذلك يوجد القليل من الشركات التي تعتمد هذا الأسلوب؛ نظراً لأنّه يأخذ الكثير من الوقت، إذ يمتلك القادة المُوجّهين أو المُدرّبين القدرة على تمييز نقاط القوة والضعف في كلّ فرد من أعضاء الفريق، فضلاً عن الحافز الذي يطرّو من قدراتهم الفردية، ويُركّز القادة في هذا الأسلوب على تقويم أداء الموظفين وتطويره من خلال تحديد أهداف ذكية، وتقديم الملاحظات بانتظام حول المشاريع الصعبة، ويجب على القائد امتلاك العديد من الصفات لإنجاح أسلوب القيادة التوجيهية، ومنها ما يأتي:

- تحديد أهداف واضحة، وطرح الأسئلة الإرشادية.
- خلق بيئة عمل إيجابية ومُحفّزة.
- دعم الموظفين ومساعدتهم، وتوجيههم بدلاً من إعطاء الأوامر.
- إدراك أهمية التعلّم المستمر من أجل النمو.
- الموازنة بين منح المعرفة اللازمة، وإعطاء حرية البحث عنها.
- التشجيع على التفكير الحر، وتنمية المهارات

القيادة الخدمية:

يُركّز القائد في هذا الأسلوب على تحقيق أهداف العمل من خلال تلبية احتياجات الفريق، إذ يُعدّ القائد نفسه جزءاً من الفريق دون ألقاب أو مُسمّيات رسمية، كما يتمنّع بصفات السخاء والنزاهة ممّا يُمكنه من خلق بيئة عمل إيجابية تسودها الروح المعنوية

والتحلي بأخلاق العمل، ويتبع الموظفون القادة باعتبارهم قدوة يُحتذى بها، إلا أن البعض يعتقد أن هذا الأسلوب لا يُناسب البيئات التنافسية التي قد يكون فيها أداء القادة من هذا النوع أقل من غيرهم، بالإضافة إلى عدم كفاءتهم في المواقف التي تحتاج إلى اتخاذ قرارات سريعة ومُحددة بوقت معين.

مقترحات لتحفيز أعضاء المشروع:

أظهار الامتنان للموظفين :

حيث يمكن للمدير أن يبين ويظهر الامتنان من خلال :

١. إظهار التقدير لهم والاعتراز بإنجازاتهم .
٢. عدم التقليل من شأن عمل الموظفين مهما كان العمل بسيطاً ، وعدم الاستخفاف بذلك العمل أمر يعد في غاية الأهمية لتعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم وبأعمالهم المنجزة ، وجعلهم أكثر تميزاً ونجاحاً .
٣. منح الموظفين الأمان الوظيفي وذلك من خلال الاعتراف بقيمة وأهمية عمل الموظفين ، الأمر الذي يشعر كل موظف بمدى أهمية عمله ، والفرق الذي يمكن أن يحدثه لإنجاز وتحقيق المهام والأعمال المطلوبة .

مساعدة الموظفين على التقدم والنمو :

لكي يتمكن الموظفين من تأدية مهامهم على أكمل وجه وبكفاءة عالية ، يتوجب على المدراء إلحاق الموظفين لديهم بدورات وبرامج تدريبية مهنية وشخصية لتعزيز قدرات الموظفين ، والاهتمام بالنمو الشخصي لكل موظف وبشكل مدروس جداً ، وكل ذلك له أهمية كبيرة في جعل الموظف يشعر بالتقدير والرعاية ، الأمر الذي تعود فائدته على الشركة لاحقاً .

مشاركة الإنجازات التي تم تحقيقها مع الموظفين :

إن الاحتفال بالوصول إلى الهدف المنشود خلال القيام بالعمل من الأمور التي تعطي الموظفين حافزاً كبيراً ، لكن هناك بعض الأعمال والمشاريع التي تتطلب وقتاً طويلاً للوصول إلى الهدف المطلوب ، لذلك يقع على عاتق المدير إيجاد طريقة لتحفيز الموظفين بين الحين والآخر لتجنب شعورهم بالملل ، ويمكن أن تكون هذه الطريقة هي تقسيم العمل إلى عدة مراحل والاحتفال ومشاركة الموظفين عند إنهاء وإتمام كل مرحلة ، وبذلك يستطيع المدير أن يبقي على الحماس لدى موظفيه بشكل متواصل.

الترقية لمناصب أعلى :

يعتمد المدراء على الترقية لمناصب أعلى عند تحفيز موظفيهم ، فهي تدفع الموظف لإخراج كل طاقاته والعمل بجد لتحقيق النجاحات للشركة ، ولا بد من الإشارة إلى أن الترقية إلى منصب أعلى من حق كل موظف في الشركة وعادة ما تعطى عندما ينجح الموظف في تحقيق إنجازات ونجاحات متتالية في مدة زمنية قصيرة .

توفير بيئة عمل مريحة :

لا يخفى على أحد بأن بيئة العمل تؤثر بشكل مباشر على إنتاجية الموظف ، ومن أجل هذا ينصح الخبراء بضرورة توفير بيئة عمل مريحة للموظفين حتى يتمكنوا من التركيز في عملهم وإخراج كل طاقاتهم ، مثلاً غير ديكور مكاتب الشركة ، أسمح للموظف بإضافة لمستى الشخصية على ديكور مكتبه ، سيشعره هذا بالراحة وسيدفعه للعمل دون أن يشعر بالملل

تقديم المكافآت :

من أهم الطرق التحفيزية تقديم المكافآت ، فعندما ينجح الموظف في طرح أفكار جديدة تحسن طريقة العمل ، أو عندما يقدم تصاميم مبتكرة تساعد على تحقيق المزيد من الأرباح للشركة ، هنا يصبح تقديم المكافآت أمر ضروري ، سيشعر الموظف بأهميته بالنسبة لمدراءه ، كما أنّ المكافآت ستدفعه إلى تقديم المزيد من الإنجازات ، وكل ذلك سيخدم مصلحة الشركة في المقام الأول .

الفصل الحادي عشر:

العمل الجماعي

نموذج RACI لإجراءات إدارية بالمشروع:

الوظيفة	الأقسام الأخرى					فريق عمل المشروع					رأي المشروع					Roles
	Support	Business Analyst	Risk Management	Quality Management	Performance Management	Team Members	Leadership	Project Engineer	Operation Manager	Project Manager	Cost Control Manager	Financial Director	Project Development Manager	Consulting Project Manager	Sponcer	
المرحلة 1	I	I		I	I				I	R			R	A	R	
دراسة جدوى المشروع																
إعداد ميزانية المشروع				I						A	R	R				
وضع الخطة الإستراتيجية للمشروع						C			C	R	A	R	R			
المرحلة 2																
تخطيط المشروع										R	R		A			
تنفيذ المشروع	C	C	C	C	C	R	R	R	R	R			A			
المرحلة 3																
مرحلة المتابعة والتحكم		R	A	R	R											
مراجعة خطة المشروع		C		R		C		C	R	R	A		R			
المرحلة 4																
تقييم المشروع			R	A	R			C	A	R	A					
إغلاق المشروع					A					R						

Responsible	R
Accountable	A
Consulted	C
Informed	I

الفصل الثاني عشر:

الصراع والأزمات

تعريف الصراع والأزمات:

إن الأنظمة البشرية لا يمكن أن تظل في حالة ثبات مادامت في حقيقتها أنشطة اجتماعية مفتوحة تتفاعل مع البيئة التي تعيش فيها، هذه البيئة التي تعيش فيها هذه البيئة التي من سماتها النمو والتوسع وتضاؤل الفواصل والحدود المكانية والزمانية، وتحول المجتمع إلى قرية صغيرة، أهم معالمها التغيير التقني السريع، والتضخم والتنوع والتعقد الهائل في العمليات، والتطوير المستمر في الأفكار والمفاهيم وشدة المنافسة على الموارد، والتعارض بين الأهداف والمصالح، مما أدى إلى حالة أكبر من الغموض وعدم التأكد واختلاف الأفكار والآراء والمعتقدات، ولهذا أصبح الصراع أمراً وارداً وطبيعياً. (أحمد، ٢٠١٨، ٢٥٠)

ويمكن أن تنشأ النزاعات والأزمات من أحداث ومواقف وصراعات شخصية، أو بسبب توتر عال، وغر ذلك من الأسباب، وعلى مدير المشروع التعامل مع هذه السيناريوهات بشكل مناسب، مع التشجيع على عملية التعلم لمواجهة النزاعات والأزمات المستقبلية.

وقدرة مدير المشروع على تحديد النزاعات والأزمات محتملة الوقوع يتطلب منه فهماً للآليات الأساسية، وفي كل حال لدى مدير المشروع مجموعة متنوعة من الوسائل للرد على النزاعات والأزمات المحتملة أو الفعلية، مثل التعاون collaboration ، أو التسوية compromise ، أو المنع prevention ، أو الإقناع persuasion ، أو التصعيد escalation أو حتى استخدام القوة والسلطة الإدارية بما يضمن تحقيق التوازن بين المصالح. وعلى مدير المشروع أن يُظهر الشفافية والنزاهة بصفته وسيطاً بين أطراف النزاع بالمشروع؛ لأن ذلك يساعد في إيجاد حلول مقبولة، ولكن في بعض الأحيان لا يمكن حل النزاعات، فيضطر مدير المشروع إلى استخدام وساطة مستقلة أو جهة خارجية. (المحيميد، ٢٠٢١، ١١٤)

سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع:

سيناريو ١

نشوب صراع بين العملاء المسجلين في قائمة الحجز وموظفي خدمة العملاء اثناء مراجعتهم لمقر الشركة واعتراضهم على سياسة الحجز وعدم وجود عدالة في الأولوية من حيث الالتزام بترتيب التسجيل الالكتروني.

سيناريو ٢

أحد أعضاء فريق المهندسين يرى بأن العمالة لدى شركة المقاولات ذات مستوى دون المطلوب ودائماً ما يسعى لتتبع هفواتهم وهو كثير التذمر في الاجتماعات

سيناريو ٣

اثنان من أعضاء الفريق في صراع تصميم نموذج أولي جديد. العضو (أ) يرغب في دمج مجموعة مميزات مختلفة عن ما يرغب فيه العضو (ب)

تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية:

من الأفضل البدء بمعالجة أي صراع في وقت مبكر وبطريقة ودية تجنباً لأي مضاعفات قد تسبب تأثيرات سلبية. كرنرز [٦] ذكر استراتيجيات خمسة للتعامل مع الصراعات وحلها وهي:

المواجهة (أو التعاون) (Confronting (or Collaborating) :

يلتقي الطرفان ويناقشان خلافهما رغبة في حله ويتوصلون للحل بالاتفاق.

المساومة (Compromising) :

يتفق الطرفان على الوصول إلى درجة معينة من الرضا.

التسوية (أو الاستيعاب) (Smoothing (or Accommodating) :

من خلال هذا الوضع يؤكد الطرفان ما اتفقا عليه، ويحاولان حل جميع القضايا التي لم يتم الاتفاق عليها بعد.

الإجبار (Forcing) :

يفرض أحد الطرفين حله على الطرف الآخر. عادةً يحدث عندما لا يوجد اتفاق أو لأحد منهم سلطة على الآخر

التجنب (أو الانسحاب) (Avoiding (or Withdrawing) :

يُستخدم كحل مؤقت عندما يكون هناك حاجة لكسب بعض الوقت. أحياناً، تأخير مناقشة أو قرار قد يؤدي إلى الفوز دون جدال.

نبحث دائماً عن استراتيجيات تساعد في حل الصراعات بطريقة أكثر ايجابية وتقليل النتائج السلبية فالأساليب والاستراتيجيات تختلف باختلاف المواقف وطرق التفكير الإبداعي وأسباب الصراع وصولاً إلى الأطراف المعنية وغيره لتحقيق إدارة صراع جيدة والعمل بشكل أفضل مع تقليل المشاكل وتعزيز رضا العملاء. يجب الحرص ايضاً على اظهار الشفافية والنزاهة عند استخدام أي وسيلة رد للصراعات لإيجاد الحلول المناسبة وعند عدم القدرة قد يتم اللجوء الى جهات خارجية للمساعدة.

سيناريو ١

من المهم البدء بتوضيح الأمور والسياسات وحل أي سوء فهم قد يطرأ مع العملاء واستخدام استراتيجية التسوية Smoothing (or Accommodating) حيث تعد هذه الاستراتيجية مناسبة وتعاونية خاصة في حال اعتقادنا اننا اخطأنا على الأطراف الأخرى من المهم النظر في احتياجاتهم ومحاولة تسوية الأمور بشكل فوري لحماية المصالح والسمعة والحفاظ على السلام. ايضاً المتابعة الإدارية الدورية مهمة وتأكيد الحرص والالتزام من الأعضاء وفي حال تم تكرار مثل هذه التصرفات او تعمدتها من الضروري إعادة تعيين الأشخاص إلى أقسام أخرى او حتى استبعادهم للمصلحة العامة وهي ما تهدف إليه استراتيجية Avoiding او التجنب.

سيناريو ٢

قد لا يعني ذلك أن هناك موظفين معينين على خطأ. فقد تكون محاولات منهم لدفع اجراء تغييرات يظنون انها ستؤثر بشكل إيجابي. وعلى الرغم من ذلك قد تكون سبباً في إحداث المشاكل في بعض الأوقات لذا ينبغي استخدام المواجهة او Confronting والتحدث مع الأعضاء وتذكيرهم بالتزاماتهم الأخلاقية ومنع ذوي السلوكيات السلبية من احداث الصراعات في العمل ومنع أي مسبب للتشاحن والنفور لكن عندما لا تعمل هذه الأساليب أو تكون غير فعالة من الضروري وضع حد لهذه التصرفات بإعادة تعيين الأشخاص إلى أقسام أخرى او حتى استبعادهم للمصلحة العامة لمنع مثل هذه التصرفات لتأثيرها السلبي القوي على مكان العمل وبقيّة الأعضاء وهي ما تهدف إليه استراتيجية Avoiding او التجنب.

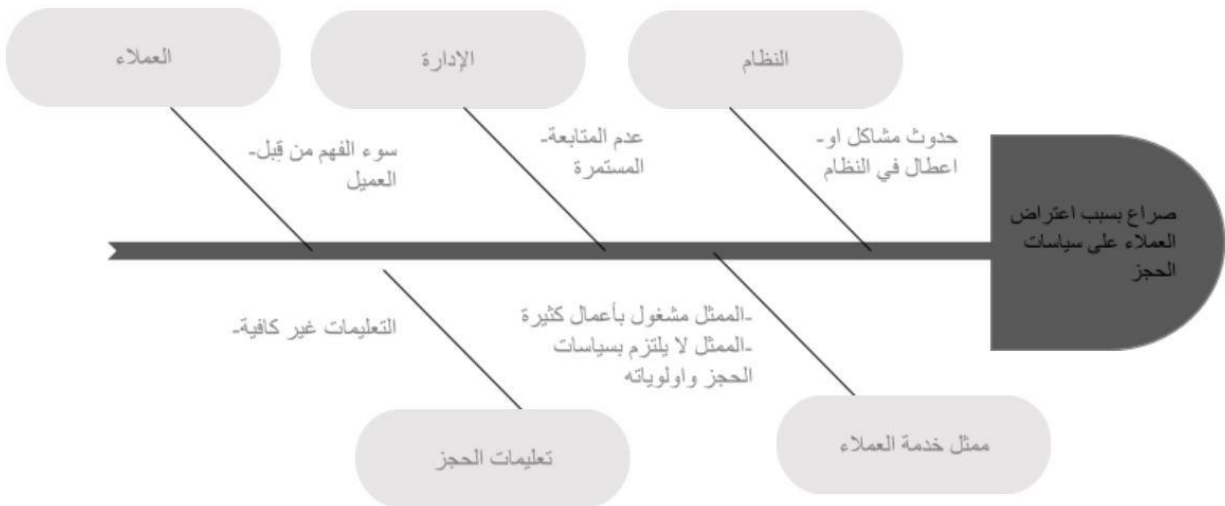
Confronting (or Collaborating) المواجهة (أو التعاون) فهذه الاستراتيجية تعد الأفضل حيث يمكن الأطراف من الجلوس مع بعضهم البعض والتحدث في الميزات وأهميتها وقد يدركون أهمية بعض الميزات عن غيرها أثناء التفاوض وفي النهاية يتوصلون إلى حل مرضي ومناسب لجميع الأطراف لكن قد يستغرق وقت أكثر لكنه مرضي للجميع. لكن في حال اصرار الطرفين على رأيهم من الممكن ان تستخدم Compromising أو المساومة فهذه الاستراتيجية تسعى لإيجاد حل وسط من خلال مطالبة الطرفين بالتنازل عن بعض رغباتهما حتى يمكن الاتفاق على حل.

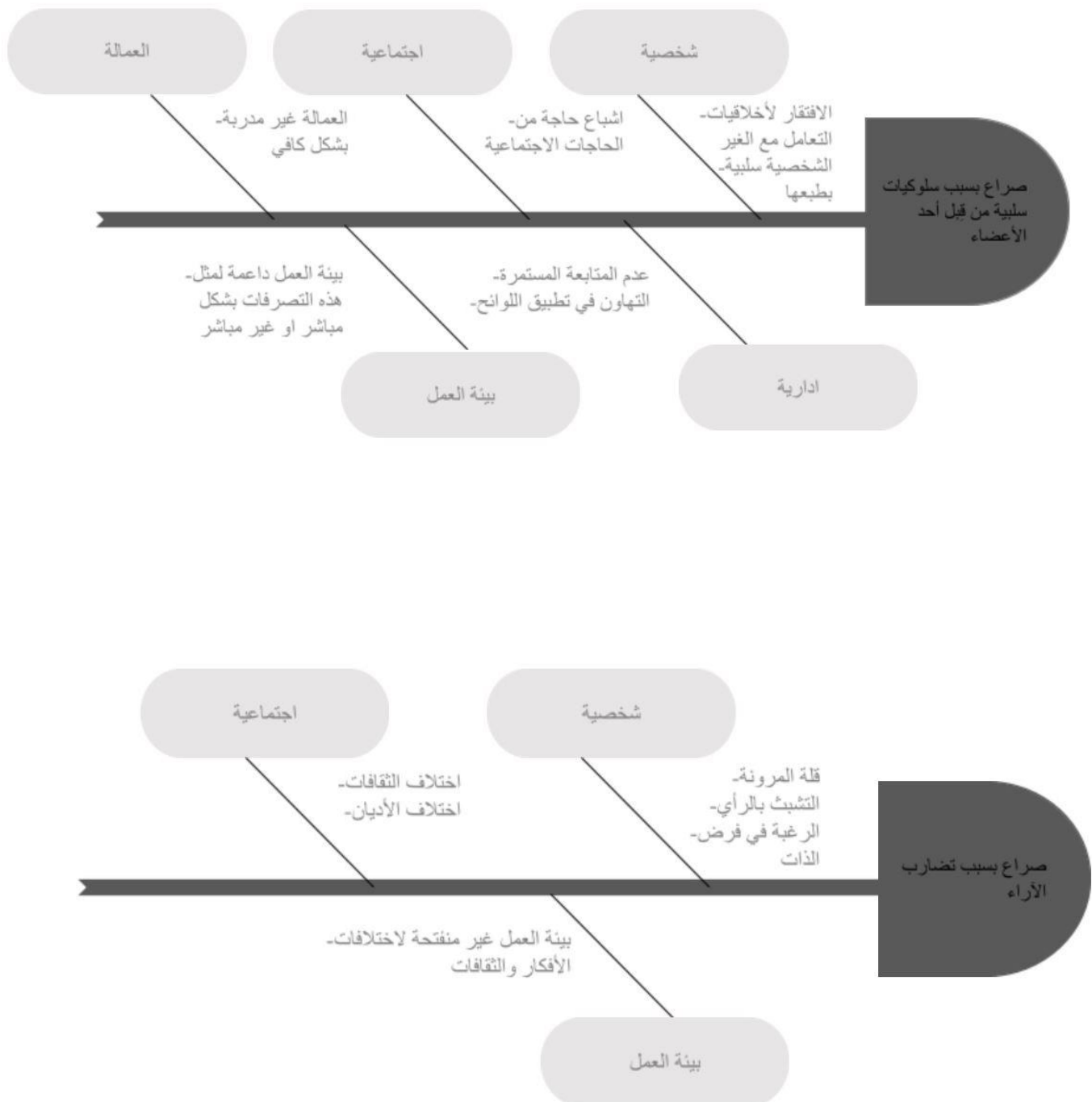
تحليل السبب الجذري (RCA):

هو عملية تهدف للتوصل للأسباب الجذرية للمشاكل من أجل تحديد الحلول المناسبة. لذلك فهو يسعى لاكتشاف السبب الجذري لمشكلة أو حدث. أيضاً الفهم الكامل لكيفية الإصلاح أو التعويض أو التعلم من أي مشكلات بالإضافة لمنع المشكلات المستقبلية عندما نطبق ما نتعلمه.

استراتيجية عظم السمكة Fish Bone Strategies

التي وضعها (ايشكاوا) والتي تضع المشكلة الرئيسية في رأس السمكة والعناصر المؤثرة في المشكلة والمشاكل التي قد تكون سبب في كل عنصر.





الفصل الثالث عشر:

الحكمة

توزيع الموارد البشرية على المهام:

توزيع الموارد البشرية على المهام

مرحلة العمل	عدد الموظفين	النشاط	رمز النشاط	عدد الأيام	المدة
مرحلة البدء	10	التخطيط والرسومات الهندسية والتصاميم	A	اسبوع 12	عدد أيام العمل لتجهيز تصاميم جميع الوحدات
بعد الانتهاء من مرحلة التخطيط والرسومات الهندسية	5	التصاريح والأذونات للبدء بالأنشطة	B	اسبوع 6	عدد أيام العمل لتجهيز التصاريح اللازمة للأعمال
بعد الانتهاء من التصاريح	80	اعمال الحفر وتجهيزات البنية التحتية	C	اسبوع 4	عدد أيام العمل لكل ٢٥ وحدة
بعد الانتهاء من اعمال الحفر وتجهيز البنية التحتية	35	اعمال النجارة	D	اسبوع 5	عدد أيام العمل لكل ٢٥ وحدة
بعد الانتهاء من اعمال النجارة	35	اعمال السليج	E	اسبوع 5	عدد أيام العمل لكل ٢٥ وحدة
بعد الانتهاء من اعمال السليج	10	اعمال الخرسانة	F	اسبوع 6	عدد أيام العمل لكل ٢٥ وحدة
بعد الانتهاء من تجهيزات القواعد الخرسانية	200	اعمال ربط وتركيب الخرسانة الجافة	G	اسبوع 12	عدد أيام العمل لكل ٢٥ وحدة
بعد الانتهاء من تثبيت وتركيب الخرسانة الجافة في الوحدات	40	اعمال التمديدات الكهربائية	H	اسبوع 4	عدد أيام العمل لكل ٢٥ وحدة
بعد الانتهاء من تثبيت وتركيب الخرسانة الجافة في الوحدات	40	اعمال التمديدات الصحية والسباكة	I	اسبوع 3	عدد أيام العمل لكل ٢٥ وحدة
بعد الانتهاء من اعمال التمديدات الكهربائية والصحية	20	اعمال الصبغ	J	اسبوع 3	عدد أيام العمل لكل ٢٥ وحدة
بعد الانتهاء من اعمال التمديدات الكهربائية والصحية	35	اعمال تركيب الأبواب والشبابيك	K	اسبوع 4	عدد أيام العمل لكل ٢٥ وحدة

إجراء عملية Fast-tracking على الجدول الزمني للمشروع:

تعد منهجية Fast-Tracking في إدارة المشروع أسلوباً يتم فيه تنفيذ الأنشطة بشكل متوازٍ ، بدلاً من تنفيذها بالتتابع باستخدام الجدول الأصلي. وهذا يعني أنه يتم العمل على مهام مختلفة في وقت واحد ، بدلاً من الانتظار حتى تكتمل كل مهمة على حدة. فعند حصول طرف طارئ يؤدي إلى تسريع تسليم المشروع، تتخذ شركة همه هذا الإجراء طبقاً لطبيعة المشاريع المنجزة، فعلى سبيل المثال: تأدية مهمة القيام باستخراج التصاريح اللازمة للبدء في المشروع في نفس الفترة الزمنية التي يتم فيها التخطيط وتجهيز الرسومات الهندسية والتصاميم. وبما أن المشروع الإنشائي يتوجب استكماله خلال ثمانية مراحل؛ فقد تم اتخاذ القرار ببدء أعمال الحفر وتجهيز البنية التحتية للمرحلة الثانية مباشرةً بعد الإنتهاء منها في المرحلة الأولى بدلاً من الانتظار من استكمال المهام للمرحلة الأولى بشكل كامل ونهائي.

إجراء عملية Crashing على أحد مهام المشروع:

عند تطبيق إجراء Crashing على المهمة (G) اعمال ربط وتركيب الخرسانة الجاهزة: فإن الزمن الفعلي لإنهاء المشروع سيتقلص بمعدل ١٢٪، وفي الناحية الأخرى ستزيد تكاليف الموارد بنسبة ٦٪، مع الأخذ في عين الاعتبار حدوث أي مخاطر غير متنبأ بها مستقبلاً.

الوقت الموزع للشهداء من كل نشاط في جميع الوحدات			
النشاط	الوقت المخصص	الوقت المتاح	الوقت الفعلي
A	8	12	12
B	2	6	6
C	3	4	4
D	4	5	5
E	4	5	5
F	5	6	6
G	10	12	12
H	2	4	4
I	1	3	3
J	2	3	4
K	3	4	4

المرحلة الأولى			
اسم المخرج	الوقت المخصص	الوقت المتاح	الوقت الفعلي
A1	12	0	نعم
B1	6	12	نعم
C1	4	18	نعم
D1	5	27	نعم
E1	5	37	نعم
F1	6	48	نعم
G1	12	66	نعم
H1	4	82	نعم
I1	3	86	نعم
J1	3	89	نعم
K1	4	96	نعم

المرحلة الثانية			
اسم المخرج	الوقت المخصص	الوقت المتاح	الوقت الفعلي
A1	12	0	نعم
B1	6	12	نعم
C2	4	18	نعم
D2	5	27	نعم
E2	5	37	نعم
F2	6	48	نعم
G2	12	66	نعم
H2	4	82	نعم
I2	3	86	نعم
J2	3	89	نعم
K2	4	96	نعم

المرحلة الثالثة			
اسم المخرج	الوقت المخصص	الوقت المتاح	الوقت الفعلي
A1	12	0	نعم
B1	6	12	نعم
C3	4	18	نعم
D3	5	27	نعم
E3	5	37	نعم
F3	6	48	نعم
G3	12	66	نعم
H3	4	82	نعم
I3	3	86	نعم
J3	3	89	نعم
K3	4	96	نعم

المرحلة الرابعة			
اسم المخرج	الوقت المخصص	الوقت المتاح	الوقت الفعلي
A1	12	0	نعم
B1	6	12	نعم
C4	4	18	نعم
D4	5	27	نعم
E4	5	37	نعم
F4	6	48	نعم
G4	12	66	نعم
H4	4	82	نعم
I4	3	86	نعم
J4	3	89	نعم
K4	4	96	نعم

المرحلة الخامسة			
اسم المخرج	الوقت المخصص	الوقت المتاح	الوقت الفعلي
A1	12	0	نعم
B1	6	12	نعم
C5	4	18	نعم
D5	5	27	نعم
E5	5	37	نعم
F5	6	48	نعم
G5	12	66	نعم
H5	4	82	نعم
I5	3	86	نعم
J5	3	89	نعم
K5	4	96	نعم

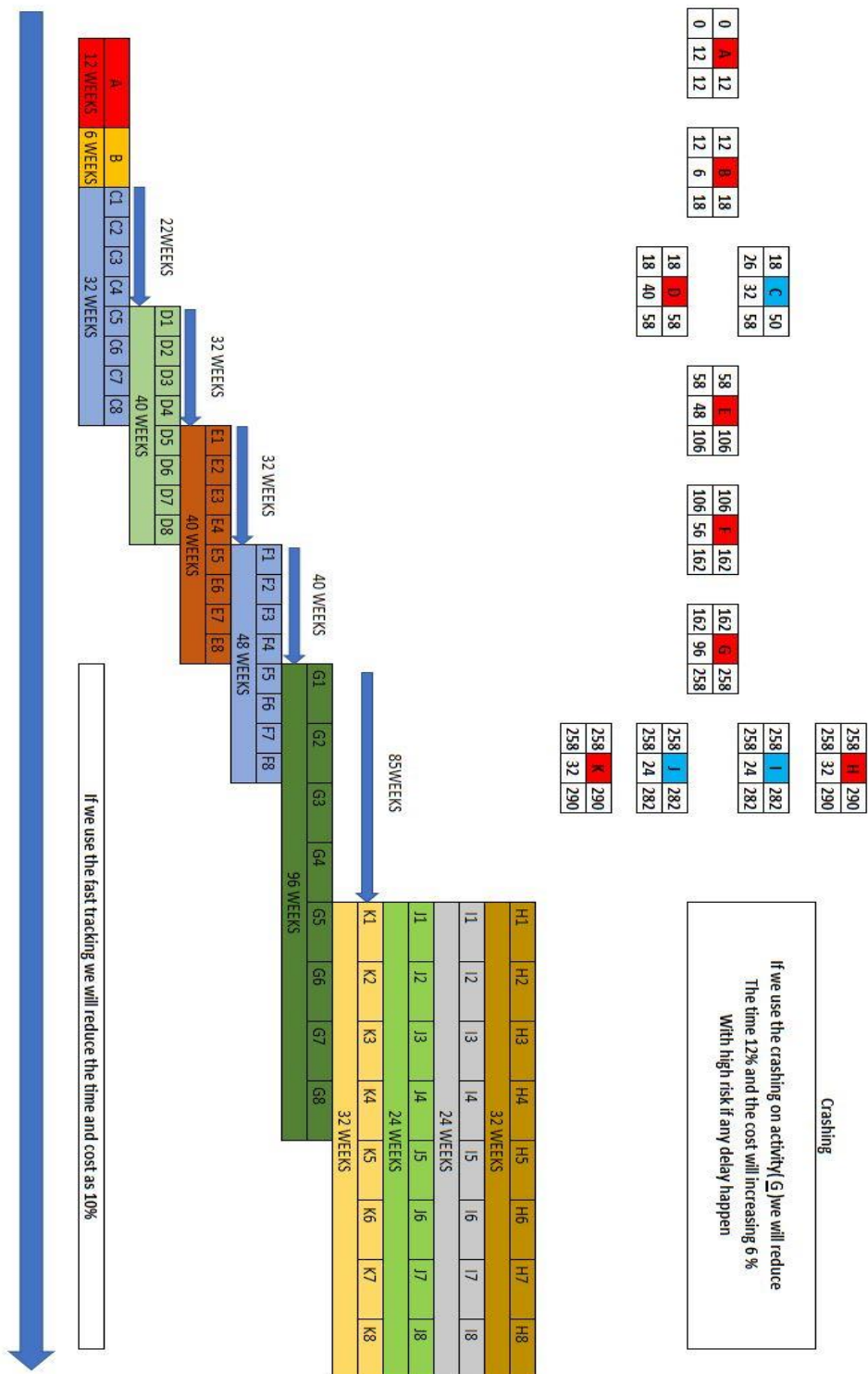
المرحلة السادسة			
اسم المخرج	الوقت المخصص	الوقت المتاح	الوقت الفعلي
A1	12	0	نعم
B1	6	12	نعم
C6	4	18	نعم
D6	5	27	نعم
E6	5	37	نعم
F6	6	48	نعم
G6	12	66	نعم
H6	4	82	نعم
I6	3	86	نعم
J6	3	89	نعم
K6	4	96	نعم

المرحلة السابعة			
اسم المخرج	الوقت المخصص	الوقت المتاح	الوقت الفعلي
A1	12	0	نعم
B1	6	12	نعم
C7	4	18	نعم
D7	5	27	نعم
E7	5	37	نعم
F7	6	48	نعم
G7	12	66	نعم
H7	4	82	نعم
I7	3	86	نعم
J7	3	89	نعم
K7	4	96	نعم

المرحلة الثامنة			
اسم المخرج	الوقت المخصص	الوقت المتاح	الوقت الفعلي
A1	12	0	نعم
B1	6	12	نعم
C8	4	18	نعم
D8	5	27	نعم
E8	5	37	نعم
F8	6	48	نعم
G8	12	66	نعم
H8	4	82	نعم
I8	3	86	نعم
J8	3	89	نعم
K8	4	96	نعم

تحليل أثر عملية Fast-tracking & Crashing على الجدول الزمني وتمثيل الجدول بعد تنفيذ

هذان الإجراوان:



الفصل الرابع عشر:

التفاوض

تطوير قواعد عامة لعملية للتفاوض:

اعتمدت شركة همه على الخبرة العملية و المراجع العلمية مثل كتاب العلاقات العامة للدكتورة أشواق عباس لتطوير القواعد و الأسس العامة لعملية التفاوض

١. إتفاق طرفان أو أكثر داخل أو خارج مؤسسة همه لديهم موضوع أو مصالح مشتركة مع وجود بعض الاختلافات في وجهات النظر بالجلوس على طاولة المفاوضات و استخدام مهارات التفاوض للوصول إلى اتفاق(أشواق عباس ١١) .
٢. جمع المعلومات و دراستها وتحديد الأهداف و الأولويات لكل طرف في المفاوضات يهتم في تحقيقها
٣. امتلاك قدرات التواصل و الحوار و ضبط النفس للوصول إلى اتفاق أو تسوية أو تنازلات
٤. تهيئة البيئة المناسبة للحوار و المفاوضات مع الإعداد الجيد للتفاوض
٥. احترام جميع الأطراف المتفاوضة و الالتزام بقوانين التفاوض
٦. وضع خطه بديلة للتفاوض
٧. توثيق نتائج التفاوض للطرفين

خطة التفاوض:

خطة تفاوض مع متقدم جديد للوظيفة:

١. بدأ البحث و جمع المعلومات عن الشخص المتقدم للوظيفة و من قبل الموارد البشرية و تحديد الأهداف الأولية من قبل رئيس القسم
٢. بدأ المفاوضات الأولية وجمع معلومات أكثر عن طريق مكالمات هاتفية من قبل الموارد البشرية مع المتقدم للوظيفة
٣. تقييم الوضع من قبل رئيس القسم و الموارد البشرية و قسم المالية و القانونية و أخذ قرار المضي في المفاوضات أو الاعتذار عن المفاوضات .
٤. إذا أخذ قرار المضي في المفاوضات يتم تحديد الأهداف الأساسية مع تحديد مقدار إمكانية التغيير في الشروط و يتم إرسال رسالة إلكترونية مع المتقدم للوظيفة متضمنة معلومات عن المقابلة .

٥. بدأ المفاوضات الثانية من قبل الموارد البشرية و رئيس قسم العمليات مع المتقدم على الوظيفة ووضع النقاط على الحروف

٦. اجتماع كل من الموارد البشرية و رئيس قسم العمليات و المالية و شئون القانونية لأخذ القرار و تبليغ المتقدم للوظيفة عن القرار .

٧. إقرار الاتفاق بشكل مكتوب للجميع الأطراف

خطة التفاوض لحل النزاع:

١. جمع المعلومات و تحديد الأهداف و الأولويات و تحليل مصالح الطرف الآخر الذي سيدخل معه في عملية التفاوض والتعرف على آلية الطرف الآخر في التفاوض .

٢. تحديد البدائل و الخيارات و الحلول البديلة بناء على تحليل اهتمامات و احتياجات و أولويات جميع الأطراف (ناصر المحيمد).

٣. تحديد الأطراف الرئيسية المشاركة في المفاوضات و توضيح مسؤوليتهم (ناصر المحيمد)

٤. بدأ عملية المفاوضات و محاولة إستخدام أسلوب مرن بما يضمن حقوق الكل للوصول للحلول مرضية للطرفين

٥. في حال عدم الوصول للنتيجة تفويض طرف ثالث للتفاوض للوصول إلى نتيجة

٦. توثيق نتائج المفاوضات

المراجع

- [1] عبدالرزاق، أ.م.د.خالدية وآخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية منشورة، المجلة العربية للإدارة، ٢٠١٩.
- [2] بلكبير، أبومدين، أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار وتحسين مستويات الأداء في المؤسسات، حوايات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والانسانية، رقم ٠٧، ٢٠١٣، قالمة.
- [3] نصر الله، عمر عبدالرحيم، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، ٢٠١٦ ص ٢٩٧-٢٩٩
- [4] أحمد، د.مها مراد علي، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية، ٢٠١٨، كلية التربية، جامعة المنيا، ج ٢، اسيوط.
- [5] المحميد، ناصر إبراهيم، شرح دليل كفاءات الأفراد وفق الإصدار الرابع ICB لشهادة منظمة إدارة المشاريع الدولية IPMA للمستوى A و B، ٢٠٢١، الرياض.
- [6] Kerzner, H., 2009. *Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, 10th ed, New Jersey: John Sons, Inc & Willey.