

مشروع مدينة المسافرين بطريق الهجرة



رقم المجموعة

(5167)

اعداد	
2021203813	م. عمر عبد العزيز
2021203841	م. تركي احمد نور
2021203358	م. بدر الغامدي
2021202424	م. وليد ابراهيم
2021203558	م. عماد الاحمر
2021202009	م. عثمان الشريف
2021200859	م. محمد المغيرة
2021200748	م. عارف الغامدي
2021203521	م. عماد صراميجو
2021203566	م. سعيد العلي

بإشراف/ د. وليد سليمان

الفصل الدراسي الثالث

1442هـ - 2021 م



المحتويات

جدول المحتويات

6.....	مقدمة:
7.....	الاستراتيجية
7.....	الرسالة:
8.....	الرؤية:
8.....	الاهداف:
8.....	مؤشرات القياس والأداء:
8.....	مؤشرات النتائج (Lagging Indicators):
9.....	مؤشرات الأنشطة (Leading Indicators):
10	ميثاق المشروع:
12.....	الحوكمة والهيكل والعمليات:
12	الهيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع:
12	الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل:
12	نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع مع السبب:
14.....	الامتثال والمعايير واللوائح
14	نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع:
15	نموذج التحقق Check List:
17.....	السلطة والاهتمام:
18	سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم:
19	شبكة (القوة/الاهتمام) و شبكة (التأثير/ القوة):
20	النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة:
21.....	الثقافة وقيمها
21	الثقافة
21	قيم يمكن تبنيها من خلال المشروع:
21.....	1- الجودة والسلامة:
21.....	2- التميز: :
22.....	3- النزاهة: :
22.....	4- الشغف: :
22.....	5- المسؤولية: :

23.....	نقد وإدارة الذات.....
23	عادات سلوكيات شخصية يمكن أن تؤثر على المشروع:
23	دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها:
23.....	1- شخصنة المشاكل:.....
24.....	2- الفساد:.....
24.....	3- الانفعال وعدم التعاون مع اعضاء المشروع:.....
25	تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT:.....
26.....	النزاهة الشخصية والموثوقية
27	سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية:.....
27	تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني لهذه السلوكيات على المشروع والعلاقات:.....
28.....	الاتصالات الشخصية والعلاقات والارتباط.....
28	سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة:
29.....	التواصل الشخصي والتواصل الفعال:
29	التعريف:
29	أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي:
31	مصفوفة الاتصال:.....
32	سيناريوات لنماذج خاطئة من التواصل:
33	مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين (stakeholder assessment matrix):
33.....	القيادة.....
34	وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع:.....
34	أسباب التفضيل لذلك النموذج:
34	مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع:
36.....	العمل الجماعي
36	نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية بالمشروع:
37.....	الصراع والأزمات.....
37	تعريف الصراع والأزمات:.....
38	سيناريوات متوقعة للصراع واستراتيجيات للتعامل معها:.....
40	تحليل الأسباب الجذرية (Root Cause Analysis):
41.....	الحكمة.....
41	توزيع الموارد البشرية على المهام:.....
42	أثر إجراء عملية Crashing وعملية Fast-tracking على الجدول وشكله بعد تطبيقهما:
45.....	التفاوض

45	قواعد عامة لعملية التفاوض:
47	خطتين للتفاوض:
48	قائمة المراجع:
49	قائمة الجداول
50	قائمة الاشكال

مقدمة:

إن الطرق السريعة في المملكة العربية السعودية محور أساسي ومهم في ربط المدن ببعضها البعض وجعل التنقل بينها ميسراً وسهلاً وهذه الطرق تساعد كذلك القرى والهجر المتواجدة بين هذه المدن على سهولة الوصول للمدن الرئيسية. من أهم هذه الطرق طريق مكة المكرمة – المدينة المنورة السريع المعروف بطريق الهجرة وهذا الطريق يمر ببعض المدن الصغيرة بالإضافة العديد من القرى والهجر. كذلك فإن هذا الطريق يسلكه الملايين من زوار بيت الله الحرام من الحجاج والمعتمرين سنوياً لزيارة مسجد رسول الله في المدينة المنورة والعودة كذلك لمكة المكرمة لذلك فإن لهذا الطريق أهمية بالغة تتطلب عناية فائقة من حيث جودة الخدمات وتوفرها وتنوعها لجعل الرحلة في هذا الطريق تجربة رائعة للمواطن والمقيم والزائر.

ولذلك عملت عدة وزارات على تطوير الخدمات في هذا الطريق فقامت وزارات الشؤون البلدية والقروية والنقل والحج والعمرة على طرح مجموعة من المشاريع لخدمة هذا الطريق من بينها في المرحلة الأولى مدينة المسافر وهي إنشاء استراحتين على هذا الطريق بأعلى المواصفات والمقاييس على أن تشمل على الآتي:

- 1- تعبئة وقود (جميع أنواع الوقود).
 - 2- مراكز خدمة سيارات وشاحنات.
 - 3- مواقف للسيارات والباصات والشاحنات.
 - 4- منطقة ترفيه.
 - 5- أماكن للاستراحة.
 - 6- مطاعم.
 - 7- مسجد.
 - 8- مركز رعاية صحية أولية.
 - 9- خدمات عامة (مغسلة ملابس وغيرها).
- وتتشرف شركتنا بتنفيذ المشروع.

الاستراتيجية:

الرسالة:

- إنشاء مرافق ذات جودة عالية بأعلى المعايير وحدث الطرق الهندسية.
- ابتكار أفكار وأعمال تساعد على رفاهية الإنسان على الطرق وداخل المدن.
- المساهمة الفعالة في بناء الإنسان من خلال المشاريع.

الرؤية:

أن نكون شركة رائدة في مجالنا داخل المملكة العربية السعودية ودول الخليج للارتقاء برعاية المواطن والمقيم والزائر.

الأهداف:

1. أن تكون ربحية الشركة أكثر من 15% عند الانتهاء من المشروع بعد 5 سنوات بتطبيق أفضل طرق الترشيد عند التنفيذ.
2. تطبيق أعلى درجات الجودة في المشروع بحصولنا على شهادة الأيزو.
3. تخصيص 20% من وظائف المشروع لأبناء القرى المجاورة لموقعي المشروع.

مؤشرات القياس والأداء:

مؤشرات النتائج (Lagging Indicators) :

- 1- زيادة ارباح الشركة 15%.
- 2- تقليل التكاليف خلال انشاء المشروع.
- 3- تقليل الإصابات الخطيرة.
- 4- تنفيذ المشروع في الوقت المحدد.
- 5- نسبة المخرجات المنجزة في وقتها.
- 6- عدد مرات التعديل على جدول المشروع.
- 7- مدى اختلاف الإنفاق الفعلي على المشروع عن الميزانية.
- 8- عدد مخرجات المشروع.
- 9- عدد طلبات التغيير.
- 10- عدد المخرجات المنجزة والمستلمة. (Watts, November 1, 2019)

مؤشرات الأنشطة (Leading Indicators):

- 1- عدد الساعات التي تم العمل فيها.
- 2- توسع مشاريع الشركة 10%.
- 3- عدد الإصابات خلال عمل المشروع.
- 4- وجود تعاريف واضحة متفق عليها لمعنى مخرج ناجح.
- 5- تواجد فريق العمل طوال فترة المشروع.
- 6- وجود فريق معني بإدارة المخاطر.
- 7- وجود معايير هندسية عالمية.
- 8- مدى اهتمام ومشاركة ومتابعة أصحاب المصلحة للمشروع. (DiBlasi, October 21, 2021)

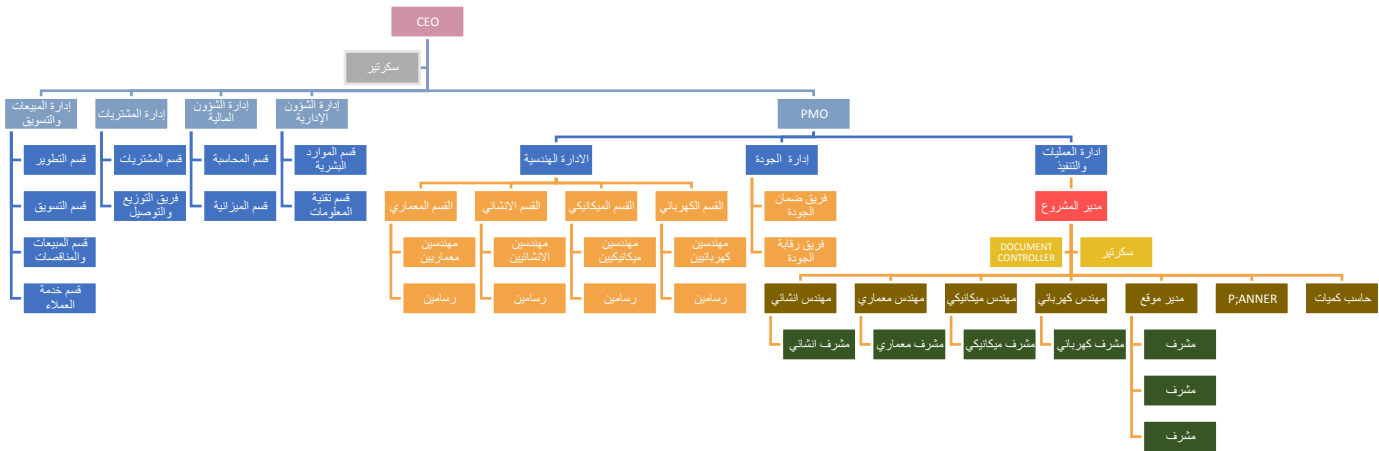
ميثاق المشروع:

ميثاق المشروع		
اسم المشروع	مشروع مدينة المسافرين بطريق الهجرة	
الوصف والاهداف	انشاء استراحتين على هذا الطريق بأعلى المواصفات والمقاييس على أن تشمل على الآتي: 1- تعبئة وقود (جميع أنواع الوقود) 2- مراكز خدمة سيارات وشاحنات 3- مواقف للسيارات والباصات والشاحنات 4- منطقة ترفيه 5- اماكن للاستراحة 6- مطاعم 7- مسجد 8- مركز رعاية صحية أولية 9- خدمات عامة (مغسلة ملابس وغيرها)	
النطاق	داخل	الطريق الرئيسي الواصل بين المدينة المنورة ومكة المكرمة
	خارج النطاق	جميع الطرق التي لا تتصل بالطريق الرئيسي للمدينة ومكة والطرق التي تمتد باتجاه مختلف عن المدينتين
قضية العمل		
القيود	الوقت	خمس سنوات
	الميزانية	80 مليون ريال سعودي
	الجودة	اعلى معايير الجودة المطلوبة حسب الكود السعودي
	النطاق	الطريق بين المدينة ومكة
المخرجات		
محطتين على الطريق بكامل الخدمات		
المهندس/ عبدالله		
قائد المشروع		

وزارة النقل والخدمات اللوجستية ووزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان	الرعاه
المهندس/ خالد	مدير المشروع
70 مليون ريال سعودي	الميزانية التقديرية
1- مصنع اسمنت ينبع 2- شركة الزامل للمعدات الصناعية 3- شركة كابلات الرياض 4- شركة انور طيبة للخرسانة الجاهزة والمنتجات الخرسانية	الموارد
المعالم الرئيسية (key milestones)	
بدا العمل في المشروع	2022 01 01
المرحلة التجريبية للمشروع	2026 06 01
الانتهاء وتسليم المشروع	2026 12 30
الموافقة على المشروع	
تمت الموافقة من قبل (وزارة النقل والخدمات اللوجستية ووزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان)	2021 09 12

جدول (1) يوضح ميثاق المشروع

الحوكمة والهياكل والعمليات: الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع:



شكل (1) يوضح الهيكل التنظيمي المتبع لفرق ووحدات العمل في المشروع

الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل:

الإدارة المنظمة بالشكل الأفضل وحسب ما نراه مناسباً لإمكانياتنا وتطلعاتنا فقد اخترنا النموذج الكلاسيكي وهو الـ (**Functional organizational structure**) حيث تتكون المنظمات من مجموعات من الأشخاص بهدف تحقيق تأثيرات لا يمكن لشخص واحد تحقيقها بشكل فردي، ويتم إنشاء نتائج أفضل كنتيجة للتأثير التنظيمي الذي يوجه المنظمة لتحقيق بعض الأهداف التنظيمية.

الإيجابيات

- يقدم مستوى عال من التخصص بحيث يتم تقسيم المهام على الوجه الافضل لكل قسم.
- من الممكن أن يصبح الموظفون خبراء من خلال الاختلاط مع الموظفين مع اقسام اخرى.
- يمكن تحسين مهارات عمل الموظفين بشكل فعال.
- يتمتع الموظفون بدوافع عالية لأنهم يرون بوضوح مسار حياتهم المهنية داخل الوحدات الوظيفية.

السلبات

- عدم التعاون بين الاعضاء بحيث كل فرد من الافراد سوف يركز على مهامه الخاصة.
- قد يشعر الموظفون بالملل لأن لديهم نفس الأعمال.
- قد تركز الإدارات على أهدافها الخاصة بدلاً من التركيز على الأهداف التنظيمية اليومية.

نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع مع السبب:

النموذج هو الموجه Directive PMO

مستوى تحكم مرتفع - high control

السبب:

1- يتميز هذا النوع بمستوى تحكم كبير بالمشاريع بل وإدارتها بشكل كامل مع تقديم ما يلزم من دعم ومصادر.

2- يقوم المكتب فور تعاقد المؤسسة على المشروع بتحديد مدراء له.

3- يتميز أيضاً هذا النوع بتقديم احترافية عالية في إدارة المشاريع، حيث يقوم كل مدير بكتابة تقارير دورية للمكتب مما يضمن مستوى عالي جداً من الإتساق في العمل على مستوى كل المشاريع.

4- هذا النوع مناسب جداً للمؤسسات الكبيرة التي تحتاج إلى دعم فني في أماكن كثيرة ومتنوعة

(Giraud, 11 May 2015)

الامتثال والمعايير واللوائح:

نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع:

نقوم بذلك عن طريق وضع السياسات والإجراءات والأدلة التي تحقق لنا الفائدة المرجوة من المشروع وتؤدي الى تسليم المشروع حسب ما هو مطلوب ويتم ذلك عن طريق الآتي:

السياسة : مرحلة التخطيط والأنشطة الإدارية التي تؤدي إلى الآتي:

1. تطابق نتائج المشروع مع المتطلبات
2. تخطيط الجودة بتعريف مقاييس الجودة ذات صلة بالمشروع وتحديد كيفية الالتزام بها.
3. ضمان الجودة بتطبيق الخطة، والأنشطة المتعلقة بالجودة لضمان أن المشروع يستفيد من جميع العمليات الضرورية للوفاء بالمتطلبات
4. تنفيذ أعمال التحكم بالجودة ومراقبة نتائج المشروع لتحديد ما إذا كانت مطابقة لمقاييس الجودة ذات الصلة وتحديد السبل الكفيلة بعزل أسباب الأداء غير المرضي وجميع المخاطر

الإجراء: القيام بالأعمال التالية لضمان تحقيق الفائدة:

- 1- قبل البدء بالمشروع لابد من الآتي:
 - أخذ كامل الموافقات من الجهات المسؤولة
 - معرفة المواصفات والمقاييس واشتراطات كل الوزارات المعنية
- 2- مراجعة قدرة التحمل للتربة
- 3- مراجعة التصميم فيما يتصل بمتطلبات العمل، سلامة التشييد، الأمان

- 4- التحقق من جودة المواد المراد تضمينها في المشروع
- 5- المتابعة والمراجعة الدائمة أثناء التشييد
- 6- التأكد من تطابق العمل مع المواصفات
- 7- إعداد وسائل الاختبار للتحقق من قوة الخرسانة واختبارها في المواعيد المحددة
- 8- اختبار المواد الأخرى المضمنة في العمل حسب المقاييس والمواصفات الخاصة بالمشروع
- 9- اختبار المعدات الموردة بواسطة الشركة.
- 10- تفتيش مبدئي واختبار تشغيل المشروع.

نموذج التحقق Check List:

مرحلة بدأ وتخطيط المشروع	نعم	لا	تعليق
1. هل نطاق المشروع واضح؟			
2. هل تمت الموافقة على الميزانية؟			
3. هل تم تحديد جميع أصحاب المصلحة؟			
4. هل تم تحديد مالك المشروع؟			
5. هل يحتوي المشروع على أطراف ثالثة أو خارجية؟			
6. هل تم اخذ موافقة على نطاق وجدول المشروع من أصحاب المصلحة؟			
7. هل تم تحديد الافتراضات والتبعيات والقيود؟			
8. هل تحتاج الى تحديد وتقييم مخاطر المشروع؟			
9. هل يوجد نموذج موحد لميثاق المشروع؟			
10. هل تم تكوين فريق العمل وهل الموارد متاحة لبداية المشروع؟			
11. هل يجب عمل دراسة جدوى وأخذ الموافقة عليها قبل البدء بالمشروع؟			
12. هل تم عقد اجتماع إطلاق المشروع؟			
13. هل يحتاج فريق العمل لتدريب؟			
14. هل خطة إدارة المشروع جاهزة؟			
15. هل لديك فائض احتياطي في الميزانية والجدول؟			
16. هل يحتوي المشروع على عقد مع بائع؟			

17.	هل تم الاخذ بعين الاعتبار جميع مكونات المشروع في الخطة؟		
18.	هل توجد مسودة مفصلة لجدول المشروع؟		
19.	هل تم تحديد مخرجات المشروع الرئيسية بدقة؟		
20.	كيف ستتم مراقبة ومتابعة المشروع؟		
21.	هل تم أخذ إجازة الموظفين في الحسبان قبل تطوير خطة العمل؟		
22.	هل توجد خطة للموارد خلال فترة المشروع؟		
23.	هل توجد حاجة للتوظيف؟ وإذا كان نعم هل تم اخذ الخطوات اللازمة؟		
24.	هل تم احتساب تكلفة الموارد في الخطة؟		
25.	هل جدول العمل مفصل والمهام واضحة لفريق المشروع؟		
26.	هل توجد خطة لضمان الجودة؟		
	مرحلة تنفيذ المشروع		
1.	هل تم صياغة نطاق المشروع بشكل نهائي مع أصحاب المصلحة؟		
2.	هل مخرجات المشروع واضحة لفريق العمل؟		
3.	هل تم تحديد متطلبات المشروع من بنية تحتية وأدوات بشكل نهائي؟		
4.	هل نحتاج لتواجد فريق العمل في مكان واحد؟		
5.	هل الأدوار والمسؤوليات واضحة لكل فرد في فريق العمل؟		
6.	هل فريق العمل ملم بفائدة وقيمة المشروع للمنظمة؟		
7.	هل فريق العمل مخصص فقط للمشروع؟		
8.	هل تم التخطيط بشكل جيد للموارد المتطلبة للتنفيذ؟		
9.	هل فريق العمل ملم بتواريخ التسليم؟		
10.	هل توجد قائمة بالأنشطة الحرجة؟		
11.	هل توجد آلية لمراقبة توسع/زحف نطاق المشروع و طلبات التغيير؟		
12.	هل توجد خطة للإدارة التغيير؟		
13.	هل لديك نماذج لطلبات التغيير؟		
14.	هل لديك خطة للتواصل؟		
15.	هل لديك جدول دوري لمراجعة الميزانية؟		
16.	ما هو جدولك الدوري لاستلام التقارير؟		
17.	هل يتم تسليم التقارير بشكل أسبوعي أو شهري؟		
18.	هل تحتاج لعقد اجتماعات دورية مع مالك المشروع؟		
19.	هل تحتاج جميع الموارد حتى آخر يوم في المشروع؟		

			20. هل تم تقييم مخاطر المشروع؟
			21. هل تم تكوين سجل المخاطر؟
			22. ما هي خطتك لإدارة أصحاب المصلحة؟
			مرحلة اغلاق المشروع
			1. هل توجد نماذج لإنهاء/اغلاق المخرجات؟
			2. هل توجد أنشطة عالقة أو لم ينتهي منها؟
			3. هل وقع جميع أصحاب المصلحة على اغلاق المشروع؟
			4. هل لديك قائمة بالدروس المستفادة؟
			5. هل تم التنسيق لعملية تسليم الأنظمة والاليات الجديدة للعمل؟
			6. هل تم اقفال الميزانية؟
			7. هل تم تسريح جميع الموارد؟
			8. هل تم الانتهاء من أنشطة اغلاق المشروع؟
			9. هل تم تسليم جميع المخرجات للعمل؟
			10. هل وقع العميل ووافق على جميع المخرجات؟
			11. هل تم تسليم التقرير النهائي للمشروع؟
			12. هل تم الانتهاء من جميع العمليات المالية والتقرير المالي النهائي؟
			13. هل تم تقييم المشروع وفريق العمل؟
			14. هل تم اغلاق جميع عقود التوريد والعمليات؟
			15. هل تم حفظ جميع ملفات المشروع؟

جدول رقم (2) يبين نموذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع

السلطة والاهتمام:

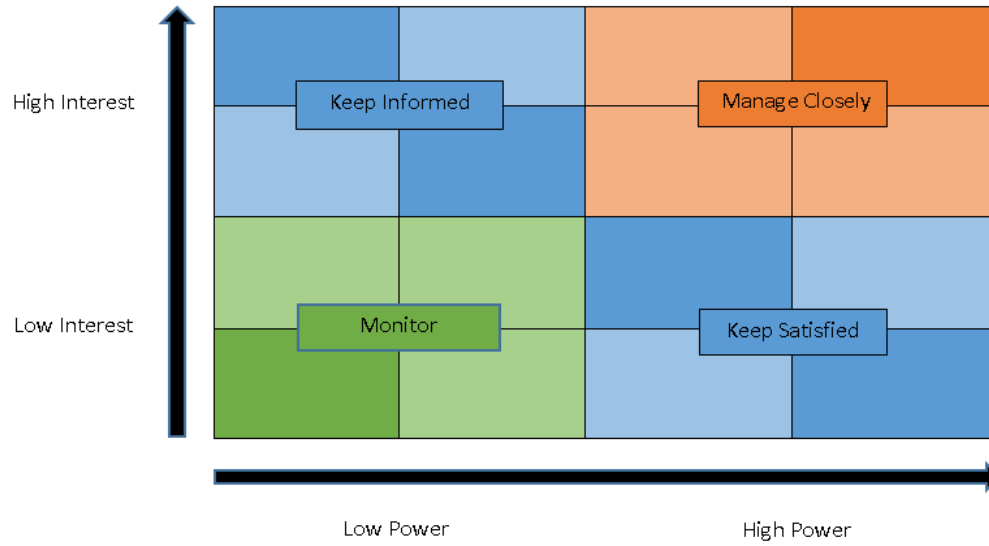
سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم:

اسم صاحب المصلحة	الوظيفة	داخلي / خارجي	الدور في المشروع	القوة	الاهتمام	التأثير	بيانات التواصل
أ. احمد	مالك الشركة	داخلي	راعي للمشروع	عالية	عالي	عالي	0500000001
م. خالد	المدير التنفيذي	داخلي	راعي للمشروع	عالية	عالي	عالي	0500002002
أ. طارق	مدير المالية	داخلي	استشاري مالي	عالية	متوسط	عالي	0500000013
أ. مجدي	مدير المبيعات	داخلي	--	متوسطة	متوسط	متوسط	0500000524
م. عبدالعزيز	مدير مكتب المشاريع	داخلي	راعي للمشروع	عالية	عالي	عالي	0500000045
م. سمير	مدير الجودة	داخلي	مراقب للمشروع	عالية	متوسط	عالي	0500000268
م. وائل	مدير القسم الهندسي	داخلي	استشاري للمشروع	عالية	متوسط	عالي	0500456002
أ. ريم	مدير المشتريات	داخلي	--	متوسطة	منخفض	منخفض	0500206005
أ. خديجة	مدير الموارد البشرية	داخلي	منسق موارد المشروع	منخفضة	منخفض	منخفض	0500007707
وزارة النقل والخدمات	مالك المشروع	خارجي	راعي للمشروع	عالية	عالي	عالي	info@mot.gov.sa
وزارة الشؤون البلدية	مالك المشروع	خارجي	راعي للمشروع	عالية	عالي	عالي	minister_office@momra.gov.sa
أمانة مكة المكرمة	ممول للمشروع	خارجي	داعم للمشروع	عالية	عالي	متوسط	info@makkah.gov.sa
سكان القرى المجاورة	عملاء	خارجي	مستفيد من المشروع	منخفضة	عالي	عالي	--
المسافرون على الطريق	عملاء	خارجي	مستفيد من المشروع	منخفضة	عالي	عالي	--
مصنع اسمنت ينبع	موارد	خارجي	داعم للمشروع	منخفضة	عالي	عالي	care@yanbucement.com
الزامل للمعدات	موارد	خارجي	داعم للمشروع	منخفضة	عالي	عالي	info@zamilindustrial.com
كابلات الرياض	موارد	خارجي	داعم للمشروع	منخفضة	عالي	عالي	rcgc@riyadh-cables.com
انوار طبية للخرسانة	موارد	خارجي	داعم للمشروع	منخفضة	عالي	عالي	mixconcrete@gmail.com

جدول رقم (3) يبين سجل المعنيين وتسجيل المجموعات في المشروع

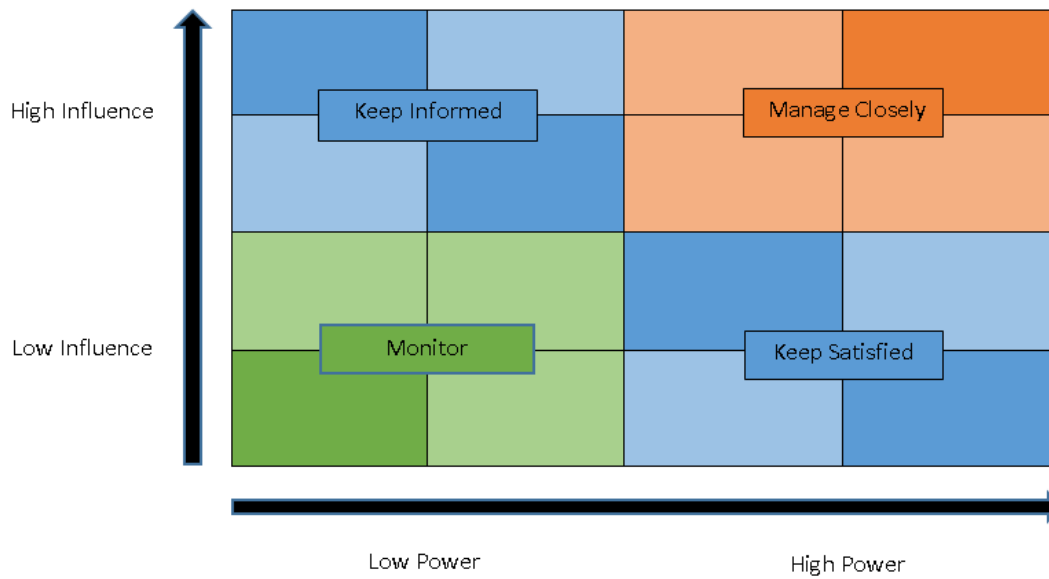
شبكة (القوة/الاهتمام) و شبكة (التأثير / القوة):

شبكة (القوة / الاهتمام) (Strength/Interest)



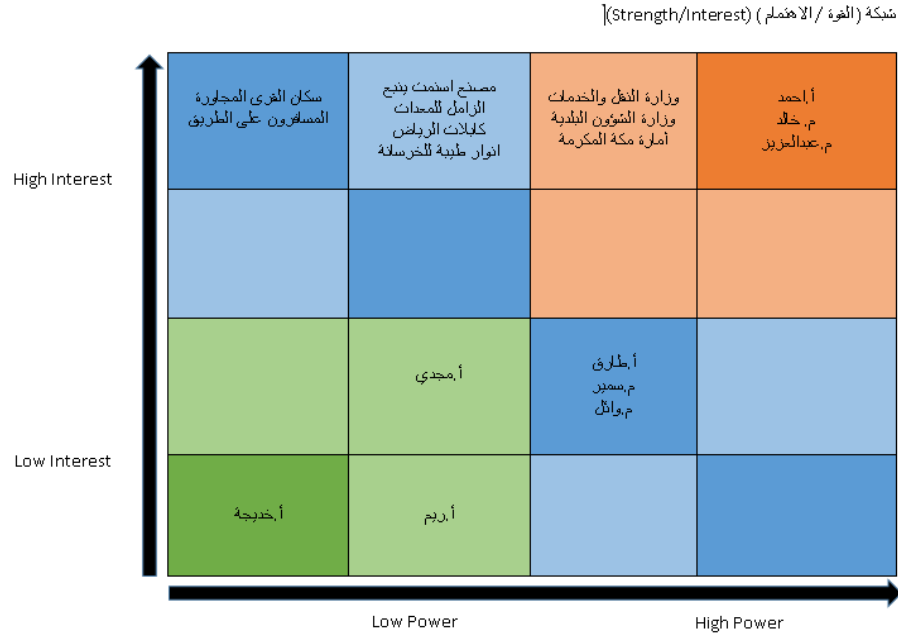
شكل رقم (2) يبين شبكة القوة والاهتمام

شبكة (التأثير / القوة) (Influence/ Strength)

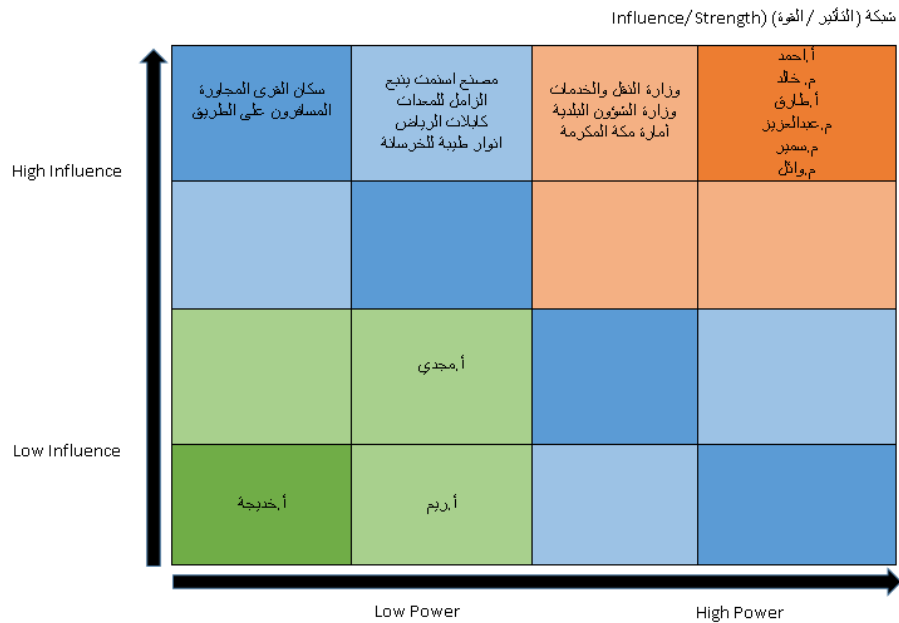


شكل رقم (3) يبين شبكة التأثير و القوة

النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة:



شكل رقم (4) يبين شبكة القوة والاهتمام



شكل رقم (5) يبين شبكة التأثير و القوة

الثقافة وقيمها:

الثقافة:

تعتمد ثقافة الشركة على مبادئ راسخة حول التزامنا الثابت نحو موظفينا وتنمية وتشجيع الكوادر الوطنية، والالتزام بالسلامة والجودة بالعمل والتميز بالأداء، ونسعى لخلق بيئة عمل مهيئة من خلال التدريب اللازم والتحفيز لتطوير المهارات وتعزيز روح الانتماء وترسيخ معاني الولاء والعمل ضمن أقصى الإمكانيات لرضى العملاء والأساس في تعاملنا مع عملائنا هو مبدأ النزاهة والشفافية حتى نبني جسور الثقة مع الجميع، ملتزمين بقيمنا الثابتة في الجودة بالعمل والتفوق بالإنجاز.

قيم يمكن تبنيها من خلال المشروع:

1- الجودة والسلامة:

السلامة جزء لا يتجزأ من ثقافة الشركة، حيث تلتزم الشركة بتوفير بيئة عمل آمنة يحظى فيها كافة الموظفين بكل تقدير واحترام، وتطبق إجراءات وخطط مناسبة للسلامة وتحرص على تطبيقها في مواقع العمل وخارجها. وتعرف الشركة السلامة بأنها حماية لها وللآخرين والمستقبل.

2- التميز:

يتجسد التميز في جميع مناحي بيئة العمل، وهناك التزام فردي وجماعي بإتقان العمل، والسعي إلى تحقيق أفضل النتائج، والتحلي بالسرعة والمرونة في التصدي للتحديات الجديدة.

كما تعزز الشركة قيمة التميز من خلال وضع أهداف حافلة بالتحديات، ومكافأة الموظفين ذوي الأداء المتميز، والالتزام بتطوير موظفيها، وتشجيع الابتكار والإبداع والتنوع الفكري، وتشجيع روح الفريق والعمل الجماعي، وتعزيز التواصل بكل انفتاح وشفافية.

3- النزاهة:

أساس النزاهة في ممارسة الأعمال في الشركة هو المعايير الأخلاقية التي يتحلى بها الموظفون في أنشطتهم وأعمالهم اليومية، وهي أصل من الأصول الثمينة، ومرآة لسمعة الشركة، كما أن الأساس في نزاهة أي شركة هو النزاهة الفردية لموظفيها.

وتُعامل الشركة موظفيها بعدل وإنصاف واحترام، وتتبنى تعدد الثقافات والاختلافات فيما بينهم، أما سوء السلوك فهو أمر لا هوادة فيه ولا تسمح به الشركة ولا تقبله.

4- الشغف:

نحقق الريادة في كافة أعمالنا. نتخطى التوقعات ونصل لأفضل النتائج. نتوق لرؤية أهداف شركتنا واقعاً ملموساً.

5- المسؤولية:

يقودنا اهتمامنا بالاستدامة إلى الحرص على تطوير مجتمع المنطقة المحيطة بالمشروع وأن نكون مؤثرين فيه، نتحمل مسؤولية العناية بالبيئة الطبيعية، وحمايتها وتحسينها، نسعى لخلق المزيد من الفرص الواعدة في المجتمعات المحيطة بالمشروع خاصة وفي المملكة عامة.

نقد وإدارة الذات:

عادات وسلوكيات شخصية يمكن أن تؤثر على المشروع:

- 1- اتخاذ المشاكل والاختفاء بصورة شخصية.
- 2- الفساد.
- 3- الانفعال وعدم التعاون مع أعضاء المشروع.

دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها:

1- اتخاذ المشاكل والاختفاء بصورة شخصية:

هي عبارة عن تحميل شخص ما من أفراد المشروع أسباب فشل المشروع أو الإضرار به مما ينتج عنه محاسبة الشخص المسئول عن الإخفاق أمام فريق العمل.

أسباب هذه المشكلة:

هي قصور في نظام إدارة المشروع لتتبع المسئوليات والادوار وضعف مصفوفة أداء المشروع خلال فترة تنفيذ المشروع، ومن الممكن التخلص من هذا السلوك باتباع نظم إدارة واضحة وتتبع تنفيذ المشروع وقياس الأداء خلال دورة حياة المشروع وتنبيه الأفراد بضرورة تتبع الإجراءات الصحيحة للمشروع وقياس أداء الأفراد خلال دورة حياة المشروع.

2- الفساد:

هي سلوك شخصي يتعامل بسلبية واستغلال لموارد المشروع للمصلحة الشخصية او لمصلحه جهة ما غير مختصة بالمشروع.

اسباب هذه المشكلة:

هي قصور في الدور الرقابي لمدير المشروع وعدم وجود الية مراقبة صارمة لموارد المشروع والعمل على جردها ووضع شخص مسؤول لضمان المحافظة على تلك الموارد.

3- الانفعال وعدم التعاون مع اعضاء المشروع:

يلجأ البعض على مواجهة المشاكل الناتجة خلال المشروع بنوع من الانفعال السلبي الذي يؤدي لعدم اقتناع بعض اعضاء فريق المشروع وهو سلوك ناتج لعدم المعرفة بالية الحوار مع افراد المشروع

اسباب هذه المشكلة:

هناك اسباب عديدة للانفعال الغير المبرر ومنها قلة الخبرة مدير المشروع ومن الممكن قلة ثقة في اعضاء الفريق مما يؤدي لعدم التعاون بين الاعضاء، ولحل هذه المشكلة يجب علي عضو الفريق التدريب علي ضبط النفس خلال الحوار مع الاخرين ودخول دورات تطوير الذات وتقادي ردة الفعل الانفعالية.

تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT:

#	عناصر القوة	#	عناصر الضعف	#	عناصر الفرص	#	عناصر التهديد
	تعبّر عن جميع المميزات في شركتك التي من الممكن أن تكون متمثلة في:		تدل على جميع عوامل الضعف بالشركة التي تؤثر على مكانة وأرباح الشركة في السوق كل هذه العوامل قد تؤدي إلى اندثار الشركة وضعف قدرتها على المنافسة، مثل:		في هذا القسم يجب دراسة البيئة الخارجية المحيطة بالشركة تحديد أفضل الفرص؛ لإستغلالها في صالح الشركة لذلك من المهم دراسة المنافس ومتابعة العملاء لتحديد احتياجاتهم ، وعلى هذا الأساس يمكنك تحديد الفرص للظهور بشكل أفضل ، مثل:		تمثل المخاطر التي تواجه الشركة، وهي أحد العوامل الخارجية المحيطة بالشركة لذلك من المهم تحديد جميع التهديدات التي من الممكن أن تواجه الشركة، وأن تكون الشركة جاهزة في أي وقت للتعامل معها مثل:
1	فريق تنفيذي قوي.	1	عدم دراسة الشركات المنافسة بشكل جيد.	1	استغلال المناسبات الاجتماعية للترويج للشركة وانجازاتها.	1	أن يتبع المنافسون استراتيجيات جديدة.
2	قوة الهيكل الإداري بالشركة.	2	عدم الاهتمام بتقديم خدمات ما بعد البيع ومتابعة العميل.	2	زيادة احتمالية العمل مع العملاء في مشاريعهم المستقبلية، اذا حصلنا على ثقة العميل من مشاريع سابقة	2	أن يمتلك المنافسون تقنيات أو معارف جديدة أفضل مما لدينا.

3	خبرة و كفاءة مدراء المشاريع وبالتالي ضمان تسليم المخرجات حسب الجدول المتفق عليه	3	وجود موظفين جدد ليس لديهم الخبرة والمهارة الكافية	3	تحليل المشاكل التي تظهر في الشركات المنافسة واستغلالها	3	الظروف الطارئة بالبلد قد تؤثر على نشاط ما كما حدث في جائحة كورونا
4	جودة اختيار العنصر البشري بناءً على خبرات العمل وكيف سيساهم في تطوير الشركة.	4	عدم أو قلة التواجد على منصات التواصل الاجتماعي.	4	شراء أسهم أو الدخول في شراكة مع أحد الشركات الكبرى.	4	وضع الاقتصادي وقوة العملة.
5	وجود برامج محاسبة قوية ترفع من جودة الإدارة المالية بالشركة	5	بعض المهندسين كبار في العمر ويصعب عليهم مواكبة التقنيات الجديدة في مجال البناء وكتابة التقارير	5	مواكبة التقنية و المعارف المختصة بمجالنا وتدريب الموظفين عليها لنكون جاهزين حينما تتوفر الفرصة	5	أن تستهدف الشركة المنافسة أفضل العاملين بشركتنا مقابل أجر مادي أعلى.
6	علاقة قوية بشركات توريد مواد عالية الجودة	7	علاقة قوية بشركات مقاولات تعمل بدقة وكفاءة عالية	6	أحوال الطقس القاسية التي من الممكن ان توقف البناء وتأخر تسليم المخرجات	6	

جدول SWOT رقم (4) يبين التقييم المهني الذاتي

النزاهة الشخصية والموثوقية:

سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية:

- 1- استخدام معدات والآات الشركة لأعمال شخصية وبدون وجهه حق او إذن.
- 2- عدم الفصح عن الاخطاء وتحمل المسؤولية ولوم الاخرين.
- 3- عدم حفظ أسرار وممتلكات الشركة التي تم الائتمان عليها من قبل الشركة.
- 4- اتخاذ قرارات بدون مراعاة للمجتمع، وأمان المجتمع والبيئة والتي يمكن أن تضر بهم.

تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني لهذه السلوكيات على المشروع والعلاقات:

- 1- نجد في النقطة الاولى ان السلوك هذا يؤثر على العمر الافتراضي للمعدات او تلفها وبالتالي قد تؤثر على تقدم سير عمل المشروع وإلى تكاليف باهظة لصيانتها.
- 2- النقطة الثانية يتضح أثرها في أن عدم الفصح عن الاخطاء قد يؤدي تفاقم وتراكم الاخطاء والذي يؤدي إلى تكاليف ووقت أطول لإصلاح الاخطاء واعادة المشروع لمساره الصحيح.
- 3- في النقطة الثالثة نجد أن عدم حفظ أسرار الشركة وممتلكاتها يؤدي إلى نشوء صراع في بيئة العمل والشك في نزاهة العمل بين الموظفين والذي قد يدمر العلاقات داخل وخارج الشركة.
- 4- الربعة يكون فيها الاثر الاجتماعي والبيئي عالي والذي يؤثر على المجتمع وسلامته وبالتالي قد يسبب اضرار للشركة بالإيقاف والمحاسبة القانونية والغرامات.

الاتصالات الشخصية والعلاقات والارتباط:

سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة:

اسم صاحب المصلحة	الوظيفة	داخلي / خارجي	الدور في المشروع	القوة	الاهتمام	التأثير	قنوات التواصل
أ. أحمد	مالك الشركة	داخلي	راعي للمشروع	عالية	عالي	عالي	اجتماع شهري
م. خالد	المدير التنفيذي	داخلي	راعي للمشروع	عالية	عالي	عالي	اجتماع شهري
أ. طارق	مدير المالية	داخلي	استشاري مالي	عالية	متوسط	عالي	اجتماع اسبوعي
أ. مجدي	مدير المبيعات	داخلي	--	متوسطة	متوسط	متوسط	اجتماع اسبوعي
م. عبدالعزيز	مدير مكتب المشاريع	داخلي	راعي للمشروع	عالية	عالي	عالي	اجتماع يومي بريد الكتروني اتصال هاتفي
م. سمير	مدير الجودة	داخلي	مراقب للمشروع	عالية	متوسط	عالي	اجتماع اسبوعي بريد الكتروني
م. وائل	مدير القسم الهندسي	داخلي	استشاري للمشروع	عالية	متوسط	عالي	اجتماع شهري بريد الكتروني
أ. ريم	مدير المشتريات	داخلي	--	متوسطة	منخفض	منخفض	اجتماع اسبوعي بريد الكتروني
أ. خديجة	مدير الموارد البشرية	داخلي	منسق موارد المشروع	منخفضة	منخفض	منخفض	اجتماع اسبوعي بريد الكتروني
وزارة النقل والخدمات	مالك المشروع	خارجي	راعي للمشروع	عالية	عالي	عالي	اجتماع شهري
وزارة الشؤون البلدية	مالك المشروع	خارجي	راعي للمشروع	عالية	عالي	عالي	اجتماع شهري
أمانة مكة المكرمة	ممول للمشروع	خارجي	داعم للمشروع	عالية	عالي	متوسط	اجتماع شهري
سكان القرى المجاورة	عملاء	خارجي	مستفيد من المشروع	منخفضة	عالي	عالي	--
المسافرون على الطريق	عملاء	خارجي	مستفيد من المشروع	منخفضة	عالي	عالي	--
مصنع اسمنت ينبع	موارد	خارجي	بائع	منخفضة	عالي	عالي	بريد الكتروني
الزامل للمعدات	موارد	خارجي	ايجار معدات	منخفضة	عالي	عالي	بريد الكتروني
كابلات الرياض	موارد	خارجي	بائع	منخفضة	عالي	عالي	بريد الكتروني
انوار طبية للخرسانة	موارد	خارجي	بائع	منخفضة	عالي	عالي	بريد الكتروني

جدول رقم (5) يبين سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة

التواصل الشخصي والتواصل الفعال:

التعريف:

الاتصال هي عملية تبادل المعلومات الصحيحة بطريقة صحيحة مع الجهة المعنية بتلك المعلومات ولذلك فإن الاتصال الشخصي الفعال هو أحد أشكال التواصل الرئيسية في المشروع، ولضمان فعاليته لابد أن يحقق كل اتصال المتطلبات التالية:

- 1- المحتوى وفحوى الرسالة واضح
- 2- طريقة التواصل وأسلوب الاتصال مناسب
- 3- أن يكون مخصصا للفئة المعنية بتلك المعلومات من المعنيين

أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي:

سيكون الاتصال في المشروع بعدة اشكال:

- 1- داخليه (Internal) مع الموظفين وخارجيه (External) مع جميع المعنيين بالمشروع
- 2- رسمية (Formal) مثل التقارير والاجتماعات والعروض أو غير رسمية (Informal) مثل البريد الالكتروني ومواقع الانترنت
- 3- شفوية (Oral) أو مكتوبة (Written)
- 4- رسمية (Official) من مكتب المشروع كالتقارير الدورية أو غير رسمية (Unofficial) من مكتب المشروع كالرسائل التحفيزية لزيادة العمل

نموذج وطرق التواصل:

نموذج التواصل قد يكون بسيطاً الذي لا يتطلب فيه تأكيد معلومة فهو عبارة عن ارسال المعلومة من طرف واستقبالها من طرف آخر ولكن لابد من توفر الشروط أعلاه لتجنب سوء الفهم وقد يكون نموذج تفاعلي بين المرسل والمستقبل وهو افضلها لضمان الحصول على كلما المعلومات بالشكل الصحيح أما الطرق التي سوف سيتم استخدامها متعددة للمساعدة على انجاز المشروع بشكل أفضل ولضمان سير العمل بالشكل المطلوب هي:

- 1- الاتصال التفاعلي (Interactive): وهو التواصل بالهاتف أو اللقاء المباشر وهو الأفضل دائماً
- 2- اتصال الدفع (Push): وهو التواصل بالبريد الإلكتروني أو الصوتي
- 3- اتصال السحب (Pull): كملفات المشاركة. (Hendricks, may 2017)

مصفوفة الاتصال:

موضوع الاتصال	الهدف	الوسيلة	التكرار	الحضور	المسؤول	الوسيلة
الاجتماع الأول (Kickoff meeting)	تعريف المشروع ومراجعة اهدافه	وجها لوجه	واحد	كل المعنيين	مدير المشروع	اجندة المشروع
الاجتماع الدوري لفريق العمل	متابعة سير العمل	وجها لوجه اجتماع عن بعد	اسبوعي	أعضاء المشروع	مدير المشروع	الاجندة وجدول المشروع
الاجتماع الفني والهندسي	مناقشة الإشكاليات والصعوبات وحلها	وجها لوجه	حسب الاحتياج	أعضاء المشروع والاستشاري والفريق الهندسي	الفريق الهندسي	اجندة
الاجتماع الشهري للإدارة العليا	تحديث الإدارة العليا بسير العمل	وجها لوجه اجتماع عن بعد	شهري	كل المعنيين من الإدارة العليا	مدير المشروع	عرض مرئي مع جدول المشروع
الاجتماع الشهري للموردين والمقاولين	تحديث سير العمل ونقاش حول المتغيرات والمتطلبات	وجها لوجه اجتماع عن بعد	شهري	كل الموردين والمقاولين	مدير المشروع	عرض مرئي مع جدول المشروع
تقرير سير العمل	تقرير تفصيلي بسير العمل شاملا الميزانية والجدول والمشاكل والصعوبات	بريد الكتروني	شهري	كل المعنيين من الإدارة العليا	مدير المشروع	تقرير سير العمل مع الجدول

جدول رقم (6) يبين مصفوفة الاتصال

سيناريوات لنماذج خاطئة من التواصل:

1- عدم التنسيق مع المسؤول عن تجهيز الخرسانة من شركة الخرسانة الجاهزة للصب في الموقع في الوقت المناسب.

خلال مرحلة صب الخرسانة قد يؤدي عدم التنسيق السريع بين مدير الموقع ومسؤول التوريد في مصنع الخرسانة إلى تأخر الاستجابة ووصول السيارات إلى الموقع في الوقت المحدد مما قد يتسبب في رفض مهندس الموقع استلام الكميات الخرسانية بسبب التأخر في وقت الوصول والذي يؤثر على جودة الخرسانة ورفضها.

2- تفضيل عدم إخبار وإشراك صاحب الشركة في معاملات الشركة القانونية.

المدير التنفيذي يقوم بجميع الاعمال دون إشراك صاحب الشركة في معاملات القانونية بسبب عدم اهتمامه في العمل والذي يؤثر على الشركة قانونياً وقد يحاسب صاحب العمل ويتحمل تكاليف باهظة وربما المسائلة القانونية عند وجود الأخطاء.

3- عدم الالتزام بمواعيد الاجتماعات الشهرية الخاصة بعناصر الإدارة والمعنيين والفريق.

يقوم أعضاء الفريق في المشروع بعمل اجتماع شهري لمراجعة النتائج وتحديد الأولويات وعمل تنظيم للعمل وبسبب ضغط العمل وعدم التزام الأعضاء بالاجتماعات في الوقت المحدد وتأخيرها فإن العمل يتراكم وتبدأ المشاكل بالظهور ويتأثر المشروع.

مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين (stakeholder assessment matrix):

صاحب المصلحة	غير مهتم	مقاوم	محايد	داعم	رئيسي
أ.أحمد			ح	م	
م. خالد					ح م
أ.طارق		ح		م	
أ.مجدي	ح			م	
م. عبدالعزیز				ح	م
م.سمیر			ح م		
م.وائل			ح م		
أ.ريم		ح	م		
أ.خديجة		ح		م	
وزارة النقل والخدمات				ح م	
وزارة الشؤون البلدية				ح م	
أمانة مكة المكرمة				ح م	
سكان القرى المجاورة		ح	م		
المسافرون على الطريق			ح م		
مصنع اسمنت ينبع			ح	م	
الزامل للمعدات		ح		م	
كابلات الرياض			ح م		
انوار طيبة للخرسانة			ح	م	

ح = الوضع الحالي
م = الوضع المرغوب

جدول رقم (7) مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين

القيادة:

وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع:

نموذج القيادة المتبع في قيادة المشروع هو نموذج التدريب ويشمل على التدريس والإشراف على التابعين، فالقائد المدرب يعمل بشكل كبير في تحديد النتائج والاداء الذي يتطلب التحسين في الأساس.

أسباب التفضيل لذلك النموذج:

من اسباب تفضيل هذا النموذج مساعدة التابعين في تحسين مهاراتهم حيث يقوم بإلهام وتحفيز التابعين وتشجيعهم لكي يخلقوا مكان عمل ايجابي.

مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع:

المقترح الأول:

تقديم (BONUS) مكافأة مالية سنوية مثل راتب وراتبين على أن يتم ربطها بتقييم الأداء (KPIS) الخاص بالموظف فكل ما ارتفع تقييم الأداء زادت المكافأة.

المقترح الثاني:

جائزة موظف الشهر المثالي ويتم كل شهر اختيار أفضل موظف لهذا الشهر ووضع اسمه على لوحة الشرف ويتم ارسال بطاقة شكر من رئيس الشركة للموظف إضافة إلى حافز مادي.

المقترح الثالث:

نظراً لكون المشروع في منطقة نائية فيتم توفير سكن مؤقت ملائم يحوي الخدمات الأساسية إضافة إلى خدمات تحفيزية مثل المطاعم والملاعب وترفيه.

المقترح الرابع:

تخصيص إجازة نهاية الأسبوع الطويلة LONG WEEKEND مرة واحدة في الشهر لكل موظف نظراً لكون المشروع في منطقة نائية ويتطلب وقت طويل للوصول إلى المدن القريبة.

المقترح الخامس:

تقديم التهاني من الشركة في المناسبات الاجتماعية الخاصة بالموظفين مثل حالات الزواج والولادة وإعلانها عن المناسبة لكافة الموظفين عبر الايميل وتقديم هدية عينية.

العمل الجماعي:

نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية بالمشروع:

اسم صاحب المصلحة والوظيفة	عمل اجتماع kick-off	عمل فحص للتربة واختبارات الجودة	البدء بأعمال الحفر في الموقع الرئيسي
أ. أحمد	I	I	I
م. خالد	A	I	I
أ. طارق	C	I	I
أ. مجدي	I	I	I
م. عبدالعزيز	R	R	A R
م. سمير	I	A	C
م. وائل	C	C	C
أ. ريم	I	I	I
أ. خديجة	I	I	I
وزارة النقل والخدمات	I	I	I
وزارة الشؤون البلدية	I	I	I
أمانة مكة المكرمة	I	I	I
سكان القرى المجاورة	-	-	I
المسافرون على الطريق	-	-	I
مصنع اسنمت ينبع	-	-	I
الزامل للمعدات	-	-	I
كابلات الرياض	-	-	I
انوار طبية للخرسانة	-	-	I

جدول رقم (8) يبين إجراءات إدارية بالمشروع من خلال نموذج RACI

الصراع والأزمات:

تعريف الصراع والأزمات:

يعرف الصراع بأنه حالة عدم اتفاق بين الناس، تحدث بسبب اختلاف شخصياتهم، أو سوء الاتصال، أو بسبب قضايا فنية أو إدارية. فإذا كان هناك فريق مشروع غير متجانس، فمما لا شك فيه أن الصراع واقع لا محالة. ويحدث الصراع، تقريبا، عند وجود أي نوع من أنواع التفاعل الإنساني، وبالتالي، فإن على مدير المشروع أن يكون مستعدا للتعامل معه. وفي كل الأحوال، يجب عدم القيام بأي محاولة للتخلص من الصراع، ولكن يجب إدارته والتعامل معه. ويستعرض هذا الفصل أسباب نشوء الصراع، وكيفية إدارته.

وعادة، يكون الصراع مفيدا عندما يدفع بالناس نحو تحقيق مستويات عالية من الأداء، أو حينما يؤدي إلى تطوير معلومات جديدة تعزز عملية صنع القرار. كذلك، فإن الصراع يكون مؤذيا عندما يقف عائقا أمام تحقيق أهداف المشروع، ودون أن تكون له عواقب إيجابية.

وانعدام الصراع أو وجود مستوى منخفض منه يتقص فاعلية المنظمة، ويتسبب في حدوث حالة من اللامبالاة، والركود، والافتقار إلى الأفكار الجديدة. كذلك، فإن وجود حالة من التمزق، والتشوش، والافتقار إلى التعاون. لكن وجود مستوى مثالي من الصراع يعمل على تعزيز كل من فاعلية المنظمة، وعملية التقييم الذاتي، وتوليد الإبداع والتجديد والابتكار

سناريوهات متوقعة للصراع واستراتيجيات للتعامل معها:

1. تخصيص الموارد:

الاختلاف على توافر، أو تخصيص، أو جدولة الموظفين أو الموارد الأخرى و هي شائعة في المشاريع. يتم حلها عن طريق

- أ- التنسيق عبر مكتب ادارة المشاريع PMO او عن طريق المدير المباشر للموارد البشرية عن طريق الاجتماعات والتفاوض
- ب- عن طريق عقود الباطن لإمداد المشروع بالعمالة والموارد لتنفيذ جزء من المشروع

2. التأخر في الجدول:

وهذا سبب شائع لتولد الصراع داخل فريق المشروع. وعادة ما يكون بسبب التأخر في انجاز المهم في وقتها مما ينتج عنه التأخر في باقي المهام ذات العلاقة وبالتالي التأخر في تسليم المخرجات. من الطرق المقترحة لحل هذه الصراعات وهي كالتالي:

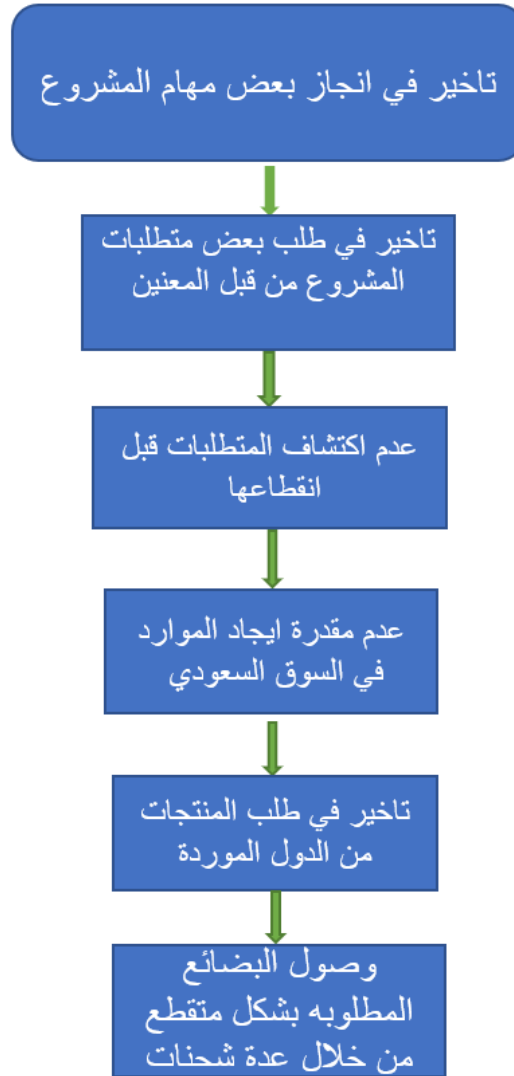
- أ- مخاطبة أصحاب المصلحة واخبارهم بالتغيير الحاصل على الجدول الزمني.
- ب- عقد اجتماع مع فريق العمل لمناقشة أسباب التأخر
- ت- الاستعانة بأدوات Gantt chart لتعديل جدولة المهام والمخرجات
- ث- مراجعة احتياج المهام بالنسبة للموارد
- ج- مراجعة مدة انجاز المهام والتأكد من وجود وقت إضافي ليعمل الفريق بارتياح وجودة أعلى
- ح- مراجعة خطة إدارة المخاطر والتأكد من إمكانية تطبيقها في حال تفاقم المشكلة.

3. قيادة غير فعالة:

وهذا من أخطر أسباب نشوء صراعات خلال إدارة المشاريع وأكبره اثرا على إيقاف المشروع. المشاكل المترتبة قد تشمل مشاكل حصلت بسبب عدم قدرة القائد على تطبيق إدارة رشيقة للمشروع أو عدم فهمه لطريقة تطبيق ومتابعة جداول المشروع. من الطرق المقترحة لحل هذه الصراعات وهي كالتالي:

- أ- على القائد تدوين كل القرارات والاعمال التي يقوم بها.
- ب- أن يركز على انجاز الأهداف ويكون قدوة و محفزا لفريق العمل
- ت- الحرص والتشجيع على التواصل الفعال بين أعضاء الفريق
- ث- تخطي الخلافات الناشئة من خلال حل المشاكل أو الوصول الى تسوية مع مراعاة أهداف المشروع
- ج- على القائد التحلي بالصبر وتفويض المسؤوليات بطريقة فعالة

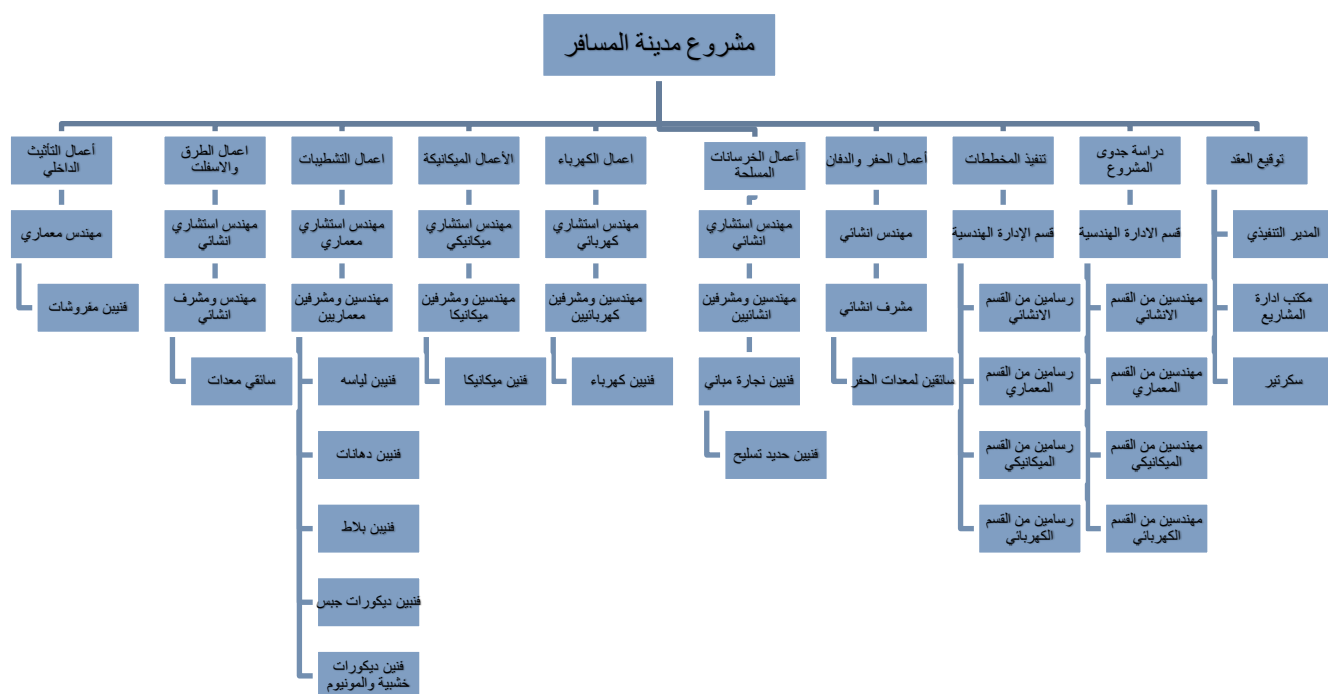
تحليل الأسباب الجذرية (Root Cause Analysis):



شكل رقم (6) يبين تحليل الاسباب الجذريه للمشكله

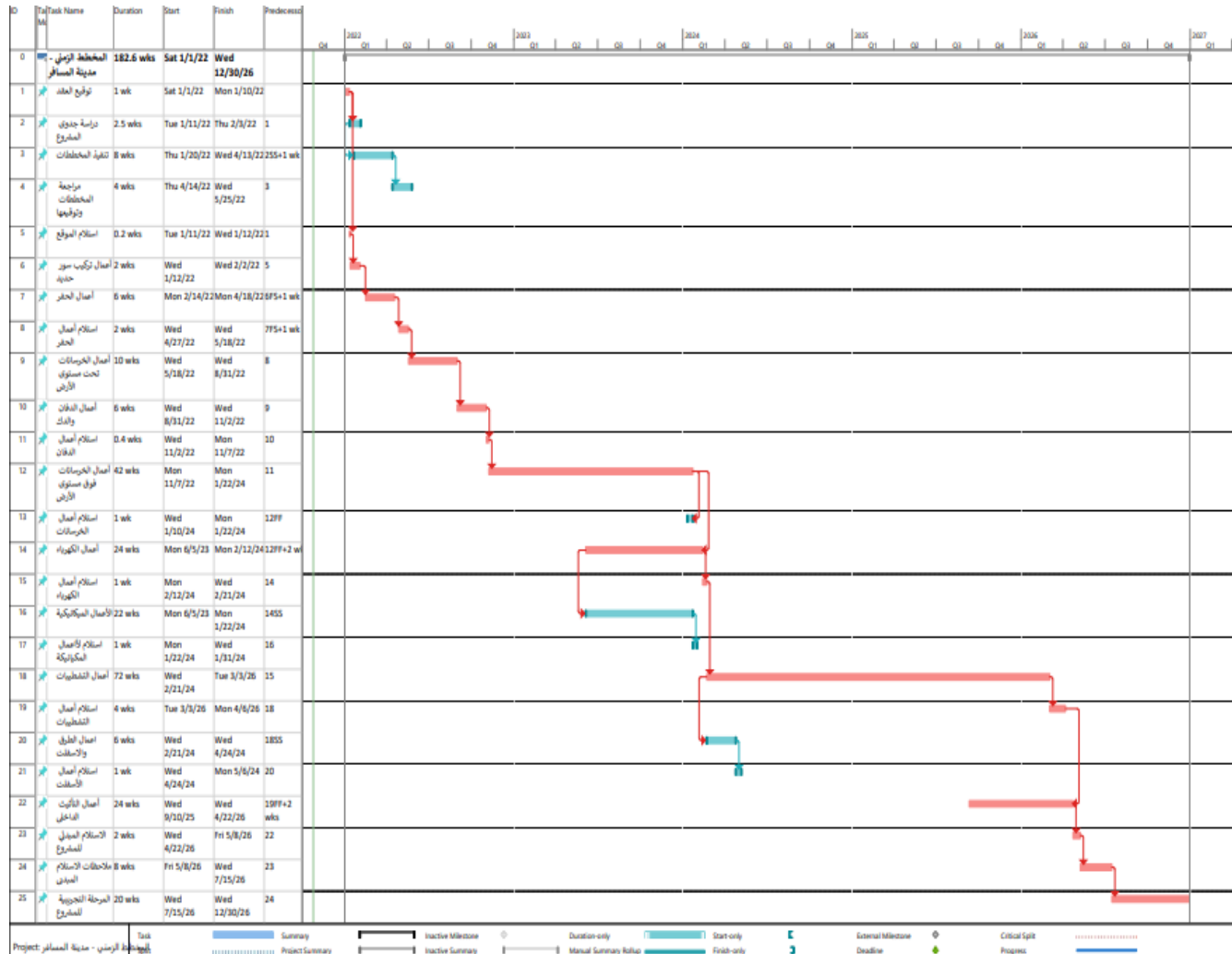
الحنكة:

توزيع الموارد البشرية على المهام:



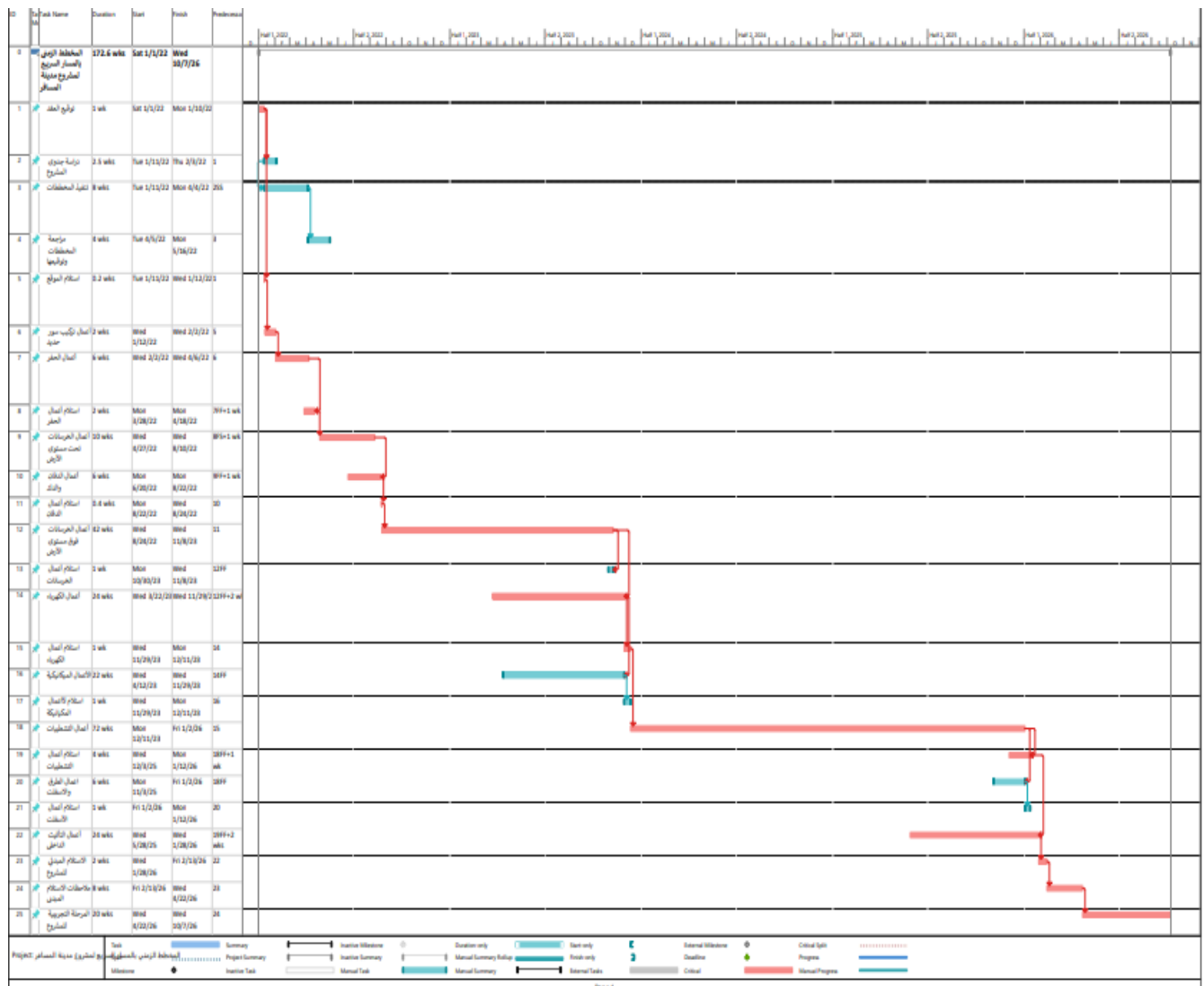
شكل رقم (7) يبين توزيع الموارد البشرية على المهام

أثر إجراء عملية Crashing وعملية Fast-tracking على الجدول وشكله بعد تطبيقهما:



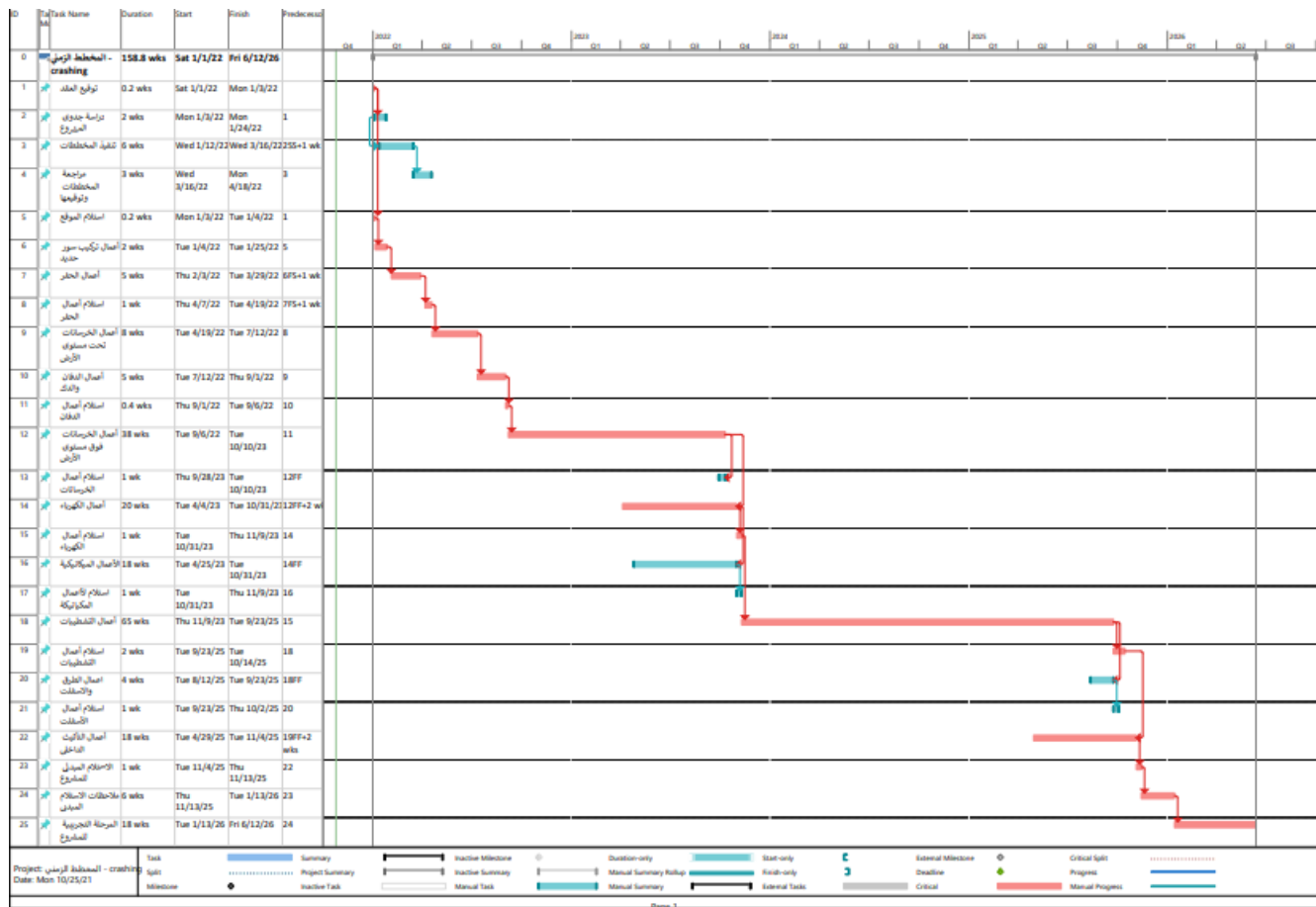
الصورة أعلاه رقم (8) يبين الجدول الزمني لتنفيذ مشروع مدينة المسافرين

تم تنفيذ الجدول الزمني باستخدام برنامج مايكرو سوفت بروجكت لتنفيذ مشروع مدينة المسافرين بمدة زمنية 182.6 اسبوع حيث تبدأ الأعمال بتاريخ 2022/01/01 وتنتهي بتاريخ 2026/12/30 .



الصورة أعلاه رقم (9) يبين الجدول الزمني لتنفيذ مشروع مدينة المسافرين

نلاحظ بالصورة أعلاه بعد تطبيق fast tracking تقل المدة الزمنية الى 172.6 اسبوع حيث تبدأ الأعمال بتاريخ 2022/01/01 وتنتهي بتاريخ 2026/10/07 وذلك من خلال زيادة الموارد البشرية لكل مهام المشروع .



الصورة أعلاه رقم (10) يبين الجدول الزمني لتنفيذ مشروع مدينة المسافرين

نلاحظ بالصورة أعلاه بعد تطبيق crashing تقل المدة الزمنية الى 158.8 اسبوع حيث تبدأ الأعمال بتاريخ 2022/01/01 وتنتهي بتاريخ 2026/06/12 وفي حالة استخدام هذا النموذج يترتب عليها زيادة التكاليف الاجمالية للمشروع ككل وذلك بسبب زيادة الموارد البشرية والمعدات لتقليل الوقت اللازم للتنفيذ. (Goodrich, June 2006)

التفاوض:

قواعد عامة لعملية التفاوض:

التفاوض هي عملية تواصل مع طرف أو أكثر للوصول الى حلول مقبولة من الأطراف كلها، وللوصول الى أفضل النتائج على المفاوضين اتباع القواعد التالية:

1- عدم الشخصية وفصل الأشخاص عن المشكل:

عادة ما تختلط المشاعر مع المشكلة فتزيد من تعقيد المفاوضات لذا ينبغي عزل المشكلة عن العواطف وحل كل منها على حدا.

2- التركيز على المصالح وليس على المناصب والقيادة:

ينبغي على المفاوضين البحث عن مصالح كل طرف واحتياجاتهم ومحفزاتهم وعدم الانشغال بفرض الذات والانتصار.

3- البحث واختراع حلول جديدة للوصول الى منافع مشتركة:

يجب على المفاوض عدم التوقف عند اول حل يرضي الطرفين بل عليه بممارسة العصف الذهني للوصول الى أفضل الاتفاقيات الممكنة.

4- الإصرار على استخدام معايير موضوعية:

تصبح المفاوضات طويلة وعديمة الفائدة اذا لم تتفق الأطراف المشاركة على معايير موضوعية يتم على أساسها تحليل المشكلة وتقييم الآراء والمقترحات.

وهناك صفات على المفاوض التحلي بها وهي:

- الصبر.
- الإيجابية.
- جمع المعلومات المتعلقة بشك وافي.
- إعطاء اقتراحات جديدة تجريبية لمعرفة انطباع الطرف الآخر ومدى قبوله لنوع من الحلول.
- معرفة منصبك وتأثيرك وموقعك في المفاوضة، هل هو موقف قوة او ضعف؟.
- تجهيز عرضك الافتتاحي.
- الحرص على التفاوض مع صناع القرار.
- معرفة الحد الأدنى لمتطلباتك والذي لا يمكن التنازل عنه.
- يجب ان تكون لدى المفاوض خطة إدارة مخاطر جاهزة توضح مؤشرات حدوث الخطر قبل وقوعه للتجهيز لعملية تفاوض سريعة وناجحة.
- عدم الخضوع لعمليات التخويف والضغط. والحرص على مفاوضة نطاق المشروع والجدول الزمني والتكلفة.

خطتين للتفاوض:

1- القاسية أو التحكيمية:

وفيها يباشر المفاوض العملية للانتصار ويتم معاملة الطرف الآخر على أنه عدو، و غالبا ما يتسم هذا النوع من المفاوضات بعدم الاكتراث بمصلحة الطرف الآخر و بالعدائية.

2- الناعمة أو المستسلمة:

و تكون على عكس النوع الأول، فتكون اولوية المفاوض المحافظة على علاقة طيبة مع الطرف الاخر، حتى لو تطلب الأمر التنازل عن بعض الأمور.

3- تفاوض الكسب للجميع أو التفاوض الممنهج:

و هو نوع يركز على المنفعة المشتركة و العمل الجماعي والعصف الذهني للوصول إلى أفضل الحلول.

قائمة المراجع:

- DiBlasi, J. (October 21, 2021). Global Business Cycle Indicators. *The Conference Board Leading Economic* (p. 117). Miami: Joseph DiBlasi.
- Giraud, L. (11 May 2015). PMO evolution from the origin to the future. *Project Management Consultant* (p. 83). London: Project Management Consultant.
- Goodrich, B. (June 2006). Fast-Tracking vs Crashing. *project mangment concept* (p. 174). barcelona: PMP Concepts Learning Series.
- Hendricks, B. (May 2017). Social Interaction. *Defining the Interactive Model* (p. 36). manela: Claudia F.
- Watts, S. (November 1, 2019). Key performance indicators (KPIs) . *Key performance indicators (KPIs)* , 72.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
11-10	جدول يوضح ميثاق المشروع	1
17-15	جدول يبين نموذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع	2
18	جدول يبين سجل المعنيين وتسجيل المجموعات في المشروع	3
26-25	جدول SWOT يبين التقييم المهني الذاتي	4
28	جدول رقم يبين سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة	5
31	جدول يبين مصفوفة الاتصال	6
33	جدول مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين	7
36	جدول يبين إجراءات إدارية بالمشروع من خلال نموذج RACI	8

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
12	شكل يوضح الهيكل التنظيمي المتبع لفرق ووحدات العمل في المشروع.	1
19	شكل يبين شبكة القوة والاهتمام .	2
19	شكل يبين شبكة التأثير و القوة .	3
20	شكل يبين شبكة القوة والاهتمام.	4
20	شكل يبين شبكة التأثير و القوة.	5
40	شكل يبين تحليل الاسباب الجذريه للمشكلة.	6
41	شكل يبين توزيع الموارد البشرية على المهام.	7
42	الصورة أعلاه يبين الجدول الزمني لتنفيذ مشروع مدينة المسافرين.	8
43	الصورة أعلاه يبين الجدول الزمني لتنفيذ مشروع مدينة المسافرين.	9
44	الصورة أعلاه يبين الجدول الزمني لتنفيذ مشروع مدينة المسافرين.	10