



PROJECT MANAGEMENT OFFICE
Consulting company



جامعة الجميع الذكية
EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

إنشاء مكتب إدارة مشاريع في شركة استشارية



PROJECT MANAGEMENT OFFICE
Consulting company

رقم المجموعة (٥١٨١)

الرقم الأكاديمي	أسماء الطلاب
2021203406	عبدالرحمن سعيد عبدالله العمودي
2021200081	أحمد ناجي سكيك
2021200256	دعاء عادل محمد الأخضر
2021201334	محمد سليمان محمد السدراني
2021202396	ياسر شلوه ضيف الله الرويتعي
2021201980	علي بكر علي كالو
2021200219	مشاري عوض الجعيد
2021203405	محمد مرعي محمد قوايا

بإشراف/ د. وليد سليمان

الفصل الدراسي الثاني

١٤٤٢هـ - ٢٠٢١ م



PROJECT MANAGEMENT OFFICE
Consulting company

فهرس المحتويات

المحتويات	رقم الصفحة
٠ تمهيد	٦
١. صياغة الرسالة	٦
٢. صياغة الرؤية	٦
٣. تطوير وتحديد الأهداف بنموذج SMART	٧
٤. تطوير وتحديد مؤشرات القياس للأداء Lead أو Lag	٧
٥. تطوير وإعداد نموذج ميثاق المشروع.	٨
٦. تطوير هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع.	١٠
٧. تحديد الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل	١٠
٨. تحديد نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع مع تحديد السبب	١١
٩. تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع	١٢
١٠. تطوير نموذج التحقق List Check لكل مرحلة من مراحل المشروع الثالث (بدء وتخطيط – تنفيذ – إغلاق)	١٣
١١. تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم. (الكفاءة ٨)	١٧
١٢. تطوير شبكة (القوة/الاهتمام) وشبكة (التأثير / القوة).	١٧
١٣. استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة.	١٨
١٤. تعريف لثقافة المنظمة.	١٩

١٩	١٥ . تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع.	
٢٠	١٦ . سرد " ٣ " عادات سلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع.	نقد وإدارة الذات
٢٢	١٧ . دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها.	
٢٣	١٨ . إجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT	
٢٤	١٩ . تقديم " ٣ " سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية.	النزاهة الشخصية والموثوقية
٢٥	٢٠ . تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني أن وجد لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات .	
٢٦	١ . إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة.	الاتصالات الشخصية
٢٧	٢ . تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال .	
٣٠	٣ . تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي.	
٣٦	٤ . بناء مصفوفة الاتصال.	
٣٧	٥ . عرض ٣ سيناريوهات لنماذج خاطئة من التواصل.	
٣٨	٦ . تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين stakeholder assessment matrix	
٣٩	٧ . وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع.	القيادة
٣٩	٨ . تحديد أسباب التفضيل لذلك النموذج.	
٤٠	٩ . تقديم عدد " ٥ " مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع	
٤٢	١٠ . تصميم نموذج RACI لعدد ٣ إجراءات إدارية بالمشروع.	العمل الجماعي
٤٢	١١ . تعريف الصراع والأزمات.	الفرق

٤٣	١٢ . تقديم ٣ سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع.	
٤٤	١٣ . تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية.	
٤٥	١٤ . عرض تحليل الأسباب الجذرية Root Cause Analysis	
٤٥	١٥ . توزيع الموارد البشرية على المهام.	
٤٩	١٦ . تحليل أثر إجراء عملية Crashing وعملية Fast-tracking على الجدول الزمني وتمثيل الجدول بعد تنفيذ هذان الإجراءان.	الجدول
٥١	١٧ . تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض.	
٥٢	١٨ . إعداد عدد ٢ خطة التفاوض.	التفاوض

PROJECT MANAGEMENT OFFICE
Consulting company

■ تمهيد:

البحث عبارة عن مشروع تأسيس مكتب إدارة مشاريع في شركة تعمل في المجال الاستشاري، الشركة عملها عبارة عن مشاريع استشارية مع جهات حكومة وخاصة وغير ربحية، فعملها قائم بالكامل على المشاريع. مما دعت الحاجة الى تأسيس المكتب ليكون مركز لتنظيم وإدارة هذه المشاريع، بناء على التفاصيل التي ستذكر في أجزاء البحث لاحقاً.

■ الرسالة:

دعم توجهات الشركة بحوكمة العمليات المتعلقة بمشاريع الشركة، وبالتالي زيادة الدقة في تطبيق وتنفيذ المشاريع من حيث التكلفة والموارد والجدول الزمنية.

■ الرؤية:

نحو إدارة مشاريع احترافية وفقاً لأحدث المنهجيات والمواصفات والمقاييس العالمية لخلق بيئة عمل ذات كفاءة إنتاجية عالية.

PROJECT MANAGEMENT OFFICE
Consulting company

■ تطوير وتحديد الأهداف بنموذج SMART:

- 1- تطوير وبناء منهجية أو منهجيات تناسب طبيعة مشاريع الشركة.
- 2- اغلاق المشاريع في الوقت المخطط لها، وضمن الميزانية المحددة وبجودة عالية.
- 3- اختيار برامج إدارة المشاريع بالشركة.
- 4- تطوير مؤشرات قياس أداء المشاريع، ولوحات التحكم والتقارير بمستويات مختلفة.

■ تطوير وتحديد مؤشرات القياس للأداء Lead أو Lag:

- 1- تطوير ربع سنوي لمنهجيات إدارة المشاريع بناءً على التغذية الراجعة من أصحاب المصلحة.
- 2- تقليل متوسط تأخير المشاريع القائمة بما لا يزيد عن ١٠% من المخطط له، وضمن الميزانية المحددة أو أقل.
- 3 - قياس رضا أصحاب المصلحة:
أ) مدراء الأقسام والمشاريع: عن المنهجية بالبرنامج والتقارير ولوحات التحكم.
ب) العملاء والمستفيدين (التواصل، التسليمات، الجودة، إلخ..).

PROJECT MANAGEMENT OFFICE
Consulting company

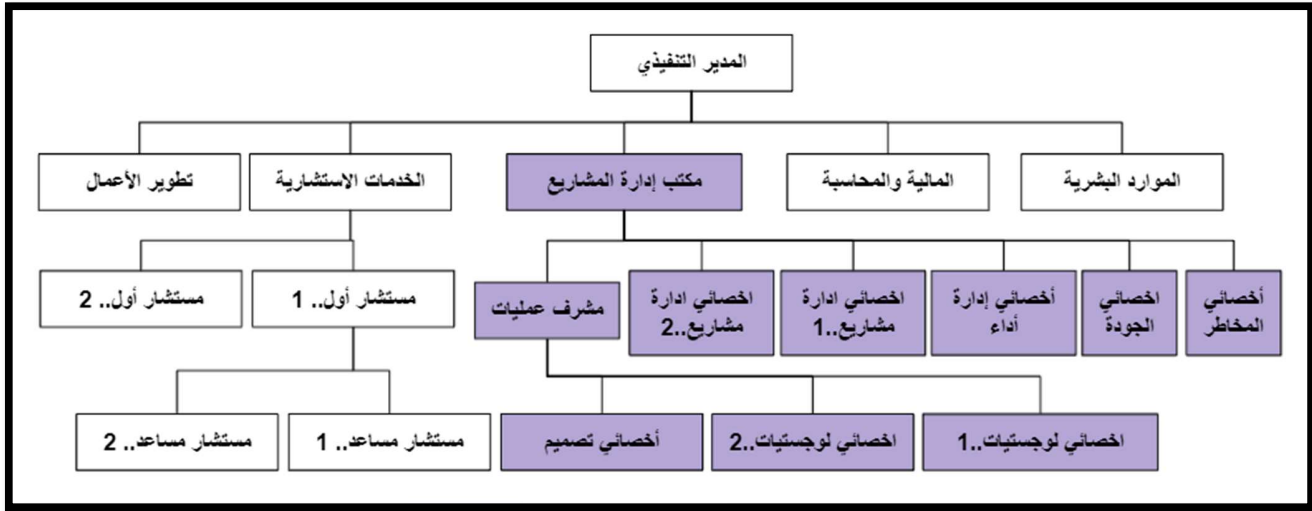
■ تطوير وإعداد نموذج ميثاق المشروع:

الميثاق الداخلي للمشروع	
إنشاء مكتب إدارة مشاريع داخل الشركة	اسم المشروع
17/09/2021	التاريخ
مكتب إدارة المشاريع	الوحدة
الإدارة العامة بالشركة	العميل
مشاريع الشركة ومدراء المشاريع	المستفيد
نبذة عن المشروع بشكل مختصر	
تتزايد المشاريع داخل الشركة خلال السنة الحالية ولا يوجد جهة تقوم بحوكمة مهام المشاريع ولا ربط الجهود لذا تقرر إنشاء مكتب إدارة مشاريع يقوم بعملية حوكمة وبناء الأدلة والأنظمة والتشريعات للمشاريع واختيار برنامج موحد لإدارة المهام والموارد وربط الأداء والنتائج مع المدخلات من الإدارة المالية للخروج بتقارير أداء دورية تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة للمشاريع وللشركة.	
أهداف المشروع (مبررات المشروع داخلياً)	
- حوكمة الأعمال في المشاريع. - توحيد عمليات إدارة المهام والأنشطة في المشاريع عن طريقة اختيار البرنامج الأفضل. - إدارة الموارد المادية والبشرية للمشاريع. - ربط المشاريع بالمالية. - بناء نظام عام للتقارير يساهم في اتخاذ القرارات.	
مخرجات المشروع الرئيسية	

- دليل إدارة البرامج والمشاريع بالشركة. - تحديد برنامج إدارة المشاريع. - دورة تدريبية على برنامج إدارة المشاريع لكافة فريق العمل بالمشاريع. - أداة قياس عبء العمل لموارد الشركة. - أداة لجمع البيانات واختيار المؤشرات وطريقة عرضها.		
قيود المشروع الأساسية		
قيود أخرى :	31-12-2021	تاريخ انتهاء المشروع:
	2,850,000	إجمالي تكاليف المشروع
	1,250,000	تكاليف التشغيلية:
	1,600,000	تكاليف ساعات العمل:
التكاليف والصلاحيات		
التوقيع	الصلاحيات (المنصب)	المسؤول
	راعي المشروع (تمويل المشروع)	عبدالرحمن العمودي
	مدير المشروع	احمد ناجي بدوي
	المدير المالي	دعاء الأخضر
لجنة إدارة طلبات التغيير CCB		
علي كالو - مشاري		

"جدول رقم ١ ميثاق المشروع"

■ تطوير هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع:



"شكل رقم 1 الهيكل التنظيمي"

■ تحديد الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل:

مبدأ التخصصية في العمل: تجميع الأعمال المُتشابهة، وذات التخصص الواحد في المنظمة تحت قسم واحد، وذلك لتحقيق أقصى كفاءة مُمكنة.

مبدأ الأهمية النسبية للأنشطة الرئيسية: وهو إعطاء الأولوية، والأهمية للأنشطة الرئيسية التي تُحقق أهداف المنظمة.

مبدأ التجانس، والتكامل: وذلك من خلال تجميع الأعمال التي تتكامل، وتتجانس فيما بينها في قسم تنظيمي واحد، مما يُحقق الفعالية في العمل، والتدفق السلس للمعلومات، وبالتالي إنجاز الأهداف، والمهام.

■ تحديد نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع مع تحديد السبب:

النموذج الأنسب من وجهة نظرنا هو نموذج ما بين التحكم Control والموجه Directive: بافتراض شركة استشارية قائمة بكامل أعمالها على المشاريع، و لمكتب إدارة المشاريع PMO دور محوري في ضبط المشاريع من الناحية الإدارية بالتكامل مع قسم الخدمات الاستشارية حيث يكون مدير المشروع هو مستشار اول او مستشار مساعد، تابع ادارياً لمرجعيتين: - مكتب إدارة المشاريع: كمرجعية إدارية (ضبط الجداول الزمنية والضبط المالي، وضبط الموارد.. الخ)

- مدير الخدمات الاستشارية، كمرجعية فنية (ضبط المخرجات، منهجية العمل، جودة المخرجات فنياً.. الخ) فيتحقق التوازن في عملية إدارة المشروع بين جانب التجويد للمخرج ورضا العملاء فنياً والجانب الإداري، ويمثله الانتهاء في الأوقات المخططة والميزانيات المرصودة والموارد المخططة.

PROJECT MANAGEMENT OFFICE
Consulting company

■ تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع:

اسم المشروع:	تأسيس مكتب ادارة مشاريع			المالك:	شركة X
رقم المستند	٠٠٠	التاريخ	٢٠٢١/١٠/١	المقاول الرئيسي	الشركة الاستشارية
المتطلبات			الامتثال		
الهدف او المخرج	المنفذ المسؤول	تفاصيل الهدف أو المخرج		الامتثال (نعم/ لا/ لاينطبق)	ملاحظات
- تطوير وبناء منهجية او منهجيات تناسب طبيعة الشركة	فريق المشروع	- دليل إدارة مشاريع - سلسلة العمليات - صلاحيات العاملين الجانب التدريبي		لا	لا ينطبق الجانب التدريبي على نطاق المشروع
- إغلاق المشاريع في الوقت المخطط لها، وضمن الميزانية المحددة وبجودة عالية .	فريق المشروع	- نموذج جدول زمني - تدريب العاملين على اعداد الموازنات - دليل جودة المخرجات		نعم	
- اختيار برامج إدارة المشاريع بالشركة	فريق المشروع	- دراسة أفضل الممارسات - تحديد الاحتياج الفعلي - تجربة أكثر من ٥ برامج - الاختيار النهائي للبرنامج		نعم	
- تطوير مؤشرات قياس أداء المشاريع، ولوحات التحكم والتقارير بمستويات مختلفة .	فريق المشروع	- تحديد مؤشرات الأداء بناء على الدليل - عمل دليل عن طريقة اعداد المؤشرات وقراءة نتائجها - عقد ورشة عمل مع كافة المستويات للحصول على المدخلات - اختيار الأداة التي ستعرض النتائج		لا	لا ينطبق عقد ورشة عمل على نطاق المشروع ولكن يمكن عمل اجتماعات شخصية مع أصحاب المصلحة

"جدول رقم ٢ نموذج امتثال للتحقق"

■ تطوير نموذج التحقق List Check لكل مرحلة من مراحل المشروع الثلاثة
(بدء وتخطيط – تنفيذ – إغلاق):

البدء					
مُعَرَّف المشروع:	اسم المشروع:	مدير المشروع:			
تاريخ المراجعة:	مُراجع (PMO):	البوابة ١ المعتمدة:			
الفئة	السؤال			الإجابة (نعم / لا)	توصيات مكتب إدارة المشاريع إذا كانت الإجابة (لا)
دراسة الأعمال	هل تم عمل دراسة أعمال للمشروع؟				
	هل تم اختيار المعالم (المراحل الرئيسية) / الجدول الزمني المناسب للمشروع؟				
	هل تم تحديد راعي ومدير المشروع؟				
الرعاية	هل تم تأكيد مصدر التمويل؟				
	هل تم عقد اجتماع إطلاق المشروع؟				
وثائق المشروع	هل تم توثيق المخاطر التي حددها فريق المشروع في قائمة المخاطر؟				
	هل تم توثيق المتطلبات المهنية والوظيفية عالية المستوى؟				
	هل هناك وثائق داعمة للمشروع مخزنة في مستودع المشروع (مثلاً: المحاضر، تقارير الحالة، العروض التقديمية)؟				
	هل تم تحديد لجنة توجيهية للمشروع ستوافق / ترفض التغييرات في النطاق والجدول الزمني والتكلفة اللازمة للمشروع؟				
أصحاب المصلحة	هل تم تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين وإنشاء سجل أصحاب المصلحة؟				

"جدول رقم ٣ نموذج تحقق: البدء"

التخطيط					
مُعَرَّف المشروع:	اسم المشروع:	مدير المشروع:			
تاريخ المراجعة:	مُراجع (PMO):	البوابة ١ المعتمدة:			
الفئة	السؤال			الإجابة (نعم / لا)	توصيات مكتب إدارة المشاريع إذا كانت الإجابة (لا)
وثائق المشروع	هل تم إنجاز ميثاق مشروع موحد/ خطة إدارة المشروع لهذا المشروع؟				
	هل تمت الموافقة على ميثاق المشروع الموحد/ خطة إدارة المشروع؟				
	هل تم تخزين الميثاق الموحد المعتمد في موقع المشروع؟				
	هل المخاطر المحددة في الميثاق/ خطة إدارة المشروع موثقة في سجل المخاطر؟				
	هل المشكلات المحددة في الميثاق/ خطة إدارة المشروع موثقة في سجل المشكلات؟				
	هل تم إدخال الميزانية وهل تتوافق مع الميثاق؟				
	هل هناك وثائق داعمة للمشروع مخزنة في مستودع المشروع (مثل: محاضر، تقارير الحالة، عروض تقديمية، ميثاق/ خطة إدارة مشروع في مستند Word، ميثاق معتمد بتنسيق PDF)؟				
الدروس المستفادة	هل هناك أي دروس مع مشاريع أخرى؟				
الخطط	هل تم الانتهاء من خطة المشروع كاملة؟				

"جدول رقم ٤ نموذج تحقق: تخطيط"

PROJECT MANAGEMENT OFFICE
Consulting company

تنفيذ				
مُعَرَّف المشروع:		اسم المشروع:	مدير المشروع:	
تاريخ المراجعة:		مُراجع (PMO):	البوابة ١ المعتمدة:	
الفئة	السؤال	الإجابة (نعم / لا)	توصيات مكتب إدارة المشاريع. إذا كانت الإجابة (لا)	
الإبلاغ عن الحالة	ضمان اكتمال تقارير الحالة الأسبوعية وتخزينها في موقع المشروع؟			
المقاييس	هل خطة قياس معايير النجاح محددة في خطة إدارة المشروع؟			
أصحاب المصلحة (الأطراف المعنية) الاتصالات (قبل البث المباشر)	هل تم توفير التدريب للمستخدمين النهائيين وتوزيع الوثائق المناسبة؟			
	هل تم إبلاغ جميع أصحاب المصلحة في المشروع بموعد البث المباشر؟			
بدء التنفيذ	هل تم إخطار المجلس الاستشاري للتغيير (CCB) قبل أسبوعين من تاريخ بدء التنفيذ، إن أمكن؟ (قم بإرسال طلب التغيير إلى مديرك لإيصالها إلى المجلس الاستشاري للتغيير)			
الانتقال إلى عمليات (التنفيذ)	هل تم تقديم المشورة إلى مجموعات دعم أنظمة النقل الذكية، وتزويدها بالوثائق المتعلقة بأدوارها في دعم النظام المستمر؟			
	هل تم إخطار مكتب الخدمة وتزويده بوثائق دعم مناسبة ومعلومات اتصال مناسبة؟ هل قبلوا الوثائق؟			
	هل تم توفير التدريب لموظفي الفريق وتوزيع الوثائق المناسبة؟			
	هل تم وضع نموذج الدعم التشغيلي وتنفيذه؟			
	إدارة الخدمة - هل تم الانتقال إلى أنشطة العمليات؟			
	هل تم تحديث الجدول الزمني/ المعالم الرئيسية للمشروع؟			
	هل تم الاحتفاظ بالمخاطر والقضايا في موقع المشروع؟			
الدروس المستفادة	هل تم إنشاء محاضر للاجتماعات التي أجريت؟			
	هل تم الاحتفاظ بسجل لاتخاذ القرارات وقائمة بينود الإجراءات؟			
	هل هناك وثائق داعمة للمشروع مخزنة في مستودع المشروع (مثلاً: المحاضر، تقارير الحالة، العروض التقديمية)؟			
تقارير أداء العمل	تأكد من تسجيل أي دروس مستفادة حتى الآن في سجل الدروس المستفادة الخاص بالمشروع إذا لزم الأمر.			
	هل تم إصدار تقارير أداء الأعمال			

"جدول رقم ٥ نموذج تحقق: تنفيذ"

إغلاق					
مُعَرَّف المشروع:	اسم المشروع:	مدير المشروع:			
تاريخ المراجعة:	مُراجع (PMO):	البوابة ١ المعتمدة:			
الفئة	السؤال	الإجابة (نعم / لا)	توصيات مكتب إدارة المشاريع إذا كانت الإجابة (لا)		
التحقق من صحة البوابات	التأكد من اكتمال جميع بنود الإجراءات المعلقة للمراجعات السابقة لبوابة النظام.				
وثائق المشروع	هل تم الانتهاء من تقرير إغلاق المشروع وتخزينه في موقع المشروع؟				
	هل تم استكمال الدروس المستفادة وتخزينها في موقع المشروع؟				
	هل جميع المخاطر مغلقة في موقع المشروع؟				
	هل جميع طلبات تغيير المشروع (إن وجدت) مكتملة ومخزنة في موقع المشروع؟				
	هل جميع المهام مغلقة / مكتملة في جدول المشروع؟				
	هل تم إغلاق البيانات المالية للمشروع؟ • تم استلام الفواتير المعلقة والموافقة عليها. • الإشعار إلى المجموعات المالية				
	هل هناك وثائق مشروع داعمة مخزنة في مستودع المشروع (أي: محاضر، تقارير الحالة، العروض التقديمية، تقرير إغلاق في مستند Word، تقرير إغلاق معتمد)؟				
	هل تم إصدار التقرير النهائي للمشروع				
الموارد	هل تم تسريح الموارد الخاصة بالمشروع				

"جدول رقم ٦ نموذج تحقق: إغلاق"

Consulting company

■ تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم. (الكفاءة ٨):

STAKEHOLDER REGISTER سجل المعنيين										
الاتصال			نظرة عامة							
ID	اصحاب المصلحة	الدور الأساسي	التأثير (1) منخفض - مرتفع (6)	القوة (1) منخفض - مرتفع (6)	أنواع الاتصالات	الاتصالات	ملاحظات إضافية	العنوان	البريد الإلكتروني	الهاتف
1	أحمد	المدير التنفيذي	6	6	اجتماع اسبوعي	عرض تقديمي	الاتصالات المباشرة في حال الطوارئ	As Sahafah, Olaya St. 6531, 3059	Nath@esu.com	13368979089
2	محمد	مدير الموارد البشرية	4	3	بريد الكتروني	خطاب	-	As Sahafah, Olaya St. 6531, 3059	o34@esu.com	16187354695
3	دعاء	مدير الخدمات الإستشارية	6	5	بريد الكتروني	خطاب - تقارير	-	As Sahafah, Olaya St. 6531, 3059	karl@esu.com	16608413135
4	ياسر	أخصائي لوجستيات	5	2	اجتماع اسبوعي	بريد الكتروني	-	As Sahafah, Olaya St. 6531, 3059	robert@esu.com	18683771621
5	مشاري	مستشار أول	5	4	اجتماع اسبوعي	عرض تقديمي	-	As Sahafah, Ibn St. 7654, 3059	joo@esu.com	14032447509
6	عبدالرحمن	مستشار مساعد	4	3	بريد الكتروني + اتصال مباشرة	مكالمة هاتفية و بريد الكتروني	-	As Sahafah, Olaya St. 6531, 3059	arnold1@esu.com	14032445599
7	خالد	أخصائي ادارة مشاريع	6	4	اجتماع شبه يومي + بريد الكتروني	عرض تقديمي	عرض تقديمي عبر برنامج smart sheet	As Sahafah, Olaya St. 6531, 3059	jj@esu.com	14055447511
8	محمود	مدير المالية والمحاسبة	3	6	تقارير دورية + اجتماع	بريد الكتروني	-	As Sahafah, Olaya St. 6531, 3059	lion@esu.com	16732424649
9	خالد	مدير الأبحاث	3	1	بريد الكتروني	خطاب	التواصل المباشر وقت العطلات	As Sahafah, Olaya St. 6531, 3059	ritaana@esu.com	14032447888
10	Zola زولا	الموردين	6	3	بريد الكتروني	خطاب	-	As Sahafah, Olaya St. 6531, 3059	zeze@esu.com	14092447410
11	company owners	مالك الشركة	6	6	بريد الكتروني اجتماع ثوري	عرض تقديمي	عرض حالة المشروع	As Sahafah, Olaya St. 6531, 3059	admin@esu.com	12232447502

"جدول

رقم ٧ سجل المعنيين"

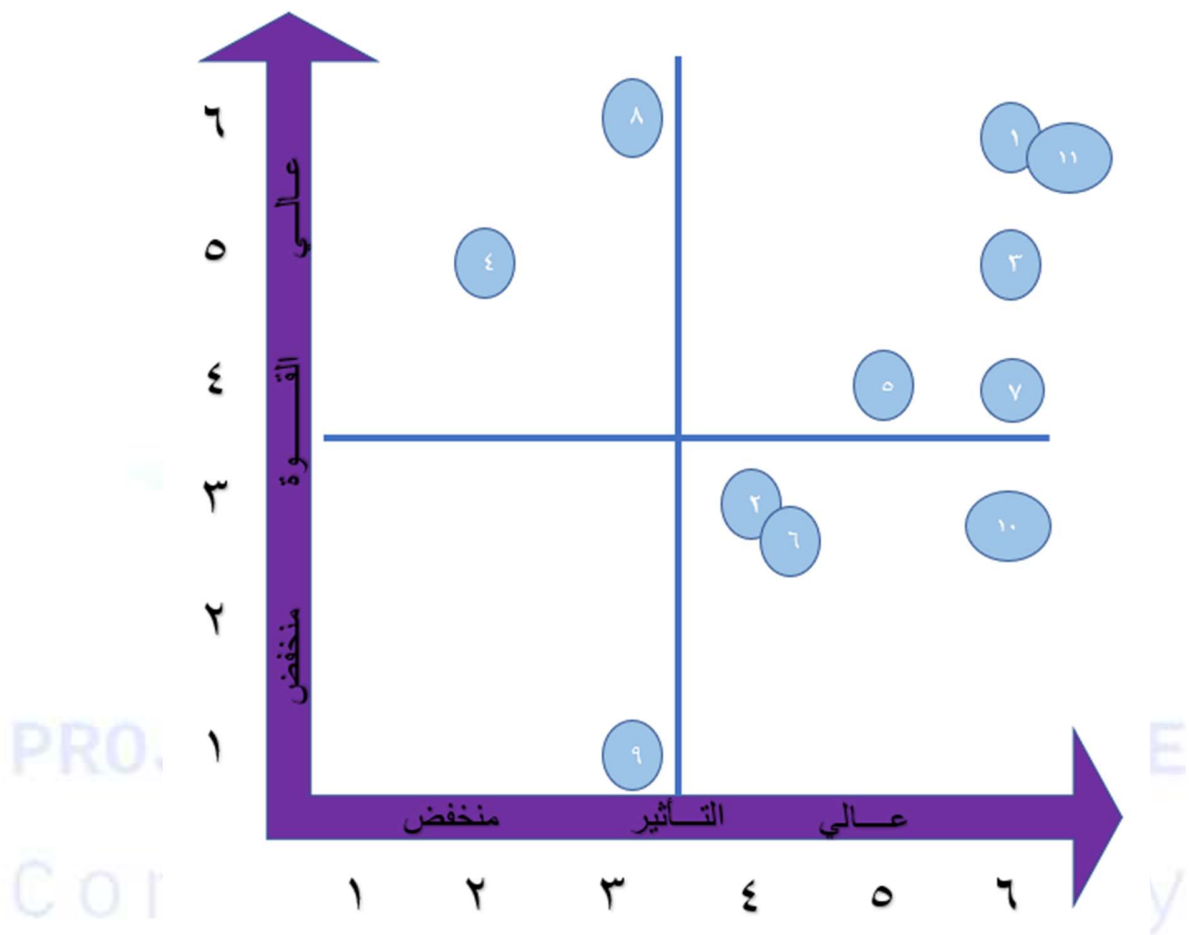
■ تطوير شبكة (القوة/الاهتمام) وشبكة (التأثير / القوة):

Action Plan خطة العمل		القوة والتأثير		Influence	Role	الاسم	الرقم
		القوة	التأثير				
إشراكهم بشكل كامل وبذل أقصى الجهود لإرضائهم	إشراكهم على اطلاع	6	6	4. High power - high influence	المدير التنفيذي	أحمد	1
إشراكهم بشكل كامل وبذل أقصى الجهود لإرضائهم	إشراكهم على اطلاع	3	4	2. Low power - high influence	مدير الموارد البشرية	محمد	2
إشراكهم بشكل كامل وبذل أقصى الجهود لإرضائهم	إشراكهم على اطلاع	5	6	4. High power - high influence	مدير الخدمات الإستشارية	دعاء	3
إشراكهم بشكل كامل وبذل أقصى الجهود لإرضائهم	إشراكهم على اطلاع	2	5	2. Low power - high influence	أخصائي لوجستيات	ياسر	4
إشراكهم بشكل كامل وبذل أقصى الجهود لإرضائهم	إشراكهم على اطلاع	4	5	4. High power - high influence	مستشار أول	مشاري	5
إشراكهم بشكل كامل وبذل أقصى الجهود لإرضائهم	إشراكهم على اطلاع	3	4	2. Low power - high influence	مستشار مساعد	عبدالرحمن	6
إشراكهم بشكل كامل وبذل أقصى الجهود لإرضائهم	إشراكهم على اطلاع	4	6	2. Low power - high influence	أخصائي ادارة مشاريع	خالد	7
إشراكهم بشكل كامل وبذل أقصى الجهود لإرضائهم	إشراكهم على اطلاع	6	3	3. High power - low influence	مدير المالية والمحاسبة	محمود	8
إشراكهم بشكل كامل وبذل أقصى الجهود لإرضائهم	إشراكهم على اطلاع	1	3	1. Low power - low influence	مدير الأبحاث	خالد	9
إشراكهم بشكل كامل وبذل أقصى الجهود لإرضائهم	إشراكهم على اطلاع	3	6	2. Low power - high influence	الموردين	Zola زولا	10
إشراكهم بشكل كامل وبذل أقصى الجهود لإرضائهم	إشراكهم على اطلاع	6	6	4. High power - high interest	مالك الشركة	company owners	11

"جدول

رقم ٨ تابع لشبكة (التأثير / القوة)"

■ استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة:



"شكل رقم ٢ شبكة (التأثير / القوة)"

■ تعريف ثقافة المنظمة:

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

- * مشاركة ونقل المعرفة بين أعضاء الشركة
- * التطور المستمر أساس عملنا
- * الارتقاء بالمسؤولية الاجتماعية في عملنا

■ تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع:

- ١- دعم روح المبادرة والابتكار.
- ٢- استمرارية التحسين والجودة.
- ٣- العمل الجماعي واحترام مشاركة ومساهمة الآخرين بالأفكار والآراء.
- ٤- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في الأعمال.
- ٥- الحفاظ على درجة عالية من المرونة في الأعمال من أجل الاستجابة لاحتياجات الشركة بفعالية كبيرة.
- ٦- الانتماء والانضباط في السلوك التنظيمي.

■ سرد " ٣ " عادات سلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع ودراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها:

١. الكذب وخيانة الأمانة:

القيام بالغش أو سرقة البيانات الخاصة بشركتك، أو العمل دون نزاهة، فلا تكمل مهامك وتوكلها لأطراف آخرين، وتسيء استخدام المعلومات التي تملكها، ولا تهتم بتحقيق واجباتك، الاتصاف بهذه العادة والعمل وفق هذا الأسلوب يعتبر من أسوأ الأمور التي يمكنها أن تقضي على المسيرة المهنية، وكذلك حياتك الاجتماعية ناهيك عن حرمة ذلك في ديننا الحنيف، حيث يعد خيانة للأمانة، وهنا بعض النصائح التي قد تعين لتجنب مثل هذه العادة:

- اعترف بأنك لديك مشكلة.
- ذكر نفسك بالفوضى التي يخلقها الكذب في حياتك.
- كن واقعياً عما توعد به الآخرين.
- تحدث مع الآخرين بشأن توقعاتهم عنك.
- تدرب على قول الحقيقة.
- ذكر نفسك بعاقبة الكذب والخيانة في ديننا الحنيف.
- آمن بنفسك وبأنك تستحق حياة أفضل.

٢. عدم تنظيم الوقت للتفرغ لمشروع التخرج:

تبدو إدارة الوقت وكأنها السهل الممتنع، وعندما تسأل أحداً هل تتقن إدارة الوقت؟ قد يستهجن هذا السؤال، ويجيبك بكل ثقة "نعم أنا أتقن إدارة الوقت"، لكن بالتأكيد قد يشعر أيُّ منا أن الوقت ينفذ منه،

أو أن الوقت لا يسعفه لتحقيق كل ما يرغب وفي السياق ذاته هذا يؤثر على إنتاجيته في مشروع تخرجه، وهذا يرجع للعديد من الصعوبات والأسباب التالية :

الحواجز العاطفية: تزيد الحواجز العاطفية التي تضعها بنفسك من صعوبة إدارة الوقت، فقد تشعر بأن هناك معايير صارمة لكيفية عمل الأشياء، أو قد تشعر بالخوف من الفشل.

المماطلة والتأجيل: تزيد رغبتك في تأجيل وتسويق عملك من يوم لآخر في صعوبة إدارة الوقت، وتتحول عادة مقبلة يصعب عليك التخلص منها، سيما إذا كنت مضطراً للقيام بعمل معين لا تستطيع تأجيله لأي سبب كان، وتصبح استجابتك للعمل المطلوب بطيئة كان تقول: "أنا متعب للغاية، سأؤجل كل شيء للغد."

مشكلات الانتباه: تزيد مشكلات الانتباه من صعوبة إدارة الوقت، ففي حال كنت تعاني من قلة أو عدم القدرة على الانتباه، أو فرط النشاط أو عدم القدرة على التركيز في المهام، والانتقال من نشاط إلى آخر، هذا ما يجعل من الصعب إدارة الوقت، بالتالي يخرج عن سيطرتك، وهنا بعض النصائح التي قد تعين لتجنب مثل هذه العادة:

- إدارة الوقت استخدام اداة مخطط يومي.
- تخصيص عشر دقائق أو خمسة عشرة دقيقة في الصباح للتخطيط لبقية اليوم أو قبل النوم للتخطيط لليوم التالي.
- التأكد من أنك لا تأخذ الكثير من العمل أو المسؤوليات الزائدة:
- وضع قائمة بالمهام الواجب القيام بها، وغير القابلة للتأجيل:
- جدولة الأشياء التي تحب القيام بها وتجعلك تشعر بالراحة والاسترخاء:

٣. عدم التحكم في غضبك:

من الممكن أن يضعنا العمل تحت ضغط كبير يؤدي بنا إلى التوتر والقلق، وهذا أمر لا يحب أحدنا أن يتعرض له، ونحاول أن نتخلص منه بطرق سليمة وصحية، ويجب الحذر من أن تفقد أعصابك، وتبدأ في الدخول في نوبات غضب شديدة، يجعلك ذلك غير قادر على العمل أو الانجاز، ويفسد بيئة العمل بشكل كامل عليك وعلى زملائك، وهنا بعض النصائح التي قد تعين لتجنب مثل هذه العادة:

- فكر قبل التحدث أثناء نوبة الغضب، من السهل قول شيء ما قد تندم عليه لاحقاً.
- بمجرد أن تهدأ قليلاً، عبر عن غضبك.
- ممارسة بعض التمارين الرياضية.
- غير حالتك، قف ان كنت جالس وتحرك ان كنت واقف، ففي ذلك توصية نبوية.
- استخدم الفكاهة لتخفيف حدة التوتر، والكسر من الأجواء المشحونة بطاقة سلبية.
- خذ فترة استراحة، وابتعد قليلاً.

■ دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها.

تم الحديث عن هذه النقطة في العنوان أعلاه، حيث انه تابع له (سرد " ٣ " عادات سلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع)

PROJECT MANAGEMENT OFFICE
Consulting company

■ إجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج "SWOT":

نقاط القوة	S	نقاط الضعف	W
١ احتياج داخلي للقسم كبير وواضح.	١	١ فريق اغلب اعضاءه مبتدئين في ادارة المشاريع	١
٢ تبني ودعم مرتفع من الفريق التنفيذي.	٢	٢ الاستيعاب غير كافي لقطاع عمل الشركة من قبل فريق PMO	٢
٣ امكانيه تحقيق نجاح سريع، لعدم وجود منهجيه حالياً.	٣	٣ المشاريع الحالية معقده ومتداخلة	٣
٤ مرونة في هيكله الشركة.	٤	٤ المشاريع الحالية ربحيتها المخططة منخفضة	٤
٥ فريق عمل متجانس في الشركة ومرحب بتأسيس المكتب.	٥	٥ مخاطر عالية للمشاريع الحالية لارتباطها بجهات حكومية في التنفيذ	٥
٦ سمعة جيدة للشركة بين المنافسين.	٦	٦	٦
٧	٧	٧	٧
الفرص	O	التحديات	T
١ فرصة لزيادة كفاءه مشاريع الشركة.	١	١ تأخير محتمل في بعض التسليمات بسبب كثرة المخاطر.	١
٢ فرصة في زيادة تجويد مخرجات المشاريع.	٢	٢ تأخير بعض التسليمات سيزيد التكاليف، فستقل الربحية.	٢
٣ عمل أثر اجتماعي مع المستفيدين.	٣	٣ عدم كسب التأييد والتبني الداخلي من الموظفين سيشكل تحدي.	٣
٤ زيادة ربحية الشركة.	٤	٤ اللوائح الحكومية الجديدة.	٤
٥ فرص قائمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	٥	٥ تزايد في عدد الشركات المشابهة.	٥
٦	٦	٦	٦
٧	٧	٧	٧

"جدول رقم ٩ نموذج "SWOT"

■ تقديم " ٣ " سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية:

تعرف **النزاهة** في اللغة الانجليزية بأنها Integrity؛ إذ تكتسب هذه الكلمة شهره واسعة في الكثير من المؤسسات فهي تأتي على رأس مجموعة من الكلمات التي تحمل المعاني السامية والتي بدورها تُحقق الرخاء للفرد والمجتمع، إذ تتمثل هذه الكلمات في الصدق والشرف والأمانة والنزاهة، فهم عنوان كل مؤسسة ناجحة فإن استطاع أفراد العمل أن يتحلوا بالنزاهة صارت هذه المؤسسة من أعرق وأعظم وأنجح المؤسسات في ذات المجال. حيث يُعتبر التخلي عن النزاهة هي أولى البوابات المؤدية إلى الفساد الإداري والمؤسسي، لما لها من قيود تفرضها على الأشخاص المتمسكين بها تتمثل في منعهم من القيام بأفعال تتنافى مع المبادئ والأخلاق والشرف، ووجود سلوكيات كهذه في العمل بدون ان يكون لها ضوابط وروادع واضحة قد يسبب لتقشي بعضها لا سمح الله. ومن السلوكيات التي تتعارض مع النزاهة الأخلاقية في العمل:

- **الفساد المالي :** ومنها الرشوة وتعني الحصول على أموال، أو أي منافع أخرى؛ من أجل تنفيذ عمل مخالف للإجراءات المتبعة، ويحتاج حدوث الرشوة في الحد الأدنى إلى وجود طرفين (الراشي-الذي يعطي الرشوة، والمرتشى- الذي يأخذها)
- **الفساد الإداري:** فالفساد الإداري عبارة عن مجموعة من الأعمال المخالفة للقوانين وأصول العمل الإداري وسلوكياته السليمة والهادفة إلى التأثير على الإدارة العامة، أو قراراتها، أو أنشطتها، بهدف الاستفادة المباشرة أو الانتفاع غير المباشر من الوظيفة، أو التراخي وعدم الانتماء والمسؤولية تجاه العمل العام.
- **الفساد الاخلاقي:** والمتمثل بمجمل الانحرافات الأخلاقية والسلوكية المتعلقة بسلوك الموظف الشخصي وتصرفاته كالقيام بأعمال مخلة بالحياء في مكان العمل، وقد يكون التحرش في أماكن العمل من أبرز صور هذا الفساد، بحيث يقوم المسؤول المباشر باستغلال سطوته على مرؤوسيه

الخاضعين له من الجنس الآخر للحصول على علاقات خاصة مقابل منحهم امتيازات وظيفية، أو
غض الطرف عن مخالفاتهم.

■ تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني أن وجد لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات:

أثر هذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات يكون بالتالي:

1- الفساد المالي:

الاثار المالي: عدم صحة التقديرات للمشاريع مع تجاوز الميزانيات المحددة وضعف الإيرادات الأثر
الاجتماعي والفني: فقدان المصداقية وخسارة السمعة

2- الفساد الإداري:

الاثار المالي: ضعف وعدم كفاءة المخرجات والتأخر في التسليمات وإساءة استخدام المعلومات لتحقيق
مكاسب شخصية

الأثر الاجتماعي والفني: عدم الاستقرار الإداري و فقدان القيادات الإدارية وأصحاب الخبرات
والكفاءات وجود انقسامات في المنظمة

3- الفساد الأخلاقي:

الاثار المالي: تكلفة إعادة تأهيل موظفين جدد الأثر الاجتماعي والفني: فقدان معايير العمل الجماعي
وانتشار السلبية وضعف الشعور بالانتماء للمنظمة.

ايضا هناك سلوكيات تدرج تحت الثلاث نقاط المذكورة أعلاه وهي:

- تضارب المصالح وتعني أي مصلحة مالية، أو مهنية، أو أي التزام أو اشتراك في كيان خارجي قد يعيق قدرة الموظف على أداء مهامه و مسؤولياته المهنية.
- تزيف الحقائق يعني أي تصريحات أو افعال قد تشجع على إخفاء أو إتلاف متعمد للمعلومات بغرض الخداع أو التضليل
- إساءة استخدام الموارد أي استخدام الممتلكات والموارد بشكل غير مناسب لأسباب أو اغراض لا تتعلق بالعمل له تأثير على سمعة وميزانية الشركة.

الآثار المترتبة على تلك السلوكيات تكون عدم قدرة إنتاجية الموظف كما هو مطلوب منه لانشغاله بمصالح خارج اعمال الشركة، تزيف الحقائق يمكن أن يترتب عليه إعاقة بعض الأعمال بسبب تغيير في بعض المعلومات المسجلة بالشركة اما في ما يخص اساءة استخدام الموارد سوف يؤثر على معدات ومواد الشركة مما يتطلب زيادة في عدد الموارد التي تحتاجها الشركة سنوياً وهذا يعكس سلباً على ميزانيتها.

■ إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة:

تم الحديث عن هذه النقطة في العنوان أعلاه، حيث انه تابع له (تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم). الجدول رقم ٧

■ تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال:

مفهوم الاتصال الفعال (Effective Communication) هو إحدى المهارات التي يكتسبها الفرد بحيث يكون قادرًا على توصيل أفكاره وآراءه ورسائله إلى شخص أو جمهور معين بطريقة يضمن بها أن يقتنع الشخص المستهدف بما يقوله أو يعبر عنه، وهو أكثر من مجرد تبادل رسائل بين الأفراد؛ فهو يرتبط بالعواطف والنوايا التي تقع خلف هذه الرسائل، بالإضافة إلى قدرة الشخص على نقل هذه الرسائل بشكل واضح وبسيط، وأن يفهم كل ما يقوله الشخص المقابل ويشعره بأنه يستمع له ويفهم ما يقوله. أما في مجال الأعمال التجارية، فالنجاح مرتبط بالقدرة على الاتصال الفعال، في سوق العمل يعتمد على إرسال واستقبال العديد من الرسائل اليومية، سواء بين الزملاء أو بين المدراء والعمال أو بين التاجر والعميل، يجب أن تصل جميع رسائلهم بشكل صحيح لإنجاح العمل وتحقيق الأهداف.

المهارات المطلوبة للاتصال الفعال:

- **الوضوح والاختصار:** يجب أن تكون الرسالة التي يريد الشخص إيصالها للمتلقي بسيطة واضحة دقيقة ومختصرة.
- **الاستماع الجيد والفهم:** يجب أن يكون المتلقي مستمعًا جيدًا ومتيقظًا ليفهم كل تفاصيل الرسالة ويفسرها جيدًا.
- **الذكاء العاطفي:** يجب أن يكون المتكلم قادرًا على الوصول إلى عواطف المتلقي والتأثير عليها.
- **الثقة بالنفس:** يجب أن يثق المتكلم بنفسه ليعزز قيمة الرسالة التي يرسلها.
- **الاحترام:** يجب أن تحترم الرسالة قيم المتلقي وآراءه وأفكاره.
- **لغة الجسد الجيدة:** تساعد لغة الجسد في تعزيز الاتصال الفعال بما تتضمنه من إيماءات وتعابير وجه وتواصل بصري.

- **انتقاء الوسيلة الصحيحة للاتصال:** تلعب الوسيلة التي يتم عبرها الاتصال دورًا كبيرًا في فعاليتها، وتُحدد تبعًا للحالة وأولوية الرسالة ووجهة نظر المستلم.

أهمية الاتصال الفعال:

- **بناء الثقة مع الآخرين:** يفيد الاستماع الجيد للآخرين وتبني وجهات نظرهم في تعزيز الثقة بينهم، ويساعد في اتخاذ قرارات مناسبة لكل شخص منهم، الأمر الذي سيعزز الثقة ضمن الفريق وسيجعل الجميع مطالبًا بالوفاء لواجباته ومسؤولياته لإنجاح الفريق.
- **الحد من المشاكل:** يلعب الاتصال الفعال دورًا هامًا في حل المشاكل والحد من حدوثها، عن طريق المحافظة على الهدوء وسماع جميع وجهات النظر، ثم إيجاد حل مناسب للجميع.
- **الوضوح:** يساعد الاتصال الفعال الفرد في تقديم توقعات وأهداف واضحة لفريقه، وتقديم آراء مفيدة لإعادة الفريق إلى الطريق الصحيح.
- **إنشاء علاقات جيدة:** يحسّن الاتصال الفعال العلاقات بين الأفراد، حيث يفيد الاستماع الجيد للآخرين وتقديم النصائح والآراء حول مشاكلهم في تعزيز الاحترام المتبادل بينهم وبين المستمع.
- **تحسين الإنتاجية:** عندما يفهم جميع أعضاء الفريق مهامهم ويطلعون على مهام الآخرين، سيكون بإمكانهم التركيز أكثر على عملهم، وتقادي المشاكل ضمن العمل، مما يحسن من إنتاجيتهم.
- **تعزيز بناء الفريق:** إن كان جميع أعضاء الفريق قد اكتسبوا مهارات الاتصال الفعال، فإن ذلك سيجعلهم أكثر قدرة على الاعتماد على بعضهم البعض، والعمل بجد واحدة لإتمام المهام الموكلة إليهم، مما يزيد من المشاعر الإيجابية ويعزز العلاقات بينهم، ويرفع الروح المعنوية للفريق.
- **التواصل الشخصي:** قبل أن نبدأ بالتعريف الرسمي للاتصال الشخصي، لا بد أن نعرّف بعض المصطلحات الأساسية أولاً:

○ **الاتصال:** هي عملية نقل المعلومات من المرسل إلى المتلقي بواسطة وسيلة اتصال, وحيانا يتبعها تغذية مرتدة أو رد فعل.

○ **اتصال ذاتي:** هو أحد أنواع الاتصال , والذي يتم بين الإنسان ونفسه.

○ **اتصال شخصي مباشر:** هو الذي يتم بين عدد من الأشخاص بشكل مباشر وبدون وسيط, بحيث يكون التواصل عن طريق كلمات, إشارات او حركات. مثال: محادثة بين اصدقاء في مقهى.

○ **اتصال شخصي غير مباشر:** وهو الذي يتم بين عدد من الأشخاص بواسطة استعمال التكنولوجيا لإيصال الرسالة واستقبالها. مثال: مكالمة هاتفية, رسائل نصية.

○ **اتصال جماهيري:** هو نوع من الاتصال الذي يتطلب بطبيعة الحال وجود جمهور مستقبل. مثال: خطاب مصوّر للرئيس يتوجّه فيه للجمهور.

الاتصال الشخصي: وهو نوعان: اتصال شخصي مباشر (بدون وسيط تكنولوجي) , واتصال

شخصي غير مباشر (مع وسيط تكنولوجي). يختلف الاتصال الشخصي الجماهيري بأنه لا يحتّم وجود أداة تكنولوجية لإيصال او تبادل المعلومات بين الأفراد، بينما الجماهيري فهو دائما يحتّم وجود هذه الأداة. يشمل مصطلح "الاتصال الشخصي" عدّة انواع ايضاً، يختلف كل منها عن الآخر بعدد المستقبلين او تواتر الرسائل:

○ **الحوار:** مرسل، واحد ومستقبل واحد. عملية اتصال تضم مشاركين اثنين يرسلان المعلومات ويستقبلانها كلّ بدوره.

○ **عملية اتصال في مجموعة صغيرة** التي من الضروري أن يكون بين أطرافها قاسم مشترك, او

موضوع واحد يتمحور حوله الحديث, مثلاً: ورشة يشارك بها ستة أشخاص موضوعها

:"حقوق المعتقلين في السجون".

- **الخطاب العام:** عملية اتصال تضم مرسل واحد، وجمهور مستقبلين متنوع وعشوائي (أي لم يتم اختيارهم من قبل جهة معينة). مثلاً: محاضرة دكتور في الجامعة أمام عدد كبير من الطلاب.

■ تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي:

نماذج الاتصال: لفهم كيفية حدوث الاتصال، نحتاج إلى رسم نموذج تصوري، نجمع فيه عناصر الاتصال لنرى كيفية حدوث عملية التواصل فيها. ومن خلال هذا النموذج، نرى كيف تعمل هذه العناصر.

وهو عبارة عن بناء شكلي او صوري او رياضي للعلاقة بين العناصر والمتغيرات التي نقوم بدراستها، وذلك للإسهام في تبسيط المعرفة، وتنظيمها، وشرح الظواهر العلمية ومساعدة الباحثين على التفسير والتوقع.

فالنموذج في هذا السياق يعد تمثيلاً للواقع. ويعني أي شيء يمكن استخدامه لتمثيل الواقع بصورة رمزية. فنحن على سبيل التشبيه نستخدم الخريطة لتمثيل المكان.

ولأننا لا نستطيع ارجاع الاتصال الى الورا، نلجأ الى لغة اخرى لتمثيل الاتصال.

فنعمل له نموذج يعطي صورة مشابهة له.

وامامنا عدد كبير من النماذج التي طورها عدد من علماء الاتصال في محاولة لفهم طبيعة الاتصال الإنساني. لذلك فإن أي نموذج، لابد ان يقابله عدد من النماذج وكل واحد منها يمثل رؤية هذا العالم، او ذاك لكيفية حدوث الاتصال.

وبالتالي لا يوجد نموذج واحد يشرح جميع ما يدور بين المرسل والمستقبل.

ومن اجل ذلك لابد ان يكون أي نموذج تناول ابعادا وترك ابعادا ونقاطا اخرى ليتحدث عنها غيره من علماء الاتصال.

○ يمكن تقسيم النماذج إلى نوعين رئيسيين هما :

أولاً: النماذج الخطية (أحادية الاتجاه)

ثانياً: النماذج التفاعلية (ثنائية الاتجاه)

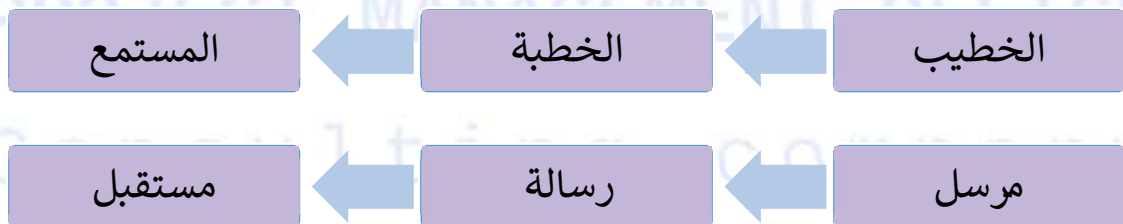
أولاً: النماذج اللفظية:

○ كانت وسيلة الاتصال في العصور القديمة تعتمد على اللغة الكلامية، حيث يشكل الصوت وسيلة فعالة للاتصال بالجمهور، ومن هنا انبثق الاهتمام بالاتصال الخطابي وفنونه المتعددة مثل الخطبة، الإقناع، الجدل والمناظرة.

○

○ النموذج الكلامي.. ارسطو

وضع ارسطو قبل ٢٥٠٠ عام إطارا تنظيريا لعملية الاتصال من خلال ثلاثة عناصر هي:



"شكل رقم ٣ النموذج الكلامي ارسطو"

في هذا النموذج ثلاث نقاط مهمة:

١. الاتصال عملية أحادية الاتجاه وليست تفاعلية"
٢. يعتمد نجاح الاتصال على قدرة المرسل.
٣. لا يقوم المستقبل بدور مهم في استقبال الرسالة، فنحن لا نعرف كيفية استقباله للرسالة.

○ نموذج لازويل

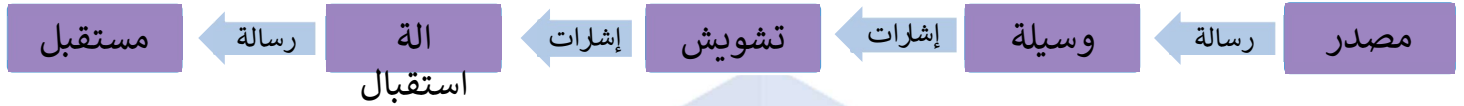
يقترح لازويل مجموعة من الأسئلة، ويرى ان الإجابة عليها تكون بمثابة عملية الاتصال، وهي:

١. Who؟ من؟
٢. Says what؟ ماذا؟
٣. In which channel؟ بأية وسيلة؟
٤. To whom؟ لمن؟
٥. With what effect؟ بأي تأثير؟

○ نموذج شانون وويفر

- قام كل من شانون وويفر بتصميم نموذج للعملية الاتصالية. هذا النموذج تم فيه فصل المصدر عن جهاز الإرسال الذي تم تسميته بالمرسل، كما تم فصل جهاز الاستقبال (المستقبل) عن

الهدف، وتمت إضافة عنصر التشويش المؤثر على العملية الاتصالية، بالإضافة لعملية ترميز المعاني إلى إشارات يتم نقلها عبر القناة، ثم يتم إعادة فكها من رموز إلى معاني.



"شكل رقم ٤ شرح لنموذج شانون وويفر"

يركز هذا النموذج على شرح طريقة انتقال المعلومات والمعاني من مصدر إلى مستقبل دون الإشارة إلى دور المستقبل.



"شكل رقم ٥ شرح لنموذج شانون وويفر"

يشترك هذا النموذج مع النماذج السابقة في احادية اتجاه تدفق الاتصال، ولكن مع ذلك قدم بعدا جديدا شرح ظاهرة

الاتصال. يتمثل هذا البعد في عامل التشويش الذي يصاحب انتقال المعلومة والمعنى من مكان إلى آخر.

○ نموذج بيرلو (SMCR)

لا يختلف عن النماذج السابقة في توجيه تدفق الاتصال، ولكنه قدم بعدا جديدا في الاتصال اذ يعتبر الاتصال عملية "process" لا يمكن ان نحدد لها بداية أو نهاية للاتصال، لأن الاتصال يعد أحداثا متصلة.

ثانيا: النماذج الدائرية، ثنائية الاتجاه:

نقصد بها إجراء التفاعل في علاقة ثنائية متبادلة بين المرسل والمستقبل. وهذا يعني ان تدفق الاتصال ينتهي عند نقطة محددة، بل هو متعدد الاتجاهات، ويمكن شرحها من خلال بعض النماذج التالية:

○ نموذج روس:

يعتمد نموذج روس التفاعلي على ستة عناصر أساسية، هي:

• المرسل – sender الرسالة – message الوسيلة – channel المستقبل – receiver

رجع الصدى – feedback السياق context

○ نماذج ولبرشرام:

يعتبر ولبرشرام من اوائل علماء الاتصال الذين لاحظوا دائرية الاتصال.

ويمكن ان نلاحظ أبعاد ما تناوله من تفسير لهذه الطبيعة من خلال ثلاثة مفاهيم، هي:

١ -تعددية الاتجاه (الدائرية)

٢ -التفاعلية

٣-الخبرة المشتركة

وظائف الاتصال في النظام الاجتماعي:

- الاتصال عملية اجتماعية أساسية للإنسان، ولا غنى عنه لأي شكل اجتماعي، وإذا كان الاتصال حاجة حيوية للإنسان منذ فجر التاريخ, فإنه أصبح أشد ضرورة في الوقت الحالي في ضوء تعقد وتشابك الكيانات الجماعية والمجتمعات المعاصرة واتساع مجالات التأثير والتأثر بينها.
- تأثر الاتصال عبر تاريخه بالعديد من المعارف والنظريات، فقد كان الاتصال ولا يزال مجال اهتمام العديد من التخصصات، كما ان علماء الاتصال اقتبسوا من هذه التخصصات العديد من المعارف وطوعوها وفق خصوصية الاتصال, ونظرا لهذا التداخل وعلاقات التأثير والتأثر, تعددت الرؤى للمجالات الاتصال المختلفة خاصة الوظائف والمهام التي يقوم بها الاتصال في المجتمع.

PROJECT MANAGEMENT OFFICE
Consulting company

■ بناء مصفوفة الاتصال:

الاتصالات	الغرض	بواسطة	التكرار	المستهدف	المالك	المخرجات
اجتماع بداية المشروع	مقدمة عن المشروع وتحديد الأهداف	اجتماع حضوري وجهاً لوجه	مره واحدة	فريق المشروع راعي المشروع أصحاب المصلحة	مدير المشروع	طريقة العمل
اجتماع فريق المشروع	مراجعة أنشطة فريق المشروع	اجتماع حضوري او اون لاین	اسبوعياً	فريق المشروع	فريق المشروع	تحديث طريقة العمل وطريقة التخطيط
الاجتماع الفني لمناقشة مهام المشروع	مناقشة الأمور الفنية والتحديات في تصميم مخرجات المشروع	اجتماع حضوري وجهاً لوجه	عند الحاجة	الفريق الفني	المدير الفني	سجل المشاكل
الاجتماع الدوري لمناقشة حالة المشروع	تحديات المشروع الدورية	اجتماع حضوري او اون لاین	شهرياً	مدير المشروع فريق المشروع	مدير المشروع	عرض تقديمي تحديث خطة المشروع
التقرير الدوري عن المشروع	التقرير التفصيلي عن حالة المشروع	ايميل	شهرياً	راعي المشروع أصحاب المصلحة	مدير المشروع	عرض تقديمي داش بورد

"جدول رقم ١٠ مصفوفة الاتصال"

PROJECT MANAGEMENT OFFICE
Consulting company

■ عرض ٣ سيناريوهات لنماذج خاطئة من التواصل.

م	التواصل السيء	السيناريو
1	التعميم	يطلب المدير تقارير الصيانة الدورية النصف سنوية لعام ٢٠٢١ م من المنسق بدون ان يحدد لأي معدات بالتحديد في وقت قصير وهو يرغب في الصيانة الدورية لبعض المعدات فقط وبعد ضغط الموظف وبذل مجهود مضاعف والتسليم في الوقت المحدد يحدد له المعدات المطلوبة وحذف البقية من التقرير.
2	الاختلافات الثقافية	فهناك ثقافات تتقبل الصوت المرتفع بينما في ثقافات أخرى يُعدّ إهانة وعدم احترام. كأن يكون صوت المشرف مرتفع بالعادة دون يقصد شيء من الإهانة للآخرين ومع الانسجام في العمل يرتفع صوته على الموظفين ومن بينهم موظفين من جنوب شرق اسيا فيعترضون على التعامل او حتى تصل للإضراب عن العمل!
3	سوء تنسيق	التواصل مع مرشح وطلب الحضور منه للمقابلة الوظيفية في مدة قصيرة تتطلب منه السفر إلى المدينة وبعد تأكيد الموعد وحضور المرشح يتم إخباره بعدم وجود المدير المسؤول وعدم قيام قسم التوظيف بالتواصل مع المرشح إلغاء أو تغيير الموعد حيث كان من الممكن إجراء المقابلة عبر الهاتف او الفيديو

"جدول رقم ١١ نماذج خاطئة من التواصل"

تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين stakeholder assessment matrix

stakeholder assessment matrix							
ID	اصحاب المصلحة	الدور الأساسي	غير مدرك	معارض	محايد	مساند	قيادي
1	أحمد	المدير التنفيذي					ج
2	محمد	مدير الموارد البشرية				ج	
3	دعاء	مدير الخدمات الاستشارية			ج	د	
4	ياسر	أخصائي لوجستيات				ج	
5	مشاري	مستشار أول			ج	د	
6	عبدالرحمن	مستشار مساعد				ج	
7	خالد	أخصائي إدارة مشاريع				ج	
8	محمود	مدير المالية والمحاسبة		ج		د	
9	خالد	مدير الأبحاث	ج		د		
10	Zola	الموردين	ج			د	
11	company owners	ملاك الشركة					ج

"جدول رقم ١٢ مصفوفة تحديد الارتباط بالمعنيين"

■ وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع:

لإدارة أي مشروع بفاعلية ونجاح، لا بد لمدير المشروع أن يمتلك المقدرة على قيادة فريقه والأطراف ذات الصلة المباشرة بمهارة وكفاءة عاليتين تتخطيان الصلاحيات الإدارية التي قد تعطى له من قبل الإدارة العليا للهيئة التي يتبعها المشروع، كأن يكون قادراً على مكافأة أو معاقبة أعضاء فريق العمل للحصول على ما يراد من ذلك الفريق. وبالطبع، لا يمكن لمدير المشروع كسب تلك المقدرة على القيادة ما لم تكن لدى أعضاء الفريق الثقة التامة بأن ما يقوم به أو يطلبه منهم سيؤدي إلى نجاح المشروع وانعكاس ذلك عليهم بالإيجاب.

ثمة عاملان آخران على الأقل يجب أخذهما بعين الاعتبار لدى اختيار أسلوب القيادة: الأول هو أنّ أسلوب القيادة – في البداية على الأقل – يجب أن يكون متسقاً، إلى حدّ ما على الأقل، مع ما يتوقعه الأشخاص في المنظمة. ويمكننا أن نحاول تغيير توقعاتهم وفهمهم لكيفية تسيير منظمة ما – وهذا جزء من القيادة – ولكن، يجب أن نبدأ بملاقاتهم في منتصف الطريق على الأقل، وإلا فلن نقرب أبداً بما فيه الكفاية للتكلّم عن هذا الأمر.

لذلك فإن النموذج المفضل لقيادة المشروع بأن يكون مدير المشروع قائد ديمقراطي وتعاوني لأن القائد الديمقراطي يستشير الآخرين، ويشجّع على المساواة ضمن المنظمة، ولكنّه يتخذ القرارات النهائية بنفسه، والتعاوني يتشارك القيادة، ويشارك الآخرين في جميع القرارات الرئيسية، ناشراً التملك في المنظمة.

■ تحديد أسباب التفضيل لذلك النموذج:

الديمقراطي والتعاوني فيشكّلان احتمالين أفضل للقيادة التحوّلية. فكلاهما يتيحان الحصول على مُدخّلات أو إسهامات من الجميع، وكلاهما يشجّعان على المشاركة في تحقيق الغايات طويلة الأمد. صحيح أنّه قد يكون صعباً بالنسبة إلى قائد متحفّز جداً وذو شخصية جاذبة أن يعمل بالأسلوب

التعاوني، ولكنه يمكن لهذا الأسلوب أن يكون أيضاً مرضياً إلى حد كبير. وثمة وجهة نظر يجب ذكرها، وهي تفيد بأن الأسلوب التعاوني قد يكون الأكثر نجاحاً بالنسبة لمنظمة تُدار إدارة تحويلية، بسبب المستوى العالي من تملك الرؤية.

■ تقديم عدد "٥" مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع:

كمدير للمشروع، لابد من الحفاظ على تحفيز فريقك، مركزاً على إكمال المشروع وتحقيق هدف الفريق، ومن كلمات الحكمة إلى المكافآت المالية تأتي الدافعية في أشكال عديدة.. فيمكنك استخدام العديد من التقنيات مع فريقك، ولكن أفضل شيئين يأتيان من داخلك هما: أن تكون مبدعاً ومخلصاً.

○ النظريات التحفيزية

من الممكن أن تعبر الدافعية الداخلية الإشباع من وظيفة أجريت بطريقة جيدة، شعور داخلي بالإشباع أو الشعور التوضيحية من أجل الآخرين. أما الدافعية الخارجية؛ فإنها تتضمن المكافآت والتعريف المادي على الإنجاز وبالطبع المال. وتحدد ماهية الدافعية طبيعة المشروع والعميل وتوقيت وموقع المشروع أي من العوامل التحفيزية الخارجية التي يمكنك عرضها، ففي كل مشروع؛ فيمكنك القيام بتشجيع أعضاء الفريق على البحث على المكافآت الداخلية جنباً إلى جنب مع المكافآت الخارجية.

○ إشعال الحماس:

من ذلك مساعدة أعضاء الفريق في التعرف على الأشياء التي تفيدهم في المشروع و أعط لأعضاء الفريق الشعور بالسلطة والاستثمار في عائد المشروع أيضاً قم بتقوية الإيجابيات، وحدد المكافآت الممكنة الأخرى مثل المال أو الترقية المؤجل

○ حلقات السمنار التحفيزية:

لابدً من ملائمة حلقات السمنار التحفيزية لروح وطبيعة المجموعة.. تأكد من تعود المتحدث على نوع المجموعة الذي يخاطبها أو تخاطبها.. فالمجموعة المتحدة تحتاج إلى متحدث تحفيزي مدرب ومتحمس للقضية.

(Morris) (٢٠١٣) ضع في اعتبارك الحاجات التحفيزية التي تتوقعها عبر سير حياة المشروع، فكلما طالت مدة المشروع كلما زادت حاجتك للاستعانة بمتحدث تحفيزي، وخاصة عندما تتوقع تغييرات خاصة بالمشروع أو الشركة.

○ إنهاء الأشياء البسيطة:

القيام بالكثير من الأشياء البسيطة من الممكن أن يحفز فريقك على القيام بالأشياء الكبيرة ووضع الأساس، استخدم القدوة، وكون قوة مترابطة وإيجابية.. فضلاً عن ذلك إذا كان القائد لا يعتقد بنجاح المشروع؛ فلماذا يجب على أي شخص آخر الاعتقاد بنجاح المشروع؟!

○ التحفيز:

كمدير للمشروع فربما تحتاج للتأثر بالهدف الأمثل عند الحاجة للحفاظ على المستوى العالي من الدافعية.. فمن السهل أن تفقد الدافع والرغبة إذا تعرضت دافعية فريقك للهبوط، وبهذه الطريقة؛ فقد حان الوقت للرجوع خطوة واحدة للخلف قبل اتخاذ ثلاث خطوات للأمام، وأحياناً أفضل شيء تستطيع القيام به كقائد هو أن تتخذ يوماً بعيداً عن المشروع حسبما اتفق -أو بطريقة أكثر أهمية- عقلياً.. ذكر نفسك بهدفك الشخصي في هذا المشروع. انظر إلى اهتمامك الراسخ في المشروع ثم بعد ذلك انظر إلى أهدافك واهتماماتك بعيداً عن المشروع.

■ تصميم نموذج RACI لعدد ٣ إجراءات إدارية بالمشروع:

المهام	مدير مكتب إدارة المشاريع	أخصائي إدارة مشاريع	أخصائي الجودة	أخصائي المخاطر	مدير المشروع	مشرف العمليات	مدير الخدمات الاستشارية
اعداد النسخ الاولى من الملفات والادله	A	R	I	I	I	I	
اعتماد الاليات والادله واطلاقها للعمل	R				S		S
كتابه خطط المشاريع	A	R	S	S	R		S
اعتماد ميزانيات المشاريع وجداولها الزمنية	R			S			S

R	الشخص المسؤول عن تنفيذ المهمة
A	من يحاسب ويمكنه اتخاذ القرار
S	من يستشار ويرجع اليه قبل اتخاذ القرار
I	من يتم اعلامه واخباره

"جدول رقم ١٣ نموذج RACI"

■ تعريف الصراع والأزمات:

الصراع هو حالة سببها تعارض حقيقي أو متخيل للاحتياجات والقيم والمصالح. يمكن أن يكون الصراع داخلياً (في الشخص نفسه) أو خارجياً (بين اثنين أو أكثر من الأفراد). يساعد الصراع كمفهوم على تفسير الكثير من جوانب الحياة الاجتماعية، مثل الاختلاف الاجتماعي وتعارض المصالح والحروب بين الأفراد والجماعات والمنظمات.

وعُرف الصراع أيضاً على أنه التضارب والتناقض والاختلاف والتصادم في وجهات النظر والسلوك بين فردين أو مجموعتين من الموظفين حول مصالح الشركة أو المصالح الشخصية مما يؤثر على ادائها ايجابا او سلبا على حسب نوع الصراع و درجته و أهدافه.

الأزمة هي نمط معين من المشكلات أو المواقف التي يتعرض لها فرد أو أسرة أو جماعة، وكما يعرفها "Cumming" بأنها تأثير موقف أو حدث يتحدى قوى الفرد ويضطره إلى تغيير وجهة نظره وإعادة التكيف مع نفسه أو مع العالم الخارجي أو مع كليهما.

■ تقديم ٣ سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع وتحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية:

- **المبالغة بردة الفعل** من أحد أصحاب المصلحة في إحدى الاجتماعات بخصوص أحد النقاط المحددة في المشروع بحيث تكون ردة الفعل غير مبررة، وهنا يمكن استخدام استراتيجية الانسحاب، الانسحاب هنا ممكن لتجنب تطور الموقف و إعطاء فترة تهدئة او ممكن يكون لجمع معلومات أكثر حول نقطة الخلاف ثم مواجهة الشخص من جديد.
- **مشاكل التمييز** فمن الممكن أن تنشأ النزاعات التمييزية من التحيزات الشخصية من جانب الموظفين أو تصورات سوء معاملة الموظفين، كمثال على نزاع مرتبط بالتمييز موظف يتم إسناد أغلب المهام الصعبة إليه قد يبدأ هذا الموظف باللجوء إلى الاستياء ضد أعضاء الفريق فينتهي الأمر في نهاية المطاف لانخفاض الإنتاجية أو الصراع اللفظي الصريح و لتفادي هذه المشكلة او حلها ان كانت موجوده يجب على المدير الجلوس مع الفريق بأكمله و مناقشة الطريقة التي يتم بها تعيين المهام العمل وإجراء التغييرات اللازمة لضمان تقسيم المهام بطريقة عادلة, استخدام استراتيجية المشاركة هنا أفضل لتقليل الجهد المبذول من الموظفين و رفع انتاجية المجموعة و التحفيز على العمل الجماعي.

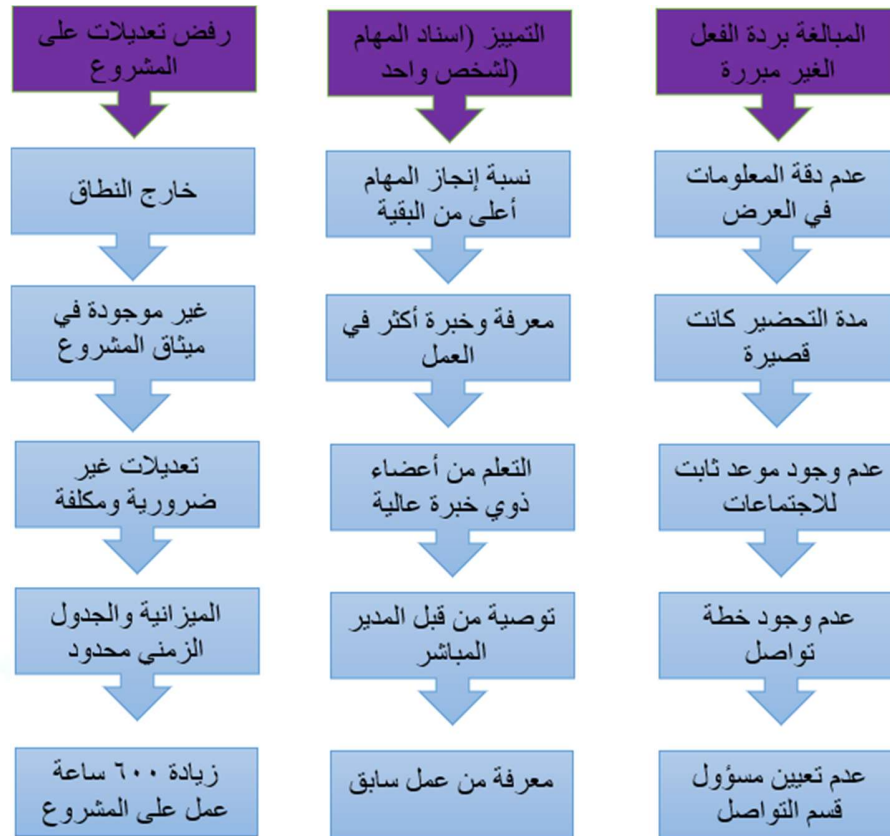
- **طلب العميل من مدير المشروع إجراء بعض التعديلات على المشروع** رفض مدير المشروع التعديلات بسبب انها خارج النطاق يمكن هنا استخدام استراتيجية التسوية بحيث على مدير المشروع زيادة عدد ساعات العاملين على المشروع ويتم تغطية تكاليف هذه الساعات من قبل العميل، سبب استخدام التسوية هنا لتجنب تعطيل اعمال المشروع وتجنب خسارة الموارد للطرفين.

■ **تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية.**

- **تم الحديث عن هذه النقطة في العنوان أعلاه، حيث انه تابع له (تقديم ٣ سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع)**

PROJECT MANAGEMENT OFFICE
Consulting company

■ عرض تحليل الأسباب الجذرية Root Cause Analysis



PROJECT MANAGEMENT OFFICE
Consulting company

■ توزيع الموارد البشرية على المهام:

المهام	حساب ساعات العمل تلقائيًا				الموارد البشرية											
	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	الشهر	ساعات العمل	مدير المشروع	فريق التخطيط	المقيم الداخلي	فريق المراقبة	مدير المالية	مساعد أول	فريق التدقيق	الإدارة المحلية	الموارد البشرية	الإدارة التغيير	الخدمات المساندة	RESOURCE 12
مرحلة دراسة الوضع الراهن	01/18	02/10	JAN													
1. إعداد وثيقة ميثاق المشروع.	01/18	01/21	JAN	18				6	6	6						
2. إعداد خارطة طريق مخرجات مكتب ادارة المشاريع	01/22	01/23	JAN	16	4	4	4	4								
3. عقد ورشة عمل مع الإدارة العليا.	01/22	01/23	JAN	6	3		3									
4 . عقد ورش عمل مع مديري الإدارات.p	01/22	01/28	JAN	2				1		1						
5 إجراء تقييم للأنشطة والأساليب الحالية. لإدارة المشاريع بالمؤسسة	01/27	01/29	JAN	10				3	4	2	1					
6 تحديد العلاقة ما بين مكتب إدارة المشاريع. وإدارات الشركة	01/28	02/04	JAN	32						8	8	8	8			
7 إعداد خطة التوظيف.	02/05	02/09	FEB	42								12	10	10	10	
8 إعداد خطة التدريب لرفع كفاءة الموظفين.	01/28	02/05	FEB	28	8											20
9 إعداد تقرير تقييم الوضع الراهن . (مستوى النضج)	02/04	02/06	FEB	19		5	14									
10. إعداد مسودة خطة إدارة مخرجات مكتب إدارة المشاريع	02/07	02/10	FEB	20				20								
مرحلة تأسيس المكتب	02/11	03/25														
1. وضع الرؤية والرسالة للمكتب وتعريف مهامه وأهدافه	02/11	02/14	FEB	16	8							8				
2. تطوير خطة لتأسيس مكتب إدارة المشاريع.	02/05	02/17	FEB	40		8		8		8		8		8		
3. عقد مقابلات مع المعنيين الرئيسيين.	02/15	02/17	FEB	18.			10					8				
4. تصميم سلسلة القيم المضافة لمكتب ادارة المشاريع	02/18	02/26	FEB	28				20				8				

PROJECT MANAGEMENT OFFICE
Consulting company

تصميم و اعداد نماذج التقارير 5. بين المكتب و الادارات الاخرى	02/22	02/23	FEB	18.					10				8			
إعداد الوصف الوظيفي لموظفي المكتب 6. أدوارهم وادوارهم ومسؤولياتهم	02/24	02/27	FEB	16						8			8			
إعداد نموذج حوكمة المكتب 7.	03/01	03/05	MAR	16							8		8			
إعداد دليل إدارة المشاريع 8.	03/02	03/20	MAR	104								40		24	40	
المنهجية الموحدة واجراءات عمليات 9. ادارة المشروع	03/03	03/12	MAR	58			10						8			40
تطوير النماذج و القوالب للتقارير 10.	03/04	03/20	MAR	50			10		20		10			10		
اقتراح الحلول والتطبيقات المناسبة 11. لأتمتة مكتب ادارة المشاريع	03/08	03/25	MAR	40			10			20					10	
مرحلة تشغيل المكتب	04/06	06/14														
تحديد أولويات المشاريع والمخاطر 1. المحتملة	04/06	04/14	APR	42	20			8		4		10				
إدارة الاجتماعات و التواصل مع المشاريع 2.	04/14	06/14	APR	92	15	15	12	15		5	2	8	4	6	10	
عرض تقارير أداء المشاريع و المنافع 3. من كل مشروع	04/21	04/28	APR	36	10	8			3			7		5		3
تطوير ومراجعة المخرجات المرحلية 4. لإدارة المشاريع (NCRs) مراجعة تقارير عدم المطابقة	06/14	06/21	APR	24	5					10		7	2			
تطوير فريق العمل بالمشاريع (التدريب 5. والتحفيز)	04/14	06/14	APR	63	10	12	3	4	3	1	3	3	3	3	7	11
مرحلة متابعة الاستدامة	05/01	06/02														
إعداد خطة متكاملة للتدريب 1. ونقل المعرفة لمنسوبي الشركة	05/01	05/05	MAY	22	7		3	3	5			2	1	1		
ترشيح الموظفين المستهدفين للتدريب 2. التدريبية وفقاً للخطة	05/01	05/05	MAY	12	2			3		1		1	1	1		3
تنفيذ الدورات التدريبية 3.	05/15	05/26	MAY	95	5	5	5	5	5	10	10	10	10	10	10	10
التأكد من مدى فعالية الدورات 4. وقياس رضا المتدربين	05/26	05/26	MAY	4	2			1		1						

التأكد من نقل المعارف بالشكل 5. الصحيح لمنسوبي الشركة	05/29	06/02	MAY	35	10										15	10
				216	24	24	24	24			24	24	24	24	24	
				ساعات لكل مورد	133	81	108	125	56	85	66	164	95.	102	126	97

"جدول رقم ١٤ توزيع الموارد البشرية على المهام"

■ تحليل أثر إجراء عملية Crashing وعملية Fast-tracking على الجدول الزمني وتمثيل الجدول بعد تنفيذ هذان الإجراءان:

Consulting company

يمكن تتابع الأنشطة المتسلسلة بسرعة بنسبة ٣٣٪. هذا يعني أنه يمكن بدء النشاط التالي عندنا يكتمل النشاط السابق بنسبة ٦٦٪.

فكلا النشاطين يتداخلان جزئياً، مما يزيد احتمالية المخاطر، ولكن ضمن حدود مقبولة. يساعد التتبع السريع على تقليل مدة الجدول حتى حدود معينة دون أي تكاليف وموارد إضافية سيؤدي الاستمرار الى ما بعد هذا الحد الى زيادة المخاطر. مما قد يؤدي الى إعادة العمل والمزيد من التأخير.

■ تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض:

علاقة عملية التفاوض بمكتب إدارة المشاريع:

عملية التفاوض بمكتب إدارة المشاريع تتم لمختلف الخدمات الاستشارية، عقود المقاولين ومتابعة التغييرات والتمديدات الزمنية، بالإضافة إلى ذلك نعمل على مساندة العملاء لبناء أنظمة إدارة المعلومات الأساسية وتوفير معلومات قيمة للمدراء والمختصين وأصحاب المصالح.

قواعد عامة لعملية للتفاوض:

- لا تفقد السيطرة على مشاعرك مطلقاً.
- كن واثقاً.
- إذا كانت الصفقة تبدو أفضل من أن تكون حقيقية فربما هي كذلك.
- السعر يكون مرتفع جداً إذا كان المشتري يعتقد أن كذلك.
- لمواجهة تكتيكات التفاوض يجب عليك معرفتها أولاً.
- لا تعطي معلومات أكثر مما ينبغي.
- ابقَ مركزاً وتذكر الصورة الأكبر.

- عرضك الأول يُحدد مسار التفاوض.
- قدم التنازلات بحذر.
- يتوقف ٨٠٪ من نجاح المفاوضات على الإعداد و ٢٠٪ على التكتيكات خلال التفاوض.

■ إعداد عدد ٢ خطة التفاوض:

- يلجأ المفاوض الفعّال لوضع إطار لعملية التفاوض ويحقق ذلك المزايا التالية؛
- عندما تضع أفكارك على الورق فإنك تستطيع بذلك تصنيفها وترتيبها وحل أي تناقض كامن فيها.
 - عندما يتم التفاوض في شكل فريق فمن المفيد وجود وثيقة في يد أعضاء الفريق لتساعد كلا منهم في القيام بدوره.
 - من المفيد مراجعة إطار خطة التفاوض بين الجلسات وكذلك بعد انتهاء عملية التفاوض حتى يُستفاد من هذه التجربة في مفاوضات قادمة.

من عناصر إعداد الخطة التي يشملها هذا الإطار موضحة بالتالي:
أولاً: موضوعات التفاوض:

١. سجل بنود جدول أعمالك التي ترغب في التفاوض بشأنها مرتبة حسب أهميتها:

- ١-
- ٢-

٢. قارن جدول أعمالك بالجدول المتوقع للطرف الآخر؛

- ١- ما هي أوجه الخلاف بالنسبة ل

- ✓ الموضوعات.
- ✓ الأولويات.
- ✓ الموضوعات التي ترى أنها غير قابلة للتفاوض بشأنها.

٣. أنواع الموضوعات:

❖ موضوعات تحقق مصالح مشتركة لطرفي التفاوض:

-
-

❖ موضوعات تخضع للمساومة:

-
-

❖ كيف يستطيع طرفي التفاوض تحقيق مصالحهما المشتركة؟

ثانيًا: ما هي الموضوعات التي يمكن التفاوض بشأنها كصفقة واحدة؟

..... ■

PROJECT MANAGEMENT OFFICE

Consulting company

(١) سجل بنود جدول أعمالك التي ترغب في التفاوض بشأنها مرتبه حسب أهميتها:

الحد الأدنى لموقفك:

.....
.....
.....
.....

الحد الأقصى لموقفك:

.....
.....
.....
.....

هامش المناورة

(٢) أفضل ترتيب لتتابع طرح الموضوعات (بطبيعة الحال سيتوقف على سير المفاوضات وما يجد من مواقف ومفاجآت):

١-

PROJECT MANAGEMENT OFFICE

٢-

Consulting company

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٨ - ٩	ميثاق المشروع	١
١٢	نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع	٢
١٣-١٤-١٥	نموذج التحقق List Check لكل مرحلة من مراحل المشروع الثلاثة (بدء وتخطيط - تنفيذ - إغلاق)	٣-٤-٥-٦
١٦	سجل المعنيين	٧
١٧	تابع لشبكة (القوة/ التأثير)	٨
٢٣	نموذج "SWOT"	٩
٣٦	مصفوفة الاتصال	١٠
٣٧	نماذج خاطئة من التواصل	١١
٣٨	مصفوفة تحديد الارتباط بالمعنيين	١٢
٤٢	نموذج RACI	١٣
٤٦-٤٧-٤٨	توزيع الموارد البشرية على المهام	١٤
٤٩	إجراء عملية Crashing وعملية Fast-tracking على الجدول الزمني	١٥

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
١	الهيكل التنظيمي	١٠
٢	شبكة (التأثير / القوة)	١٨
٣	النموذج الكلامي ارسطو	٣١
٥-٤	شرح لنموذج شانون وويفر	٣٣
٦	تحليل الأسباب الجذرية لأحداث صراع بالمشروع	٤٥

** سيتم ارفاق المراجع في التسليم النهائي للبحث بإذن الله تعالى،

PROJECT MANAGEMENT OFFICE
هذا وبالله التوفيق.
Consulting company