



جامعة الجميع الذكية
EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

مشروع إنشاء مجمّع سكني

- مجمع الجوهرة السكني -



رقم المجموعة (43)

اعداد

الرقم الجامعي	الاسم	م
2021200713	محمد مطلق العتيبي	1
2021200769	عبدالرحمن طارق فقيه	2
2021202836	ناجي حمد الصيعري	3
2021200637	علي حسين البوصالح	4
2021202990	نوره سعد السلطان	5
2021201530	رؤى راشد الطلحي	6
2021202708	عوض عمر العليوي	7
2021201043	غانم غربي العنزي	8
2021203160	بندر محمد الرميح	9
2021202389	موسى سالم الشمري	10

بإشراف الدكتور / وليد صديق

1443 هـ - 2021 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

المحتويات	رقم الصفحة
غلاف التقرير	1
فهرس المحتويات	3
قائمة الجداول	6
قائمة الاشكال	6
قائمة المراجع	53
محتويات كامل المشروع	
الفصل الاول - الاستراتيجية	
صياغة الرسالة	7
صياغة الرؤية	8
تطوير وتحديد الأهداف بنموذج (Smart)	8
تطوير وتحديد مؤشرات القياس للداء Lead أو Leg	9
تطوير وإعداد نموذج ميثاق المشروع	10
الفصل الثاني – الحوكمة والهياكل والعمليات	
تطوير الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع	14
الأسس العلمية والعملية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل	14
نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع	15
الفصل الثالث – الامتثال والمعايير واللوائح	
نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع	16
تطوير نموذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع الثلاث	17
الفصل الرابع – السلطة والاهتمام	
تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم	19

21	تطوير شبكة (القوة /الاهتمام) وشبكة (التأثير / القوة)
22	استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة
	الفصل الخامس – ثقافة المنظمة وقيمها
25	تعريف ثقافة المنظمة
25	تقديم مقترحات لقيم المنظمات التي يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع
	الفصل السادس – نقد وإدارة الذات
25	3 عادات سلوكية شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع
25	دراسة هذه السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها
26	تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT
	الفصل السابع – النزاهة الشخصية والموثوقية
28	تقديم 3 سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية
28	تحليل الأثر المالي والاجتماعي و الفني ان وجد لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات
	الفصل الثامن – الاتصالات الشخصية
29	إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة
31	تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال
32	تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي
	الفصل التاسع – العلاقات والارتباط
33	بناء مصفوفة الاتصال
33	عرض سيناريوهات لنماذج خاطئة من التواصل
33	تطوير واعداد مصفوفه تحليل الارتباط بالمعنيين Stakeholder Assessment matrix
	الفصل العاشر – القيادة
37	وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع
37	تحديد أسباب التفضيل لذلك النموذج

38	تقديم 5 مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع
	الفصل الحادي عشر – العمل الجماعي
38	تصميم نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية بالمشروع
	الفصل الثاني عشر – الصراع والازمات
39	تعريف الصراع والازمات
39	تقديم 3 سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع
40	تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية
41	عرض تحليل الأسباب الجذرية Root Cause Analysis
	الفصل الثالث عشر – الحنكة
45	توزيع الموارد البشرية على المهام
47	تحليل أثر إجراء عمليه crashing و عملية fast-tracking على الجدول الزمني وتمثيل الجدول بعد تنفيذ هذان الإجراءان .
	الفصل الرابع عشر – التفاوض
48	تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض
49	إعداد عدد 2 خطه للتفاوض
	التوصيات
	الخلاصة
52	المراجع
53	المرفقات (صور، القوائم، النماذج المستخدمة في المشروع وغيرها)

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1	جدول تحديد الاهداف بنموذج SMART	8
2	ميثاق المشروع	10
3	جدول سجل المعنيين	20
4	جداول استخدام النماذج الشبكية مع اصحاب المصلحة	22
5	نموذج SWOT	24
6	اعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة	30
7	تصميم نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية	38
8	توزيع الموارد البشرية على المهام	46
9	تحليل أثر عملية crashing وعملية Fast-tracking على الجدول الزمني وتمثيل الجدول بعد تنفيذ هذان الإجراءان	39

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	شكل مراحل إدارة المشروع	7
2	شكل إدارة المشروع	7
3	الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع	14
4	شكل طريقة اللماذات الخمسة	42
5	شكل مخطط هيكل السمكة	42
6	مخطط شجرة تحليل السبب الجذري عند زيادة تكلفة الوحدات السكنية	43
7	مخطط شجرة تحليل السبب الجذري عند صعوبة توفير العمالة	44
8	مخطط شجرة تحليل السبب الجذري عند تغيير الانظمة والقرارات	45

الفصل الاول – الاستراتيجية

1-1 صياغة الرسالة:

تقوم شركة المقاولين العرب الذكية في التطبيق العملي لعمليات إدارة المشروع وهي ركيزة ضرورية لضمان الجودة والسرعة بأقل تكلفة وأفضل جودة . من خلال تحقيق فهم واضح للمفاهيم والأدوات والتقنيات المختلفة لإدارة المشاريع . التي تنفذها الشركة لتوفير السكن لمجموعة كبيرة من فئات المجتمع بفيلات سكنية متميزة ذات جودة عالية وخدمات فريدة بسعر في متناول الجميع التي تلبي رغبة المالك و المستخدم النهائي للفيلات السكنية.

تخطيط المشروع

بدء المشروع

وصف المشروع

إغلاق المشروع

المراقبة و التحكم
بالمشروع

تنفيذ المشروع

(شكل 1) شكل مراحل إدارة المشروع

نود التنويه بأن جميع المعطيات المستخدمة في هذا البحث عبارة عن معطيات اجتهادية من اعضاء الفريق. وهي مستوحاه من مشاريع واقعية كما هو الممارسات العلمية المطبقة في المشاريع.



شكل (2) شكل إدارة المشروع

1-2 صياغة الرؤية:

تسعى الشركة الى توفير وتنظيم وتيسير بيئة سكنية آمنة ومنظمة ومستدامة للتعايش المشترك التي تحافظ على نظافة البيئة وصحة المقيمين و الزائرين بجانب الراحة و الرفاهية .

1-3 تطوير وتحديد الأهداف بنموذج (Smart):

العناصر	الوصف
S محدد Specific	- بناء فيلات سكنية بجودة وضمانات عالية وبأسعار مناسبة لذوي الدخل المتوسط بقيمة لا تتجاوز 850,000 ريال للفيلة الواحدة في مدة زمنية قدرها 24 شهرا. - بناء عدد محدد من الفيلات تتكون من طابقين في مدينة مكة المكرمة. - خلق مفهوم جديد في استخدام واستغلال المساحات في تصميم الفيلات السكنية على هذا الأساس وبتصاميم تلبي احتياجات الأسرة .
M قابل للقياس Measurable	- تخصيص الفيلات السكنية بشكل شهري لهذا المشروع وتسلم خلال سنتين كحد أقصى - ترتيب الموارد والامكانيات من المعدات والأدوات اللازمة للمشروع لضمان تسليم المشروع في الوقت المحدد .
A قابل للتحقيق Achievable	- القيام باجتماعات يومية بفريق المشروع للبقاء على اطلاع وتواصل بين أعضاء الفريق للمقاول بمالك المشروع . - تربط شركة المقاولين العرب الذكية بالمالك اجتماع شهري ويستطيع مالك مشروع الجوهرة التواصل مع المقاول في أي وقت للتعديل.

- تنظر شركة المقاولات في هذه المشاريع الكبيرة لزيادة قاعدة عملائها ذات المشاريع الكبيرة في المنطقة ببناء فيلات سكنية مطابقه للمواصفات العالمية بسواعد عربية	ذو صلة Relevant	R
- مدة المشروع هي سنتين من تاريخ استلام المقاول وبدأ العقود بين المالك وشركة المقاولين العرب الذكية.	محدد بمدة زمنية Time-Based	T

جدول (1) يوضح تطوير وتحديد الأهداف بنموذج (Smart)

1- تطوير وتحديد مؤشرات القياس للأداء Lead أو Leg:

1-4-1 مؤشرات قياس الأداء lead

هو ذلك المؤشر الذي يعتمد على الأفعال المطلوبة للوصول إلى الهدف ويمثل النتائج والأحداث المستقبلية ويمكن مراقبتها يومياً أو أسبوعياً وتتمثل في الآتي:

1. عدد الفيلات السكنية التي من المتوقع أن يتم إنشائها بجودة عالية وبأسعار مناسبة.
2. نسبة الزيادة في مبيعات الفيلات السكنية التي تم الإعلان عنها للأسبوع المقبل أو الأسبوعين القادمين.
3. النمو في أسواق عقارات جديدة.
4. عدد العقود الجديدة المتوقعة لكل فترة زمنية.
5. شكاوى العملاء من الفيلات السكنية.
6. رضا العملاء عن الفيلات السكنية مؤشرا على ولاء العملاء وبالتالي الإيرادات المستقبلية
7. مقترحات العاملين بالمجمع السكني ورضاهم يكون مؤشرا على الاحتفاظ بالعاملين وبالتالي الأداء والإنتاجية.

1-4-2 مؤشرات قياس الأداء Lag

هو ذلك المؤشر الذي يعتمد على النتيجة المطلوبة، ويقاس إذا كانت النتيجة المقصودة قد تحققت وتحتاج إلى مراقبتها فترة أطول من مؤشرات الأنشطة شهري أو ربع سنوي أو سنوي وتتمثل في الآتي:

1. صافي الربح من الفيلات السكنية المباعة.

2. مبيعات الفيلات السكنية التي تمت.
3. عدد الفيلات السكنية التي لم يتم بيعها.
4. رضا العملاء أو شكاوى العملاء من جودة الفيلات السكنية.
5. زيادة الإيرادات من مبيعات الفيلات السكنية.
6. تخفيض تكاليف الفيلات السكنية.

1-5 تطوير وإعداد نموذج ميثاق المشروع:

مشروع انشاء مجمع سكني (بمكة المكرمة)

"ميثاق المشروع"

م	المراحل	الهدف
1	الغرض من المشروع	نظرا للتزايد المستمر لعدد السكان في المنطقة تهدف جامعة الجميع إلى انشاء مجمع سكني مؤلف من (20) فيلا سكنية ضمن مخطط تم تنفيذ البنى التحتية من خلال مقاولين آخرين
2	أهداف المشروع	1. انشاء 20 فيلا سكنية تحت مسمى الجوهرة تتكون كل واحدة منها من طابقين وفناء وموقف للسيارة. 2. نموذج عمل 1 3. نموذج عمل 2
3	معايير نجاح المشروع	1. رضا العملاء . 2. انتهاء انشاء الفيلات السكنية وتشطيبها بكفاءة . 3. كفاءة انشاء الفيلات السكنية ومنظرها العام
4	المتطلبات الرئيسية	1. موافقات. 2. تراخيص بناء. 3. مقاولين على كفاءة ومهارات عالية. 4. تمويل كافي.

5	وصف عام للمراحل المشروع :	1. وصف عام لمراحل المشروع :
		• مرحلة التحضير.
		• مرحلة التعاقدات.
	وصف عام للمشروع وحدوده ومخرجاته الرئيسية	• مرحلة التنفيذ.
		• مرحلة التشطيب.
		• مرحلة التسليم النهائي
		2. المخرجات الرئيسية:
		• نماذج لتقييم المشروع.
		• فيلات سكنية ذو جودة عالية.
		• التقرير النهائي لكل مرحلة من مراحل الانشاء.
6	المخاطر الرئيسية	• تقرير نهائي عن المشروع قبل التسليم النهائي
		• تأخر الحصول على موافقة وزارة الاسكان على التراخيص اللازمة لبدء تنفيذ المشروع.
		• التأخير في تسليم المقاول لمرحلة معينة من مراحل المشروع مما يؤثر على المراحل التابعة لها.
7		• قلة التمويل الداعم للمشروع
	ملخص الجدول الزمني للمراحل الرئيسية	1- مرحلة التحضير : شهرين.
		2- مرحلة التعاقدات : شهرين.
		3- مرحلة التنفيذ : 10 أشهر.
		4- مرحلة التشطيب : 9 أشهر.
		5- مرحلة التسليم : شهر.
8	الموارد المالية المعتمدة للمشروع	ومن هنا يكون ملخص المدة التقديرية للمشروع (24 شهر) من تاريخ اعتماد المشروع
		17,000,000 ريال

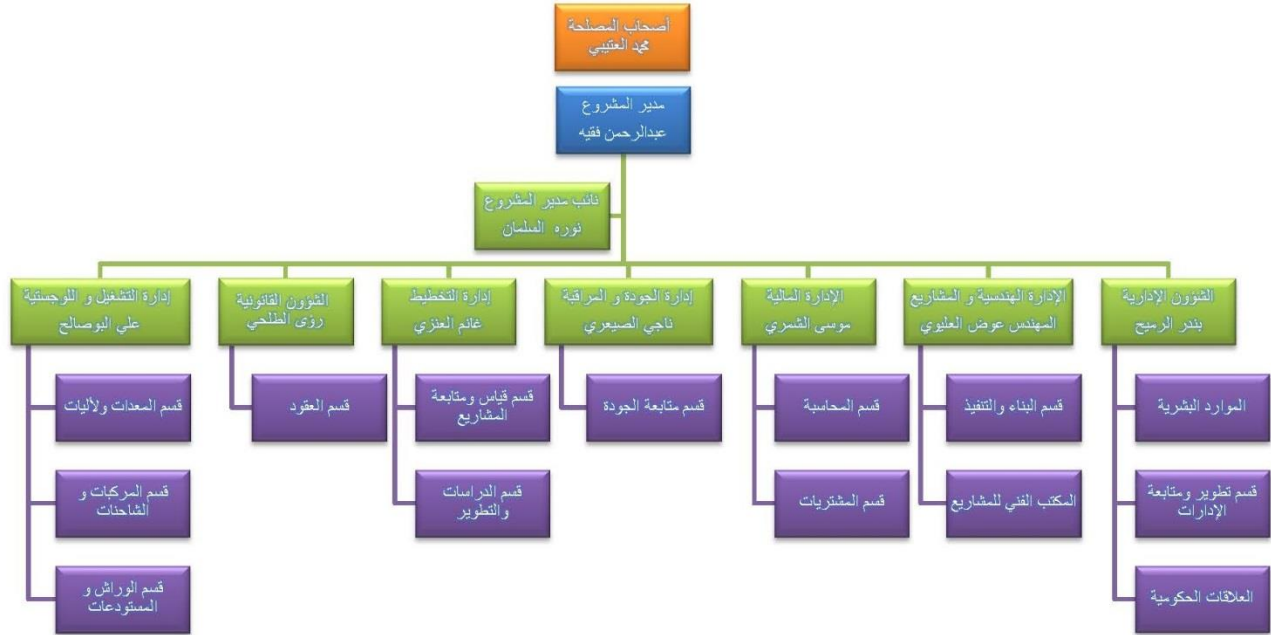
9	قائمة بالقائمين على المشروع	1- وزارة الاسكان بمكة المكرمة.
		2- جامعة الجميع وهي المالك للمشروع.
		3- شركة المقاولين العرب الذكية ومكتب ادارة المشاريع العرب.
		4- موردي شركة العقارات.
		5- مدير المشروع.
		6- فريق عمل المشروع
10	متطلبات قبول المشروع	الحصول على موافقة على كافة مخرجات المشروع من قبل الجهات التالية :
		1- وزارة الاسكان بمكة المكرمة.
		2- مدير شركة المقاولين العرب الذكية ومدير مكتب ادارة المشاريع العرب .
		3- ممول المشروع.
		4- مدير المشروع
11	معايير اغلاق أو انهاء المشروع	1- العمل على تدقيق كافة التعاقدات والمخرجات الخاصة بالمشروع.
		2- تسليم جميع وحدات المشروع.
		3- تسليم التقرير الختامي الخاص بالمشروع
12	مدير المشروع وصلاحياته	تم الموافقة على تعيين (م / عبد الرحمن فقيه) مديرا للمشروع وتم منحه الصلاحيات التالية حتى يتمكن من ادارة المشروع وضمان نجاحه:
		1- الاشراف العام على المشروع واعداد الخطط اللازمة لذلك.

2- العمل على تحديد العلاقات بجميع الأطراف المشاركة في المشروع.		
3- العمل على اتخاذ كافة الاجراءات التي تلزم لتدبير جميع الموارد والمستلزمات الخاصة بالمشروع.		
4- العمل على تنظيم الأعمال بين فريق العمل الخاص بالمشروع ومتابعة مراحل تنفيذ المشروع بالإضافة الى مراقبة التكاليف التي تنفق على المشروع.		
تم اختيار الأستاذ محمد العتيبي راعيا للمشروع وتم منحه كافة الصلاحيات اللازمة لتمويل المشروع ودعمه واتخاذ كافة الاجراءات التي تلزم كي تساعد مدير المشروع للقيام بعمله.	اسم وسلطة راعي المشروع	13
التاريخ : 17 سبتمبر 2021 م	اعتماد المشروع	
تمت الموافقة بواسطة راعي المشروع : شركة جامعة الذكية ويمثلها الاستاذ. محمد العتيبي		
التوقيع :		
مدير المشروع : المهندس عبدالرحمن فقيه		
التوقيع :		

جدول (2) وثيقة ميثاق المشروع

الفصل الثاني – الحوكمة والهيكل والعمليات

1-2 الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع :



(شكل 3) الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع

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

يعرف دليل PMBOK الهيكل التنظيمي الوظيفي بأنه "هيكل تنظيمي يتم فيه تجميع الموظفين حسب مجالات التخصص، كما أن مدير المشروع لديه سلطة محدودة لتعيين العمل وتطبيق الموارد". تستند عملية تصميم أو تطوير الهيكل التنظيمي على مبادئ وأسس تنظيمية رئيسية بمثابة نقطة مرجعية لاتخاذ القرارات بشأن الخيارات التنظيمية المتعددة و تم تلخيص أبرزها في ما يلي:

1- التخصص:

يقصد به تجميع الأعمال والنشاطات المتشابهة تحت تقسيم تنظيمي مستقل، أي تحت سقف إداري واحد، من أجل تحديد المهارات البشرية المطلوبة لكل مجموعة من هذه الوظائف , وذلك لتحقيق أقصى كفاءة ممكنة في تنفيذ الأعمال اللازمة .

2- الأهمية النسبية للأنشطة الرئيسية:

أي إعطاء الثقل والاهتمام الملائم للأنشطة الرئيسية التي تحقق أهداف المنظمة بشكل مباشر.

3- التكامل والتجانس:

ضم الاعمال والأنشطة المتجانسة والمتكاملة في تقسيم تنظيمي واحد، بما يحقق الفاعلية في الأداء وزيادة التنسيق وتدفق المعلومات بشكل أسهل وواضح لإتمام المهام وتحقيق الأهداف.

4- الرقابة الفعالة:

يقصد بها تجنب تضارب المصالح بمراعاة فصل الأنشطة الرقابية عن التنفيذية لتحقيق أفضل النتائج.

5- وحدة الامر:

يقصد بها الا يتلقى المرؤوس أو امره الا من رئيس واحد فقط في الموضوع ذاته و لا تتم محاسبته من قبل أكثر من شخص واحد.

6- نقطة اتصال واحدة:

وجود واجهة واضحة مع أصحاب المصلحة لفهم احتياجاتهم وتلبيةها والرد على الاستفسارات والدعم.

7- المرونة:

مدى الاستجابة للتغيرات في حجم العمل و مستوى المسؤولية والصلاحيات اللازمة لتنفيذ الاعمال، وضرورة توفر مرونة والانسيابية في الهيكل التنظيمي بما يحقق سهولة الإجراءات وانسيابها، ومكانية إضافة وظائف أو وحدات تنظيمية في المستقبل والتكيف السريع مع الظروف والمتغيرات .

8- الاتصال الداخلي الفعال:

ان الاتصال الداخلي الفعال هو الفعل الذي يحقق أقصى درجات التواصل باستثمار كافة إمكانيات الإلقاء باستخدام الوسائل والوسائط التي تناسب المشروع من أجل تحقيق فهم مشترك وتوافق في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية.

9- نطاق الاشراف:

يقصد بأعداد الموظفين الواقعين ضمن مسؤولية مدير واحد من حيث توزيع العمل ومراقبة الأداء، وكلما قل عدد المرؤوسين زادت فاعلية عملية الرقابة ومتابعة الأداء بشكل مباشر والعمل على تصحيح الانحرافات والتوجيه بشكل فعال.

تحديد نموذج مكتب المشاريع الأمثل لإدارة المشروع: 2-3

مكتب إدارة المشروع هو هيئة أو كيان تنظيمي مكلف بمسؤوليات تتعلق بالإدارة المركزية لتلك المشاريع . وهي ثلاث أنواع :

1. supportive PMO

2. Controlling PMO

3. Directive PMO

- الداعم :

دوره .. تقديم الدعم و التوجيه و التدريب لإدارة المشاريع و تطوير سياسة و إدارة المشاريع يعد بمثابة مستودع المشاريع ودرجة التحكم منخفضة .

السبب :

كثير من مكاتب إدارة المشاريع تفشل فيتم البدء بدور الداعم و يكون دور المكتب استشاري بحت ويقدم المكتب النماذج المناسبة للمشاريع و الممارسات الجيدة و التدريب للوصول للمعلومات و الدروس المستفادة وسيكون مستوى التحكم منخفض .

الدروس المستفادة :

مستوى تحكم منخفض لضمان نجاح مكتب إدارة المشاريع للوصول لمستوى تحكم متوسط ثم كامل

الفصل الثالث - الامتثال والمعايير واللوائح

3-1 تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع :

لابد من القيام بعدد من النماذج في الفيلات السكنية المراد تنفيذها , واختيار عدد من الفرضيات حول المقاسات وتوزيع الفيلات السكنية من الداخل واختيار مواقع الابواب والنوافذ والحمامات واخذ فكرة كاملة عن المواد المراد استخدامها والتجهيزات اللازمة والتكاليف المترتبة عن اختياراتنا المتنوعة ولابد من تصور العملية بالتفصيل وإجراء التصحيحات في مرحلة مبكرة من التخطيط ومراجعة إجمالي التكاليف والتقدير مع التغييرات المستجدة وذلك وفقا للخطوات التالية :

1. رسم المخطط العام ووضع النماذج المبدئية للتصميم ، وترك المجال للعملاء بإبداء آرائهم ورغباتهم والحصول على كافة البيانات المتعلقة لإرضاء الغالبية العظمى من العملاء ومن اصحاب المصلحة .
2. تطوير أساليب العرض مع عدة متغيرات عن التوزيع الداخلي وفقا لتطلعات العملاء والحصول على التصميم الأولي.
3. إعداد الرسومات الفنية ، مع كافة الوثائق اللازمة الموضح فيها مواد البناء اللازمة والشكل النهائي للتشطيب.
4. لابد من رؤية الصورة العامة للمشروع ومعرفة معالم المشروع وحدود النوافذ والابواب والجدران والعناصر الداخلية والتفكير بالألوان وهدوء التصميم والتناغم الذي يجعل العملاء منجذبين الى التصميم المختارة , مع مراعاة جودة المواد واختيار المساحات المريحة بعناية .
5. في مشروعنا هذا يتم اعتماد نموذجين من الفيلات السكنية لتغطي احتياجات ورغبات العملاء .



3-2 تطوير نموذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع

مراحل المشروع :

المشروع ما هو الا مجموعة من الأنشطة التي يتم تنفيذها من أجل تحقيق أهداف معينة ومحددة خلال فترة زمنية محددة , والإدارة التي تهتم بقيادة وإدارة المشروعات تسمى إدارة المشروع وتتولى قيادة المشروع منذ البدء وحتى مرحلة الاغلاق. (د سعيد صادق بحيري , د عبد الرحيم محمد , 2013)

وتنقسم مراحل المشروع الى ثلاث مراحل أساسية هي :

أولا : مرحلة (البدء والتخطيط)

تم تحديد مكة المكرمة لإنشاء مجمع سكني يهدف الى إنشاء عدد 20 فيلا سكنية ومن ثم تم البدء في تنفيذ المشروع وفقا للخطة الموضوعية وتتمثل هذه الخطة في تحديد ما يلي :

- الموقع الجغرافي : تم تحديد مكة المكرمة موقع تنفيذ المشروع .
- تم توقيع عقد مع شركة المقاولين العرب الذكية ومكتب ادارة المشاريع العرب لتنفيذ خطة المشروع.
- يتم التنفيذ تحت اشراف المهندس عبدالرحمن فقيه وهو مدير المشروع.
- تم استخراج كافة التصاريحات اللازمة لإنشاء الفيلات السكنية المستهدفة في المشروع.
- تم تحديد التكلفة الاجمالية للمشروع 17.000.000 ريال حيث يكون تكلفة الفيلا الواحدة تعادل 850.000 ريال
- تم وضع نموذجين لإنشاء المشروع.

ثانيا : (مرحلة التنفيذ)

هي المرحلة التي تأتي بعد مرحلة التخطيط ويتم فيها البدء في تنفيذ أهداف واستراتيجيات المشروع ومن ثم يعمل كل فريق من أداء عمله المكلف إليه وتنفيذ كافة الاجراءات التي تم تحديدها في مرحلة التخطيط. (ايمان الحيارى ,

2017) (عماد عبد العزيز , حسن أحمد , 2017)

وهناك مجموعة من الطرق نتمكن من خلالها متابعة عملية التنفيذ لأهداف المشروع وتتمثل فيما يلي :

- قامت الشركة بالبدء في تنفيذ المشروع ووضع الاساسات الخاصة بالمشروع تحت اشراف المهندس عبد الرحمن فقيه.
- تم متابعة التنفيذ وفقا للخطة الموضوعية والمدد الزمنية حيث أنه تم الانتهاء من مرحلة التصاريح وتجهيز المكان والتحضيرات والتعاقدات خلال أربعة أشهر من ابرام العقد ومن ثم البدء في مرحلة التنفيذ وإنشاء الفيلات السكنية بالطريقة المخطط لها ويجب أن تستغرق مرحلة التنفيذ مدة أقصاها 10 أشهر ومن ثم تأتي مرحلة التشطيبات التي سوف تستغرق 9 أشهر حيث أنه سوف يتم المشروع كاملا في مدة أقصاها سنتين وفقا للعقد المتفق عليه مع شركة المقاولين العرب الذكية.

ثالثا : (مرحلة الإغلاق)

- تم الانتهاء من المشروع بالشكل المطلوب حيث تم الانتهاء من انشاء مجمع سكني مكون من 20 فيلا سكنية تحت مسمى الجوهرة تتكون كل واحدة منها من طابقين مع فناء خارجي وموقف للسيارة. علما أن انشاء البنية التحتية و تشجير الحدائق وبناء أماكن للخدمات وموقف للسيارة, بالإضافة الى انشاء أماكن ترفيهية مثل النوادي والجيم والحدائق يقوم بها مقاولين آخرين بالتوازي مع اعمالنا بعقود مستقلة مع المالك . (عابد علي, 2010)
- تم تسليم المشروع من قبل شركة المقاولين العرب الذكية وتم ابرام عقود ختامية وتقارير عن ما تم القيام به كاملا في المشروع

الفصل الرابع – السلطة والاهتمام

4-1 تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم :

تم عقد اجتماع بين كلا من مدير المشروع المهندس عبد الرحمن فقيه وشركة المقاولين العرب الذكية ومالك المشروع وهي جامعة الجميع حتى يتم وضع كافة الملاحظات الخاصة بالمشروع حتى نتمكن من اغلاقه ومن ثم تسليمه.

وتم تحديد سجل اصحاب المصلحة ومدى تأثيرهم من خلال الجدول التالي :

جدول (3) جدول سجل المعنيين

سجل المعنيين						
	مرحلة المشروع البدء		اسم المشروع الجوهرية		مدير المشروع	
	التوقعات	الالتزامات	تحليل المعنيين		نطاق التواصل	التصنيف
			التأثير	الفائدة		
المعني الخارجي	الحصول على الحد الأقصى من الفوائد المرجوة	الانجاز في الوقت والتكلفة المحددة	H	H	عالي	ممول بنك الرياض
	تحقيق إهداف الوزارة	توفير سكن لإصحاب الدخل المتوسط	H	L	عالي	سلطة المنظمة وزارة الاسكان
	إنجاز المشروع في الوقت المحدد	الالتزام بجميع بنود العقد	H	H	عالي	المؤسس جامعة الجميع الذكية
	بيع جميع الوحدات قبل الانتهاء من المشروع	إنهاء جميع الإجراءات المطلوبة مع الجهات التمويلية	H	L	منخفض	المستخدم المستفيد /الزبائن
	اكتمال مراحل المشروع حسب الجدول الزمني للمشروع	توفير المواد في الوقت المحدد	H	H	منخفض	المتأثرين الموردین
المعني الخارجي	تفادي أي انقطاع متوقع للمشروع والحصول على المخرجات المطلوبة	التنسيق بين الإدارات العليا وإدارات الشركة	H	H	عالي	سلطة المنظمة مدير المشروع
	تحقيق الأهداف المرجوة	التنسيق بن الإدارات المتوسطة وإدارات الأخرى في نفس النطاق المصرح	H	H	متوسط	سلطة المنظمة نائب المدير
	انجاز المتطلبات الحكومية لإتمام المشروع	مراجعة الجهات الحكومية	L	H	منخفض	سلطة المنظمة الشؤون الإدارية
	اكتمال المشروع حسب نطاق المشروع المتفق عليه	تصميم وتنفيذ المشروع	H	H	منخفض	سلطة المنظمة الإدارة الهندسية والمشاريع
	الحصول على التمويل المطلوب	ضمان تمويل المشروع	H	H	منخفض	سلطة المنظمة الإدارة المالية
	اكتمال المشروع بجودة عالية	مراقبة جودة المشروع	H	H	منخفض	سلطة المنظمة إدارة الجودة و المراقبة
	تفادي أي انقطاع محتمل او الغاء للمشروع	قياس ومتابعة المشروع	H	H	منخفض	سلطة المنظمة إدارة التخطيط
	الالتزام ببنود المشروع و العمل بها	المراجعة و التحقق من بنود عقد المشروع	L	L	منخفض	سلطة المنظمة الشؤون القانونية
	عدم انقطاع سلسلة الامداد للمشروع	توفير الأليات و التخزين	L	L	منخفض	سلطة المنظمة إدارة التشغيل و اللوجستية

4-2 تطوير شبكة (القوة و الاهتمام) وشبكة (التأثير والقوة)

في ظل استثمار مبلغ 17.000.000 ريال سعودي أعلنت شركة عن انشاء مجمع سكني في المملكة العربية السعودية يسمى مجمع (الجوهره) حيث أنه يتخذ من مكة المكرمة موقعا له وتتولى شركة المقاولين العرب الذكية مسؤولية تشييد المشروع وهو عبارة عن انشاء مجمع سكني مكون من 20 فيلا سكنية ومن المفترض انتهاء المشروع خلال (24) شهرا ميلادية من تاريخ اعتماد المشروع.

ويجري بناء مجمع الجوهره وفق بنود الاستدامة مع تقديم طرح مميز في السوق من شأنه المساهمة في تطوير البنية التحتية داخل المملكة العربية السعودية.

ويتميز هذا المشروع بأنه يتكون من 20 فيلا تتكون كلا منها من طابقين مع فناء وموقف للسيارة. كما أنا قد تكون قريبة من كافة الخدمات حتى يتمتع القائلون بها من الوصول الى كافة المناطق التجارية وكافة الخدمات بسهولة بالإضافة الى الوصول الى المناطق الترفيهية . ويتميز هذا المشروع بأسعاره المميزة حيث تطرح الفلا الواحدة بسعر 850.000 ريال , كما أنه يتوافر به كافة الخدمات والمرافق.

ويمكننا التسويق لهذا المشروع من خلال عدة طرق منها :

- وضع لافتات على الطرق المختلفة والرئيسية عن المشروع.
- عمل حملة إعلانية ضخمة وفي نطاق واسع في كافة الصحف والجرائد والاعلان عن الفلل التي ينشئها المشروع.
- العمل على الاعلان في كافة مواقع التواصل الاجتماعي وتوفير موظف يعمل على بيع الفلل من داخل المجمع السكني.

ونجد أن هناك مصادر قوة يتميز به المشروع ويتمثل في :

- رأس مال المشروع كافي حيث تم وضع مبلغ 17.000.000 ريال سعودي .
- توافر كافة التصاريحات والمواد اللازمة لإتمام المشروع والبدء فيه.
- توافر الخبرة المناسبة لإقامة المشروع فقد تم الاستعانة بشركة المقاولون العرب الذكية بالإضافة الى مكتب ادارة المشاريع العرب وكل منهم ذو خبرة بمثل هذه المشاريع.
- تفويض المشروع تحت ادارة المهندس عبد الرحمن فقيه وهو ذو خبرة عالية بإقامة مشاريع مجمعات سكنية.

- توافر التخطيط الكفاء وتميز المشروع بموقعه الجغرافي المتميز.

كما أن هناك بعض من نقاط الضعف التي تعوق المشروع وتتمثل في :

- قلة الأيدي العاملة والمهارات الفنية اللازمة للمشروع.
- قلة المواد الخام اللازمة للمرحلة النهائية للمشروع وهي مرحلة التشطيب.
- صعوبة التنقل والمواصلات من وإلى الموقع.

ومن أهم التهديدات التي يمكن أن يواجهها المشروع ما يلي :

- دخول منافسين جدد في السوق برؤوس أموال طائلة.
- فرض الحكومة لبعض السياسات والضرائب الباهظة على المشروع.
- التغير المفاجئ في البورصة وفي أسعار العملات المختلفة.

وتتمثل الفرص التي تواجه المشروع فيما يلي :

- فرض الحكومة بعض القوانين التي تشجع على الاستثمار.
- تغير أذواق واحتياجات المستهلكين بما يتناسب مع المشروع.
- عدم توافر أي مشاريع بديلة يمكن للمستهلك الاعتماد عليها.

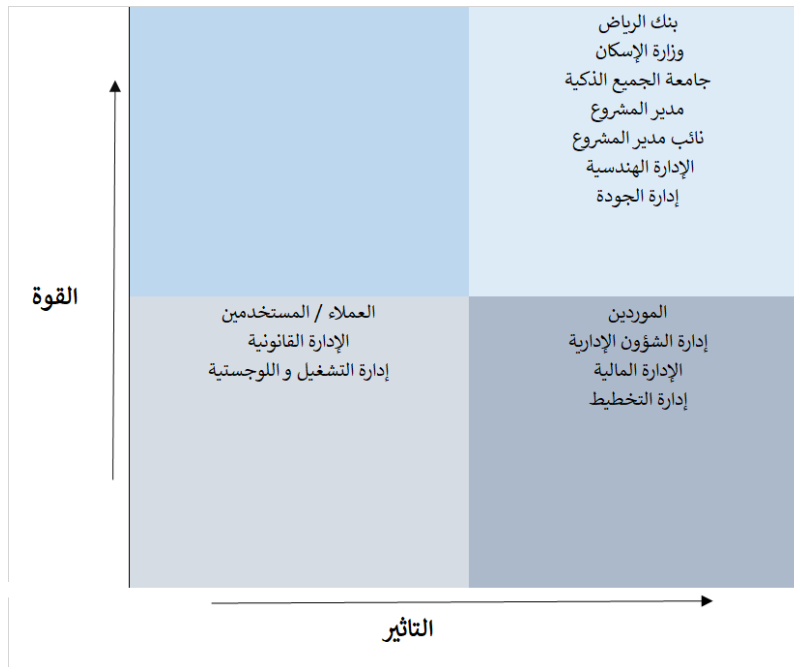
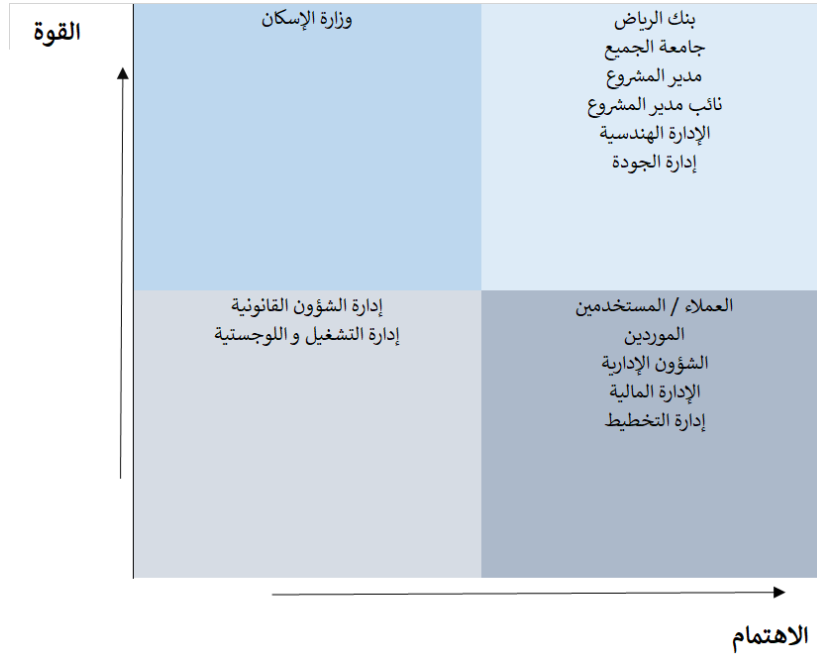
3-4 النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة

أصحاب المصلحة : ويمكن توضيحها بالجدول التالي

أصحاب المصلحة	القوة	التأثير	الاهتمام
بنك الرياض	عالي	عالي	عالي
وزارة الإسكان	عالي	عالي	منخفض
جامعة الجميع الذكية	عالي	عالي	عالي
العملاء / المستخدمين	منخفض	منخفض	عالي
الموردين	منخفض	عالي	عالي

مدير المشروع	عالي	عالي	عالي
نائب مدير المشروع	عالي	عالي	عالي
الشؤون الإدارية	منخفض	عالي	عالي
الإدارة الهندسية	عالي	عالي	عالي
الإدارة المالية	منخفض	عالي	عالي
إدارة الجودة	عالي	عالي	عالي
إدارة التخطيط	منخفض	عالي	عالي
إدارة الشؤون القانونية	منخفض	منخفض	منخفض
إدارة التشغيل و اللوجستية	منخفض	منخفض	منخفض

جدول (4) جداول استخدام النماذج الشبكية مع اصحاب المصلحة



الفصل الخامس – ثقافة المنظمة وقيمها

5-1ثقافة المنظمة :

تؤمن المنظمة ب الانضباط و الالتزام بالأنظمة والقوانين داخل المنظمة و التعاون والإخلاص و كتمان أسرار العمل ك أسلوب أفضل للعطاء و إتمام المهام على نحو أفضل , وإعطاء المساحة الآمنة للجميع لإبداء مقترحاتهم وآرائهم وانتقاداتهم فيما يخدم مصلحة المشروع وفريق العمل .
و الراحة النفسية في مكان العمل من أولويات المنظمة ومن الركائز الأساسية للعاملين فيها .
5-2مقترحات قيم يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع :

- نبتكر
- نعمل معا
- نتطور
- نتقدم
- نلتزم

الفصل السادس – نقد وإدارة الذات

6-1. ثلاث سلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع:

1. عدم إدارة الوقت بفاعلية.
2. انعدام روح المسؤولية.
3. الافتقار الى مهارات التواصل.

6-2دراسة السلوكيات وتحديد اسبابها وكيفية التخلص منها:

عدم إدارة الوقت بفاعلية :

الفشل في ادارة الوقت يؤدي الى عدة مشاكل في بيئة العمل ومن أهمها عدم وجود المصداقية بين الموظفين وعدم الاعتماد الكلي بين الموظفين أو رئيسهم. فعدم الالتزام بالمواعيد المحددة. كالحضور المتأخر للعمل، التأخر في انجاز المهام يؤثر سلباً على العلاقة بين الموظفين مما يؤدي الى تأخير او فشل المشروع. من أسبابها وجود مشاكل

يواجهها الموظف في العمل او في حياته الشخصية. يجب على الرئيس أو المدير التآلف للموظفين وتكوين علاقة اخوية و حل المشاكل و تحفيز الموظفين وخلق روح التعاون و الولاء للمؤسسة التي يعملون لديها بتقديم شهادات شكر أو تحفيزات اخرى كالهدايا او جوائز مادية وتكريمهم أمام زملائهم لتحفيز الآخرين. وأيضاً خلق بيئة عمل مريحة و مرحلة تشعر الموظف بالراحة والطمأنينة خلال فترة عمله (CNN, 2014).

انعدام روح المسؤولية:

روح المسؤولية من أهم السلوكيات التي ينبغي يتحلى بها الموظف في المشروع، إذ يتعين عليه تحمل مسؤولية المهام المناطة له و يتحمل الأخطاء المترتبة على اهمالها حسب درجة التقصير و أسبابها انعدام وجود روح الشغف في التعلم والانتصار على المخاوف الداخلية التي تضع حواجز وعقبات وهمية . الحل للمشكلة تكمن في تعزيز شخصية الموظف وتوجيهه لتجاوز العقبات وتعزيز شغف التعلم فيه. في الواقع، إن التمتع بروح المسؤولية يساعدك بشكل كبير على تجنب الوقوع في المشاكل وكسب ثقة الآخرين واحترامهم ، فذلك سيعزز صورة الموظف أمام زملاءه ومدراءه في المشروع ويسلط الضوء على انجازاته وجدارته بتوكيل المهام اليه. روح المسؤولية تزيد فرصة تولي الشخص مناصب عليا في المستقبل (CNN, 2014) .

الافتقار الى مهارات التواصل:

مهارة التواصل هي وصلة الربط بين الموظفين والمنظمة فيما بينهم وربط المصالح المشتركة مع الأطراف الخارجية.

إن مهارات التواصل مع الآخرين تعتبر من أهم عناصر النجاح لتحقيق اهداف المنظمة . اللغة هي أحد المهارات المهمة اجادة اللغة العربية والإنجليزية تربط اختلاف اللغات و الثقافات مع بعضها البعض بجانب مهارة الخطابة و القيادة. من أسباب افتقار مهارة التواصل هي الخجل و قلة الممارسة وعدم اكتساب الخبرات من الغير . وحلها الوحيد هو التدريب و الممارسة المستمرة مع اكتساب الأساليب والمهارات المهمة واللغة. وكل ذلك قد يؤثر ايجاباً على المشروع (CNN, 2014).

3-6 نموذج سوات SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف
• توافر رأس مال كاف للاستثمار وهو (17.000.000) ريال سعودي	• صعوبة الحصول على التراخيص الخاصة بالمشروع.

● قلة توافر مواد التشطيب الخاصة بالمشروع. ● قلة الأيدي العاملة التي تساعد على تنفيذ خطة المشروع في الوقت المحدد له. ● قلة خبرة الشركات المسؤولة عن تنفيذ المشروع في مراحل معينة من مراحل المشروع.	● توافر مصادر لتوريد المواد الخام اللازمة لقيام المشروع. ● توفر الخبرة اللازمة لصاحب المشروع لذا تم اختيار م/ عبد الرحمن فقيه مديرا للمشروع لما له من خبرة في هذا المجال. ● يتمتع المشروع بموقع جغرافي متميز داخل مكة المكرمة وتوافر وسائل المواصلات. ● توافر تخطيط سليم للمشروع مما يحقق الخطط المستقبلية له.
---	---

الفرص	التحديات
● وضع قوانين مستقبلا من قبل الحكومة تشجع على الاستثمار. ● الإعفاءات الضريبية التي تمنحها الدولة لمشاريع المجمعات السكنية. ● تغير حاجات المستهلكين بما يتلاءم مع أهداف المشروع.	● دخول منافسين جدد لمشروع المجمع السكني بتكاليف أقل من تكلفة المشروع. ● وجود شركات أخرى تمتلك مثل هذا المجمع السكني بمواصفات أعلى من هذا المشروع. ● التغير المفاجئ في أسعار العملات مما يؤثر على حركة الاستيراد والتصدير ومن ثم التأثير على حركات البيع والشراء.

جدول (5) نموذج سوات

الفصل السابع – النزاهة الشخصية والموثوقية

7-1 تقييم 3 سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية :

1. عدم اتباع شركة المقاولين العرب ومكتب إدارة المشاريع العرب للقوانين واللوائح الخاصة بالمشروع والاهتمام بتحقيق المصلحة الشخصية من المشروع.
2. اتباع سياسة التهديد والعنف من قبل المدير (م / عبد الرحمن فقيه) مع العاملين والقائمين على تنفيذ المشروع.
3. اتباع بعض الأعمال الغير مشروعة في تنفيذ المشروع أو ملاحظتها دون الإبلاغ عنها مما قد يتجاوز مع سياسة شركة المقاولين العرب المسؤولة عن تنفيذ المشروع .

وكافة هذه السلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية حيث أنه أهم ما يميز النزاهة الأخلاقية ما يلي :

- اتباع اللوائح والقوانين المعدة للمشروع من قبل القائمين على تنفيذ المشروع.
- البعد عن اتباع سياسة البعد والتهديد مع العاملين أثناء العمل في المشروع.
- البعد عن اتباع الأعمال المشروع أو الإفصاح عنها حين اكتشافها.

7-2 تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني إن وجد لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات :

- الافتقار الى مهارات التواصل:

ينتج عن التواصل الغير فعال مخرجات من الممكن ان تكون ذات جودة أقل أو غير مطابقة للمواصفات وأيضا تعطيل تسلسل المهام المنطقي و بذلك تكون هدر للمال و الوقت ، ولذلك يجب على مدير المشروع أن يثبت جدارته ونزاهته وعمل تدريب لفريق المشروع على مهارات التواصل و ذلك لجعلهم يتخذون قرارات صحيحة والعمل بشكل سليم يؤدي لنجاح المشروع .

- ادارة الوقت بفعالية:

عندما يتم ادارة الوقت بفعالية وكفاءة اعلى كلما قلت نسبة الاخطاء و ارتفعت نسبة التصحيح المبكر وضمان الالتزام بخطة المشروع ، ولذلك يتحمل كافة فريق المشروع مسؤولية ادارة وضبط النفس .

- انعدام روح المسؤولية:

لقائد المشروع وفريقه روح المسؤولية هي مصدر الثقة لنجاح العمل الجماعي ومن غيرها سوف يتم اللوم وزيادة الأخطاء والانحراف عن خطة المشروع والبقاء في مرحلة النزاعات والتي من المؤكد انها نزاعات شخصية بين أعضاء الفريق وعدم حلها بالاستراتيجية الصحيحة من قبل مدير المشروع سوف يتسبب ذلك الى فشل المشروع . فلا بد كل فرد يتصرف وفقا لمبادئه وقيمه وأخلاقه المهنية فيلتزم بوعوده ويظهر إنصافه حتى من نفسه في المواقف الصعبة ويتحمل المسؤولية .

- يجب على مدير المشروع توضيح ميثاق الفريق والمهام المتوقعة من جميع أعضاء فريق المشروع لإدارة التوقعات وبناء الثقة.(5)

الفصل الثامن – الاتصالات الشخصية

1-8 إعداد سجل المعنيين بالمشروع و أصحاب المصلحة, يوضحها الجدول التالي :

سجل المعنيين							
	مرحلة المشروع البدء		اسم المشروع الجوهرية		مدير المشروع		
	التوقعات	الالتزامات	تحليل المعنيين		نطاق التواصل	التصنيف	الجهة / الدور
			التأثير	الفائدة			
المعنيين الخارجيين	الحصول على الحد الأقصى من الفوائد المرجوة	الإنجاز في الوقت والتكلفة المحددة	H	H	عالي	ممول	بنك الرياض
	تحقيق إهداف الوزارة	توفير سكن لإصحاب الدخل المتوسط	H	L	عالي	السلطة المنظمة	وزارة الاسكان
	إنجاز المشروع في الوقت المحدد	الالتزام بجميع بنود العقد	H	H	عالي	المؤسس	جامعة الجميع الذكية
	بيع جميع الوحدات قبل الانتهاء من المشروع	إنهاء جميع الإجراءات المطلوبة مع الجهات التمويلية	H	L	منخفض	المستخدم	المستفيد / الزبائن
	اكتمال مراحل المشروع حسب الجدول الزمني للمشروع	توفير المواد في الوقت المحدد	H	H	منخفض	المتأثرين	الموردين
المعنيين الداخليين	تفادي أي انقطاع متوقع للمشروع والحصول على المخرجات المطلوبة	التنسيق بين الإدارات العليا وإدارات الشركة	H	H	عالي	السلطة المنظمة	مدير المشروع
	تحقيق الأهداف المرجوة	التنسيق بين الإدارات المتوسطة وإدارات الأخرى في نفس النطاق المصرح	H	H	متوسط	السلطة المنظمة	نائب المدير
	انجاز المتطلبات الحكومية لإتمام المشروع	مراجعة الجهات الحكومية	L	H	منخفض	السلطة المنظمة	الشؤون الإدارية
	اكتمال المشروع حسب نطاق المشروع المتفق عليه	تصميم وتنفيذ المشروع	H	H	منخفض	السلطة المنظمة	الإدارة الهندسية والمشاريع
	الحصول على التمويل المطلوب	ضمان تمويل المشروع	H	H	منخفض	السلطة المنظمة	الإدارة المالية
	اكتمال المشروع بجودة عالية	مراقبة جودة المشروع	H	H	منخفض	السلطة المنظمة	إدارة الجودة و المراقبة
	تفادي أي انقطاع محتمل أو إلغاء للمشروع	قياس ومتابعة المشروع	H	H	منخفض	السلطة المنظمة	إدارة التخطيط
	الالتزام ببنود المشروع و العمل بها	المراجعة و التحقق من بنود عقد المشروع	L	L	منخفض	السلطة المنظمة	الشؤون القانونية
	عدم انقطاع سلسلة الامداد للمشروع	توفير الأليات و التخزين	L	L	منخفض	السلطة المنظمة	إدارة التشغيل و اللوجستية

جدول (6) اعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة

8-2 تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال :

• تعريف التواصل :

التواصل هو عملية تبادل المعلومات الصحيحة بطريقة صحيحة مع الجهة المعنية بتلك المعلومات. يهدف عنصر هذه الكفاءة إلى تمكن مدير المشروع من الاتصال بكفاءة وفاعلية في المواقف المختلفة مع الأفراد والثقافات المتنوعة. ويعتبر الاتصال الشخصي أحد أشكال التواصل الرئيسية في المشروع، ولضمان فعاليته لابد أن يحقق المتطلبات التالية: المحتوى وفحوى الرسالة واضح – طريقة التواصل وأسلوب الاتصال (نبرة الصوت، والقناة، و كمية المعلومات) مناسبة – وأخراً، أن يكون مخصصاً للفئة المعنية بتلك المعلومات من الجمهور. ودائماً على مدير المشروع التأكد من فهمه للرسائل الواردة من الآخرين، والاستماع جيداً لهم، وطلب التوضيحات إن تطلب الأمر ذلك. كذلك يجب عليه أن يشجع الآخرين على التواصل المفتوح الشفاف، وعليه أن يكون قادراً على استخدام وسائل مختلفة للتواصل (مثل العروض التقديمية واللقاءات والنماذج المكتوبة ... إلخ) وأن يعرف قيم المتلقين، وأن يتحاشى الأسباب التي قد تشتت انتباههم خلال عملية الاتصال .

• تعريف الاتصال الفعال:

هو الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة أو خارجها على المستوى الفردي والجماعي، ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

وهناك من يعرفه على أنه الاتصال الذي يؤدي إلى خلق نوع من الاستجابة اتجاه أهداف المؤسسة بأحسن الوسائل وأقل التكاليف، ويعد السبيل الوحيد لديناميكية العمل الجماعي، وللتغلب على النزاع الذي ينشأ بين أفراد المؤسسة على كل المستويات. (ناصر المحيميد)

وهو أيضاً الاتصال الذي يجعل العملية الإدارية تتم ببسر وسهولة من خلال:

- الانجاز الجيد للتخطيط.

- التنفيذ الفعّال لكافة البرامج.

- التنفيذ الفعّال للرقابة.

- التوجيه المؤسساتي.

3-8- تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي:

التواصل الشخصي:

هو عملية تبادل الافكار والمعلومات من أجل ايجاد فهم مشترك وثقة بين المرسل والمستقبل . يحدث التواصل الشخصي حينما يتصل اثنان أو أكثر مع بعضهم البعض عادة في جو غير رسمي، لتبادل المعلومات ولحل المشكلات ولتحديد ومناقشة الخيارات. ويشمل الاتصال الشخصي نوعين رئيسيين هما: الاتصال الثنائي والاتصالات في فرق العمل .

أما نماذج التواصل فهي كالآتي:

أ) النموذج الخطي أو أحادي الاتجاه:

يقوم المرسل بوضع أفكاره ومشاعره في رسالة، ثم يرسلها من خلال وسيلة معينة (حديث، رسم، كتابة ... إلخ) إلى مستقبل يقوم بنقل رموزها بطريقة تشبه ما أراده المرسل. وإذا ما قدر للرسالة أن تمضي من غير (تشويش) في خط واحد مستقيم فإنه قد كتب لها النجاح.

قد يبدو هذا النموذج يسيراً، ولكنه البداية لفهم عملية الاتصال.

ب) النموذج التبادلي (أو ثنائي الاتجاه):

يقوم كل من الطرفين (الشخص أ والشخص ب) بالإرسال والاستقبال للرسائل عن طريق الترميز وفك الرموز بالسلوك الاتصالي حيث يرسل الرسائل بقصد أو بدون قصد، ويفسر الرسائل ويفك رموزها وهو غير منتبه لها، وفي كلا الحالتين نجد أن التشويش يصاحب مرحلة إرسال الرسائل واستقبالها مما يؤثر على كفاءة الاتصال وفعاليتها.

ج) نموذج الاتصال التفاعلي:

يشمل كافة عناصر الاتصال الفاعلة كبيئة الاتصال، ورجع الصدى، وما سبق الاتصال، وما جاء بعده من سلوك اتصالي أو غيره. وهذه طبيعة العلاقات الاجتماعية، حيث إنها لا تنتهي، بل يبنني بعضها على بعض

الفصل التاسع – العلاقات والارتباط

9-1 بناء مصفوفة الاتصال:

هي الحالات التي توضح موقف كل من المرسل والمستقبل من عملية الاتصال حيث كل منهما قد يعتبر نفسه محقا وقد يعترف بخطئه وبذلك تتكون لنا مصفوفة فيها أربع حالات وهي موضحة كالتالي:

1- أنا على حق وأنت على حق:

وهنا تتمثل في حاله النضوج والثقة المتبادلة بين المرسل والمستقبل

2- أنا على حق وأنت لست على حق:

المرسل يثق في نفسه، ولا يثق في الآخرين.

3- أنا لست على حق وأنت على حق:

المرسل غير واثق من قدراته ويعتقد أن الآخرون أفضل منه.

4- أنا لست على حق وأنت لست على حق:

غياب الثقة بين المرسل والمستقبل يخلق موقف يخيم عليه اليأس .

- مدراء المشاريع يقضون معظم وقتهم في التواصل مع اعضاء الفريق وأصحاب المصلحة الاخرين في المشروع , وتعتبر 81% من اوقاتهم في التواصل اليومي المعتاد .
- ان التواصل الفعال يخلق جسرا بين اصحاب المصلحة المختلفين الذين قد يكون لديهم خلفيات ثقافية وتنظيمية ومستويات مختلفة من الخبرة والاهتمام والتي تؤثر على تنفيذ المشروع ونتائجه (د. آدم يعقوب)
- يمكن أن يشمل الاتصال ، إقناع أعضاء الفريق على التعاون بطريقة لم يعتادوا عليها (د. سارة عادل)

9-2 عرض 3 سيناريوهات لنماذج خاطئة من التواصل :

في الواقع، يمكنك تعلّم الكثير من الأمور من معارفك الذين يتمتعون بخبرة طويلة في مجال ما. وإذا أردت التواصل مع هؤلاء لتحقيق النجاح في عملية بحثك عن عمل أو التآلق في عملك عليك أن تعمل على صقل مهارات التواصل الخاصة بك قبل كل شيء ، في ما يلي بعض نماذج التواصل الخاطئة :

1. التحدث عن نفسك طوال الوقت

يسعى معظم الأشخاص للتواصل مع الآخرين من أجل تحقيق هدف شخصي، كالحصول على وظيفة أو إحالات أو جذب عملاء جدد. ولكن الأشخاص الذين يتواصلون بفعالية هم الذين يحرصون اهتمامهم في الشخص الآخر ولا يتحدثون عن أنفسهم طوال الوقت. لذا تجنب التطرق الى الأمر الذي ترغب بالحصول عليه خلال اللقاء الأول، فالهدف الأساسي من التواصل هو اقامة علاقة على أساس المنفعة المتبادلة.

2- التواصل مع أي كان

يعد التواصل أفضل وسيلة لتوسيع دائرة معارفك، الا أنه يجب عليك التواصل مع الأشخاص المناسبين الذين يمكنهم مساعدتك في المستقبل، فلا فائدة من تقديم بطاقة أعمالك لأي شخص تقابله. اجعل دائرة معارفك صغيرة ومفيدة، فالتعرّف على عدد قليل من الأشخاص المناسبين هو أفضل وسيلة لإقامة علاقات جيدة تعود عليك بالنفع على المدى الطويل.

3 - عدم استخدام الأدوات الإلكترونية بفعالية

تعد الأدوات الإلكترونية المتوفرة اليوم إحدى أفضل الوسائل للتواصل. ولكن لا فائدة من إضافة الأشخاص على حساباتك على مواقع التواصل الاجتماعي فحسب، وإنما يجب عليك التحدث معهم من وقت لآخر من خلال استخدام الأدوات المتنوعة على شبكة الإنترنت.

9-3 تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين stakeholder assessment matrix

تحليل أصحاب المصلحة

يعمل تحليل أصحاب المصلحة (SA) على تحديد ووصف الأطراف المعنية، كما يُقَيِّم مصالح كل طرف في مسألة بعينها. وفي سياق السياسات والمشاريع، يُستخدم هذا التحليل خلال مراحل التخطيط، والتطوير، والتنفيذ، والتقييم والتحليل. حيث يُعتبر من الأدوات الإدارية المفيدة لكونه يطرح أسئلة استراتيجية مثل: مَنْ الطرف المعني الذي ينبغي أخذه بالحسبان؟ وما هي أفضل استراتيجية لإدارة طرف محدد؟ ولكن في سياق صنع السياسات، هنالك أربعة أنواع من أصحاب المصلحة التي ينبغي أخذها بالاعتبار حسب ما أورده "د. شتراوس"، ألا وهي:

1. الذين يتمتعون بنفوذ رسمي يخولهم اتخاذ قرار.

2. الذين يتمتعون بنفوذ يُتيح لهم منع اتخاذ قرار.

3. الذين يتأثرون بقرار معين.

4. الذين يمتلكون معلومات أو خبرات ذات صلة.

ويُساعد تحليل أصحاب المصلحة على استيعاب درجة تعقيد قضية ما. وينتج عنه قائمة تضم الخصائص الرئيسية ذات الصلة لكل طرف معني. إنّ الخصائص التي تؤخذ بالاعتبار تختلف حسب الغرض من التحليل. فيمكن أن تشمل شرحاً عن مشاركة أصحاب المصلحة بقضية معينة، وتقييماً لمستوى مصالحهم فيها، وتأثيرهم، وموقفهم تجاهها، وأثرها على أحد أصحاب المصلحة على وجه الخصوص. كما تُشكل العلاقات القائمة بين مختلف أصحاب المصلحة جزءاً من التحليل أيضاً.

صلة تحليل أصحاب المصلحة بتيسير التجارة

في مجال تيسير التجارة، يأتي أصحاب المصلحة من فئات مختلفة. ومن شأن العمليات التشاركية كالتشاور والتعاون إشراك مجموعة مختارة من أصحاب المصلحة، كبيرة كانت أم صغيرة. وبذلك يكون تحديد الأطراف المعنية المناسبة ضرورياً لتنفيذ العمليات التشاركية، وبوسع تحليل أصحاب المصلحة الإعانة على هذه المهمة. علاوة على تحديد الأطراف المعنية، يمكن لهذا التحليل أن يوفر معلومات عن مصالح هذه الأطراف في مسائل معينة ومواقفها من قضايا ومشكلات معينة، وطبيعة العلاقات القائمة بين الأطراف المعنية الأخرى. حيث تُفيد هذه المعلومات في إدارة العمليات التشاركية.

كيفية إجراء تحليل أصحاب المصلحة

غايات تحليل أصحاب المصلحة

قد يُنفَّذ تحليل أصحاب المصلحة في مختلف مراحل المشروع ودورة السياسات، بهدف تحقيق غايات متنوعة. إحدى هذه الغايات تنفيذ المشروع الذي يُستخدم فيه التحليل لتحديد الجهات الشريكة والداعمة المحتملة للمشروع، ولتوفير معلومات حول المخاطر المحتملة لنجاح المشروع. وقد يُساعد أيضاً في وضع خارطة لجميع الأطراف المعنية التي ينبغي إبلاغها بالمشروع، والأطراف التي بإمكانها تقييم نتائجه/آثاره.

وقد يكون تحليل أصحاب المصلحة مفيداً للتطوير المؤسسي، مثل إنشاء هيئة أو فريق عمل لتيسير التجارة. وفي هذه الحالة، يعمل التحليل على توفير معلومات حول الجهات التي ينبغي إشراكها في الهيئة أو الفريق، وحول مكونات البيئة المؤسسية اللازمة لذلك.

الإطار الزمني لتحليل أصحاب المصلحة

يعتمد الإطار الزمني لتحليل أصحاب المصلحة على الهدف من شمل الأطراف المعنية المحتملة وعددها والموارد المتاحة. ففي سياق المشروع، يمكن تنفيذ التحليل خلال فترة زمنية قصيرة ولمرة واحدة عند بداية المشروع. أما في سياق تطوير مؤسسة معينة، فيمكن تنفيذ التحليل دورياً وفقاً لتطور المؤسسة والأطراف المعنية وعلاقاتهم. وقد يُصبح التحليل بحد ذاته مقياساً لنجاح التطوير المؤسسي

. ويجب التنبيه إلى عدم الإفراط في جمع المعلومات، حيث ينبغي ومنذ البداية تعريف نطاق تحليل أصحاب المصلحة بوضوح، والذي قد يشتمل على خصائص أصحاب المصلحة (العدد، الحجم، القيمة السوقية، إلخ)، ومصالحهم، ومواردهم، ونفوذهم/سلطتهم. أما المعلومات الأكثر تفصيلاً (النفوذ، والموارد، والعلاقات بين مختلف الأطراف المعنية) فقد يحتاج جمعها إلى وقت أطول.

المُحلل الخارجي مقارنة بالمُحلل الداخلي

يجوز أن يُنفذ التحليل مُحلل خارجي أو داخلي، ولكل خيار منهما محاسن ومساوئ. المُحلل الخارجي هو شخص لا علاقة له بالمشروع أو المؤسسة، ولا يتأثر بالمشكلات المتصلة بهما. وهو طرف فاعل حيادي لا يحمل آراء مسبقة حول الأطراف المعنية الأخرى، وليس طرفاً في أي نوع من العلاقات معها. ومن مساوئ المُحلل الخارجي عدم تمتعه بالمعرفة اللازمة والدراية الكافية ببيئة المؤسسة، وعدم ملاحظته لدقائق الخصائص بسهولة، وبالأخص تلك الروابط التي تحكم العلاقات بين الأطراف المعنية. ورغم تمتع المُحلل الداخلي بمعرفة ودراية أفضل، إلا إنَّ ذلك لا يعني بالضرورة أنه يتمتع بفهم تحليلي لبيئة المؤسسة، وكذلك من الصعب تحييد الآراء المتحيزة التي قد تكون سائدة فيما بين المحللين الداخليين وأصحاب المصلحة.

عملية التحليل

يستند تحليل أصحاب المصلحة (SA)، في جمع المعلومات والبيانات، على مقابلات ثنائية تُطرح خلالها أسئلة معيارية. ثم يُسجَّل المُحلل بعد طرحها جميع الإجابات مصحوبة بوجهات نظره وافتراضاته. ثم تُنظم المعلومات وتُحلَّل قبل تقديمها إلى الأطراف المعنية التي خضعت للمقابلة. فمن الضروري توكيد التحليل والآراء والافتراضات

التي يقوم عليها عن طريق عرض النتائج على أطراف معنية منفردة تُقدم نتائج تحليل أصحاب المصلحة غالباً على هيئة جداول. أو خرائط أو مصفوفات. فإن كانت على هيئة جدول، تُستعرض خصائص كل طرف معني والمعلومات الأخرى المجمعة بشأنه كما هو مُبين في المثال أدناه. وفي هذه الحالة، إما أن تُدرج المعلومات كنص أو على هيئة صيغة معيارية عبر استخدام نعوت قياسية محددة مثل: مرتفع، متوسط، منخفض، مؤيد، مُعارض، إلخ. إنَّ استخدام النعوت القياسية يُتيح استعراض المعلومات أمام جميع أصحاب المصلحة من خلال مصفوفات تحتوي على خصيصة واحدة أو أكثر (ODA, 1995).

الفصل العاشر – القيادة

10-1 وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع :

نموذج القيادة المفضلة لقيادة هذا المشروع هو الاسلوب الديمقراطي لما يحمله هذا الاسلوب من المساواة والمشاركة بين الرئيس والمرؤوس يقوم القائد بإشعار اعضاء المجموعة بالمشاركة في صنع القرار وإعطاء الحرية لأعضاء المشروع لإبداء الآراء وسماع جميع وجهات النظر من الجميع و الوصول لـ حل يرضي الجميع وتسيير جميع الأعمال بطريقه تتسم بالتشارك والتفاهم , ويستطيع القائد تفويض المهام لأشخاص آخرين يقومون بالمهام بدلا عنه لكن يتحمل القائد المسؤولية والنتيجة النهائية للمشروع .

• تعريف الأسلوب الديمقراطي :

هي أحد أساليب القيادة حسب تصنيف عالم النفس الأمريكي دانييل .لخصه العالم بأنه بناء القائد الثقة والاحترام والالتزام بينه وبين الآخرين وقضاء وقت لمشاركة الأفكار والآراء . يقوم الأسلوب الديمقراطي على بناء الثقة والمسؤولية والمشاركة والالتزام ما بين القائد والمرؤوس ويدرك القائد الديمقراطي ما يتعين عليه من رفع معنويات الفريق وتعزيز المرونة و روح المسؤولية .

10-2 تحديد أسباب التفضيل لذلك النموذج :

- لأن اتخاذ القرارات يكون بشكل جماعي بين القائد وفريق المشروع .
- لأنه الاسلوب الأقرب لـ ثقافة المنظمة و الانسب لطبيعة المشروع .
- لأنه اسلوب عادل نوعا ما .

- استمرار العمل والإنجاز حتى في عدم حضور القائد أو غيابه .
 - شعور أعضاء الفريق بالتقدير والمشاركة في صنع القرار ينعكس على انتاجهم ايجابياً .
 - النموذج الديمقراطي يؤدي الى تنمية المشاعر الإيجابية من الموظفين تجاه العمل والمنظمة .
- 3-10 تقديم 5 مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع :**
- استعراض الإنجازات التي تمت في خلال سير المشروع لتحفيز الموظفين .
 - عرض الرؤية المستقبلية النهائية للمشروع و تحفيز المعنيين من خلالها والتأكيد على الثقة بقدراتهم .
 - نظام المكافأة سواء كانت مكافأة مالية أو إجازات .
 - مشاركة الإنجاز الذي قام بإنجازه الفريق و الاحتفال به .
 - شهادة شكر وتقدير عند إنجاز ونهاية المشروع .

الفصل الحادي عشر – العمل الجماعي

11-1 تصميم نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية بالمشروع:

R المكلف/Responsible					
A مسئول/Accountable					
C يستشار/Consulted					
I يخطر/Informed					
العمليات	المقاول	المعماري والانشائي	الاستشاري	مدير المشروع	الإجراءات الإدارية
C	I	R	C	A	التصميم
I	C	I	R	A	تقييم المخاطر
I	I	I	R	A	تعريف متطلبات الاداء

جدول (7) تصميم نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية

الفصل الثاني عشر – الصراع والازمات

1-12 الصراع والازمات

تعريف الصراع والازمات:

1. تعريف الازمات: تعرف على أنها إحداث خلل ماديا يؤثر سلبا على المشروع ككل، ومن شأنه أيضا إعاقة تنفيذ الافتراضات الأساسية للمشروع، وهناك شرطين يلزمان لوجود أزمة وهما:
➤ الأول: تأثير النظام بأكمله تأثيرا شديدا وملحوظا.
➤ الثاني: تسير الافتراضات التي تم وضعها للنظام موضع للتحدي.
2. الصراع: هو تعرض الهيكل المعنوي للمشروع للخلل والاضطرابات نتيجة حدوث شيء ما يترتب عليه هذا الخلل.

2-12 سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع

- 1- زيادة تكلفة الوحدة السكنية عن التكلفة المحددة لها أي زيادة تكلفة الوحدة عن 1200000 ريال ومن ثم تضطرب الميزانية العامة للمشروع وتؤثر على المشروع في مرحلة من مراحل إنشائه وبالأخص مرحلة التشطيب النهائي أو التأثير على عدد الفلل المقرر إنشاؤه.
- 2- صعوبة تمكن شركة المقاولون العرب من توفير كافة العمالة ذو مهارة وكفاءة عالية للمشروع مما قد يؤثر على المعدل الزمني التي تم إعداده للمشروع وقد تتجاوز السنتين.
- 3- القرارات الاستثمارية الجديدة والتغير المستمر فيها وربما تفرض الحكومة عدد من القرارات لا تتلاءم مع المواصفات والشروط التي تم وضعها لإقامة المشروع مما قد يعيق اكتمال إنشاء المشروع في بعض المراحل.
- 4- 1 - اختلاف بين قسم التنفيذ و قسم الجودة على المواصفات و طرق تنفيذ المهام الانشائية وعلى ذلك مثال :
 - - يقوم قسم التنفيذ بطلب اللوحات التنفيذية من المكتب الفني و دراستها و وبدأ تنفيذ الاعمال على موجبها وبعد الانتهاء من التنفيذ يقوم برفع طلب فحص و استلام الاعمال لقسم الجودة وهنا يبدأ الخلاف حول

جودة الاعمال و صحت تنفيذ المخططات وكل قسم يصير على رأيه ومن هنا يتحول الى صراع شخصي بدلا من اختلاف في الرأي. (صافي محمود محمد ، 2020).

12-3 تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الافضلية, عرض تحليل الاسباب الجذرية
الصراع امر حتمي في كل المشاريع وفي كل المؤسسات والمنظمات , ولا بد منه , ولا بد من القضاء عليه او مواجهته او تفاديه , ويعود ذلك الى اتخاذ كافة الاساليب اللازمة لحل الصراعات بشكل مدروس ودقيق وبشكل منهجي اكثر احترافا , وكلما كان ذلك مبكرا كان افضل لتجنب التأخير ولتجنب تجاوز الميزانيات المقررة .

فمن التحديات والصراعات التي ممكن ان تكون سببا في التأثير والضرر على المشروع
- زيادة تكلفة الوحدة السكنية عن التكلفة المحددة لها يسبب اضطرب في الميزانية العامة للمشروع وتؤثر على المشروع في مرحلة من مراحل إنشائه وبالأخص مرحلة التشطيب النهائي أو التأثير على عدد الفلل المقرر إنشاؤها .

ولتلافي ذلك يجب ان نتابع مؤشرات الاداء بشكل دوري ومستمر وحساب القيمة المكتسبة والتكاليف المصروفة مقارنة بنسب الانجاز الفعلية , ووضع البرامج الزمنية المحدثة , ووضع خطط لمواجهة المخاطر المحتملة وعقد الاجتماعات الاسبوعية بالشكل الذي يرصد كافة العقبات والعوائق واختيار الحلول الفورية حتى يتم تدارك القصور بشكل فوري ولا نترك مجالا ابدا للتكاليف التي يمكن تجنبها عن أي سبب كان .

- صعوبة تمكن شركة المقاولون العرب من توفير كافة العمالة ذو مهارة وكفاءة عالية للمشروع مما قد يؤثر على المعدل الزمني التي تم إعداده للمشروع وقد تتجاوز السنتين.

ولتلافي ذلك تم تشكيل فريق من الموارد البشرية لاستقطاب الاجهزة الفنية المحترفة والمدربة واجراء المقابلات اللازمة لاختيار المهندسين ذوي الخبرة في اعمال مشابهة في انشاء الفيلات والوحدات السكنية واستقبال المساحين والمراقبين وفرق النجارة والحدادة وكل ما يلزم حتى لو تطلب الامر استقطاب الخبرات من خلال التأشيرات لمنع احتمال القصور الناتج عن نقص الخبرة ولمنع سوء التنفيذ والجودة وتجاوز البرنامج الزمني لعدم الخبرات السابقة , وقد تم وضع نظام لمحاسبة المقصرين على مستوى الحضور والانصراف ونسب الانجاز ومتابعة تقييم الموظفين من خلال مدراءهم بالمواقع والمشرفين عليهم واقضاء العناصر المقررة والغير منسجمة مع فرق العمل , ونظام التحفيز لنتمكن من تجاوز البرنامج الزمني وتسليم المشروع قبل المدة المقررة وضمن تكاليف اقل وبنفس الجودة .

- القرارات الاستثمارية الجديدة والتغير المستمر فيها وربما تفرض الحكومة عدد من القرارات لا تتلاءم مع المواصفات والشروط التي تم وضعها لإقامة المشروع مما قد يعيق اكتمال إنشاء المشروع في بعض المراحل.

تم اخذ الاحتياطات اللازمة ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتلافي مثل تلك الحالة , فقد تم اخذ التصاريح اللازمة واخذ صكوك الاراضي من البلدية موقعة بالإحداثيات الموثقة والمعتمدة , واخذ التصاميم المعمارية والانشائية والميكانيكية والكهربائية وغيرها من مكتب تصميم معتمد , ومتوافق مع الكود السعودي للبناء , وقد تم اعتماد المواد والتوريدات ومقاولي الباطن منذ بداية المشروع وتثبيت اسعار التوريد من خلال التحويل البنكي والاتفاقات اللازمة مع المصانع والجهات والمصادر المعتمدة .

بتلك الاستراتيجيات , يتم التحكم بكل التفاصيل ومنع استفحال أي صراع , وخاصة في مراحل التنفيذ التي يتم رفع طلب فحص في كل جزئية في التنفيذ , مع التدقيق الفوري للجودة والمطابقة , دون تأخير أي نقطة خلافية الى الغد , ما يظهر اليوم يجب البت فيه اليوم كما كان يقول ذلك دائما مدير المشروع , اعتمدنا الشفافية والوضوح , والاجتماع الفوري حتى لو كانت خارج وقت العمل لمناقشة أي احتمال قد يعرقل سير العمل وتماشيا مع الخطط والبرامج الزمنية

- علما أن الصراع قد يكون بين الفرق لترابط اعمالهم أو بين الأفراد او بين المجموعات وهناك العديد من الاستراتيجيات حول كل نوع من انواع الصراع , ولا يخفى علينا ان الصراع قد يكون سببا في التغيير نحو الافضل وانتهاز الفرص للتقدم بدلا من تأثيره السلبي .

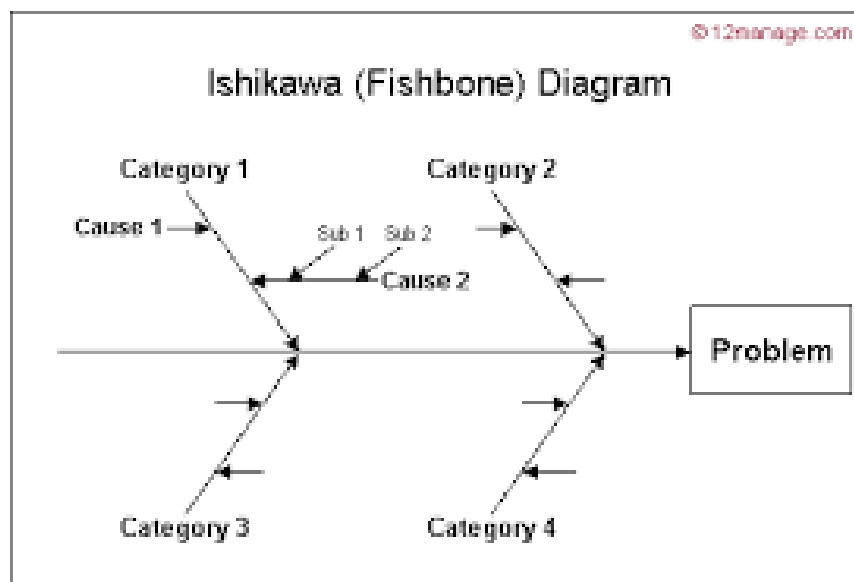
4-12 عرض تحليل الاسباب الجذرية Root cause analysis :

وهناك طرق لتحليل الاسباب الجذرية لكل مشكلة , منها طريقة (لماذا ؟ لماذا؟ لماذا؟ لماذا؟ لماذا؟) واجراء التصحيح اللازم في كل مرة يوضحها الشكل رقم (4)



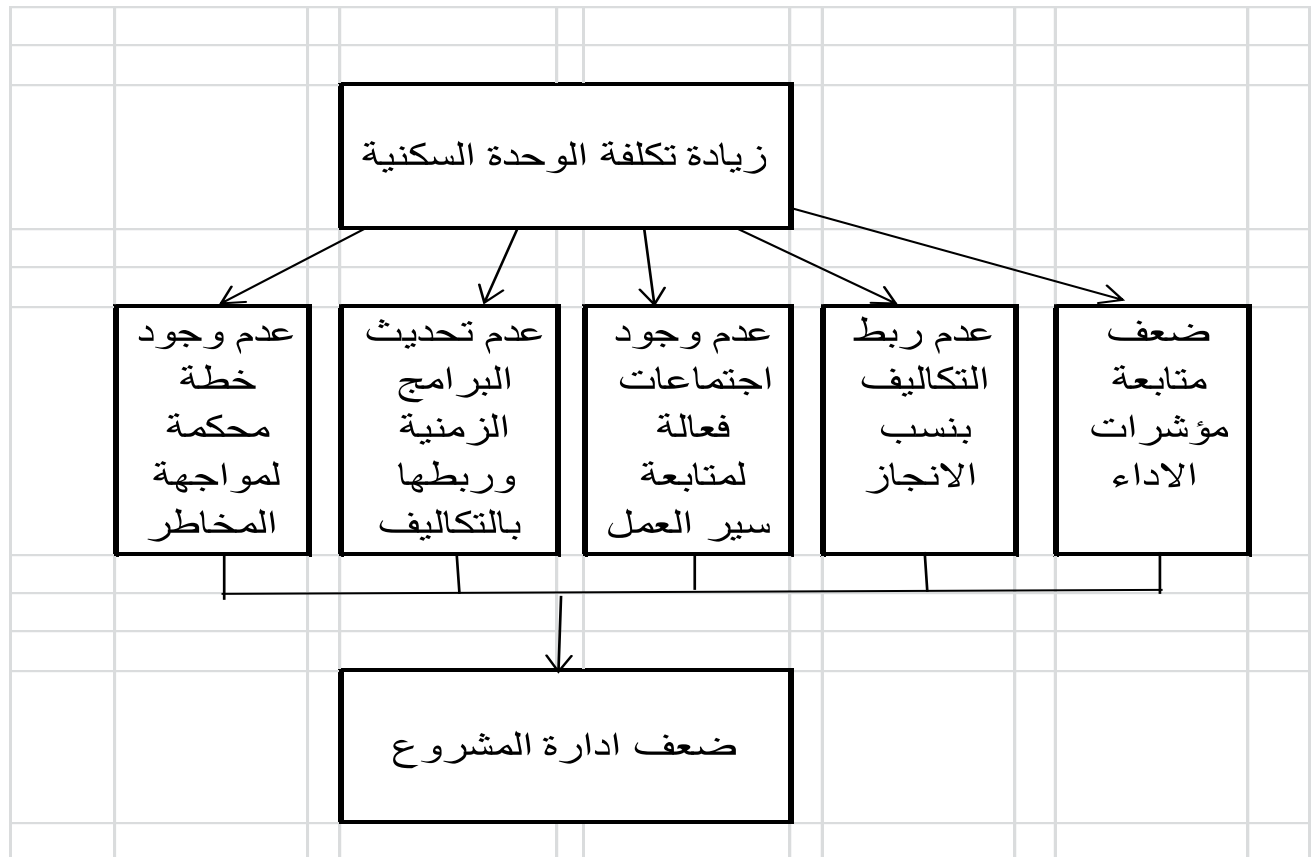
شكل (4) طريقة اللماذات الخمسة

ومخطط هيكل السمكة يوضحها الشكل رقم (5)

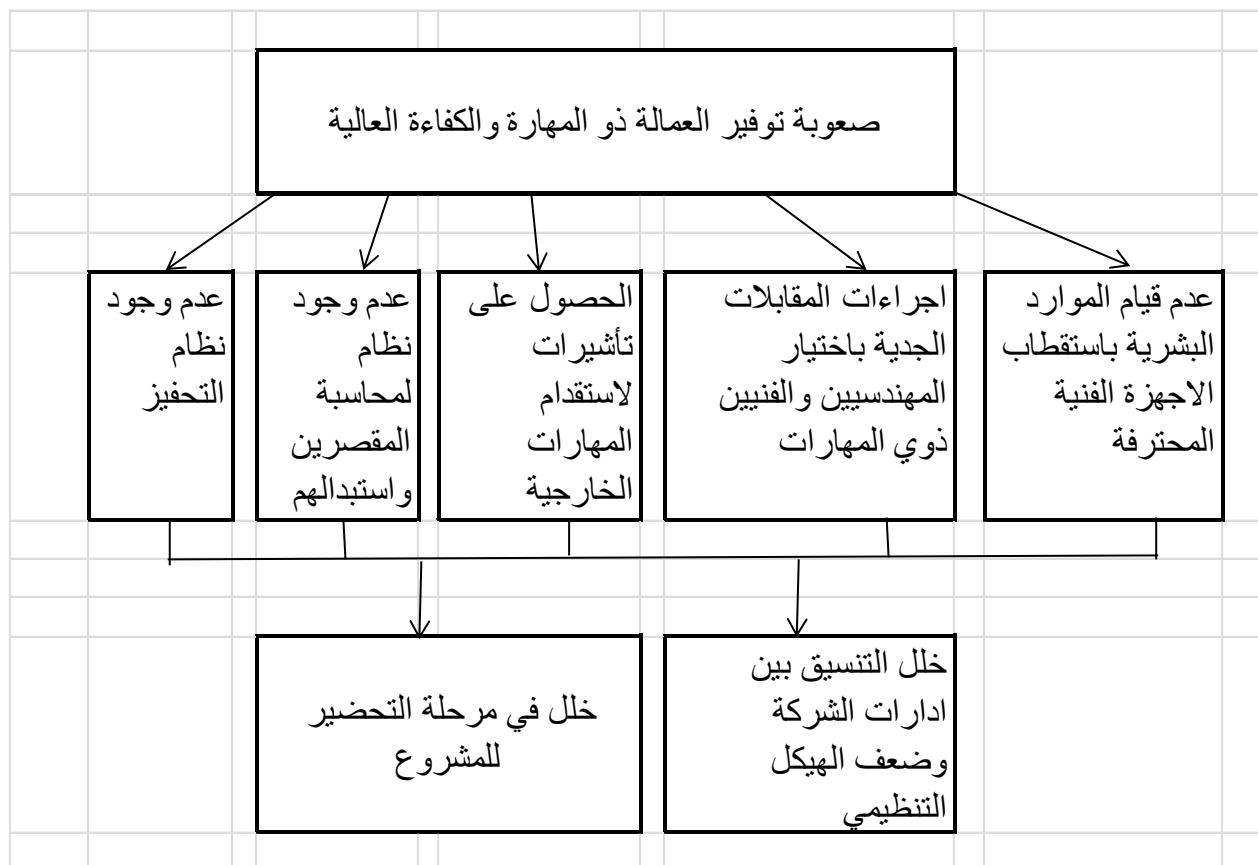


شكل (5) مخطط هيكل السمكة

ولا يخفى علينا أن يكون هناك عدة أسباب للمشكلة الواحدة والتي يتولد عنها عدة نتائج وكلها تؤدي إلى الضرر المتراكم , ويمكننا استعراض مخطط شجرة تحليل السبب الجذري للصراعات الثلاث المذكورة في الأشكال التالية :



شكل (6) مخطط شجرة تحليل السبب الجذري عند زيادة تكلفة الوحدة السكنية



شكل (7) مخطط شجرة تحليل السبب الجذري عند صعوبة توفير العمالة



شكل (8) مخطط شجرة تحليل السبب الجذري عند تغيير الانظمة والقرارات

الفصل الثالث عشر – الحنكة

1-13 توزيع الموارد البشرية على المهام

توزيع المهام وتعيين المسؤوليات لأعضاء الفريق من اهم الخطوات الاساسية قبل بدء أي مشروع. على كل قائد فريق القيام بتقييم نطاق المشروع من خلال عمل دراسة جدوى لاحتياج الموارد البشرية الكافية لإنجاح الاهداف المرجوة من المشروع. المهمة الاساسية في هاذي الخطوة ايجاد الشخص المناسب لكل مهمة. يحدد القادة الادوار والمسؤوليات المتطلبة لإكمال المشروع. فمن المهم ان يكون أعضاء الفريق المعينون لكل مهمة مؤهلين للقيام بها بالشكل المطلوب. قوة كل عضو في الفريق تتمركز على المؤهلات والخبرات السابقة في نفس المجال. هنا يبدأ دور ادارة الموارد البشرية في ايجاد الاشخاص المناسبين من خلال مراحل التوظيف وما يتبعه.

اختيار مديرا للمشروع وتحديد مسؤوليات مدير المشروع لتحقيق اهداف المشروع من خلال إدارة الموظفين و المحافظة على الموظفين من خلال تعيين الموظفين و اختيارهم وتوجيههم وتدريبهم. وتوزيع الأدوار في الفريق (راند الأعمال العربي , 2021).

بعد اختيار المهندس عبدالرحمن فقيه مديراً للمشروع. اول مهام المدير الموكلة له عمل دراسة جدوى وتحليل البيانات اللازمة لمعرفة احتياج المشروع للموارد البشرية كما تم توضيحه لاحقاً في الجدول التالي:

مجموع الموارد البشرية	الموارد البشرية المطلوبة	المهام	الإدارة
عدد 8	عدد 2 موظفين موارد بشرية، عدد 3 موظفين إدارة عامة، عدد 3 موظفين تخليص حكومي (معقبين)	الموارد البشرية، تطوير ومتابعة الادارات، العلاقات الحكومية	الشؤون الإدارية
عدد 82	4 مهندس انشائي، 2 معماري 3 مهندس كهربائي، 3 مهندس ميكانيكا، فنيين 20، عمالة 50	البناء و التنفيذ، المكتب الفني	الإدارة الهندسية و المشاريع
عدد 4	2 محاسب مالي، 2 مسئول مشتريات	المحاسبة، قسم المشتريات	الإدارة المالية
عدد 3	3 مراقبين جودة	متابعة الجودة	إدارة الجودة و المراقبة
عدد 9	4 مهندسين تخطيط، 5 مشرفين دراسات وتطوير	قياس ومتابعة المشاريع، الدراسات و التطوير	إدارة التخطيط
عدد 3	3 محامين، استشاريون عقود	العقود	الشؤون القانونية
عدد 11	2 مهندس مركبات، عمالة فني مركبات واللات 6 امين مستودع 3	المعدات و الاليات، المركبات والشاحنات، المستودعات	إدارة التشغيل واللوجستية
المجموع الكلي 120			

جدول (8) توزيع الموارد البشرية على المهام

ضغط الجدول الزمني " مشروع الجوهرة السكني "

2-13 تحليل اثر اجراء عملية Crashing وعملية Fast-tracking على الجدول الزمني وتمثيل الجدول بعد

تنفيذ هذان الاجراءان

أولاً: عملية CRASHING:

ويتم في هذه الطريقة الاستعانة بفريقين تنفيذيين للمشروع مما يقلل من المدة التنفيذية للمشروع من 24 شهر إلى 19 شهر والعمل بنظام ورديات .

ولكن هذه الطريقة تزيد من تكاليف المشروع عن التكاليف الموضوعة لها.

ثانياً: عملية Fast-tracking

والتي يجب متابعتها ومراقبتها جيداً و لكن بدون تغيير نطاق المشروع ولا اضافة موارد والتي تعني زيادة الميزانية . تتم هذه العملية عن طريق عمل تداخل و عمل موازي بين المراحل وبذلك يتم اكتساب المزيد من الوقت ولكن يتم زيادة المخاطر في المشروع . وسيتم تمثيلها كما يلي :

البدء والتخطيط	التنفيذ	الاعاق
4 اشهر	19 شهر	1 شهر
24 شهر		

(قبل عملية fast tracking)

البدء والتخطيط	التنفيذ	الاعاق
20 شهر		

(بعد عملية fast tracking)

جدول (9) تحليل أثر عملية crashing وعملية Fast-tracking على الجدول الزمني وتمثيل الجدول بعد تنفيذ هذان الإجراءان

- سيتم البدء في عملية التنفيذ للأعمال الانشائية الخاصة بالحفر والقواعد و أعمال الردم بعد الانتهاء من تصميم المخططات الخاصة بها وقبل انتهاء كافة المخططات الخاصة بالفلل ككل وذلك لكسب الوقت .
 - سيتم البدء بأعمال تمديدات الكهرباء بعد الانتهاء من الاعمال الانشائية لكل دور وذلك للعمل بالتوازي وعدم انتظار انتهاء الاعمال الانشائية لكل فيلا.
 - سيتم التسليم المبدئي لكل فلة يتم الانتهاء منها على حده وعدم انتظار انتهاء كامل الفلل.
- كل هذه امثلة من اجراءات عملية fast tracking التي سوف يتم استخدامها لتسليم المشروع في وقت اقصر.

الفصل الرابع عشر – التفاوض

1-14 تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض:

1-1-14 المهام لكل فريق:

بعد اختيار أعضاء كل فريق في مشروع (مجمع الجوهرة السكني) يتم تكليفهم بالمهام المكلفون بها، وتلعب قدرة فريق إدارة المشروع على التأثير على الآخرين دورًا مهمًا في عملية التفاوض بشأن تعيينات الموظفين بمثل القدر الذي تلعبه سياسات الشركات المشتركة في المشروع .

على سبيل المثال، يقوم المدير الوظيفي بترجيح الفوائد وجدوى المشروعات المنافسة عند تقرير المناصب التي يتم فيها تعيين الموظفين المتفردين الذين تطلبهم فرق المشروع المتنوعة.

ويتم التفاوض بشأن تعيينات الموظفين في عدة مشروعات . على سبيل المثال، قد يتعين على فريق إدارة المشروع التفاوض مع:

2-1-14 المديرون الوظيفيون:

وذلك لضمان توفير الموظفين الأكفاء للمشروع في ضوء إطار زمني محدد ومطلوب والتأكد من أن أعضاء فريق المشروع بمقدورهم ومستعدون ومخول لهم العمل على المشروع حتى اكتمال مسؤولياتهم.

3-1-14 فرق إدارة المشروع الأخرى داخل الشركة المنفذة:

وهي تلك المكلفة بتعيين الموارد البشرية النادرة أو المتخصصة بصورة مناسبة.

4-1-14 الشركات الخارجية والبائعين والموردين والمقاولين وغيرهم:

من أجل الحصول على الموارد البشرية المناسبة أو النادرة أو المتخصصة أو المؤهلة أو المعتمدة أو غيرها من الموارد المحددة . يجب الاهتمام بشكل خاص بسياسات التفاوض الخارجية والممارسات والعمليات والإرشادات والمعايير القانونية والمعايير الأخرى.

2-14 لإعداد خطة التفاوض يجب اتباع الخطوات التالية :

1-2-14 الخطوة الأولى : تحديد وتشخيص القضية التفاوضية

وهي أولى خطوات العملية التفاوضية حيث يتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومرتكزاتها الثابتة. وتحديد كل طرف من أطراف القضية والذين سيتم التفاوض معهم. وتحديد الموقف التفاوضي بدقة لكل طرف من أطراف التفاوض ومعرفة ماذا يرغب أو يهدف من التفاوض

ويتعين إجراء مفاوضات أو مباحثات تمهيدية لاستكشاف نوايا واتجاهات هذا الطرف وتحديد موقفه التفاوضي بدقة وبعد هذا التحديد يتم التوصل إلى نقطة أو نقاط التقاء أو فهم مشترك.

كما يتعين تحديد نقاط الاتفاق بين الطرفين المتفاوضين لتصبح الأرضية المشتركة أو الأساس المشترك لبدء العملية التفاوضية ويساعد في تحديد نقاط معرفة المصالح المشتركة التي تربط بين الطرفين المتفاوضين.

ومن ثم يتم تحديد مركز دائرة المصلحة المشتركة أو الاتفاق بين الأطراف ليمثل نقطة الارتكاز في التعامل مع وبهذه الدائرة حيث يتم في التفاوض نقل ذا المركز تدريجيا لتوسيع نقاط الاتفاق التي يوافق عليه الطرف الآخر وتصبح حقا مكتسبا.

✓ وتستخدم في هذا المجال المفاوضات التمهيدية بهدف تحديد المواقف التفاوضية ومعرفة حقيقة ونوايا الطرف الآخر بالإضافة إلى:

- تغيير اتجاهات وراء الطرف الآخر.
- كسب تأييد ودعم الطرف الآخر والقوى المؤثرة عليه.
- دفع الطرف الآخر إلى القيام بسلوك معين وفقا لخطة محددة.
- الاستفادة من رد فعل الطرف الآخر.

وبصفة عامة يتم في المفاوضات التمهيدية تحديد نقاط الالتقاء ونقاط الاختلاف بين الأطراف وتوضيح أبعاد كل منهما. ومن ثم يمكن تحديد النقاط الأشد تطرفا بالنسبة لكل طرف من الأطراف التي لا يمكن التأثير عليها والتي لن يتنازل عنها في الفترة الحالية على الأقل. وأكثر النقاط قبولا منه أو نقطة الالتقاء المشتركة التي يوافق عليها دون تردد. ومن ثم يقوم بالابتعاد عن أشد نقاط الاختلاف والتعامل فقط مع تلك النقاط التي تقع في منطقة التآرجح بين الموافقة والاعتراض والتي يمكن عن طريق التفاوض كسب النقاط التفاوضية بنجاح ويسر.

14-2-2 الخطوة الثانية : تهيئة المناخ للتفاوض

إن هذه الخطوة هي خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطي كافة الفترات الأخرى التي يتم الاتفاق النهائي عليها وجنى المكاسب النجمة عن عملية التفاوض.

وفي هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبدئي عنه واكتشاف استراتيجيته التي سوف يسير على هداها في المفاوضات وردود أفعاله أمام مبادراتنا وجهودنا التفاوضية.

وتكون هذه المرحلة عادة قصيرة وبعيدة عن الرسمية وتقتصر عادة على لقاءات النادي أو على حفلات التعارف يتم فيها التبادل عبارات المجاملة والترحيب

14-2-3 الخطوة الثالثة : قبول الخصم للتفاوض

وهي عملية أساسية من عمليات خطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات. ومن ثم تنجح المفاوضات أو تكون أكثر يسرا خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد ، بل والممكن لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجنى المكاسب والمزايا التي يسعى إلى الوصول إليها. ويجب علينا أن نتأكد من صدق رغبة وحقيقة نوايا الطرف الآخر ، وان قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت أو لتجسيمها عن استخدام الوسائل الأخرى.

14-2-4 الخطوة الرابعة : التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذيا

* اختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض.

• وضع الاستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض.

• الاتفاق على أجندة المفاوضات ، وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بشأنها وأولويات تناول كل منها بالتفاوض.

• اختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعداده وجعله صالحا ومناسبا للجلسات التفاوضية ، وتوفير كافة التسهيلات الخاصة به.

14-2-5 الخطوة الخامسة : بدء جلسات التفاوض الفعلية

حيث تشمل هذه الخطوة من العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض إلا بها:

• اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة ، من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض.

- الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة ,وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهات نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.
- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها, وتشمل هذه الضغوط عوامل :

- ✓ الوقت.
- ✓ التكلفة.
- ✓ الجهد.
- ✓ عدم الوصول إلى نتيجة.
- ✓ الضغط الإعلامي.
- ✓ الضغط النفسي
- ✓ تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والانتقاء التفضيلي منها.
- ✓ استخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره إلى اتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين يتطلب كسبنا للقضية التفاوضية أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشأن أحد عناصرها أو جزئياتها.

14-2-6 الخطوة السادسة : الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه

- لا قيمة لأي اتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل اتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين.
- يجب الاهتمام بأن تكون الاتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوي على كل الجوانب ومراعي فيها اعتبارات الشكل والمضمون ومن حيث جودة وصحة ودقة اختيار الألفاظ والتعبيرات لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق التفاوضي. (د. محمد العامري)

المراجع :

1. د سعيد صادق بحيري , د عبد الرحيم محمد ' 2013 , مبادئ الادارة , المعهد العالي للعلوم الادارية المتقدمة والحاسبات بالبحيرة , الاسكندرية.
2. ايمان الحيازي 2017 مهارات التخطيط ومفاهيمه.
3. عماد عبد العزيز , حسن أحمد , 2017 , إدارة المشروعات , أكاديمية الجمعيات الأهلية , ص 3 .
4. عابد علي , 2010 , دور التخطيط والرقابة في ادارة المشاريع , الجزائر , جامعة أبو بكر بلقايد , تلمسان .
- 5.
6. CNN Arabian. (2014, August 9). CNN. Retrieved عليك تجنبها المهني.. عليك تجنبها المهني..
October 19, 2021, from
<https://arabic.cnn.com/business/2014/12/19/behavior-avoid-your-work>.
7. كتاب شرح دليل ICB4 ناصر المحيimid . الاتصال الفعال في المؤسسة و معوقاته: تعريف الاتصال الفعال ومقوماته (univ-setif2.dz)
8. محاضرات جامعة الجميع الذكية المحاضرة الثالثة من مادة ادارة المشاريع المتقدمة للدكتور آدم يعقوب .
9. محاضرات جامعة الجميع الذكية المحاضرة الخامسة من مادة ادارة المشاريع لمتقدمة للدكتورة سارة عادل.
10. دائرة التنمية الخارجية (ODA) ، مذكرة توجيهية حول كيفية تنفيذ تحليل أصحاب المصلحة لمشروعات وبرامج المعونات، 1995. بنجامين كروسبي (1991)، تحليل أصحاب المصلحة: أداة مهمة للمديرين الاستراتيجيين. مذكرات فنية. إحدى مطبوعات وكالة (USAID) بشأن تنفيذ مشروع تغيير السياسات.
11. صافي محمود محمد، 2020، إدارة الصراعات الداخلية خلال مرحلة التحول الديمقراطي.
12. إيفيت جير ، 2005 ، وثيقة إدارة المشروعات، كتيبات للمنظمات المجتمعية.
13. رائد الأعمال العربي . (2021, May 31) توزيع المهام في المشروع . رائد الأعمال العربي . Retrieved October 19, 2021
14. (الناشر الإلكتروني الرئيسي لهذا المقال) : مهارات النجاح للتنمية البشرية
رابط صفحة المقال في موقع الناشر (المصدر الرئيسي)
آخر تعديل تم بواسطة د. محمد العامري

المرفقات
(صور، القوائم، النماذج المستخدمة في المشروع وغيرها)
مشروع إنشاء مجمّع سكني
- مجمع الجوهرة السكني -



مرفق لكم عدد من الصور الملتقطة اثناء تنفيذ المشروع ويظهر فيه عدد من المراحل
حتى الوصول الى الفيلات في مراحلها الاخيرة







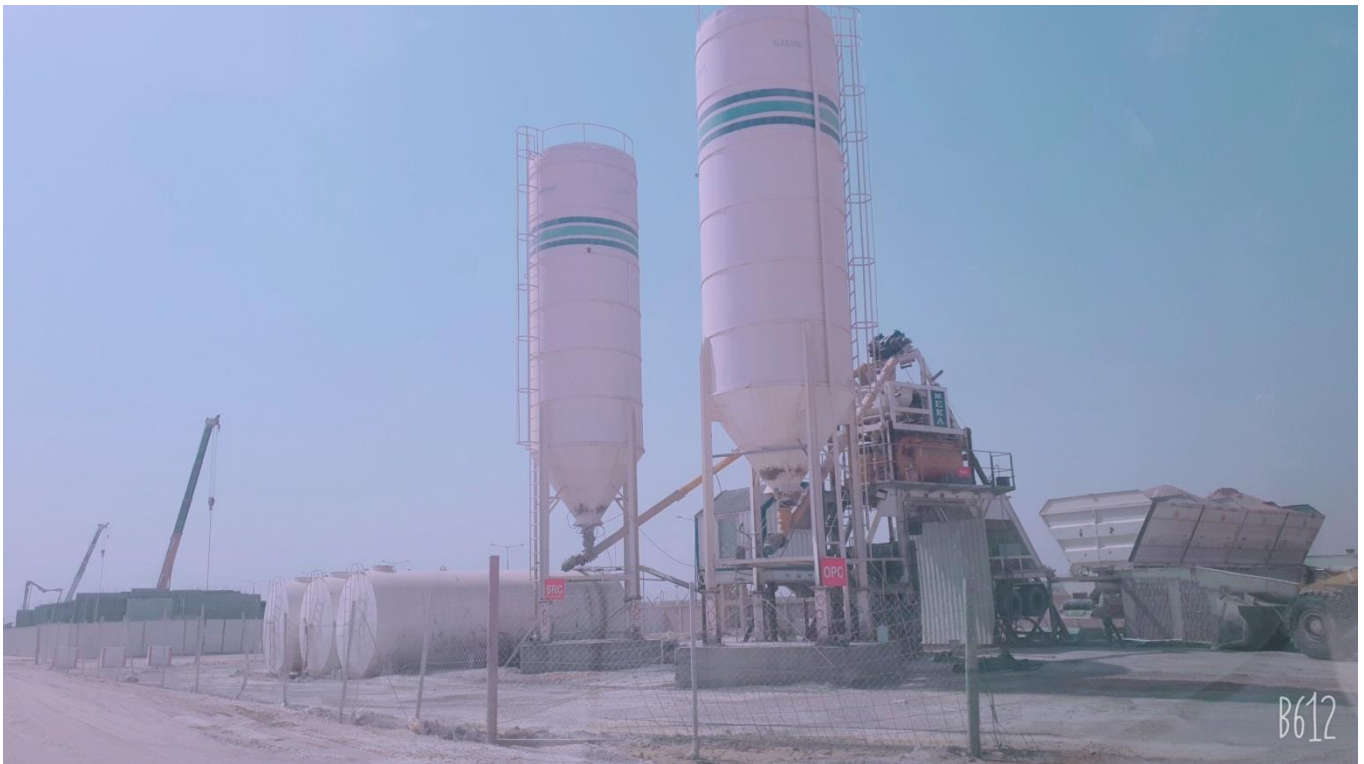






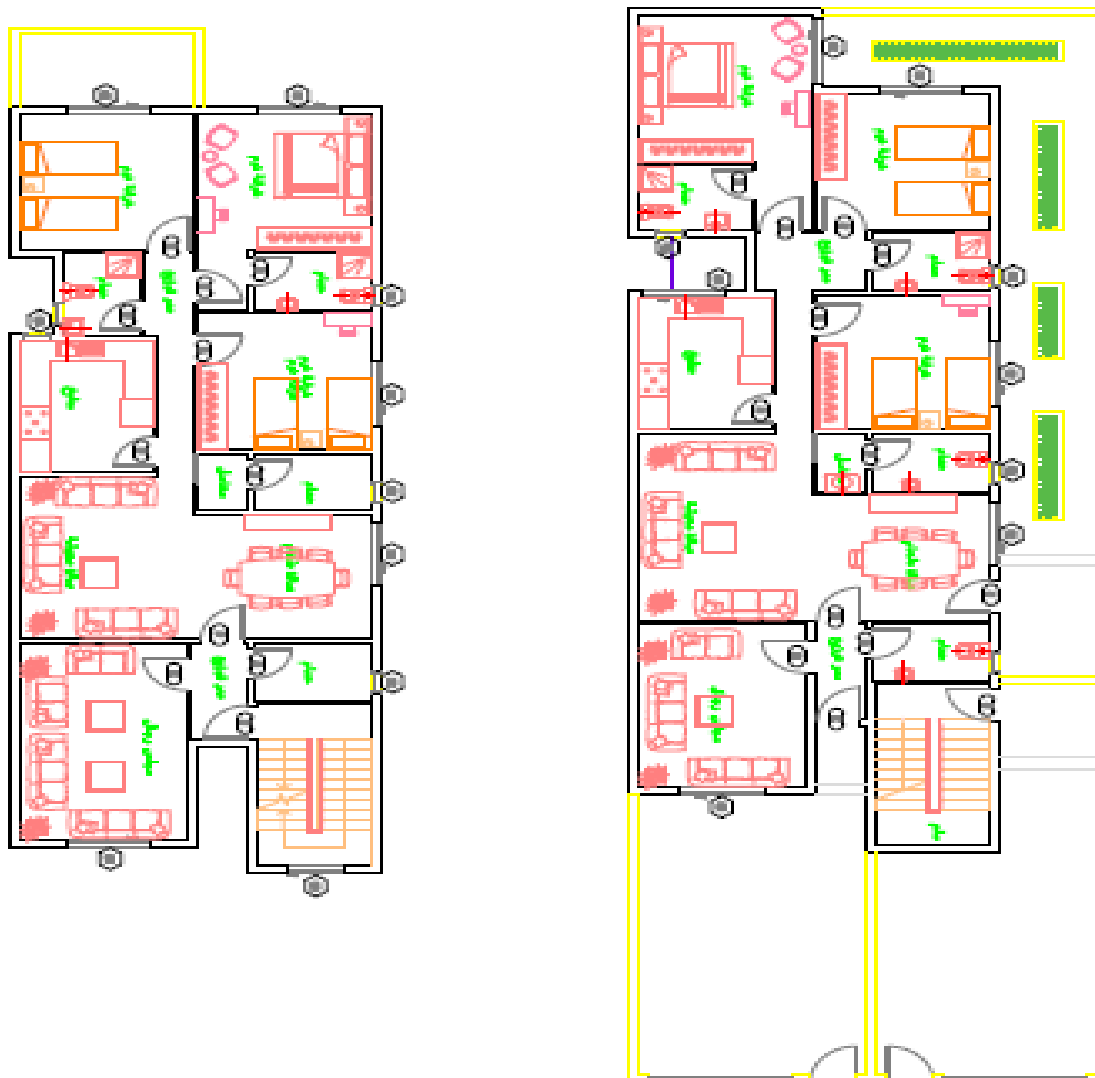




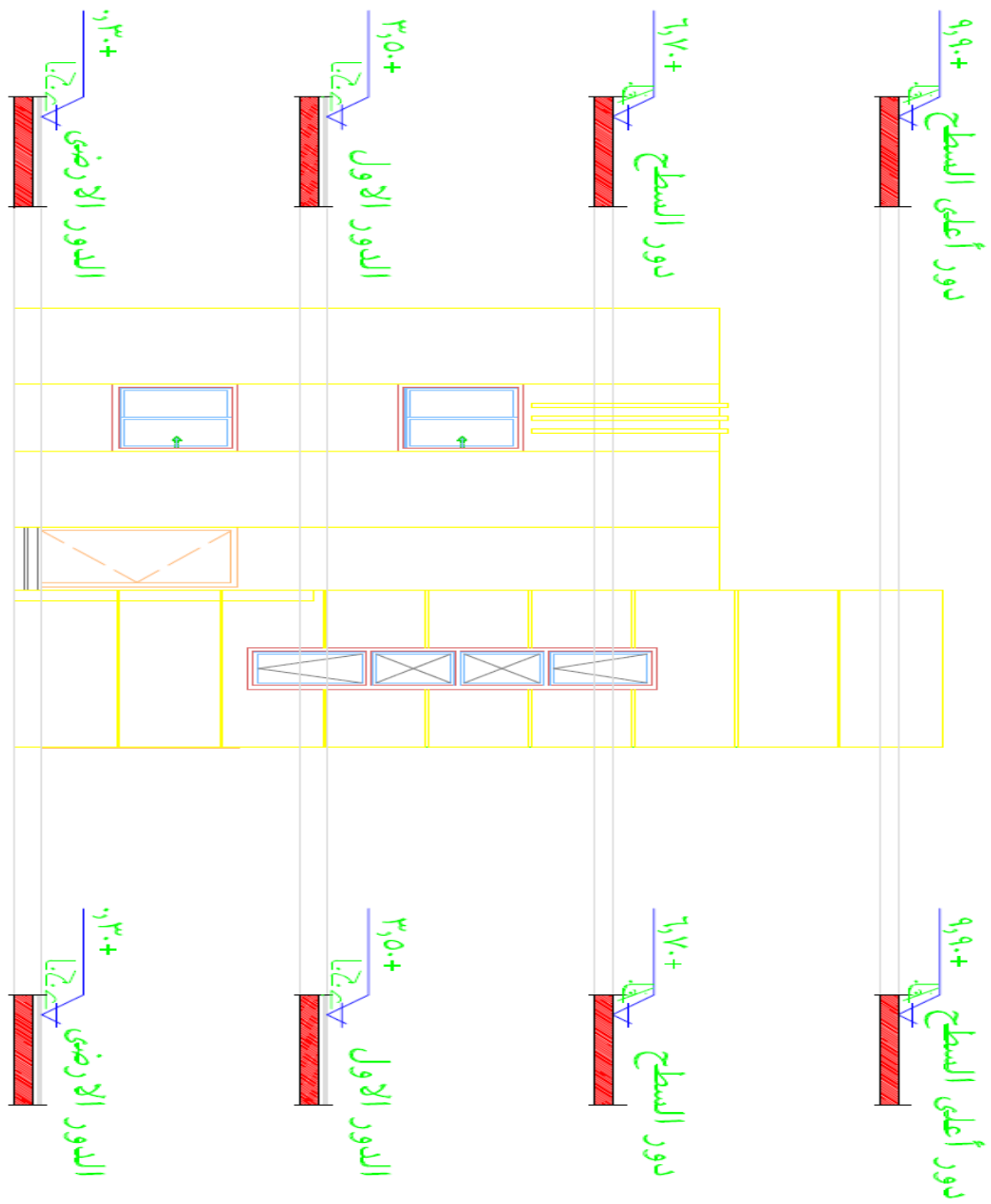








نماذج من المساقط الافقية المختارة للفيلا



مناسيب اسطح الادوار في تصميم الفيلا المقترح