

مشروع تجهيز مطعم في جامعة الأمير محمد بن فهد بمدينة الخبر

| الاسم                       | الرقم الجامعي |
|-----------------------------|---------------|
| منصور عبدالله مشيب القحطاني | 2021200771    |
| أماني عبدالله مشيب القحطاني | 2021200766    |
| بندر حميد خميس العقيلي      | 2021201055    |
| يوسف يحيى حبيب              | 2021200095    |
| محمود أحمد عمر با عقيل      | 2021200988    |
| منصور علي محمد الحواس       | 2021200005    |
| ريان أحمد سليمان البلهي     | 2021201080    |
| أحمد إبراهيم محمد الجدلي    | 2021200594    |
| إبراهيم عبدالرحمن علي عون   | 2021202243    |

Everyone's Smart University

PMG697: Final Project

Dr.Walid Sulaiman

October 29<sup>th</sup>, 2021

## فهرس المحتويات

| رقم الصفحة | المحتويات                                                                              |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 5          | الرسالة – الرؤية – الأهداف                                                             |
| 6          | تطوير مؤشرات قياس للأداء                                                               |
| 7          | تطوير ميثاق المشروع                                                                    |
| 10         | الهيكل التنظيمي لفريق المشروع                                                          |
| 11         | تحديد الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل                          |
| 11         | تحديد نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع مع تحديد السبب                         |
| 13         | تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع                                    |
| 14         | تطوير نموذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع الثلاث                                   |
| 15         | تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم                                                |
| 16         | تطوير شبكة (القوة/ الاهتمام) شبكة (التأثير/ القوة)                                     |
| 18         | استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة                                           |
| 18         | تعريف ثقافة المنظمة                                                                    |
| 19         | تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع                        |
| 19         | سرد 3 عادات سلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع                       |
| 19         | دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها                                  |
| 20         | اجراء تقييم منهجي ذاتي باستخدام نموذج SWOT                                             |
| 20         | تقديم "3" سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية                                          |
| 21         | تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني إن وجد لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات |
| 21         | إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة                                             |
| 22         | تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال                                                   |
| 22         | تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي                                               |
| 23         | بناء مصفوفة الاتصال                                                                    |

|    |                                                                    |
|----|--------------------------------------------------------------------|
| 24 | عرض 3 سيناريوهات النماذج خاطئة من التواصل                          |
| 25 | تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين                       |
| 25 | وصف و تعريف لنموذج القيادة المفضلة بالمشروع                        |
| 25 | تحديد أسباب التفصيل لذلك النموذج                                   |
| 26 | تقديم 5 مقترحات لطرق التحفيز تتناسب مع طبيعة المشروع               |
| 26 | تصميم نموذج RACI لثلاث إجراءات إدارية بالمشروع                     |
| 26 | تعريف الصراع والأزمات                                              |
| 27 | تقديم 3 سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع                   |
| 27 | تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع و تحديد سبب الأفضلية |
| 28 | عرض تحليل الأسباب الجذرية ROOT CAUSE ANALYSIS                      |
| 29 | توزيع الموارد البشرية على المهام                                   |
| 30 | تحليل إجراء عملية Fast Tracking                                    |
| 32 | تطوير قواعد عامة للتفاوض                                           |
| 32 | إعداد خطتين للتفاوض                                                |

## قائمة الجداول

| رقم الجدول | اسم الجدول                                         | رقم الصفحة |
|------------|----------------------------------------------------|------------|
| 1          | Lead or lag Indicators مؤشرات قياس الأداء –        | 7          |
| 2          | نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع      | 13         |
| 3          | نموذج التحقق من مرحلة البدء و التخطيط في المشروع   | 14         |
| 4          | نموذج التحقق من مرحلة التنفيذ في المشروع           | 14         |
| 5          | نموذج التحقق من مرحلة الإغلاق في المشروع           | 15         |
| 6          | تطوير سجل المعنيين                                 | 15         |
| 7          | تطوير شبكة (القوة/التأثير) و شبكة (القوة/الاهتمام) | 16         |
| 8          | سجل المعنيين بالمشروع و أصحاب المصلحة              | 21         |
| 9          | مصفوفة الاتصال                                     | 23         |
| 10         | مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين                    | 25         |
| 11         | RACI نموذج                                         | 26         |
| 12         | نموذج توزيع الموارد البشرية في المشروع             | 29         |
| 13         | الجدول الزمني قبل تنفيذ<br>Fast Tracking           | 30         |
| 14         | العلاقة بين الأنشطة في المسار الحرج                | 31         |
| 15         | الجدول الزمني بعد تنفيذ<br>Fast Tracking           | 31         |

### قائمة الأشكال

| رقم الشكل | اسم الشكل                                | رقم الصفحة |
|-----------|------------------------------------------|------------|
| 1         | الهيكل التنظيمي لفريق ووحدات عمل المشروع | 11         |
| 2         | شبكة القوة/الاهتمام                      | 17         |
| 3         | شبكة القوة / التأثير                     | 17         |
| 4         | النماذج الشبكية لأصحاب المصلحة           | 18         |
| 5         | SWOT                                     | 20         |
| 6         | RCA – 5 Whys                             | 28         |
| 7         | نموذج توزيع الموارد البشرية              | 29         |

## الرسالة Mission

تنفيذ مشروع متكامل حسب رأي العميل ووفق أعلى المعايير العالمية في تصميم وتجهيز المطاعم ليستفيد منه منسوبي جامعة الأمير محمد بن فهد في مدينة الخبر وأن يحدث هذا المشروع نقلة نوعية في مرافق الجامعة.

## الرؤية Vision

أن يكون مكتب المتفرد لإدارة المشاريع الوجهة الأولى في تصميم المطاعم الجامعية.

## أهداف المشروع SMART Goals

1. تصميم مطعم في حرم الجامعة يخدم منسوبي الجامعة و الطلاب خلال مدة لا تتجاوز ثلاثة أشهر للتنفيذ.
2. تجهيز المطعم بأحدث الأجهزة والأدوات اللازمة لتسليمه للجامعة بعد الانتهاء من أعمال الصيانة خلال مدة لا تتجاوز أسبوعان.
3. العمل على تصميم جلسات خارجية للمطعم بعد الانتهاء من أعمال الصيانة خلال أسبوع من انتهاء الجلسات الداخلية.
4. التأكد من أعمال الصيانة والكهرباء والمياه بعد الانتهاء من المشروع خلال أسبوع.
5. من خلال تنفيذ المشروع نهدف إلى التعاقد مع جامعات أخرى لتصميم وتجهيز المطاعم والحصول على تعاقدات محلية خلال 6 أشهر بعد انتهاء المشروع.

## تطوير و تحديد مؤشرات القياس للأداء LEAD or LAG

بشكل عام وضعنا للمشروع معايير معينة وكل معيار له مؤشرات أداء ترصد امتثال المشروع للأهداف المحددة مسبقاً كما هو موضح في الجدول:

| المعيار             | مؤشر الأداء                                                                                                                                                                                                                                         | نوع المؤشر                                   |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| تباين الجدول الزمني | مؤشر أداء الجدول الزمني<br>Schedule Performance Index<br>يمكن حساب التقدم أو التأخر الذي يواجهه المشروع بأكمله مقارنة بالوقت المتوقع.                                                                                                               | Lagging Indicator<br>Or<br>Leading Indicator |
| تباين التكلفة       | مؤشر أداء التكلفة<br>Cost Performance Index<br>يمكن حساب التكلفة أثناء سير المشروع و يساعد هذا المؤشر في قياس الانحراف المركزي من ميزانيات التكلفة المتوقعة.                                                                                        | Lagging Indicator<br>Or<br>Leading Indicator |
| الجودة              | عن طريق قياس:<br>- رضا العميل من خلال مقارنة العمل الحالي مع الخطة التي تم الاتفاق عليها.<br>معايير النظام الإنشائي ونوعية المواد الخام المستخدمة وأنواع التركيبات والتشطيبات .<br>هذه المؤشرات تعتمد على قدرة مدير المشروع على اختيار مواد مناسبة. | Lagging Indicator                            |
| الحفاظ على البيئة   | - قياس استخدام أجهزة مراقبة استهلاك الطاقة والمياه.<br>- الالتزام البيئي لمصممي المشروع ومعرفة المستثمرين بفوائد النقل الأخضر للحد من التلوث البيئي.                                                                                                | Leading Indicator                            |

جدول رقم 1. مؤشرات قياس الأداء Lead or Lag Indicators

تطوير و إعداد نموذج ميثاق المشروع

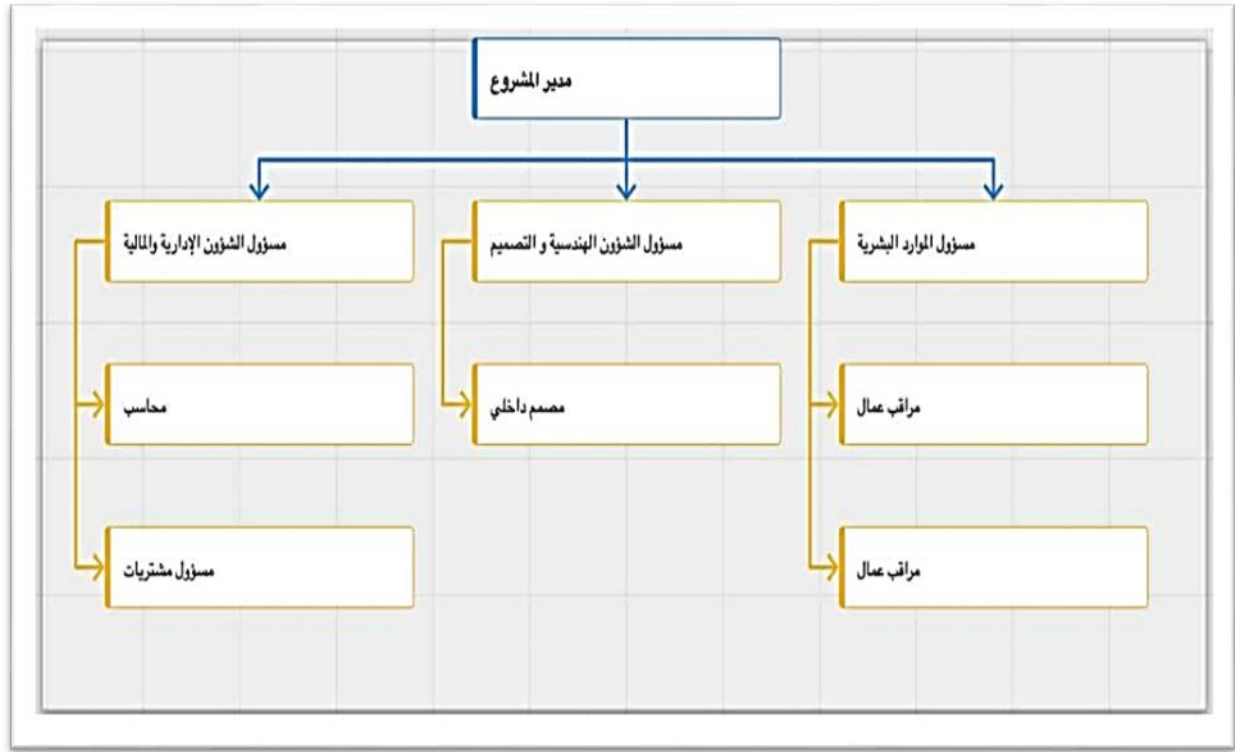
|                      |                                                                                                                                                                                                                                                               |                                |                       |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------|
| أعد هذا المستند      | محمد عبدالله                                                                                                                                                                                                                                                  | فهد خالد                       | عبدالإله سليمان       |
|                      | مدير المشروع                                                                                                                                                                                                                                                  | مسؤول الشؤون الإدارية والمالية | مسؤول الشؤون الهندسية |
|                      | التوقيع:                                                                                                                                                                                                                                                      | التوقيع:                       | التوقيع               |
| اسم المشروع:         | تجهيز مطعم لتقديم الوجبات في جامعة الأمير محمد بن فهد في مدينة الخبر                                                                                                                                                                                          |                                |                       |
| الغرض من المشروع:    | تجهيز مطعم في جامعة الامير محمد بن فهد في مدينة الخبر بكامل التجهيزات اللازمة لتشغيله وتسليمه للجامعة مكتملة فيه كل عناصر التصميم الداخلي والإنارة والديكورات.                                                                                                |                                |                       |
| معايير نجاح المشروع: | 1- اكتمال أعمال الإضاءة الداخلية والخارجية.<br>2- اكتمال تصميم المطعم وفق الخطة الموضوعية.<br>3- توفير وتجهيز المطعم بكامل التجهيزات الخاصة من الاجهزة والأدوات.<br>4- اكتمال التشطيبات وانتهاء الديكورات وترتيب الأثاث.<br>5- انتهاء أعمال الجلسات الخارجية. |                                |                       |
| المتطلبات الرئيسية:  | الحصول على الموافقات الرسمية.                                                                                                                                                                                                                                 |                                |                       |
|                      | توفر التمويل من قبل الجامعة حسب العقد المبروم بين الطرفين.                                                                                                                                                                                                    |                                |                       |
|                      | استلام مكان شاغر صالح لتجهيز المطعم.                                                                                                                                                                                                                          |                                |                       |
| نطاق المشروع:        | يشمل المشروع على تجهيز المطعم من حيث تنفيذ اعمال الديكورات والإضاءة الداخلية والخارجية و تجهيز المطعم بالأجهزة والأدوات اللازمة ولا يشتمل على تشغيل المطعم أو الحصول على توكيلات محلية او عالمية.                                                             |                                |                       |
| المخرجات الرئيسية:   | 1- مطعم مجهز بجميع الأجهزة اللازمة.<br>2- إنهاء أعمال التصميم الداخلي.<br>3- الانتهاء من الجلسات الخارجية.<br>4- تقرير ختامي و نهائي للمشروع.                                                                                                                 |                                |                       |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           |                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           |                           |
| <div>1- عمل المكيفات بالشكل السليم لضمان سلامة المواد المستخدمة.</div> <div>2- التأكد من سلامة توصيلات الكهرباء لضمان استمرارية العمل.</div> <div>3- تأخر وصول المواد اللازمة وصعوبة تخزينها.</div> <div>4- عدم كفاءة تمديدات المياه في الموقع الشاغر للمطعم.</div> <div>5- قد يكون الموقع غير صالح لبدء العمل فوراً ويحتاج تعديلات.</div> <div>6- صعوبة دخول الشاحنات من بوابة الجامعة وعدم وجود تصاريح أو التأخير في إصدارها.</div> <div>7- اعتذار أحد مقاولي الباطن.</div> <div>8- التأخر في تكليف أحد أعضاء الفريق للعمل مباشرة.</div> |           | القيود والفرضيات:         |
| عدد 2 أسبوع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | التحضير   | الجدول الزمني:            |
| عدد 2 أسبوع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | التعاقدات |                           |
| عدد 7 أسابيع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | التنفيذ   |                           |
| عدد 1 أسبوع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | التسليم   |                           |
| ثلاثة أشهر                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |           | المدة التقديرية:          |
| 1,200,000 ريال سعودي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |           | الموارد المالية المعتمدة: |
| إدارة جامعة الأمير محمد بن فهد ممثلة في وكالة الجامعة للشؤون الهندسية.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           | قائمة المعنيين بالمشروع:  |
| موردي أجهزة المطاعم.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |           |                           |
| مصانع و محلات الديكورات الخاصة بالمطاعم.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |                           |
| مكاتب التصميم الداخلي.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |                           |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| <p>الحصول على موافقة على جميع مخرجات المشروع من الجهات التالية:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- إدارة الجامعة.</li> <li>2- فرع بلدية مدينة الخبر.</li> <li>3- إدارة السلامة في الجامعة.</li> <li>4- مدير المشروع.</li> <li>5- راعي المشروع.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>متطلبات قبول المشروع:</p> |
| <p>التدقيق على جميع عقود المشروع.</p> <p>استلام المطعم مجهز بشكل كامل.</p> <p>تحرير جميع المواد الزائدة.</p> <p>توثيق جميع الدروس المستفادة.</p> <p>أرشفة سجلات المشروع.</p> <p>إعداد التقرير الختامي للمشروع.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>معايير إغلاق المشروع:</p> |
| <p>تم الحصول على موافقة لتعيين المهندس محمد عبدالله مديراً للمشروع ومنحه الصلاحيات التالية لمساعدته على إدارة المشروع وضمان نجاحه:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. الإشراف على إعداد خطة المشروع.</li> <li>2. تحديد العلاقات بين الأطراف المشتركة لتنفيذ المشروع.</li> <li>3. اتخاذ الإجراءات اللازمة لتدبير المواد المستخدمة لإنهاء المشروع.</li> <li>4. تنظيم أعمال أعضاء الفريق والإشراف عليهم والتنسيق فيما بينهم.</li> <li>5. متابعة تنفيذ أنشطة المشروع واتخاذ القرارات المناسبة لإصلاح مسارات التنفيذ.</li> <li>6. مراقبة التكاليف واتخاذ القرارات اللازمة لاتباع الخطة.</li> <li>7. التأكد من أن مقاولي الباطن على المستوى المطلوب لتنفيذ أعمالهم.</li> </ol> | <p>صلاحيات مدير المشروع:</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                   |          |          |              |               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|--------------|---------------|
| <p>تم اختيار سعادة المهندس خالد عبدالمحسن المدير التنفيذي لمكتب إدارة المشاريع راعياً للمشروع و<br/>تم منحه جميع الصلاحيات اللازمة لتمويل و دعم المشاريع و اتخاذ القرارات المناسبة واللازمة<br/>لمساندة مدير المشروع في عمله.</p> |          |          |              | راعي المشروع: |
| الاسم:                                                                                                                                                                                                                            | التوقيع: | التاريخ: | مدير المشروع |               |
| الاسم:                                                                                                                                                                                                                            | التوقيع: | التاريخ: | راعي المشروع |               |

### تطوير و إعداد هيكل تنظيمي لفريق و وحدات عمل المشروع



شكل 1: الهيكل التنظيمي لفريق و وحدات عمل المشروع

### تحديد الأسس العلمية والعملية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل

تم اعتماد الهيكل التنظيمي الوظيفي Functional Organizational Structure لبناء فريق المشروع اعتماداً على المهارات والخبرات المطلوبة وذلك لزيادة الإنتاجية و تحقيق نتائج ذات جودة عالية و من الدراسات السابقة تبين أن الهيكل الوظيفي يمكن أعضاء الفريق من العمل بوضوح تام و مهارة عالية و كل شخص يعمل لديه مرجعية إدارية واضحة تمكنه من السير للهدف بدون تكرار أو نسبة خطأ و تجعله قادر على العمل وفق خطة المشروع مما يسمح لأعضاء الفريق بالعمل بأداء عالي (Ahmadya , Mehrpourb and Nikooravesh, 2016) ومن هذا المنطلق تم اختيار أعضاء يتمتعون بمهارات عالية بسبب طبيعة عملهم المتكرر مما يجعل الفريق ذو كفاءة عالية للحصول على مخرجات عالية الجودة و تم الاتفاق مع إدارتهم لتكليفهم بالعمل لإنجاز المشروع خلال ثلاثة أشهر في هذا التنظيم تم تجميع أعضاء فريق العمل حسب التخصصات المطلوبة حيث تم تفرغهم خلال مدة إتمام المشروع من قبل الرئيس التنفيذي للمكتب.

### تحديد نموذج مكتب المشاريع مع تحديد السبب

تم تحديد نموذج المكتب الموجه (Directive PMO) حيث يتميز هذا النموذج بمستوى تحكم كبير بالمشاريع بالإضافة إلى إدارتها بشكل كامل مع تقديم ما يلزم من دعم ومصادر. ويقوم المكتب فور تعاقد المؤسسة على المشروع بتحديد مديرين له. يتميز أيضاً هذا النموذج بتقديم احترافية عالية في إدارة المشاريع، حيث يقوم كل مدير بكتابة تقارير دورية للمكتب مما يضمن مستوى عالي جداً من التناسق في العمل على مستوى كل المشاريع. هذا النموذج مناسب جداً للمؤسسات المتوسطة التي تحتاج إلى دعم فني في أماكن كثيرة ومتنوعة.

تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع

| اسم المشروع | تجهيز مطعم لتقديم الوجبات في جامعة الأمير محمد بن فهد في مدينة الخبر | الراعي                                                                    | سعادة المدير التنفيذي لمكتب المتفرد لإدارة المشاريع أ. خالد عبدالمحسن | المقاول الرئيسي                                                                 | مكتب المتفرد لإدارة المشاريع |
|-------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| المرجع      | الميثاق                                                              | اليوم                                                                     | الأحد                                                                 | التاريخ                                                                         | March 5th, 2021              |
| المتطلبات   |                                                                      |                                                                           | الامتثال                                                              |                                                                                 |                              |
| التسلسل     | الهدف / المخرج                                                       | المنفذ                                                                    | تفاصيل الهدف / المخرج                                                 | الهدف / المخرج                                                                  | نعم / لا / لا ينطبق          |
| 1           | مطعم مجهز بجميع الأجهزة اللازمة                                      | قسم الشؤون المالية - إدارة المشتريات                                      | يقوم قسم المشتريات بشراء جميع الأجهزة المطلوبة من قسم المبيعات        | شراء التجهيزات الخاصة بالمطعم مثل (ميكروويف و ثلاجة و ما الى ذلك)               |                              |
| 2           | إنهاء اعمال التصميم الداخلي                                          | قسم الشؤون الهندسية والتصميم بالتعاون مع محلات و مصانع الأثاث و الديكورات | مراجعة الأعمال التي يقوم بها المهندس و مقاولي الباطن                  | هل يقوم بالتصميم المطلوب                                                        |                              |
| 3           | الانتهاء من الجلسات الخارجية.                                        | قسم الشؤون الهندسية والتصميم بالتعاون مع محلات و مصانع الأثاث و الديكورات | التأكد من جاهزية المكان و تركيب الإضاءة فيه                           | مدى جودة المواد التي يقوم باستخدامها و طريقة التنفيذ                            |                              |
| 4           | تقرير نهائي و ختامي للمشروع                                          | مدير المشروع                                                              | تقوم إدارة المشروع بعمل تقرير فني متكامل عن المشروع                   | مراجعته جميع الاعمال التي تم القيام بها و التأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة |                              |

جدول 2: نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع

تطوير نموذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع ( بدء و تخطيط – تنفيذ – إغلاق )

Project Initiation and Planning Phase Checklist

| البند                                       | تاريخ التسليم | الحالة | ملاحظات |
|---------------------------------------------|---------------|--------|---------|
| تحديد نطاق المشروع                          |               |        |         |
| موافقة على ميزانية المشروع                  |               |        |         |
| تحديد أصحاب المصلحة والمعنيين بالمشروع      |               |        |         |
| تحديد راعي المشروع                          |               |        |         |
| تحديد نوع الموارد داخلية أم خارجية          |               |        |         |
| الاتفاق مع أصحاب المصلحة على الوقت والتكلفة |               |        |         |
| تحديد منافع المشروع                         |               |        |         |
| تحديد القيود و الفرضيات                     |               |        |         |
| تحديد المخاطر و علاجها                      |               |        |         |
| توافق المشروع مع استراتيجية المؤسسة         |               |        |         |
| تحديد Kick off meeting                      |               |        |         |
| تحديد الاحتياجات التدريبية للفريق           |               |        |         |
| تحديد خطة إدارة المشروع                     |               |        |         |
| تحديد الميزانية الاحتياطية للمشروع          |               |        |         |
| تحديد الفرضيات والتوقعات للمشروع            |               |        |         |
| تحديد Work Breakdown Structure              |               |        |         |
| تحديد طرق تتبع مسار المشروع و تطوره         |               |        |         |
| للتأكد من كفاية موارد المشروع               |               |        |         |
| التأكد من الحاجة لمقاولي الباطن أو SMEs     |               |        |         |

جدول 3: نموذج التحقق من مرحلة البدء والتخطيط في المشروع

Project Execution Phase Checklist

| البند                                                                           | تاريخ التسليم | الحالة | ملاحظات |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------|---------|
| مشاركة نطاق المشروع مع أصحاب المصلحة                                            |               |        |         |
| أكد من أن جميع أعضاء الفريق على علم بالتسليمات المطلوبة عند تنفيذ المشروع       |               |        |         |
| تم التأكد من سلامة البنية التحتية للمشروع وتوفر الأجهزة والأدوات اللازمة        |               |        |         |
| تحديد موقع المشروع و هل يحتاج الأعضاء لتغيير أماكن عملهم                        |               |        |         |
| تم توزيع المهام والمسؤوليات على جميع أعضاء الفريق                               |               |        |         |
| التأكد من علم أعضاء الفريق بمنفعة المشروع والقيمة التي سيضيفها عند الانتهاء منه |               |        |         |
| تحديد جميع الموارد المستخدمة لتنفيذ المشروع                                     |               |        |         |

جدول 4: نموذج التحقق من مرحلة تنفيذ المشروع

### Project Closure Phase Checklist

| البند                                          | تاريخ التسليم | الحالة | ملاحظات |
|------------------------------------------------|---------------|--------|---------|
| تم تحقيق المنفعة من المشروع                    |               |        |         |
| تم توثيق جميع مستندات المشروع                  |               |        |         |
| تمت الموافقة من جميع أصحاب المصلحة             |               |        |         |
| عرض التقرير النهائي والختامي للمشروع           |               |        |         |
| تم تحرير جميع المواد الزائدة                   |               |        |         |
| تم توثيق سجل الدروس المستفادة                  |               |        |         |
| تم تسليم جميع مخرجات المشروع بشكل رسمي و نهائي |               |        |         |

جدول 5: نموذج التحقق من مرحلة إغلاق المشروع

### تطوير سجل المعنيين و تشكيل المجموعات لهم Stakeholders Register

| الاسم                   | الفئة (داخلي/ خارجي) | المنظمة أو المنشأة           | المنصب الوظيفي               | معلومات التواصل                                   |
|-------------------------|----------------------|------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------|
| خالد عبدالمحسن          | داخلي                | مكتب المتفرد لإدارة المشاريع | الرئيس التنفيذي              | الجوال: 0551234500<br>الإيميل: Khaled@hotmail.com |
| بدر خالد                | خارجي                | جامعة الأمير محمد بن فهد     | وكيل الجامعة للشؤون الهندسية | الجوال: 0554040776<br>الإيميل: bader@hotmail.com  |
| أعضاء الفريق            | داخلي                | مكتب المتفرد لإدارة المشاريع | أخصائي إدارة مشاريع          | الجوال:<br>الإيميل:                               |
| موردي أجهزة المطاعم     | خارجي                | محلات تجهيز المطاعم          |                              | الجوال:                                           |
| موردي الديكورات والأثاث | خارجي                | مصانع الأثاث                 |                              | الجوال:                                           |
| مكتب التصميم الداخلي    | خارجي                | مكاتب التصميم                |                              | الجوال:                                           |
| منسوبي الجامعة          | خارجي                | جامعة الأمير محمد بن فهد     |                              | الجوال:                                           |

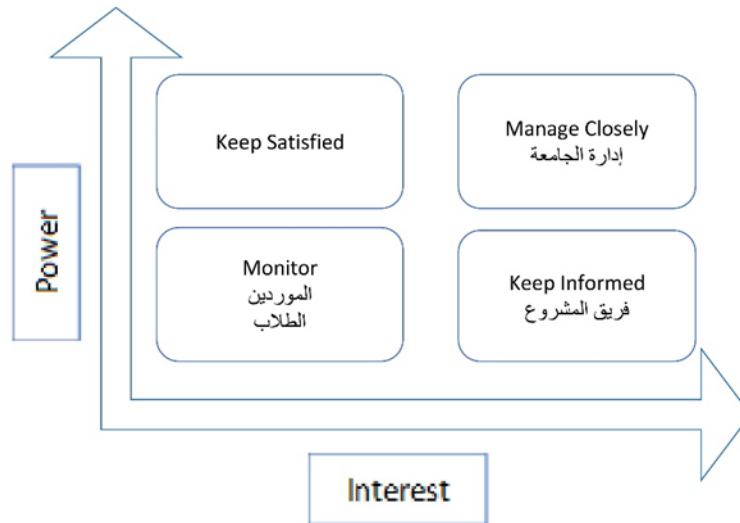
جدول 6: نموذج سجل المعنيين

تطوير شبكة (القوة/ التأثير) و (القوة/ الاهتمام)

| أصحاب المصلحة (الداخليون) |                                             |                     |                |          |         |                                                                             |
|---------------------------|---------------------------------------------|---------------------|----------------|----------|---------|-----------------------------------------------------------------------------|
| #                         | الاسم                                       | الدور/المنصب        | القوة/الصلاحية | الاهتمام | التأثير | الأهداف المرجوة                                                             |
| 1                         | إدارة جامعة الأمير محمد بن فهد بمدينة الخبر | مالك المشروع        | عالي           | عالي     | عالي    | تجهيز وتسليم في الوقت المحدد بناءً على نطاق العمل                           |
| 2                         | فريق المشروع                                | أخصائي إدارة مشاريع | منخفض          | عالي     | عالي    | التنسيق والمتابعة لتسليم المخرجات لمدير المشروع                             |
| 3                         | محمد عبدالله                                | مدير مشروع          | عالي           | عالي     | عالي    | الإشراف والتوجيه لتحقيق مخرجات المشروع وتسليمها في الوقت والميزانية المحددة |
| أصحاب المصلحة (الخارجيون) |                                             |                     |                |          |         |                                                                             |
| #                         | الاسم                                       | الدور/المنصب        | القوة/الصلاحية | الاهتمام | التأثير | الأهداف المرجوة                                                             |
| 1                         | موردي أجهزة المطاعم                         |                     | منخفض          | عالي     | منخفض   | تسليم الأجهزة وتوفيرها بشكل جيد توافراً مع الجدول الزمني المحدد             |
| 2                         | موردي الديكورات والاثاث                     |                     | منخفض          | عالي     | منخفض   | تسليم الخدمات المطلوبة وتوفيرها بشكل جيد توافراً مع الجدول الزمني المحدد    |
| 3                         | مكاتب التصميم الداخلي                       |                     | منخفض          | عالي     | منخفض   | تسليم التصميم المتفق عليه في الوقت الزمني المحدد                            |
| 4                         | طلاب الجامعة                                |                     | منخفض          | منخفض    | عالي    | توفير المكان المناسب الذي يتوافق مع احتياجاتهم                              |
| 5                         | منسوبي الجامعة                              |                     | منخفض          | منخفض    | عالي    | توفير المكان المناسب الذي يتوافق مع احتياجاتهم                              |

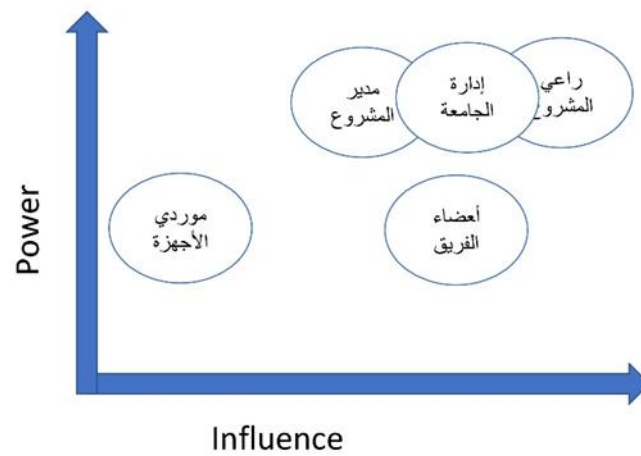
جدول 7: شبكة (القوة/التأثير) و شبكة (القوة/ الاهتمام)

شبكة (القوة / الاهتمام)

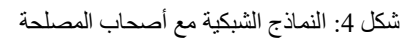


شكل 2: شبكة القوة/ الاهتمام

شبكة (القوة / التأثير)



شكل 3: شبكة القوة/ التأثير



الثقافة التنظيمية هي مزيج من الافتراضات المهمة التي يشترك فيها كل عضو في المنظمة وغالبًا ما تكون غير مذكورة. تتكون الثقافة التنظيمية أساسًا من افتراضين رئيسيين شائعين: القيم والمعتقدات. القيم هي الافتراضات التي تم توجيهها من قبل قادة المنظمة وتعتبر بمثابة المثل العليا التي يرغب فيها جميع أعضاء المنظمة. من ناحية أخرى، فإن المعتقدات هي افتراضات حول الواقع وخلفها التجربة (Kazmi, A., & Kazmi, A, 2020). ثقافتنا في مكتب المتفرد تحدد قيمنا وسلوكياتنا وتوقعاتنا للعمل معًا ومع العملاء على الرغم من أننا نأتي من خلفيات وثقافات مختلفة، إلا أنها نقطة الالتقاء بيننا، نبقى دائما على اطلاع ونبحث بشكل استباقي عن طرق ابتكارية لتنفيذ مشروعاتنا.

## تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن تبنيها من خلال المشروع

### الإبداع – الكفاءة – التمكين – المسؤولية

من خلال مشروعنا في تصميم مطعم يستهدف فئة الطلاب ومنسوبي الجامعة فإننا على ثقة تامة بأننا نستطيع تبني بعض القيم ومنها الإبداع، حيث نمتلك المساحة الكافية لتوظيف قدرات الفريق الإبداعية على خلق جو عصري وبروح شبابية، ننبني أيضا الكفاءة في أداء العمل بالطريقة الصحيحة، وقيمة التمكين وذلك عن طريق توفير فرص لحدیثي التخرج للعمل معنا ضمن الفريق وتحملهم المسؤولية.

### ثلاث عادات سلوكية شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع – دراستها و تحديد أسبابها والتخلص منها

الأعضاء السلبيون: سيحاول بعض الطلاب الانسحاب من الفريق والمساهمة بشكل أقل في تنفيذ المشروع في بعض الحالات ، هذا ببساطة لأن هذا العضو المعين لا يتفاعل بشكل جيد مع بقية المجموعة لأسباب متعددة منها عدم وجود الوقت الكافي للعمل، قد يفضل العمل الفردي أكثر، أو بسبب بعض الممارسات الإقصائية من الأعضاء الآخرين و انتقاداتهم اللاذعة. وللتخلص من هذه العادة يجب على القائد محاولة إعادة إشراك هؤلاء الأعضاء ومحاولة أن يكونوا أكثر شمولية ومنحهم فرصًا للمساهمة في طرح آرائهم بالإضافة لمنحهم مهام مختلفة.

السلوك غير اللائق بشكل عام مثل – الإساءة لأحد الطلاب، أو إضاعة وقت العمل، أو التعليقات السلبية، أو التجاهل الصارخ للأعضاء الآخرين في المجموعة وهذا قد يكون بسبب ظروف شخصية أو سلوك معتاد عليه من قبل الطالب، ولو تركت الأمور كما هي فهذا سيؤدي إلى تفاقم المشكلة وتصاعدها. عندما يتطور مثل هذا السلوك، يجب على القائد بذل محاولات لتصحيح الوضع وأن يكون وسيط لحل المشاكل الناجمة عن هذا السلوك أو تصعيد الموضوع لإزاله هذا الطالب من المجموعة إن لزم الأمر وكان هذا مناسباً.

بطء الإنتاجية، قد يكون أحد الطلاب يواجه بعض المشاكل الشخصية أو مشاكل في العمل وبالتالي يساهم هذا في بطء إنتاجيته مع الفريق وقد يكون ببساطة استنفذ أفكاره وإبداعه وهذا يؤدي إلى تأخير العمل وعدم تحقيق هدف المجموعة. لذلك يجب على القائد تحديد أهداف صغيرة يجب عليهم تحقيقها ومتابعة سير العمل.

### إجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام SWOT



شكل 5: SWOT

### تقديم 3 سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية و الأثر المالي و الاجتماعي و الفني على أعمال المشروع و العلاقات

- النصب والاحتيال: وهو الاستيلاء على مال الغير عن طريق التدليس والاختلاس.
- السرقة: عن طريق التلاعب في العقود مع مقاولي الباطن وعدم توظيف كل الموارد المالية في المشروع نفسه.
- غسيل الأموال: وهي الطريقة التي تم اخذ بها الأموال بشكل غير مشروع ودمجه في أعمال مشروعة حتى لا يتم التعرف على مصدرها.

| الاجتماعي                                                                                                                                                                        | الفني                                                                                                       | المالي                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- انتشار السرقة بين الموظفين وتصبح عادة.</li> <li>- انتشار غسيل الأموال.</li> <li>- تشويه سمعة المكتب و أداء المشروع بشكل عام.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- انتشار سرقة المعدات.</li> <li>- النصب في أسعار المعدات.</li> </ul> | <p>تراجع في استخدام الأموال المشروعة بالإضافة الى وجود أرباح من هذه الأموال غير معروفة المصدر قد تؤدي إلى انعكاس سلبي على سمعة المكتب.</p> |

#### إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة

| الاسم                         | القوة (داخلي - خارجي) | المنسبة                               | الدور الوظيفي                 | العنوان | الجوال | البريد الإلكتروني |
|-------------------------------|-----------------------|---------------------------------------|-------------------------------|---------|--------|-------------------|
| وكالة الجامعة للشؤون الهندسية | خارجي                 | جامعة الأمير محمد بن فهد بمدينة الخبر | الإدارة                       | الخبر   |        |                   |
| خالد عبدالمحسن                | داخلي                 | مكتب المتفرد لإدارة المشاريع          | راعي المشروع                  | لدمام   |        |                   |
| فهد خالد                      | داخلي                 | مكتب المتفرد لإدارة المشاريع          | ممثل الشؤون الإدارية والمالية | لدمام   |        |                   |
| عبدالإله سليمان               | داخلي                 | مكتب المتفرد لإدارة المشاريع          | ممثل الشؤون الهندسية          | لدمام   |        |                   |
| ناصر                          | داخلي                 | مكتب المتفرد لإدارة المشاريع          | ممثل الموارد البشرية          | لدمام   |        |                   |
| عبدالله                       | داخلي                 | مكتب المتفرد لإدارة المشاريع          | مراقب عمال                    | لدمام   |        |                   |
| محمد                          | داخلي                 | مكتب المتفرد لإدارة المشاريع          | مراقب عمال                    | لدمام   |        |                   |
| نورة                          | خارجي                 | مكتب تصميم داخلي و ديكورات            | مصممة داخلية                  | الخبر   |        |                   |
| فاطمة                         | داخلي                 | مكتب المتفرد لإدارة المشاريع          | محاسب مالي                    | لدمام   |        |                   |
| عصام                          | داخلي                 | مكتب المتفرد لإدارة المشاريع          | ممثل المشتريات                | لدمام   |        |                   |
| الطلاب و منسوبي الجامعة       | خارجي                 | جامعة الأمير محمد بن فهد بمدينة الخبر | لا يوجد                       | الخبر   |        |                   |

جدول 8: سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة

### تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال

التواصل الشخصي هو الاتصال بين شخص وآخر، وهو التواصل الضروري بين شخصين مما يجعل الإنسان كائنا اجتماعيا. يضاف إلى وسائل الاتصال المختلفة هذه البريد الإلكتروني والرسائل النصية القصيرة والهاتف المحمول مما يساعد البشر على التواصل الشخصي مع أقرانهم.

التواصل الفعال: هو إحدى المهارات التي يحصل عليها الفرد بحيث يكون قادراً على توصيل معتقداته وآراءه ورسائله إلى شخص أو مجموعة من الأشخاص بطريقة يضمن بها أن يقتنع الشخص المستهدف بما يقوله أو يعبر عنه.

### تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي

#### أشكال التواصل الشخصي:

- الاتصال اللفظي: وهو الاتصال عن طريق الكلام سواء كان منطوق أو مكتوب وقد يكون مكتوب عن طريق التقارير والمنشورات والكتب، ويتميز بإمكانية الاحتفاظ به والعودة إليه عند الحاجة، كما أنه يمكن الاحتفاظ بهذه البيانات بعيداً عن التحريف، أما عيوبه فهي: المعلومات تصل ببطء، يمكن فهم الكلام بشكل خاطئ.
- الاتصال غير اللفظي: ويتم نقل المعلومات هنا من غير خلال الإيماءات دون أي لغة عن طريق التعابير ولغة الجسد

(Anderson, K, 2020)

#### نماذج التواصل الشخصي:

- نماذج العمل Action Models الغرض من استخدام النماذج هو تقديم تمثيلات مرئية للتواصل بين الأشخاص وتقديم فهم أفضل، وتتنظر إلى الاتصال على أنه إرسال أحادي الاتجاه للمعلومات من مصدر أو مرسل إلى وجهة أو جهاز استقبال.

أمثلة: Berlo's SMCR Model - Early Schramm Model - Shannon-Weaver Model

- النماذج التفاعلية Interactive Model ترى نماذج التفاعل أن المرسل والمستقبل مسؤولان عن فعالية الاتصال.

أمثلة: Watzlawick, Beavin, and Jackson Model - Osgood and Schramm Model

- نماذج المعاملات Transaction Models تختلف عن النماذج التفاعلية في أن نماذج المعاملات توضح أن الأفراد غالبًا ما يتصرفون كمرسل ومتلقي في نفس الوقت و يتم إرسال الرسائل واستلامها في وقت واحد.

أمثلة: Barnlund's Transactional Model

قنوات الاتصال الشخصي:

يمكن تصنيف قنوات الاتصال إلى ثلاث قنوات رئيسية: (1) اللفظية، (2) المكتوبة، و (3) غير اللفظية. لكل من قنوات الاتصال نقاط قوة وضعف مختلفة، وفي كثير من الأحيان يمكننا استخدام أكثر من قناة واحدة في نفس الوقت

(Wrench, Punyanunt-Carter & Thweatt, 2020)

**بناء مصفوفة الاتصال**

| المعلومات                         | المرسل       | المستقبل     | طريقة التواصل                    | التوقيت    |
|-----------------------------------|--------------|--------------|----------------------------------|------------|
| مستندات المشروع (المسودة)         | فريق المشروع | مدير المشروع | البريد الإلكتروني – shared drive | حسب الحاجة |
| مستندات المشروع (المعتمدة)        | مدير المشروع | فريق المشروع | البريد الإلكتروني – shared drive | حسب الحاجة |
| تقارير حالة المشروع Status Report | مدير المشروع | راعي المشروع | البريد الإلكتروني                | شهرياً     |
| الطلبات الداخلية                  | فريق المشروع | مدير المشروع | البريد الإلكتروني                | حسب الحاجة |
| الطلبات الخارجية                  | مدير المشروع | راعي المشروع | البريد الإلكتروني                | حسب الحاجة |

جدول 9: مصفوفة الاتصال

### عرض 3 سيناريوهات لنماذج خاطئة من التواصل

#### **Passive Aggressive Communication** السيناريو الأول: الاتصال العدواني السلبي

هو ممارسة سيئة لها تأثير سلبي مباشر على شعور الناس تجاه أنفسهم والآخرين في مكان العمل. على سبيل المثال، قد يرفض أحد أعضاء الفريق التحدث مباشرة إلى زميل في العمل ويستخدم البريد الإلكتروني والمذكرات عمدًا للتواصل دون التحدث وجهاً لوجه.

#### **Failing To Listen** السيناريو الثاني: عدم الاستماع

قد يفشل مدير المشروع أو أحد الأعضاء في الاستماع إلى من حولهم، يعد عدم الاستماع إلى زملاء العمل مشكلة إذ إنه يخلق جو عام من التجاهل للمشاعر الفردية، ويقلل من قيمة العلاقات الشخصية في مكان العمل. على سبيل المثال، إذا أعرب أحد أعضاء الفريق عن قلقهم بشأن مشكلة يرونها في مكان العمل، لكن مدير المشروع لم يطلب منهم شرح المشكلة بمزيد من التفصيل أو النظر في المشكلة، فقد تمر المشكلة دون حل بل قد تتفاقم وتؤثر على المخرجات.

#### **Intimidation in the Workplace** السيناريو الثالث: التخويف في مكان العمل

قد تكون نبيرة أحدهم حادة أو لغة جسده غير مناسبة وتسهم في خلق بيئة عمل غير صحية وملينة بالمشاعر السلبية ونتيجة لذلك قد ينسحب أحد أعضاء الفريق من العمل أو قد يعمل بدون أدنى اهتمام لجودة العمل ومخرجاته.

## Stakeholder Assessment Matrix تطوير و إعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين

| Leading | Supportive | Neutral          | Resistant | Unaware | أصحاب المصلحة                  |
|---------|------------|------------------|-----------|---------|--------------------------------|
| D       | C          |                  |           |         | إدارة جامعة الأمير محمد بن فهد |
| C, D    |            |                  |           |         | فريق المشروع                   |
|         | D          | C                |           |         | موردي أجهزة المطاعم            |
|         | D          | C                |           |         | موردي الديكورات والاثاث        |
|         | D          | C                |           |         | مكاتب التصميم الداخلي          |
|         | D          |                  |           | C       | طلاب الجامعة                   |
|         | D          |                  |           | C       | منسوبي الجامعة                 |
|         |            |                  |           |         |                                |
|         |            | C: Current Level |           |         |                                |
|         |            | D: Desired Level |           |         |                                |

جدول 10: مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين

## وصف و تعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع و تحديد أسباب التفضيل

## Transformational Leadership

هي أسلوب القيادة للقادة الذين يسعون إلى خلق أفكار ووجهات نظر جديدة لخلق مسار جديد للنمو والازدهار أمام المنظمة. من خلال تطوير الالتزام والشغف والولاء بين المديرين والموظفين ، يقومون بتحفيز أعضاء المنظمة لإجراء تغييرات جوهرية في أساسيات العمل من أجل الاستعداد واكتساب القدرات اللازمة للتحرك في اتجاهات جديدة والوصول إلى أعلى مستويات الأداء المثالية (Korejan, & Shahbazi 2016).

القيادة التحولية هي الأفضل لقيادة هذا المشروع حيث أن النزاهة والرؤية الثاقبة من الصفات الأساسية للقائد من هذا النوع. باتباع هذه القيادة ستتحقق أهداف المشروع من خلال خطوط اتصال مفتوحة مع الموظفين، مما يدل على نزاهة مدير المشروع واحترامه لخبرة أعضاء الفريق وعلمهم ويؤدي هذا الاحترام المتبادل إلى تحقيق مكاسب في رضا الفريق والاحتفاظ بالأعضاء لمشاريع مستقبلية.

### تقديم 5 مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع

1. التحفيز المعنوي عن طريق تحقيق الذات في العمل و مساعدة أعضاء الفريق على فهم الصورة الأكبر للمشروع وتأثيره على مسيرتهم المهنية.
2. التحفيز عن طريق الحصول على أيام إجازة و ذلك يأتي بعد توزيع المهام بشكل صحيح و عادل بين أعضاء الفريق.
3. مساعدة الأعضاء على الإبداع و تنمية قدراتهم عن طريق ترك مساحة كافية لهم للعمل ووضع لمساتهم في المشروع.
4. في المشروع قد نتبع تقديم المكافآت (المادية – الميزات – العلاوات) حسب ما يسمح به النظام.
5. التحفيز عن طريق بناء سمعة للفريق و إضافة إنجاز آخر لنا و بناء شبكة فعالة مع أصحاب المصلحة (الداخليون – الخارجيون) للاستفادة منها في مشاريع مستقبلية.

### تصميم نموذج RACI لثلاث إجراءات إدارية بالمشروع

| الإجراءات الإداري                    | مدير المشروع | راعي المشروع | مسؤول الشؤون الهندسية | مسؤول الشؤون المالية | مسؤول الموارد البشرية |
|--------------------------------------|--------------|--------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|
| الحصول على الموافقات اللازمة للتصميم | R            | I            | A                     |                      |                       |
| الحصول على التراخيص                  | A            | I            | R                     |                      |                       |
| عمل العقود الرسمية بين الأطراف       | A            | I            |                       | R                    | C                     |
|                                      |              |              |                       |                      |                       |
|                                      |              |              | R: Responsible        |                      |                       |
|                                      |              |              | A: Accountable        |                      |                       |
|                                      |              |              | C: Consulted          |                      |                       |
|                                      |              |              | I: Informed           |                      |                       |

جدول 11: نموذج RACI

### تعريف الصراع والالتزامات

**تعريف الصراع:** هو حدوث اختلاف الرأي أو وجهات النظر أو الحكم على شيء ما أو اتخاذ قرار معين بين شخصين أو مجموعة من الأشخاص.

**تعريف الأزمة:** هو نمط معين من المشكلات او المواقف التي يتعرض لها الشخص او المشروع، ويضطره إلى تغيير وجهة نظره وإعادة التكيف على حسب الوضع المناسب لهذه الأزمة.

### 3 سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع وتحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية

**السيناريو الأول :** اختلاف الرأي بين أعضاء فريق المشروع، مما يؤدي الى الصراع بينهم وكمدبر مشروع لابد بأن يتم حل هذا الصراع بناءً على التوسط وجعل أعضاء الفريق على وفاق وبناء روح الفريق بين بعضهم البعض كما يجب على مدير المشروع وضع أسس واضحة توضح مسئولية كل طرف وبالتالي تحديد حدود كل موظف وامكانياته حتى لا يتحول النزاع في العمل إلى نقاش لا ينتهي أبداً ويوضح ذلك في ميثاق الفريق.

من الأفضل اتباع طريقة التسوية **Compromise** بحيث يتم التركيز على جوانب الاتفاق بدلاً من جوانب الاختلاف حفاظاً على التناغم بين أعضاء الفريق وعلى علاقة الاحترام بينهم.

**السيناريو الثاني:** الضعف أو سوء تحديد في عملية التواصل مع أصحاب المصلحة، وكمدبر مشروع لابد بأن يتم بناء شبكة التواصل بشكل واضح ومتابعيتها للتأكد من تحقيقها وتفادي أي صراع من الممكن أن يحدث ولأن هذا قد يؤثر سلباً على المشروع فيجب حله عن طريق اتباع طريقة الإيجار **Forcing** لتقديم حلول مرضية للأطراف المهمة في المشروع.

**السيناريو الثالث :** ضعف القيادة والتوجيه في المشروع، لابد أن يتم اختيار أعضاء الفريق بصفات تتوافق مع صفات

القادة والإداريين، أو أن يتم تأهيلهم لهذه المهارات وذلك عن طريق اتباع التعاون فيما بينهم **Collaboration**.

## عرض و تحليل الأسباب الجذرية Root Cause Analysis

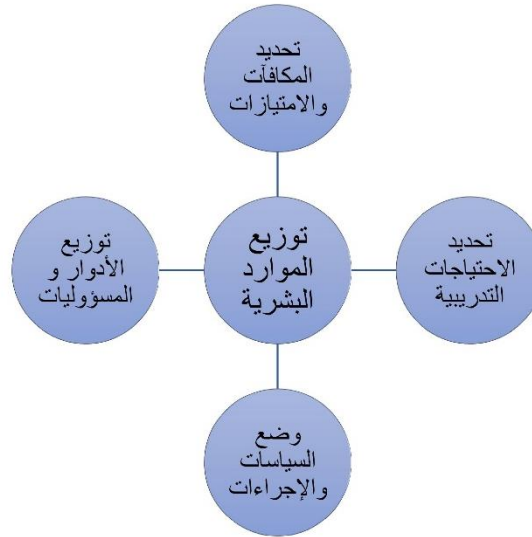
قمنا بتحليل الأسباب الجذرية للمشكلة الأولى و هي: الصراع على اختلاف الرأي بين أعضاء الفريق حيث كان هناك صراعات دائمة بين أعضاء الفريق واختلاف في الرأي و تمسك بعض الأعضاء بآرائهم الشخصية و البعض منهم يرجع السبب إلى خبراته الطويلة في مجال إدارة المشاريع، و هذا طبعا بسبب الحاجة إلى تكوين فريق من حديثي التخرج بالإضافة إلى أصحاب الخبرة في المجال لذلك كان السبب الرئيسي هو عدم وجود ميثاق للفريق يوضح أسس التعامل بينهم.



شكل 6: نموذج 5 Whys – Root Cause Analysis

## توزيع الموارد البشرية على المهام

الغرض من توزيع الموارد البشرية هو تحديد وتحديد واختيار الموارد البشرية التي لديها المهارات والمعرفة اللازمة للقيام بأنشطة المشروع في ظل قيود الجدول الزمني والميزانية والنطاق والجودة.



شكل 7: نموذج توزيع الموارد البشرية

يتم توزيع الموارد البشرية في المشروع كالتالي:

| القسم الإداري الوظيفي     | المسؤول                     | الأعضاء                          |
|---------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| الموارد البشرية           | موظف من قسم الموارد البشرية | مراقب عمال (1)<br>مراقب عمال (1) |
| الشؤون الهندسية و التصميم | مصمم داخلي                  |                                  |
| الشؤون الإدارية والمالية  | موظف من قسم الشؤون المالية  | محاسب<br>مسئول مشتريات           |

جدول 12: نموذج توزيع الموارد البشرية في المشروع

### تحليل أثر إجراء عملية Fast Tracking على الجدول الزمني و تمثيل الجدول بعد هذه العملية

سنتبع في هذا المشروع أسلوب ضغط الجدول عن طريق التتابع السريع وبالتالي سيتم إجراء بعض الأنشطة الموجودة على المسار الحرج بالتوازي و ليس بالتتابع و قد يؤدي التتابع السريع إلى إعادة العمل وزيادة المخاطر.

**الخطوة الأولى: نحدد الأنشطة التي تقع على المسار الحرج وهي:**

1- اكتمال التشطيبات.

2- أعمال الجلسات الخارجية.

3- البدء في عملية التصميم الداخلي.

4- التأكد من عمل الكهرباء و إمدادات المياه.

**الخطوة الثانية: ترتيب الأنشطة في جدول زمني:**

| النشاط                                  | المدة | الأيام                                                  |
|-----------------------------------------|-------|---------------------------------------------------------|
| التأكد من عمل الكهرباء و إمدادات المياه | 2     | اليوم الأول: بداية<br>اليوم الثاني: نهاية               |
| البدء في عملية التصميم الداخلي          | 5     | اليوم الثالث: بداية<br>اليوم السابع: نهاية              |
| أعمال الجلسات الخارجية                  | 10    | اليوم الثامن: بداية<br>اليوم السابع عشر: نهاية          |
| اكتمال التشطيبات                        | 5     | اليوم الثامن عشر: بداية<br>اليوم الثاني والعشرون: نهاية |

جدول 13: الجدول الزمني قبل تنفيذ عملية Fast Tracking

**المجموع: 22 يوم**

الخطوة الثالثة: إيجاد العلاقة بين الأنشطة:

| العلاقة          | النشاط 2                       | النشاط 1                                |
|------------------|--------------------------------|-----------------------------------------|
| None             | البدء في عملية التصميم الداخلي | التأكد من عمل الكهرباء و إمدادات المياه |
| Finish to Start  | أعمال الجلسات الخارجية         | البدء في عملية التصميم الداخلي          |
| Finish to Finish | اكتمال التشطيبات               | أعمال الجلسات الخارجية                  |

جدول 14: العلاقة بين الأنشطة على المسار الحرج

الخطوة الرابعة: إعادة تمثيل الجدول بعد الضغط الزمني:

| النشاط                                  | المدة | الأيام                                          |
|-----------------------------------------|-------|-------------------------------------------------|
| التأكد من عمل الكهرباء و إمدادات المياه | 2     | اليوم الأول: بداية<br>اليوم الثاني: نهاية       |
| البدء في عملية التصميم الداخلي          | 5     | اليوم الأول: بداية<br>اليوم الخامس: نهاية       |
| أعمال الجلسات الخارجية                  | 10    | اليوم السادس: بداية<br>اليوم الخامس عشر: نهاية  |
| اكتمال التشطيبات                        | 5     | اليوم السادس عشر: بداية<br>اليوم العشرون: نهاية |

جدول 15: الجدول الزمني بعد تنفيذ Fast Tracking

المجموع: 20 يوم

### تطوير قواعد لعملية التفاوض

- عدم قبول العروض الأولية مباشرة لأنه يمكن أن تكون هناك عروض أخرى أفضل.
- ترك نقاط الخلاف إلى آخر الاجتماع.
- تحديد الأهداف بوضوح قبل الدخول في عملية التفاوض وتحديد النتائج المقبولة والواقعية والمثالية مسبقاً.
- وجود خطة بديلة في حال فشلت المفاوضات للوصول لنتائج معينة بعد الاتفاق مع أعضاء الفريق.
- تحديد التنازلات التي من الممكن تقديمها في عملية التفاوض مسبقاً.
- محاولة تحليل الطرف الآخر ومعرفة أهدافه واحتياجاته.
- التشاور مع أعضاء الفريق وأخذ آرائهم ومقترحاتهم.
- التدريب مسبقاً على عملية التفاوض والاستعداد النفسي مراجعة الأسلوب الشخصي والتحدث دائماً بنبرة هادئة وواثقة.
- تجهيز جدول الأعمال، نقاط الاختلاف، نقاط الالتقاء، الجدول الزمني لعملية التفاوض، معلومات تخص الطرف الآخر قبل الدخول في عملية التفاوض.

### إعداد خطتين للتفاوض

تم إعداد خطتين بالتعاون مع أعضاء فريق المشروع كالتالي:

**الخطوة الأولى:** الهدف: دفع الطرف الآخر للقيام بسلوك معين وفق خطة معينة.

### الاستراتيجيات:

- كسب دعم الطرف الآخر ومعرفة القوى المؤثرة عليه.
- كسب دعم أصحاب المصلحة والمعنيين بالمشروع مسبقاً.
- تغيير الاتجاهات خلف الطرف الآخر ومعرفة دوافعه.

هذه الخطة تركز على إقناع أصحاب المصلحة وجذب الأشخاص لطريقة تفكير مدير المشروع وفريقه، كما تعتمد على المحافظة على جودة العلاقة بين الفريق وأصحاب المصلحة من بداية المشروع والاستفادة منها في وقت لاحق.

### الخطوة الثانية: الهدف: الوصول إلى نقطة الالتقاء بين كل الأطراف.

### الاستراتيجيات:

- تهيئة المناخ المناسب للتفاوض عن طريق عرض القواسم المشتركة بين الأطراف.
- تحديد أفضل الخيارات المتاحة للتفاوض عليها.
- تحديد أسوأ الخيارات المتاحة لاستبعادها.
- تحديد منطقة الاتفاق المحتمل ومناقشتها.

هذه الخطة تعتمد على الوصول لأفضل الخيارات المتاحة مع الحفاظ على العلاقات مع أصحاب المصلحة لتحقيق نتيجة جيدة وموازنة الأولويات الخاصة بالمشروع وتعتمد على أن يكون المفاوض مباشراً اعتماداً على الموقف ولديه خبرة ومهارة كافيتين في تحويل معارضي المشروع إلى حلفاء.

