

جامعة الجميع الذكية

اسم المشروع:

تطوير وتحسين جودة الخدمات بمجمع إسكان المعذر
باستخدام الأدوات والتقنيات الإدارية.

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على
درجة الماجستير في إدارة المشاريع.

رقم المجموعة (٥١٨٣)

إعداد المجموعة

١. محمد عامر صنيطان البراق (٢٠٢١٢٠٠٢٧٩).
٢. فهد محمد إبراهيم العريفي (٢٠٢١٢٠٢٥١٦).
٣. عبدالاله سليمان المحسن (٢٠٢١٢٠٠١٧٢).
٤. هاني فهد محمد العثيم (٢٠٢١٢٠٠٧٤٥).
٥. سلطان حسين سعد القحطاني (٢٠٢١٢٠٠٧٨٨).
٦. محمد فرحان سعود العنزي (٢٠٢١٢٠١٥١٣).
٧. حامد حمدان حميد المرواني (٢٠٢١٢٠٣٦٠٢).
٨. دينا عاطف مرزوق قديح (٢٠٢١٢٠٠٧٥٠).
٩. ريان سعيد عبد الله العكاسي (٢٠٢١٢٠٠٧٦٧).

إشراف الدكتور / وليد سليمان المصراوي

الفصل الدراسي الثاني

للعام ٢٠٢١ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
البسملة	١
فهرس المحتويات	٢
قائمة الأشكال والجداول	٣
الفصل الأول: الاستراتيجية	٤
الفصل الثاني	١٢
الحوكمة والهيكل	١٣
الامثال	١٨
الفصل الثالث	٢٠
السلطة والاهتمام	٢١
ثقافة المنظمة وقيمها	٢٤
الفصل الرابع	٣٠
نقد وإدارة الذات	٣١
النزاهة الشخصية والموثوقية	٣٣
الاتصالات الشخصية	٣٥
العلاقات والارتباط	٤١
الفصل الخامس	٤٣
القيادة	٤٤
العمل الجماعي	٤٦
الصراعات والازمات	٤٧
الفصل السادس	٥٣
الحنكة	٥٤
التفاوض	٥٧
الاشكال	٥٩
الجداول	٦٧
المراجع	٧٠

قائمة الأشكال

رقم الشكل	الشكل	رقم الصفحة
١	مخطط تدفق تطوير ميثاق المشروع	٦٠
٢	الهيكل التنظيمي المصفوفي	٦١
٣	نموذج SOWT	٦٢
٤	نموذج الاتصال احادي الاتجاه	٦٣
٥	نموذج الاتصال التبادلي	٦٤
٦	نموذج الاتصال التفاعلي	٦٥
٧	نموذج الجدول الزمني للمشروع بعد تنفيذ التتبع السريع والتهشيم	٦٦

قائمة الجداول

رقم الجدول	الجدول	رقم الصفحة
١	نموذج التحقق لأعمال الصيانة للمرافق	٦٨
٢	خطة التواصل (مصفوفة الاتصال)	٦٩
٣	مخطط مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين	٦٩
٤	نموذج (RACI)	٧٠

الفصل الأول

الإستراتيجية

أولاً: الاستراتيجية (Strategy):

١. رسالة المؤسسة

تُعرف رسالة المنظمة بأنها " تعبير واضح لما تريد أن تكون عليه مستقبلاً، فهي تمثل الصورة المستقبلية للمؤسسة، والى أين تريد الوصول المؤسسة، الطبعة الأولى، ص ٧٧). (عقيلي، ٢٠٠١) كما تعرف الرسالة على أنها " تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها"، ومن هنا فإن رسالة المؤسسة هي التي تعكس الفلسفة الأساسية للمنظمة، وهي أيضاً تعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المؤسسة في إسقاطها على أذهان الأفراد، وهي تعبر عن مفهوم الذات للمنظمة (Self-concept) (السيد، ١٩٩٩).

ويمكننا تقديم وصياغة رسالتنا الخاصة للوصول لأهداف الشركة وهي " نعمل على تسخير إمكانياتنا من أجل تقديم أفضل الخدمات التي تلبي متطلبات الصيانة من أجل تحقيق الرفاهية للساكنين"

٢. الرؤية الاستراتيجية

نقصد بالرؤية الإستراتيجية بأنها التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة المنشأة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلاً، وتصاغ الرؤية الإستراتيجية أو التطلع المستقبلي بشكل عام وتوضح ما يمكن أن تصبح عليه المؤسسة، كما ينبغي أن تقدم صورة واقعية وجادة لما يمكن تحقيقه مستقبلاً. (مرسي، ٢٠٠٣)

وتعرف كذلك الرؤية الإستراتيجية على أنها "المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانيات التي تخطط لتنميتها".

وعليه فإن الرؤية الحاملة هي " عملنا أمانة وهدفنا أن نتال خدماتنا رضاكم والوصول الى الريادة بما يحقق رؤية المملكة ٢٠٣٠"

٣. تطوير وتحديد الأهداف بنموذج إسمارت smart.

بعد وضع الرسالة تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها، فالأهداف تترجم رسالة المنظمة إلى أهداف محددة فالفرق بين الرسالة و الهدف هو أن الرسالة رؤية فلسفية غير محددة و غير قابلة للقياس، أما الهدف فهو محدد بدقة و يمكن قياسه و يعرفه إسماعيل محمد السيد "الأهداف ما هي إلا خطوات لتحقيق الرسالة الخاصة بالمؤسسة، و يمكن القول على أن الأهداف تحتوي على هذه الخصائص، التي لا تتوافر في الرسالة، و من ثم تميزها عنها و في الحالة أو الظروف المرغوب فيها، و الهدف محدد تحاول المؤسسة الوصول إليه، و نطاقه الزمني محدد. (السيد، ١٩٩٩)

من أجل تحديد هدفنا، يجب أن نحقق خمس صفات مجتمعة في كلمة واحدة (SMART)، والتي تعني الذكاء. يهدف استخدامه إلى تحديد الأهداف الذكية للشركة. عند تحليل الكلمة نجد أن كل حرف يعبر عن إحدى الصفات الخمس:

١. محدد، يمكننا تحقيق الهدف الذي نتطلع اليه وهو نجاح أعمال خدمات الصيانة وتطوير الخدمات بالمجمع
٢. قابل للقياس، ان تكون الأهداف قابلة للقياس عندما تسير الشركة في الاتجاه الصحيح، عليه لتقييم الأداء ومعرفة مدى وصول أو انحراف الأداء الفعلي نقوم بتحديد الهدف الحصول جودة الخدمات بالمجمع.
٣. قابل للتحقيق، لدينا الإمكانيات المادية والبشرية والمعلوماتية والبيئة المحيطة المشجعة على الاستثمار في المجال وعليه يمكن تحقيق الهدف
٤. واقعية / ذات صلة، لدينا أهداف منطقية نأمل في تحقيقها خلال المدي القريب ونحن على استعداد لتقديم جميع الالتزامات المطلوبة من موارد مادية وبشرية.
٥. مقيدة زمنياً، لقد قمنا بتحديد مدة سنة ميلادية لإنجاح المشروع والوصول للهدف المرجو وسنبدأ من الآن

٤. تطوير وتحديد مؤشرات القياس للأداء lead or lag.

معنى KPI مؤشرات الأداء الرئيسية

تعني مؤشر الأداء الرئيسي ... ولكن ماذا يعني مؤشر الأداء الرئيسي؟ حسناً، تعريف مؤشرات الأداء الرئيسية الذي نستخدمه هو قيمة قابلة للقياس تُظهر تقدم المؤسسة نحو تحقيق أهداف العمل

الرئيسية. يمكن للمؤسسات استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية كطريقة لتتبع ما إذا كانت أهداف أعمالها الرئيسية تسير على الطريق الصحيح أو متأخرة أو متقدمة أو تم تحقيقها.

ما هي المؤشرات الرائدة؟

المؤشرات الرائدة تعطي مؤشرات مبكرة عن الأداء. هذه المؤشرات "تؤدي" إلى نتائج من خلال إظهار التقدم الذي تحرزه نحو هدفك. عادةً ما تكون المؤشرات الرائدة عبارة عن مقاييس ستساعدك على البقاء على المسار الصحيح بحيث تحقق أهدافك الإستراتيجية

قد تكون المؤشرات الرئيسية لتحسين الخدمات هي عدد المعاملات المنفذة أو الرسائل التعليمية أو الاجتماعات الدورية مع السكان. من خلال تتبع هذه المقاييس، يمكنك مراقبة نشاط المبيعات على أساس مستمر ومعرفة ما إذا كان فريقك بحاجة إلى زيادة جهود التوعية لتحقيق هدف "أغلقت الصفقات".

فوائد استخدام المؤشرات الرائدة

- ردود فعل أسرع: من خلال تتبع المؤشرات الرائدة، يمكن لفريقك الحصول على تعليقات حول جهودهم بشكل أسرع وتحديد الإجراءات التي قد يحتاجون إلى اتخاذها لتحقيق أهدافهم الشاملة.
- مشاركة الفريق: نظرًا لوجود العديد من الجوانب للأهداف العريضة، فهناك عادة العديد من المؤشرات الرائدة التي يجب تتبعها. يمكن لأعضاء الفريق والأقسام المختلفة امتلاك مقاييس مختلفة، لذلك يساهم الجميع في تحقيق الأهداف الأكبر للشركة.

نقاط الضعف في المؤشرات الرائدة

مجرد وكيل: إذا كنت تستخدم مؤشرًا رائدًا كبديل لمؤشر متأخر، فضع في اعتبارك أنه بينما يجب أن يؤثر المقياس الرئيسي على مؤشر التأخر، فقد لا يكون له التأثير الذي نتوقعه. من المهم تتبع كليهما حتى تتمكن من مراقبة التقدم المستمر وكذلك النتيجة الفعلية للتغييرات.

ما هي المؤشرات المتأخرة؟

المؤشر المتأخر هو مقياس يستغرق وقتًا طويلاً للتأثير أو القياس. نظرًا للإطار الزمني المتضمن، فإن المؤشرات المتأخرة ليست خيارًا جيدًا لتقديم ملاحظات للفرق حول ما إذا كانت مشاريعهم الحالية

فعالة أم لا. ومع ذلك، غالبًا ما تكون المؤشرات المتأخرة هي المقاييس التي تقيس بدقة التأثير الفعلي للعمل الذي تحاول تحقيقه على سبيل المثال، إذا كنت تحاول تحسين الاحتفاظ بالعملاء، فمن الضروري تتبع معدل زيادات العملاء. لكن معدل التمازج بطيء في التغيير ويمكن أن يستغرق وقتًا طويلاً لإظهار النتائج.

وإذا كنا نحاول تحسين جودة الخدمات في المجمع، فمن الضروري تتبع معدل تقديم الخدمة لسكان المجمع. لكن معدل التمازج بطيء في التغيير ويمكن أن يستغرق وقتًا طويلاً لإظهار النتائج.

فوائد المؤشرات المتأخرة

مؤشر واضح للنجاح: في كثير من الحالات، سيكون المقياس الأفضل لتقييم تأثير جهودك مؤشراً متأخراً لأنه يستغرق وقتاً حتى تصبح التغييرات سارية المفعول.

نقاط ضعف المؤشرات المتأخرة

- تستغرق وقتاً للقياس: حسب التعريف، نقيس المؤشرات المتأخرة الاتجاهات طويلة المدى، لذا فإنها تستغرق أسابيع أو شهوراً (أو حتى أكثر) لتغييرها
- لا يمكنك معرفة السبب: تُظهر المؤشرات المتأخرة نتيجة، ولكن قد يكون من غير الواضح ما هي المتغيرات التي أثرت على تلك النتيجة. قد تعلم أن معدل التباطؤ لديك مرتفع - مؤشر التأخر - ولكنك لا تعرف أي الإجراءات التي اتخذتها كشركة أثرت على هذا المعدل
- صعب التغيير: نظراً لأن المؤشرات المتأخرة غالباً ما تكون مقاييس عالية المستوى مثل الإيرادات، وتتأثر بالعديد من الإدارات المختلفة داخل الشركة، فقد لا يكون للمشاريع الصغيرة تأثير قابل للقياس. قد يكون من الصعب أحياناً معرفة ما إذا كانت التغييرات الطفيفة في المقياس ناتجة عن أفعالك أم أنها مجرد صدفة.

المؤشرات الرائدة مقابل المتأخرة - العمل معاً بدلاً من العمل على حدة

- قد يكون المؤشر المتأخر هو أفضل مقياس لقياس نتيجة جهودك، لكن تتبع المقاييس المتأخرة وحدها يمثل مشكلة. تستغرق رؤية النتائج وقتاً طويلاً، ولا يمكن أن تساعدك المؤشرات المتأخرة في إجراء تعديلات مستمرة.

- الحل هو استخدام مجموعة من المؤشرات الرائدة والمتأخرة. انظر إلى المؤشرات الرائدة بشكل مستمر لإجراء تغييرات من شأنها أن تساعد في تحسين احتمالات نجاحك.
- استخدم المؤشرات الرائدة التي تكمل مؤشراتك المتأخرة وتساعدك على قياس التقدم بسرعة أكبر (٢٦ مارس "Geckoboard" بواسطة فريق ، ٢٠٢١).

٥. تطوير وإعداد نموذج ميثاق المشروع

تطوير ميثاق المشروع هو عملية تطوير مستند يصرح رسميًا بوجود المشروع ويزود مدير المشروع بالسلطة لتطبيق الموارد التنظيمية على أنشطة المشروع. تتمثل الفوائد الرئيسية لهذه العملية في أنها توفر رابطاً مباشراً بين المشروع والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وإنشاء سجل رسمي للمشروع، وإظهار الالتزام التنظيمي بالمشروع كما **بالشكل رقم (١)**. (الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، ٢٠١٧).

وفيا يلي عناصر ميثاق المشروع: -

ميثاق المشروع: -

١. مسوغ أهداف المشروع.
٢. المتطلبات رفيعة المستوى.
٣. وصف المشروع رفيع المستوى.
٤. المخاطر رفيعة المستوى.
٥. الجدول الزمني الموجز للأهداف.
٦. الميزانية الموجزة.
٧. قائمة المعنيين بالمشروع.
٨. متطلبات اعتماد المشروع.
٩. مدير المشروع المكلف والمسئولية ومستوى الصلاحيات
١٠. اسم وصلاحيه الراعي أو الشخص الذي يجيز ميثاق المشروع

عملية تطوير ميثاق المشروع:

في هذه العملية، يتم إنشاء ميثاق المشروع الذي يصرح ببدء مشروع معين، ويدعم مديره سلطة استخدام موارد المنشأة لصالح هذا المشروع، وتتمثل الفائدة الرئيسية لهذه العملية في توضيح معايير للمشروع حدوده وسجله ثابت وموافقة الرسمية من الإدارة. يجب التحقق من توافق إستراتيجية المشروع مع إستراتيجية المؤسسة ولا يمكن اعتبار ميثاق المشروع عقدًا، لأن العقود تحتوي عادة على تفاصيل مالية مثل الأسعار والخصومات وغيرها. يقوم مدير المشروع بإعداد ميثاق المشروع الأصلي، ثم يتم اعتماده من قبل الشخص المخول، ولكن بتنسيق

المؤسسات التي يتخذ التسلسل الهرمي الإداري طابعًا هرميًا، والإدارة العليا لميثاق المشروع والموافقة عليه. يجب أن يتضمن ميثاق المشروع تعريف مدير المشروع ومسؤولياته وصلاحياته ومستوى صلاحياته. غالبًا ما تكون المعلومات الواردة في ميثاق المشروع غير نهائية وقد تتغير في مراحل لاحقة من المشروع، ويتم وصف معلومات ميثاق المشروع على أنها تفاصيل عالية المستوى.

أهم الوثائق المتعلقة بالمشروع أو ميثاق المشروع:

يحتوي المخرج الوحيد في عملية تطوير ميثاق المشروع على ما يلي:

- (١) الهدف الرئيسي للمشروع.
- (٢) ميزانية تقديرية أولية للمشروع ومدة تقديرية.
- (٣) اسم مدير المشروع وصلاحياته والجهات الرئيسية المشاركة في المشروع.
- (٤) وصف المشروع والمنتجات والخدمات التي ستؤدي إلى تنفيذ المشروع.
- (٥) بعض الأهداف التفصيلية القابلة للقياس ومعايير النجاح المرتبطة بها وأسباب المشروع .

ذكرت إحدى الدراسات أن ٦٠٪ من الشركات تفشل في مواءمة مشاريعها مع استراتيجياتها، والسبب هو التعقيد وعدم الوضوح في موائيق مشروع الموائيق تلك المشاريع. قد يتم التقليل من أهمية هذه الوثيقة بسبب عدم فهم مديري مكاتب المشروع أو رعاة هذه المشاريع للغرض منها. لذلك فإن أقل الآثار السيئة التي نظهرها هنا هي ضياع مدير المشروع، وهو من الامتيازات التي تحافظ على حقوقه المهنية في إتمام هذا المشروع، وهذا بحد ذاته أمر محبط يؤثر على أدائه، وينعكس. حول المشروع. ميثاق المشروع في أبسط تعريف هو: "تفويض رسمي لمدير المشروع لبدء العمل عليه." إذن، ماذا يعني أن يبدأ مدير المشروع العمل عليه؟ المشروع يعمل بدون ميثاق يسجل هذا العمل

ضمن مهامه التي يسعى لتحقيق النجاح فيها؟ كما أنه من المؤكد أن الأعمال التجارية التي لا تبدأ بمواثيق أو اتفاقيات معتمدة وتوقيعه أقل أهمية من تلك التي تم إعداد المواثيق لها، وتم توقيع العقود، وبالتالي فإن هيبة المهمة أو العمل، إذا جاز التعبير، تضعف وتتخفف، كما هو الحال في الأعمال الروتينية (المحيميد، الطبعة الثانية ٢٠١٧).

الفصل الثاني

- الحوكمة والهيكل والعمليات
- الامتثال والمعايير واللوائح

أولاً: الحوكمة الهياكل والعمليات:

١. وضع هيكل تنظيمي لوحدات وفرق عمل المشروع:

يُعرّف الهيكل التنظيمي بأنه: رسم بياني يوضح خطوط سلطة وحقوق وواجبات المنظمة وموظفيها، وينبثق الهيكل التنظيمي من أهداف واستراتيجيات المنظمة.

وعرّفها آخرون على أنها: مجموعة من المهام والعمليات والاتصالات التي يتم من خلالها ربط العناصر والمجموعات المختلفة للعمل، والتي من خلالها تمارس الإدارة وظائفها؛ بحيث توضح التقسيمات الإدارية، والوحدات التي تتكون منها المنظمة، مع العلم أنها مرتبة على مستويات، وتمثل شكل الهرم، والمستويات مرتبطة بخطوط السلطة، وتدفق التعليمات والأوامر من خلاله.

ما هو الهيكل التنظيمي؟

المخطط التنظيمي هو رسم تخطيطي ينقل بصرياً الهيكل الداخلي للشركة من خلال تفصيل الأدوار والمسؤوليات والعلاقات بين الأفراد داخل الكيان. وبدلاً من ذلك، يشار إلى المخططات التنظيمية باسم "مخططات المؤسسة" أو "المخططات الهيكلية".

المأخذ الرئيسية:

- يمثل المخطط التنظيمي بياناً هيكل المؤسسة، ويسلط الضوء على الوظائف والإدارات والمسؤوليات المختلفة التي تربط موظفي الشركة ببعضهم البعض وبفريق الإدارة.
- يمكن أن تكون المخططات التنظيمية واسعة النطاق، تصور الشركة بشكل عام، أو يمكن أن تكون خاصة بالقسم أو الوحدة، مع التركيز على أحد المتحدثين على العجلة.
- يتم تنظيم معظم المخططات التنظيمية باستخدام النموذج "الهرمي"، والذي يُظهر الإدارة أو غيرهم من المسؤولين رفيعي المستوى في القمة، والموظفين من المستوى الأدنى تحتها.
- تشتمل الأنواع الأخرى من المخططات على مخطط هيكل مسطح ومخطط مصفوفة ومخطط تنظيمي للقسم (تشين، ٢٠٢١).

الأنواع الشائعة للهياكل التنظيمية:

هناك العديد من أنواع الهياكل التنظيمية المختلفة الموجودة في الشركات. على الرغم من أنك لست مضطراً بالضرورة إلى استخدام هيكل تنظيمي موجود حالياً، إلا أنه من المفيد أن تكون على دراية بما تستخدمه الشركات الأخرى. فيما يلي بعض الهياكل الأكثر شيوعاً في الأعمال التجارية الحديثة.

أ- الهيكل الإجرائي:

يقسم الهيكل المنشأة الى اقسام إجرائية ولا يخصص من هذه الأقسام أي وحدة للمشاريع، بالتالي فإن دور مدير المشروع في هذه المنشآت يكون تنسيقياً بحثاً على مستوى رئيس كل وحدة إجرائية، ولا يملك أي صلاحية أو قوة إدارية تمكنه من ممارسة دور مدير مشروع حقيقي، بل إن دور مدير مشروع (Project Manger) لا يتوافق مع دوره الفعلي ويمكن نسميه منسق مشروع (Project Coordinator) وتكون مرجعيته إلى مدير الوحدة الإجرائية التي ينتمي إليها.

ب- الهيكل المصفوفي الضعيف:

تتشابه إدارة المشاريع في الهيكل المصفوفي الضعيف والمتبع في الهيكل الإجرائي حيث تُقسّم المنشأة إلى أقسام متخصصة أو إجرائية، ولا يخصص من هذه الأقسام أي وحدة للمشاريع؛ وبالتالي فإن دور مدير المشروع في هذه المنشآت يكون تنسيقياً بحثاً، ولكن ليس على مستوى رئيس كل وحدة إجرائية بل يكون على مستوى فرق عمل مخصصة جزئياً في كل وحدة إدارية.

ت- الهيكل المصفوفي المتوازن:

في الهيكل المصفوفي المتوازن يتم اختيار مدير مشروع محدد بصلاحيات أعلى من منسق المشروع (Project) Coordinator ، ولكن تبقى قوة مدير المشروع الإدارية أقل من المطلوب بسبب توزيع فريق العمل على أكثر من إدارة إجرائية مما يفقده الصلاحية الكاملة في إدارة فريق العمل.

ويلاحظ أنه في كل من الهيكل الإجرائي والمصفوفي الضعيف والمصفوفي المتوازن تكون مرجعية مدير المشروع إلى مدير وحدة إدارية غير مخصصة للمشاريع، وغالباً ما تكون هذه الوحدة تمثل المستفيد الرئيس لهذا المشروع. **الشكل رقم (٢)** (المشروعات م. ٢٠١٣).

ث- الهيكل المصفوفي القوي:

الهيكل المصفوفي القوي يخصص وحدة إدارية مستقلة يمكن أن تكون مكتب إدارة المشاريع PMO أو يكون لها اسم آخر ودورها الرئيس دعم وإدارة مديري المشاريع، وتختلف صلاحية هذه الوحدة وفق ما ترى إدارة المنشأة.

ج- الهيكل المشاريع:

الهيكل المشاريع هو الهيكل المفضل لدى أغلب مديري المشاريع، ففي هذا الهيكل يتم تخصيص وحدة إدارية متكاملة بكافة مهامها الإجرائية سواء المالية أو التوريدات أو إدارة الموارد البشرية لكل مشروع فيكون مدير المشروع له الصلاحية المطلقة على كافة مكونات المشروع، ومرجعياته تكون إلى مكتب إدارة المشاريع أو إدارة المشاريع وفق الدور المحدد لهذه الإدارة أو المكتب.

ولا يعني كون هذا الهيكل هو المفضل لدى مديري المشاريع أن حظوظ نجاح المشاريع التي يقوم بتنفيذها أعلى، ولكنه المفضل بسبب تحرر مدير المشروع من القيود أو السياسات التي تُفرض من خارج المشروع؛ فيسهل عليه التعامل مع مكونات المشروع (المحيميد، الطبعة الثانية ٢٠١٧).

٢. تحديد الأسس العلمية والعملية التي اعتمدت في تطوير الهيكل:

■ أهمية الهيكل التنظيمي

تحتاج الشركات إلى هيكل لكي تعمل وتنمو. بدون هيكل، يكون هناك قدر ضئيل من الوضوح والتركيز، لا أحد يعرف لمن يجب أن يقدم تقريراً إليه والمسؤوليات تنتقل مثل البطاطا الساخنة.

الهيكل هو سبب الإشارة إلى الشركات على أنها "مؤسسات". هناك تدفق منظم للقيادة والسلطة حيث من المفترض أن يكون لدى كل فرد فكرة واضحة عما يفعله، ومن يشرف عليه، ومن يرفع تقاريره في النهاية.

إذا لم يكن لنشاطك التجاري هيكل تنظيمي رسمي، فأنت تطلب المتاعب. ومع ذلك، فإن الخبر السار هو أنه من الأسهل أكثر من أي وقت مضى إنشاء مخططات تنظيمية يمكن مشاركتها وعرضها

لزيادة الوضوح في جميع أنحاء الشركة. ولكن قبل القيام بذلك، تحتاج إلى تحليل عملك بعناية والتفكير في المكان الذي تقف فيه (ألتون).

■ عوامل اختيار الهيكل التنظيمي

تعتبر كل منظمة العديد من العوامل لتضمينها في هيكلها التنظيمي. قد يحمل كل عامل مستوى مختلفًا من الأهمية في التحليل النهائي. إن الجمع بين هذا العامل وقيمته وأهميته النسبية يوفر لصانعي القرار في المنظمة المعلومات الصحيحة لتضمينها في التحليل. تشمل العوامل الجديرة بالاعتبار عند اختيار الهيكل التنظيمي، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:

١. درجة التوافق مع الأهداف التنظيمية

٢. قدرات التخصص

٣. نطاق كفاءة الرقابة وفعاليتها

٤. مسار واضح لتصعيد القرارات

٥. خط واضح ونطاق للسلطة

٦. تفويض القدرات

٧. تعيين المساءلة

٨. إسناد المسؤولية

٩. القدرة على تكيف التصميم

١٠. بساطة التصميم

١١. كفاءة الأداء

١٢. اعتبارات التكلفة

١٣. المواقع الحقيقية (على سبيل المثال، المواقع المشتركة والإقليمية والافتراضية).

١٤. التواصل الواضح (على سبيل المثال، السياسات، حالة العمل، رؤية المنظمة).

٣. تحديد مكتب إدارة المشروع (PMO) ؟

هيكّل تنظيمي يوحد عمليات الحوكمة المتعلقة بالمشروع ويسهل مشاركة الموارد والمنهجيات والأدوات (PMO) مكتب إدارة المشاريع والطرق. يمكن أن تتراوح مسؤوليات مكتب إدارة المشاريع من توفير مهام دعم إدارة المشروع إلى الإدارة المباشرة لمشروع واحد أو أكثر.

هناك عدة أنواع من PMOs في المنظمات. يختلف كل نوع في درجة سيطرته وتأثيره على المشاريع داخل المنظمة، مثل:

أ- داعمة. توفر PMOs الداعمة دورًا استشاريًا للمشاريع من خلال توفير القوالب وأفضل الممارسات والتدريب والوصول إلى المعلومات والدروس المستفادة من المشاريع الأخرى. يعمل هذا النوع من مكاتب إدارة المشاريع كمستودع للمشروع. ودرجة التحكم التي يوفرها هذا النوع من PMO منخفضة.

ب- دعم المراقب المالي واشتراط الامتثال عبر الوسائل المختلفة. ودرجة السيطرة التي يسيطرون عليها. (PMOs) تقدم مكاتب إدارة المشاريع

يقدم هذا النوع من PMO معتدلة. قد يشمل الامتثال:

- اعتماد أطر أو منهجيات إدارة المشروع
- استخدام قوالب وأشكال وأدوات محددة
- التوافق مع أطر الحوكمة

توجّه في المشاريع من خلال إدارة المشاريع المباشرة. يتم تعيين مديري المشاريع من خلال توجيه PMOs. PMOs مراقبة PMOs مكتب إدارة المشاريع ورفع تقاريرهم إليه. درجة التحكم التي يوفرها هذا النوع من PMO عالية. يمكن أن يتحمل مكتب إدارة المشاريع المسؤولية عبر المنظمة. قد تلعب دورًا في دعم التوافق الاستراتيجي وتوفير القيمة التنظيمية. يقوم مكتب إدارة المشاريع بدمج البيانات والمعلومات من المشاريع الإستراتيجية للمؤسسة وتقييم كيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية العالية

المستوى. مكتب إدارة المشاريع هو الوسيلة الطبيعية للاتصال بين محافظ المشاريع والبرامج والمشاريع الخاصة بالتنظيم وأنظمة القياس التنظيمية (مثل بطاقة الأداء المتوازن).

وعليه يمكن تحديد نموذج مكتب إدارة المشروع للعمل معه في مشروعنا من النوع الموجه نظراً لصغر حجم المشروع وكذلك درجة التحكم الأعلى (المشروعات م.، الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، ٢٠١٧).

ثانياً: الامتثال والمعايير واللوائح:

١. تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع.

التحقق من الامتثال قائمة مرجعية لورقة العمل (شكل اعلان)

المقاول:

رقم العقد:

تمت المراجعة والموافقة من قبل: التاريخ:

التحقق من ورقة العمل:

١. هل اكتمل اسم المقاول والشخص المسؤول عنه ومعلومات الاتصال به؟ ☐ نعم ☐ لا.

٢. هل هناك طلب او رقم عقد؟ ☐ نعم ☐ لا.

(بما ان المساواة في المنافع هي مطلب خاص بالعقد فيجب أن يكون هناك رقم واحد فقط ومجموعة من النماذج لكل عقد).

٣. هل الإجابة ١ (أ) متطابقة مع العدد التقريبي للموظفين؟ ☐ نعم ☐ لا.

٤. هل إذا كان للمقاول موظفين نقابيين وغير نقابيين هل اكتمل القسمان (٢، ٤) ☐ نعم ☐ لا.

٥. إذا كان الموظفين غير نقابيين، فهل السؤال ٢، (ب) و ٢ (ج) متطابقين ☐ نعم ☐ لا.

٦. هل تم وضع علامة على العدد التقريبي للموظفين أعلى ورقة العمل على انه صفر؟ ☐ نعم ☐ لا.

٧. إذا تم تحديد العدد التقريبي للموظفين ١ فهل المقاول مالك فردي او مستشار فردي؟ ☐ نعم ☐ لا.

٨. هل العامل على علم بخطة الاخلاء الطارئ من الموقع وأين تقع؟ ☐ نعم ☐ لا.

٩. هل يمكن للعامل تحديد قناة اتصال بالموقع؟ ☐ نعم ☐ لا.

١٠. هل يتم أعمال الصيانة بالصورة المطلوبة ومعالجة جميع الأعطال بالموقع؟ ☐ نعم ☐ لا.

(country, 2013)

١. تطوير نموذج التحقق (Check List) لكل مرحلة من مراحل المشروع الثلاث (بدء - وتخطيط - تنفيذ - إغلاق).

■ عمليات إدارة المشروعات

أن إدارة المشروعات هي تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع. ويتطلب تطبيق المعرفة إدارة عمليات إدارة المشروعات بفعالية.

والعملية عبارة عن مجموعة من الإجراءات والأنشطة المرتبطة فيما بينها يتم تنفيذها لإخراج منتج أو خدمة أو نتيجة محددة مسبقاً وتتسم كل عملية بمدخلاتها والأدوات والأساليب التي يمكن تنفيذها وكذلك المخرجات الناجمة عنها.

كما يصف دليل *PMBOK® Guide* طبيعة عمليات إدارة المشروع من حيث التكامل بين العمليات، وتفاعلاتها، والأغراض التي تخدمها.

وعليه يتم تصنيف عمليات إدارة المشروع إلى خمس فئات تعرف باسم مجموعات عملية إدارة المشروع أو مجموعات العملية:

- **مجموعة عمليات البدء.** يتم إجراء هذه العمليات لتحديد مشروع جديد أو مرحلة جديدة في مشروع موجود بالفعل عن طريق الحصول على تصريح البدء في ذلك المشروع أو تلك المرحلة.
- **مجموعة عمليات التخطيط.** هي تلك العمليات اللازمة لإنشاء نطاق المشروع وتحسين أهدافه وتحديد مسار العمل المطلوب لتحقيق الأهداف التي يتم تنفيذ المشروع من أجلها.
- **مجموعة عمليات التنفيذ.** هي تلك العمليات التي تؤدي لإتمام العمل المحدد في خطة إدارة المشروع لتحقيق مواصفات المشروع.
- **مجموعة عمليات المتابعة والتحكم.** تلك العمليات المطلوبة من أجل تتبع ومراجعة وضبط تقدم وأداء المشروع، وتحديد المجالات التي تتطلب إحداث تغييرات بالخطة، وبدء تلك التغييرات.
- **مجموعة عمليات الإغلاق.** تلك العمليات التي يتم القيام بها لإنهاء كافة الأنشطة في جميع “مجموعات العمليات” ليتم إغلاق المشروع أو المرحلة بصفة رسمية. **الجدول رقم (١)** نموذج التحقق لمراحل المشروع (الدليل المعرفي لإدارة المشروعات ، الطبعة السابعة، ٢٠٢١)

الفصل الثالث

- السلطة والاهتمام
- ثقافة المنظمة وقيمتها

أولاً: السلطة والاهتمام:

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

المعنيون بالمشروع:

المعني بالمشروع هو شخص أو مجموعة أو منظمة قد تؤثر في قرار أو نشاط أو نتيجة خاصة بالمشروع أو تتأثر بها أو ترى أنها تأثرت بها وقد يشترك المعنيون بشكل فعال في المشروع أو يكون لهم مصالح قد تتأثر بشكل سلبي أو إيجابي من أداء المشروع أو تنفيذه، كما يشمل المعنيون جميع أعضاء فريق المشروع فضلاً عن جميع الكيانات الداخلية أو الخارجية بالنسبة للمنظمة والتي لها مصالح ، ويحدد فريق المشروع المعنيين الداخليين والخارجيين والإيجابيين والسلبيين والقائمين بالتنفيذ والاستشاريين من أجل الوقوف على متطلبات المشروع وتوقعات جميع الأطراف المشتركة.

يتمتع المعنيون بالمشروع بمستويات متنوعة من المسؤوليات والسلطة حال المشاركة في المشروع وتتراوح مشاركتهم من أدوار عرضية يقومون بها في الاستقصاءات وحلقات النقاش إلى رعاية كاملة للمشروع تشمل توفير التمويل أو الدعم السياسي أو غيره من أشكال الدعم. علاوة على ذلك، قد ينتقص بعض المعنيين من نجاح المشروع إما بطريقة سلبية أو فعالة.

تحديد المعنيين بالمشروع هي عملية مستمرة طوال دورة حياة المشروع بأكملها، فمن الضروري لنجاح المشروع أن يتم تحديد المعنيين بالمشروع واستيعاب درجة تأثيرهم على المشروع وموازنة طلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم. وعدم القيام بذلك قد يؤدي إلى تأخيرات وزيادة التكاليف ومشاكل غير متوقعة وعواقب سلبية أخرى بما فيها إلغاء المشروع.

تطوير فريق المشروع:

١. المهارات الشخصية المهارات الشخصية والمعروفة أحياناً باسم “المهارات الاجتماعية الحياتية” هي عبارة عن القدرات السلوكية التي تشمل كفاءات مثل مهارات الاتصال والذكاء الانفعالي وحل النزاع والتفاوض والتأثير وبناء فريق العمل وتيسير الأعمال الجماعية.
٢. يشمل التدريب كافة الأنشطة المصممة لتحسين قدرات أعضاء فريق المشروع. وقد يكون التدريب رسمياً أو غير رسمي. وتشمل التدريبات في الفصول الدراسية وعبر الإنترنت والمعتمدة على الكمبيوتر والتدريب وأثناء تأدية الوظيفة من عضو آخر بفريق المشروع والإرشاد والتوجيه.

أنشطة بناء الفريق:

قد تتفاوت أنشطة بناء الفريق ما بين مجرد عنصر في جدول الأعمال مدته ٥ دقائق في اجتماع خاص بمراجعة حالة المشروع إلى تجربة خارج الموقع ميسرة بطريقة احترافية ومصممة لتحسين العلاقات الشخصية، ويعد بناء الفريق أمرًا حيويًا لنجاح المشروع إذا كان يتم بطريقة مستمرة. كما يعد بناء الفريق أمرًا ضروريًا أثناء المراحل الأولية

للمشروع، فهو عملية لا تنتهي أبداً.

أحد النماذج المستخدمة في وصف تطوير الفريق هو (Tuckman , 1965; Tuckman & Jensen 1977) ويشمل مراحل التطوير الخمس التي تمر بها فرق العمل.

- **التشكيل:** في هذه المرحلة يتقابل الفريق ويتعرف على المشروع وعلى دوره ومسؤوليته الرسمية. وينزع أعضاء الفريق إلى الاستقلالية وعدم الانفتاح في هذه المرحلة.
- **العصف:** خلال هذه المرحلة يبدأ الفريق في التعامل مع أعمال المشروع والقرارات الفنية وأساليب إدارة المشروع. فإذا لم يكن هناك تعاون بين أعضاء الفريق وانفتاح بما يكفي لتقبل الأفكار ووجهات النظر المختلفة، تصير بيئة العمل محبطة إنتاجيًا.
- **المواءمة:** يبدأ أعضاء الفريق في هذه المرحلة العمل معًا وتعديل عادات وسلوكيات العمل لديهم لدعم الفريق. ويتعلم الفريق الثقة في بعضهم البعض.
- **التنفيذ:** تعمل فرق العمل التي تصل إلى مرحلة التنفيذ بمثابة وحدة جيدة التنظيم. فهم يعتمدون على بعضهم البعض ويعملون معًا لحل المشاكل بسلاسة وفعالية.
- **الانتهاء:** في مرحلة الانتهاء، يكمل الفريق الأعمال ويخرج من المشروع. ويحدث هذا الأمر عادة عند تسريح الموظفين من المشروع بمجرد اكتمال التسليمات أو كجزء من تنفيذ عملية إغلاق المشروع أو المرحلة)

وتتوقف مدة مرحلة بعينها على ديناميكيات الفريق وحجم الفريق وقيادة الفريق. ويتعين على مديري المشروع التحلي بفهم جيد عن ديناميكيات الفريق حتى يمر أعضاء الفريق بكافة المراحل على نحو فعال (المشروعات م.، ٢٠١٣)

٢. تطوير شبكة (القوة / الاهتمام) وشبكة (التأثير / القوة).

شبكة القوة / الاهتمام (Power / Interest Grid with Stakeholders): يستخدم هذا النموذج في تحديد موقف المعنيين من المشروع وفق بعدين

الأول: اهتمامه بالمشروع.

الثاني: ثقله الوظيفي بالنسبة للمشروع. وذلك لا يخرج عن أربع حالات وهي: -

- ذو ثقل وظيفي وله اهتمام بالمشروع.
- ليس له ثقل وظيفي وله اهتمام بالمشروع.
- ذو ثقل وظيفي وليس له اهتمام بالمشروع.
- ليس له ثقل وظيفي وليس له اهتمام بالمشروع.

عملية تحديد المعنيين بالمشروع هي العملية الأولى في المشروع وهي عملية تسبق إعداد ميثاق المشروع وبالتالي لا يفترض ان يعتقد مدير المشروع بدقة ما وصل اليه خلال هذه العملية، لأنه مع مرور الوقت يكتشف أشخاصا آخرين ومجموعات أخرى تؤثر في المشروع وفي نفس قد يتبين عدم أهمية بعض ممن تم تضمينهم في السجل الابتدائي للمعنيين بالمشروع (المحميد، الطبعة الثانية ٢٠١٧).

إدارة بشكل وثيق	كن راضياً
كن على إطلاع	الحد الأدنى من الجهد

القوة / التأثير

اهتمام

٣. استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة:

يشمل أسلوب تمثيل البيانات الذي يمكن استخدامه لهذه العملية على سبيل المثال لا الحصر. تحديد/تمثيل المعنيين أسلوب تصنيف المعنيين باستخدام أساليب متنوعة منها.

مكعب المعنيين هو تحسين لنماذج الشبكة حيث يجمع هذا النموذج بين عناصر الشبكة في نموذج ثلاثي الأبعاد يمكنه ان يكون مفيداً لمدير وفرق المشروع في تعيين ومشاركة المعنيين. ويوفر نموذج به العديد من الأبعاد التي تحسن من تصوير مجموعة المعنيين بأنهم كيان متعدد الأبعاد ويساعد في وضع استراتيجيات التواصل (المشروعات م. ٢٠١٣).

ثانياً: ثقافة المنظمة وقيمتها:

١. تعريف لثقافة المنظمة:

تعرف الثقافة بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد وأنماط السلوك التي يكتسبها الأفراد والجماعات في المجتمعات، ثقافة المنظمة جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع أو المجتمعات التي تعيش وتوجد فيها هذه المنظمات بحيث تتمثل هذه القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد وسلوك الأفراد العاملين في هذه المنظمات.

كما أنها تعني الأنماط والتكوينات والممارسات التي تحدث في أثناء العمل وقد تكون نتيجة للأفراد أنفسهم أو نتيجة للأنظمة والقوانين والأعراف والإجراءات التي يحددها المجتمع ذاته أو المنظمة نفسها (العديلي، ١٩٩٥).

ويرى سيشن^(٥٤) Schein (١٩٨٥م) أن الثقافة تفترض كنمط افتراضات أساسيات تُكشف أو تتطور بواسطة الجماعة أثناء التعامل مع مشكلاتها للتكيف الخارجي والتواجد الداخلي والتي تعمل بشكل جيد وكافٍ لكي تعتبر ذات قيمة، ولهذا تعتبر فكرة العضو الجديد طريقة حديثة للإدراك والتفكير والشعور في العلاقة لهذه المشكلات (ما ينر^(٥٥) Miner، ١٩٨٨م، ص ٥٥٩).

ويرى ما ينر^(٥٦) Miner (١٩٨٨) أن الثقافة والوطنية عي ما يشارك به المواطنون في الوطن، أما ثقافة المؤسسة (المنظمة) فهي ما يشارك به أفراد المؤسسة (ص ٥٦).

ويرى وليم أوشي^(٥٣) Ouchi في كتابه القيم: نظرية Z (١٩٨١) أن التقاليد الراسخة ومعطيات البيئة هي التي تشكل قوام الثقافة الإدارية للمؤسسة، حيث يرى أن هذه الثقافة تتطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والآراء والسلوك، فالمديرين يغرسون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم، ثم تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين (ص ٢٤٧).

٢. تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع:

• تعريف القيم التنظيمية:

تعرف القيم بأنها: «اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم (العميان، ٢٠٠٢)، والقيم التنظيمية ترتبط بالقيم الأخرى (الدينية، السياسية، الاجتماعية. الخ)، إذ تستمد منها بعض الخصائص، وهي بذلك لا تختلف عن تلك القيم سواء في طبيعتها أو وظيفتها، إلا أنها ترتبط مباشرة بالسلوك داخل التنظيم، وتختلف القيم التنظيمية عن القيم المهنية وتعكس القيم التنظيمية الخصائص الداخلية للمنظمة فهي التي تحدد الخطوط العريضة لتوجه السلوك ووضع القرارات (بوياسة).

• الإطار العام للقيم:

تحاول جميع المنظمات إرساء قيمها الاستراتيجية على مبادئ الاخلاق والعمل الخلاق وقواعد السلوك التي تمكنها من شق طريقها الى نحو بلوغ أهدافها بأفضل السبل.

ولدى مراجعة مجموعة من القيم التي وردت في الكثير من وثائق الخطط الاستراتيجية يمكن تلخيصها في قائمة استرشادية تساعد على اختيار ووضع قيم المنظمة، وفي أدناه قائمة بالقيم التي نرى انها مفيدة في هذا المجال:

مجموعة عامة للقيم:

م	القيمة	م	القيمة
١	الإبداع والابتكار	٢٣	الشفافية

٢	احترام القيم الدينية والاجتماعية	٢٤	الصدق والتعامل بأخلاق عالية مع الجميع
٣	احترام خيارات الآخرين	٢٥	العدالة
٤	احترام كرامة الآخرين	٢٦	عدم التمييز
٥	الاحترام والتقدير المتبادل	٢٧	العمل الجماعي
٦	الأخلاقيات والسلوكيات المهنية	٢٨	القول مع الفعل
٧	الاستقلالية والانفتاح بلا إفراط	٢٩	الكفاءة والفعالية في أداء الخدمة
٨	الالتزام بالوعود المقطوعة للمستفيدين والعاملين	٣٠	المستفيدون موضوع الاهتمام الاول
٩	الإنجاز المرضي	٣١	الموازنة بين الحقوق والواجبات
١٠	الانسان محور الاهتمام	٣٢	الموقف الايجابي
١١	بيئة العمل المنتجة	٣٣	نشر شبكة الاتصالات وتوسيع المشاركة في المعلوماتية
١٢	تأكيد القيادة الكفؤة والمقتدرة	٣٤	رضا العميل
١٣	التحدي والجرأة في مواجهة الصعاب	٣٥	الأمان
١٤	التكامل	٣٦	حياة أفضل
١٥	التميز	٣٧	الاهتمام
١٦	التميز والابداع	٣٨	خدمات حيوية
١٧	التنوع والاستجابة للتغيير	٣٩	الاجابية
١٨	جودة الاداء	٤٠	الاستدامة
١٩	خدمة المجتمع ودعم مؤسساته الانسانية	٤١	صداقة البيئة
٢٠	السعي المتواصل للتطوير	٤٢	الأمانة
٢١	الشعور بالمسئولية والاستجابة للجمهور	٤٣	التحسين
٢٢	الشفافية	٤٤	يمكن إضافة أي قيمة تراها المنظمة

• نماذج من القيم التي وردت في بعض الخطط الاستراتيجية يمكن للمنظمة تبنيها:

ندرج فيما يلي نماذج من القيم التي جاءت في وثائق واستراتيجيات بعض الشركات كنماذج على المبادئ والمعتقدات التي تحكم مسيرتها وتعمل على صياغة خطتها وعلاقاتها مع البيئة الخارجية التي تحيط بها وتتفاعل معها سلبيا او إيجابياً.

١) قيم استراتيجية إدارة الطاقة في الولايات المتحدة الأمريكية (٢٠٠١ - ٢٠٠٦)

- نحن مع توجهات ورغبات الزبائن.
- نضمن الأمن الجماعي ونحترم البيئة.
- نعتقد بأن المواطنين هم المصدر المهم ولا بد من التعامل معهم بصفاء واحترام وكرامة.
- نضمن روح الإبداع والاختراع.
- نحن نلتزم بالتميز.
- نعمل بروح الفريق ونناصر فريق العمل.
- نعتبر القيادة والتمكين والمسؤولية قضايا ضرورية.
- نحث الخطى نحو أعلى المستويات من السلوك الأخلاقي.
- نحن جار حسن ونموذج للمواطن الجيد.

٢) قيم إستراتيجية جامعة غرب كارولينا (٢٠٠١ - ٢٠٠٦)

- التكامل والتفكير الحاسم وحل المشكلات وتعميق المهارات.
- التعامل مع التكنولوجيا بمهارة ومسؤولية.
- التقدير العالي للعلوم والفنون والقضايا الإنسانية والتكنولوجيات.
- التأهيل المهني والثقافي والتقني.
- مواصلة التطوير والتعليم المستمر.

٣) قيم مركز ألاسكا للتدريب التقني (١٩٩٨ - ٢٠٠٤)

- الثقافة العالية من خلال تقدير السلوكيات الأخلاقية.
- الاحترام: معاملة التلاميذ كوحدات إنسانية واحترام اختلافاتهم.

- المسؤولية: تقرير درجة المسؤولية برفع التدريب والتقييم المهني.

- العدالة: تطبيق قواعد المساواة بين الطلاب وبين الأساتذة.

- العناية: توفير خدمات نوعية للطلاب بما يمكنهم من النجاح و إنجاز مهامهم.

- المواطنة: تشجيع مهارات القيادة لتهيئة الطلاب لأداء دورهم في قوة العمل.

٤) قيم إستراتيجية ICANN (٢٠٠٦ - ٢٠٠٩)

- الحفاظ على مستوى العمليات وتعزيزها وزيادة فاعليتها وأمانها.

- تقدير الإبداع والاختراع وضمان تدفق المعلوماتية عن طريق الانترنت.

- التعرف على سياسات الآخرين التي تعكس اهتمامات الجهات المستفيدة.

- دعم المعلوماتية التي من شأنها تطوير استخدامات الانترنت بأساليب متنوعة.

- إدخال وتشجيع المنافسة في تسجيل المواقع التي تحضي باهتمام المجتمع.

- تنفيذ سياسة تطويرية منفتحة وشفافة.

- البقاء على العهد في الوفاء لمجتمع الانترنت من خلال رفع فعالية (ICANN)

- التصرف بسرعة في الاستجابة لحاجات الانترنت.

٥) قيم إستراتيجية الجامعة الأمريكية في بيروت (٢٠٠٥ - ٢٠١٠)

- رسم طموحات الجامعة من خلال مؤسسها التي ترمي دائماً نحو الحقيقة واحترام الكرامة الانسانية وتعزيز المساواة بين الجنسين والشمولية

- توفير فرص التعليم في أروقة مختلفة للجامعة.

- الالتزام بالتميز والأكاديمية من خلال العمل المؤسسي.

- إرساء قواعد الكرامة والاحترام بين مجلس الإدارة والأساتذة والطلاب بكل معنى الكلمة.
 - الاحتفاء بكل المشاركين في أنشطة الجامعة.
 - العمل مشتركاً وتوسيع العلاقات الاجتماعية بما يعكس التصرف الأخلاقي القويم.
 - تمكين الأفراد من اكتشاف نوازعهم في عالم صار صغيراً كالقرية.
 - تعزيز التواصل الاجتماعي للطلاب مع القطر وتشجيع التزامهم بالعدالة الاجتماعية والديموقراطية.
- والديمقراطية.

٦) قيم إستراتيجية شركة كينكو Kinko's

- المسؤولية: نتقبل أية مسؤولية على أفعالنا.
- خدمة ممتازة للزبائن: تركز أنفسنا لخدمة الزبائن والوفاء بحاجاتهم.
- نعمل بروح فريق العمل.
- التوازن: نحن نحافظ على التوازن في كل تصرفاتنا.
- المجتمع والبيئة: نسعى لتحسين المجتمع وصيانة البيئة.
- الاستقامة: نعمل بأمانة واستقامة ولا نخفي الحقيقة.
- نتلهف للنتائج: نحن فخورين ومتحمسين ونقدس عملنا ونسعى دائماً لتقديم الأفضل.
- الاحترام: نتعامل مع العاملين والزبائن والشركاء والمجهزين باحترام متبادل ونشكر أداء العاملين.
- انفتاح في تبادل الآراء: تشجيع العاملين على إبداء أفكارهم ووجهات نظرهم بشكل مفتوح

الفصل الرابع

- نقد وإدارة الذات.
- النزاهة الشخصية والموثوقية.
- الاتصالات الشخصية.
- العلاقات والارتباط.

أولاً: نقد وإدارة الذات

١. سرد ثلاث عادات سلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع:

أنواع السلوكيات السلبية

تؤثر الطريقة التي يتعامل بها الموظفون في مكان العمل مباشرة على المنظمة، وفي حالة إن لم يتم معالجة السلوكيات السلبية، من الممكن أن تنهار المنظمة تمامًا، وطبقًا للدراسات على الأفراد فإن الأشخاص ذوي الأداء الضعيف قد يكلفوا الشركة آلاف الدولارات يوميًا؛ وذلك عن طريق التأثير على الكوادر البشرية في المنظمة بالكامل؛ لذلك لابد من دراسة سلوك ومعايير الموظفين جيدًا بهدف اتخاذ إجراء فوري في معالجة المشكلة، وتُعد أشهر أبرز قضايا العمل ومنها الآتي:

- التأخير عن العمل
- عدم التعاون مع الآخرين
- عدم التقدير

٢. دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها:

١. التأخير عن العمل:

يُعتبر من أكثر أنواع السلوكيات السلبية شيوعًا في مجال العمل، وفي حين إن لم يكن هناك سببًا وجيهًا لذلك والتأخير دائمًا بدون سبب يُذكر من الممكن أن يُسبب ذلك مشاكل كبيرة في بيئة العمل أهمها التأثير المباشر على الإنتاج وتأخير المشروع، ويُنصح هنا بدلًا من اتخاذ إجراء تأديبي مباشرة السؤال عن سبب التأخير والسعي في إيجاد حل مناسب.

٢. عدم التعاون مع الآخرين:

يُعتبر العمل الذي يتعاون فيه الموظفون بيئة إنتاجية مثالية وصحية وله مردود إيجابي على المشروع، لذلك لابد من أن تكون العلاقات بالعمل إيجابية، وفي حالة رفض أحد الأشخاص المساهمة مع الفريق، قد يُشكل ذلك مشكلة عملية في العمل مسبقًا أو حتى يُسبب التوتر والقلق في البيئة العملية، وفي تلك الحال يجب إجراء محادثات فردية مع الشخص والفريق لينسجم معهم.

٣. عدم التقدير:

يُعتبر التقدير سمة هامة بين الموظفين؛ لذلك نجد إن المناقشات الجانبية والنميمة والتعامل بطرق غير مهنية تضع العمل بالكامل قيد الفشل وتؤثر على المشروع، لذا لابد من تذكير الموظفين السلبيين دائماً بأهمية العمل بطريقة أكثر احترافية (Business insider, 2021).

٣. إجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج (SWOT):

تحليل السوات الرباعي SWOT أو ما يُعرف بمصفوفة السوات، هو إطار تحليل يُستخدم لتقييم موقع الشركة التنافسي ويحدد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تتعرض لها الأعمال التجارية على وجه التحديد. يعتبر تحليل السوات نموذجاً تقييمياً أساسياً يقيس ما يمكن/لا يمكن للمنظمة القيام به، بالإضافة إلى فرصها والتحديات المحتملة التي تواجهها.

أولاً: نقاط القوة في المشروع (Strengths)

وهي تتمثل في القيادة الحكيمة بإدارة المشروع وتوفر المتطلبات الخاصة بأعمال الصيانة لجميع الخدمات بالمجمع.

ثانياً: نقاط الضعف في المشروع (Weaknesses)

من المساوي التي تتطلب جهداً في معالجتها قلة الكادر البشري بالمشروع بالإضافة إلى ضعف الموقف القانوني

ثالثاً: الفرص وهي التي تأتي من خارج المشروع (Opportunities)

الوصول إلى تحقيق نجاح المشروع باستخدام الوسائل التقنية الحديثة من البرامج الخاصة بالصيانة وغيرها

رابعاً: التهديدات وهي التي تأتي من خارج المشروع وتسبب اضطرابات المشروع (Threats)

ضعف إمكانية التواصل مع المشرفين بالأبراج والساكين من أجل تقديم الخدمات الخاصة بالصيانة.

تعد أداة التحليل سوات الرباعية ذات أهمية كبيرة إذ تعمل على تحديد نقاط القوة والضعف في المنشآت، كما تُسهم في تحديد نوعية التهديدات وطبيعة الفرص المتاحة في قطاع الأعمال ضمن خطوات مدروسة باستعمال مصفوفة سوات الرباعية، ليتم بعدها تحديد أنسب استراتيجية بحيث تتوافق مع المواقف الخاصة بالمنشأة اتجاه أهدافها ومنافسيها؛ للحصول على أفضل تحليل وأفضل النتائج لتصميم الخطط في المنشآت واتخاذ الأفراد والشركات للقرارات المبنية على هذا التحليل الواقعي **(الشكل رقم ٣).**

ثانياً: النزاهة الشخصية والموثوقية: -

تقديم ثلاث سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية:

تؤكد الدراسات على أن حياة الناس، ومجتمعاتهم تندفع الى الانجاز والتقدم، كلما زاد التزامهم بمبادئ النزاهة، وتؤكد آراء علماء التربية وفلاسفتها، أيضاً أن أغلب الناس قد لا يلتزمون بالنزاهة وإن كانوا يولدون مغطورون عليها إلا أنهم يمكن ان ينحرفوا عنها عبر مسيرة حياتهم، ولا سيما في الماديات والصراعات الاقتصادية وعصر العولمة. وهنا نشير الى بعض السلوكيات التي تتعارض مع قيم النزاهة، منها:

(١) **يُعد الفساد (Dishonest)** مضاد للنزاهة إذ يشير (العكيلي ، ٢٠١١) الى أن الفساد مفهوم يغطي مجموعة واسعة من الممارسات الفردية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية المشبوهة والمريبة ، ويشمل مساحة واسعة من الاعمال والتصرفات غير الشرعية وهو ظاهرة معقدة تنتشعب أسبابها وتتنوع أثارها وتشمل أنواعا مختلفة من أنماط السلوك الشاذ أهمها الرشوة والاختلاس واستغلال النفوذ والابتزاز وتوظيف الأموال العامة لغير ما خصصت له، والتحايل والواسطة وتسريب المعلومات ، والمزاجية في اصدار القرارات واهمال الأموال والممتلكات العامة.

(٢) **العولمة والحدثة:** يشير (الشوفي، ٢٠٠٥، ص ١٠٥) الى ان العولمة والحدثة أدتا الى التمرد على القيم والأخلاق والأعراف، وتغيير معالم الفطرة البشرية السليمة والسعي الى ماديات بحتة لا يحدها حد، بل الايغال في الغريزة بديلا عن النشاط المعرفي.

(٣) **مخاطر المناخ التنافسي:** يشير (الدويك، ٢٠١٣م، ص ٣٠) الى ان التنافس يمكن ان يقود الى الغموض الناتج عن الفشل، ويعطي ترخيصاً للسلوك غير الأخلاقي، فقد تصاعد التنافس في مجال التعليم على وجه يفترض أنه يلعب دورا إيجابياً في تحفيز التميز، ولكن التنافس في عالم

الماديات يمكن ان يكون ذا حدين، حيث أظهرت العديد من الدراسات، ان مناخ العمل التنافسي يزيد من السلوك غير الأخلاقي (الغامدي، ٢٠١٧)

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

يتناول الكتاب عدد من معوقات النزاهة بعد أن استرشد بها في بداية بناء هذه الرؤية لأن المشكلة هي الداعي الأول لبناء منظومة من القيم تحت مظلة النزاهة، وقد أشارت العديد من المنظمات العالمية، والدراسات العلمية؛ إلى أن فقدان النزاهة يرجع إلى أسباب شخصية (فردية) منها ضعف الوازع الديني وموت الضمير، والبعد عن الصدق، وتغليب المصلحة الشخصية على مصلحة الجماعة، وأسباب اجتماعية منها التمسك بالعادات والتقاليد الفاسدة وانتشار الفقر والعنصرية والثر، وأسباب إدارية تنظيمية مثل الجهل بالقوانين والتهاون في الأنظمة، وضعف المواطنة واختيار الموظف غير الكفاء كل ذلك أدى إلى الحكم على الظن بشكل عام فالنزاهة حين تفقد تنعدم الثقة وتتهم السمعة وتشيع الشبهة ويستشري الفساد، وقد أشارت العديد من الدراسات والأبحاث إلى جلة من المعوقات التي قد تعيق تنمية القيمة بشكل عام وهي ذاتها المعوقات التي تعيق قيم النزاهة، وقد صنفها الباحث في ضوء مكونات القيمة الثلاثة المكون المعرفي، والمكون الشعوري الوجداني، والمكون السلوكي، ليسهل تلافيها ومن هذه المعوقات:

■ المعوقات المعرفية:

١. ضعف الرصيد المعرفي المتعلق بقيم النزاهة، وهذا يؤدي إلى قلة القناعة الفردية للقيمة، وضعف التبدير المنطقي لأهميتها، وقد أشرنا إلى تخطي هذا المعوق من خلال ربط النزاهة بالنص الشرعي الثابت الأمر الذي يوصل إلى سمو قيم النزاهة المستمدة من النص المعصوم بعد فهمه الفهم الصحيح والذي استنتاج علماء الشريعة منه علاقة النزاهة بمقاصد الشريعة الكبرى وربطها بالضرورات الخمس.

٢. الفهم والادراك الخاطئ لمعنى القيمة وتصوراتها وتجاوز هذا المعوق تكون ثقافة النزاهة تهدف إلى زراعة إدراك السليم لسلوك النزاهة بعد تصور قيمها السامية وبها تستبدل كل قيم الفساد وتصورات الساقطة، فمن المعلوم أن كل قيمة إيجابية سامية يقابلها قيمة سلبية دنيئة فقيمة العدل لا تترك لها إلا ظالم أو محب للظلم، وكذا اخلاص والأمانة نجد مقابلها الخيانة والاحتيال، وكل قيمة من القيم التي ذكرت في المنظومة السابقة يقابلها قيمة سلبية،

■ المعوقات السلوكية للنزاهة:

ينتج عن المعوقات المعرفية والوجدانية العديد من المعوقات السلوكية ومنها:

١. انعدام الانسجام بين القدرات الشخصية والمهارات اللازمة للقيمة، والذي يؤدي إلى النفور من السلوك المرغوب، فمن المبادئ التي حددتها الشريعة.
٢. ضعف أو انعدام التحفيز، وقلة المثابرة لتنمية القيم ولقد تناولت قيم النزاهة مسألة المبادرة والانضباط بأبعادها المتعلقة بقبول مبدأ المحاسبة والمكافأة والتحفيز لكيلا يموت الابداع وتقل العزيمة فتتلاشى سلوكيات النزاهة، وهذا غالباً ما يسببه الملل والفتور والروتين المقيت للأعمال التي تخلق انسان الآلة!

ثالثاً: الاتصالات الشخصية: -

١. اعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة:

المعني بالمشروع هو شخص أو مجموعة أو منظمة قد تؤثر في قرار أو نشاط أو نتيجة خاصة بالمشروع أو تتأثر بها أو ترى أنها تأثرت بها وقد يشترك المعنيون بشكل فعال في المشروع أو يكون لهم مصالح قد تتأثر بشكل سلبي أو إيجابي من أداء المشروع أو تنفيذه، ويشمل المعنيون جميع أعضاء فريق المشروع فضلاً عن جميع الكيانات الداخلية أو الخارجية بالنسبة للمنظمة والتي لها مصالح.

يحدد فريق المشروع المعنيين الداخليين والخارجيين والإيجابيين والسلبيين والقائمين بالتنفيذ والاستشاريين من أجل الوقوف على متطلبات المشروع وتوقعات جميع الأطراف المشتركة. ويتعين على مدير المشروع إدارة تأثيرات مختلف المعنيين بالمشروع فيما يتعلق بمتطلبات المشروع لضمان نجاح النتائج، كما يتمتع المعنيون بالمشروع بمستويات متنوعة من المسؤوليات والسلطة حال المشاركة في المشروع. تحديد المعنيين بالمشروع هي عملية مستمرة طوال دورة حياة المشروع بأكملها. فمن الضروري لنجاح المشروع أن يتم تحديد المعنيين بالمشروع واستيعاب درجة تأثيرهم على المشروع وموازنة طلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم، وكما يمكن لأحد المعنيين أن يؤثر بصورة إيجابية أو سلبية على أهداف المشروع قد يرى المعنيون أن المشروع له نتائج سلبية أو إيجابية. فعلى سبيل المثال، يرى قادة الأعمال من مجتمع يستفيد من أحد مشروعات التوسع الصناعي أن ثمة منافع اقتصادية إيجابية تعود على المجتمع في شكل خلق وظائف إضافية ودعم البنية التحتية والضرائب. في حالة المعنيين الذين يحملون توقعات إيجابية عن المشروع، يتم العمل على تحقيق مصالحهم على الشكل الأمثل من خلال العمل على نجاح المشروع.

ويقع على عاتق مدير المشروع مسؤولية إدارة توقعات المعنيين، وهو أمر صعب حيث يكون لدى المعنيين غالباً أهداف صعبة للغاية أو متعارضة. ومن ضمن مسؤوليات مدير المشروع العمل على موازنة هذه المصالح وضمان تفاعل فريق المشروع مع المعنيين على نحو متعاون ومحترف. قد يعمل مديرو المشروع على إشراك راعي المشروع أو أعضاء آخرين في فريق العمل من مواقع مختلفة لتحديد المعنيين المنتشرين في أنحاء العالم وإدارتهم.

١. سجل المعنيين:

من أهم المخرجات الصادرة من عملية تحديد المعنيين بالمشروع هو سجل المعنيين، وهو يضم كافة التفاصيل المرتبطة بالمعنيين المحددين بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:

- **معلومات تعريف الهوية:** الاسم، المنصب الوظيفي، الموقع، الدور في المشروع، معلومات الاتصال.
- **معلومات التقييم:** أهم المتطلبات، التوقعات الرئيسية، التأثير المحتمل في المشروع، المرحلة في دورة الحياة الأكثر اهتماماً.
- **تصنيف المعنيين بالمشروع:** داخلي/خارجي، مساند/ محايد/ معارض وغيره.

يجب الرجوع إلى سجل المعنيين وتحديثه بانتظام حيث قد يتم تغيير المعنيين بالمشروع - أو يتم تحديد معنيين جدد - على مدار دورة حياة المشروع (المشروعات م. ٢٠١٣)

٢. تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال

الاتصال الشخصي:

مفهومه: هو الاتصال الذي يكون بين شخصين أو فرد وآخر أو بين مجموعة قليلة من الأفراد أو بين مجموعة وأخرى. أو هو العملية التي يقوم من خلالها الأفراد بتبادل رسائل شخصية وجسدية تساهم في استخدام وبناء علاقات بينهم سلبياً أو إيجابياً وهو اتصال يتم بين مرسل ومستقبل وجهاً لوجه دون استخدام وسائط الاتصال الجماهيري، أو هو العملية التي تحدث يومياً حينما نعطي ونلتقي أوامر أو ندخل في مناقشة أو تتبادل التحيات (المشاقبة، ٢٠١٥).

التعريف الاصطلاحي: يلتقي شخص بشخص آخر أو أكثر وجهاً لوجه فيتبادلان الرموز مستفيدين من الحواس الخمس (التي تقوم بدور القناة) كما يحدث هذا النوع بشكل مستمر.

التعريف الاجرائي: هو عملية اتصالية بين فرد وفرداً أو بين فرد وجماعة بدون وسيط.

التواصل الفعال (Effective Communication)

هو القدرة على توصيل أي معلومة أو امر أو طلب أو نصيحة أو استفسار بشكل بسيط ويلقى القبول لدى الطرف الثاني، وتقبل كل ما يصدر عنه من كلام أو أفعال والتصرف بشكل حكيم من أجل تحقيق الهدف الذي من أجله تم هذا الاتصال سواء بين فردين أو جماعة ومن أجل الخروج بذلك التواصل من دائرة الجدل العقيم (عبد الحميد، ٢٠١٩).

٣. تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي:

من أشهر النماذج الاتصالية الشخصية التي عرفها الفكر الاتصالي تشمل ما يلي:

❖ نموذج روس:

انطلق النموذج من خمس متغيرات حيث وجد ان هذه المتغيرات تؤثر على الاتصال بين الافراد حيث انبثق نموذجه من المحاور التالية:

- ١) المرسل (أ) يحول منبهات المعلومات التي تأتي اليه الى أفكار ينقلها في شكل رسالة تهدف للوصول الى (ب).
- ٢) يتم نقل الرسالة بواسطة وسيلة الى المتلقي (ب).
- ٣) يستجيب (ب) بتحويل تلك المنبهات او إعادة فكرة المرسل الأصلية، واستجابة (ب) توفر للمرسل رجع الصدى.

كيف تحدث عملية الاتصال الشخصي على ضوء نموذج روس:

١. حينما يبدأ المرسل في تلقي المعلومات من خلال تفهم المنبهات ثم يبدأ وضع فكرة الكود.
٢. اختيار المنبهات التي تتفق مع وجهة نظر المرسل أي التي تناسبه واستبعاد المنبهات التي لا تناسبه، ومن هنا يعمل الطرف الذي يعمل فيه الاتصال كمؤثر يحدد المعنى الفعلي للفكرة، ويتضمن الطرف استيعاب المرسل للأفكار التي تقدمها الرسالة على ضوء تجربته السابقة حيال تلك المعلومات ومشاعره واتجاهاته وعواطفه في وقت الارسل.

٣. يتم نقل الرسالة على شكل منبهات من خلال قنوات معينة بأسلوب ما، أي بوسائل معينة تحمل الرسالة الى المتلقي حيث يتفهم المتلقي منبهات الرسالة ويستوعبها ويفك كودها لكي يقوم بتفسيرها ويتضمن عملية فك الكود اختيار او انتقاء المنبهات التي تفق مع ثقافة المتلقي، وتعمل الثقافة في مثل هذا الظرف أو المناخ العام كمؤثر يحدد المعنى الفعلي للرسالة، وتتكون الثقافة من معرفة المتلقي لمعلومات الرسالة ومن تجربته السابقة.

٤. بعد ان يفسر المتلقي الرسالة سوف يستجيب لها، وهذا الاستجابة في رجع الصدى أو التأثير المرتد الذي يعرف المرسل بفضل الرسالة الى هدفها حيث أن رجع الصدى يتكون من ردة فعل المتلقي ويحول الداخلي والخارجي كمتسع والاشارات او الأعمال التي يقوم بها استجابة على الرسالة.

إن المهمة الرئيسية في نموذج روس هو الظروف وهو يؤثر في وضع الفكر في الكود وفي عملية فك كود الرسالة ، كما ان اللغة وترتيب ما يقال واستخدام الصوت هي كلها مؤثرات تؤثر على الرسالة ، ويؤكد روس أن الظرف او المناخ العام للحالة التي يحدث فيها الاتصال هو مصدر قوة نمودجه ويتضمن المناخ والمعرفة والتجارب السابقة ومشاعر واتجاهات وعواطف كل من المرسل والمستقبل ، هذا وقد ادخل روس على نمودجه الرموز واللغة والكود وترتيب المعلومات والصوت ويسمى هذا المناخ العام للحالة أو الظرف الاتصالي وهذه المنبهات كلها تشكل إطار الحدث الاتصالي.

❖ نموذج ديفيد بيرلو:

نشر ديفيد بيرلو نمودجه الاتصالي ذو الاتجاهين سنة ١٩٦٠م، ويقوم هذا النموذج على افتراض أن الفرد يجب ان يفهم السلو البشري حتى يستطيع أن يحلل عملية الاتصال والعناصر الرئيسية، والعناصر الرئيسية للاتصال في هذا النموذج تشكلت من:

١. المصدر.

٢. اتجاه المصدر.

٣. الرسالة.

٤. الوسيلة.

هذا وقد اعتبر خبراء الاتصال ان نموذج بيرلو لا يتضمن رجع الصدى او تأثيره المرتد، ويبدو ان هذا النقص هو مصدر ضعف كبير في هذا النموذج، كذلك فان النموذج لا يؤكد حقيقة ان الاتصال عملية ولو ان بيرلو لا يتجاهل هذا في مناقشة النموذج. وفي هذا الصدد يقول بيرلو " حينما

نريد تحليل عمليات الاتصال نحن نفتتها لأننا مضطرون للتحدث عن المصادر او الرسائل او الوسائل للمتلقين لكن علينا ان نعرف ما نفعله فتحت نجم العملية مضطرون ولكننا يجب ان لا نخدع أنفسنا ونؤمن بان الاتصال يحدث بالإعداد (المشاقبة، ٢٠١٥).

٥. بناء مصفوفة الاتصال:

التواصل والتخطيط لمشاركة أصحاب المصلحة: التواصل ومشاركة أصحاب المصلحة لا يحدثان تلقائيا بل يجب ان يكون هنالك خطة يتم وضعها تحدد الخطوط العريضة للاتصالات والتي ينبغي ان يتم تنفيذها في المشروع وكذلك كيفية وتوقيت أصحاب المصلحة والجزء الصعب هو فهم من يلزم إبلاغه قد يكون هذا الوقت المناسب لإشراك حوكمة المشروع ومدير البرنامج وأصحاب المصلحة لضمان النظر في ملاحظاتهم وإرشادهم.

ستحدد خطة التواصل ما ينبغي إبلاغه لمن وكيفية ذلك وتوقيته. يوفر استخدام قالب خطة التواصل وضوحا بشأن التواصل المطلوب في المشروع. **الجدول رقم (٢)**. (PM4NGOs، ٢٠١٩)

٦. عرض ثلاث سناريوهات لنماذج خاطئة من التواصل:

أ) النموذج الخطي أو أحادي الاتجاه (Linear Model):

قبل قرابة ستين عاماً نظر الباحثون إلى الاتصال على أنه أمر يفعله شخص لشخص آخر. وبهذا يشبه الاتصال إعطاء حقنة في الجسد: حيث يقوم المرسل بوضع أفكاره ومشاعره في رسالة، ثم يحقنها 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. ويمكننا رؤية هذا النموذج من خلال **الشكل رقم (٤):**

المرسل قد يكون رجلاً أو امرأة، والمستقبل قد يكون أحدهما. وحينما يبدأ بالاتصال يختار رموزاً معينة (لغة لفظية مثل عبارة السلام عليكم، أو لغة غير لفظية مثل الإشارة باليد للتحية، وقد يكون بهما جميعاً، إضافة إلى ابتسامة من الوجه). هذه الرموز تمثل الرسالة التي ترسل للمستقبل الذي عليه أن يفك رموز الرسالة (يحللها ويفهمها) ليتحقق الاتصال. لاحظ أن هناك تشويشاً قد يحدث للرسالة، وهذا التشويش يشمل أموراً خارجية كأصوات لعب الأولاد أو مكيف الهواء أو رائحة الدخان في مكان مزدحم. هذا التشويش سيؤثر على الرسالة بكل تأكيد. ويشمل التشويش أموراً نفسية لكل من المرسل والمستقبل بحسب حاله من الرضا أو الغضب أو الموقع الاجتماعي الذي يفسر الرسالة على أنها من أعلى إلى أسفل أو العكس، وهكذا. ومن أنواع التشويش التشويش العضوي الذي يعني أن هناك عوامل بيولوجية تؤثر على الرسالة، مثل ضعف السمع أو المرض أو التعب البدني، وهكذا.

ب) النموذج التبادلي (أو ثنائي الاتجاه) (Interactive {Dual} Model)

النموذج ذو الاتجاه الواحد لتفسير عملية الاتصال سهل الفهم إلا أنه لا يعكس العملية الاتصالية بدقة. فمن ناحية لا يمكن القول بأن الاتصال يسير في اتجاه واحد (من المرسل إلى المستقبل)؛ إذ يسهل علينا أن نرى أن معظم حالات الاتصال - خاصة في الاتصال بين شخصين أو مجموعة صغيرة من الناس - تسير في اتجاهين. لقد كان النموذج السابق (ذو الاتجاه الواحد) يتجاهل رجوع الصدى ورد الفعل من المستقبل تجاه ما يستقبله من رسائل، ثم يقوم بإرسال رسائل، وهكذا يتحول من مستقبل إلى مرسل ثم إلى مستقبل في وقت قصير جداً، بل حتى في الوقت نفسه. يمكن لنا أن نتصور كيف يتفاعل شخص مع خبر عن زواج أحد أصدقائه، حيث يتفاعل المستقبل مع الخبر، وتظهر أسارير الفرح على وجهه حتى قبل إتمام الخبر، ثم يرسل رسالة لفظية مستفسراً عن وقت الزواج، فيأتيه الجواب سريعاً أنه كان ليلة البارحة، فيتحول الفرح إلى نوع من العتاب على عدم معرفته، وهكذا تتداخل الرسائل، ويصبح كل من الطرفين مرسلًا ومستقبلًا في آن واحد. بل حتى خلال استقبال الرسالة يقوم كل منا بتفسير الرسالة والتفكير بشأنها، وهذا ما يفسر اختلاف التفسيرات للرسالة الواحدة بين الناس.

ومن ناحية أخرى يفترض نموذج الاتجاه الواحد أن كل رسالة يجري ترميزها وفك رموزها، وأن هذه عملية تجري بوعي وعن قصد. ولكن الواقع أن كلاً من المرسل والمستقبل قد يرسلان رسائل دون وعي منهما، فلا يعيان ما يصدر عنهما من رموز غير لفظية كتعبيرات الوجه والإشارات ودرجة الصوت ونحوها، وقد يفوتهما فك الرموز (التفسير) للرسائل التي يرسلها المتحدث أو القائم بالاتصال.

ومن هنا يكون من المناسب إبدال مسألة الترميز وفك الرموز بالسلوك الاتصالي الذي يشمل الأفعال القصدية وغير القصدية للاتصال كما يوضح **الشكل رقم (٥)**.

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

ج) نموذج الاتصال التفاعلي (Interactive Model) :

نظراً لأن عملية الاتصال معقدة أكثر مما نتصور فإن كلاً من النموذجين السابقين (ذي الاتجاه الواحد وذي الاتجاهين) يقصر عن التفسير الكامل لهذه العملية. فالإتصال يعتمد على البيئة التي يتم فيها سواء كانت بيئة مادية أو اجتماعية أو ثقافية. كما أنه يعتمد على العوامل النفسية والذاتية لكل من طرفي الاتصال.

ويحاول نموذج الاتصال التفاعلي أن 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 يبنى بعضها على بعض، فمدح أبيك لك على عمل قمت به هو نتاج أمور أخرى قمت بها وموقف إيجابي منك، وقد يكون العكس صحيحاً، وهكذا.

الطبيعة التفاعلية للاتصال تشرح لنا طبيعة التأثير المتبادل الذي يحدث عندما نتفاعل مع بعضنا البعض، لأن الاتصال ليس ما يفعله شخص لشخص ولكنه ما يفعله شخص مع شخص، فالإتصال يعتمد على العلاقة مع الطرف الآخر، وكلما كان الطرف الآخر أكثر مهارة في الاتصال كانت فرص النجاح فيه أكبر.

ويشرح النموذج التالي **بالشكل رقم (٦)**، هذه الطبيعة التفاعلية للاتصال التي تشمل التبادل بين طرفي الاتصال والبيئة الاتصالية (تركستاني).

رابعاً: العلاقات والارتباط:

تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين (Stakeholder assessment matrix):

تدعم مصفوفة تقييم مشاركة المعنيين المقارنة بين مستويات المشاركة الحالية للمعنيين ومستويات المشاركة المرجوة للتسليم الناجح للمشروع. أحد الطرق لتصنيف مستوى مشاركة المعنيين موضحة في **الجدول رقم (٣)** ويمكن تصنيف مستوى مشاركة المعنيين على النحو التالي: -

- **غير مُدرك:** ليس على دراية بالمشروع والآثار المحتملة .
- **مُعارض:** على دراية بالمشروع والآثار المحتملة ولكنه يقاوم أي تغييرات يمكن أن تطرأ نتيجة عمل المشروع أو نتائجه ويعد هؤلاء المعنيين غير مساندين لعمل المشروع أو نتائجه.
- **مُحايد:** على دراية بالمشروع ولكنه ليس مساند أو غير مساند .
- **مُساند:** على دراية بالمشروع والآثار المحتملة ومساند للعمل ونتائجه .
- **قِيادي:** على دراية بالمشروع والآثار المحتملة ومشارك بفعالية في ضمان نجاح المشروع .

في المخطط تمثل ج مستوى المشاركة الحالي لكل معني بينما تشير (د) إلى المستوى الذي يقيمه فريق المشروع بأنه أساسي للتأكد من نجاح المشروع (المنشود). وتحدد الفجوة بين المستوى الحالي والمنشود لكل معني مستوى التواصل اللازم للمشاركة الفعالة للمعنيين. ويعتبر سد هذه الفجوة بين ما هو حالي وما هو مرغوب عنصراً أساسياً لمتابعة مشاركة المعنيين (المشروعات م.، الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، ٢٠١٧).

الفصل الخامس

- القيادة
- العمل الجماعي
- الصراع والأزمات

أولاً: القيادة Leadership:

• التعريف:

القيادة تعني توفير التوجيه والإرشاد للأفراد والجماعات، وهي تنطوي على القدرة على اختيار وتطبيق الأنماط الإدارية المناسبة في المواقف المختلفة الى جانب عرض القائد مع فريقه او فريقها يحتاج الفرد الى ان يُنظر اليه كقائد في تمثيل المشروع للإدارة العليا والأطراف المعنية الأخرى.

• الوصف:

يجب ان يكون القائد على دراية بأساليب القيادة المختلفة ويقرر ما هو مناسب لطبيعته، للمشروع ولل فريق الذي تتم ادارته وللأطراف المهمة الأخرى وفي جميع أنواع المواقف.

• أسباب التفضيل لهذا النموذج:

أسلوب القيادة المفضل بالمشروع يتضمن أنماط السلوك، طرق الاتصال، والمواقف تجاه النزاعات والبعد عن التحكم في سلوك أعضاء الفريق وعمليات صنع القرار ومقدار ونوع التفويض.

تعد القيادة أمراً مهماً طوال دورة حياة المشروع وتصبح مهمة بشكل خاص عندما يكون التغيير مطلوباً أو عندما يكون هناك شك حول نوع الاجراء (International Project Management Association (IPMA), 2018).

• تقديم عدد خمس مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع:

طرق التحفيز:

أول هذه الدوافع يتعلق بالناس: الانتماء، وثانيهما يتعلق بالنجاح: الإنجاز، أما ثالثهما فيتعلق بالسيطرة والمسئولية: النفوذ، وهذه المحفزات الثلاثة تعزز كل جانب من جوانب السلوك، كل منا بحاجة الى دعم وتحفيز لأن يشعر بالرضا عن جودة ما يفعل. وهي كالاتي:

(١) **الانتماء:** إذا كان دافعنا الأساسي هو الانتماء فهذا يعني اننا شديداً التأثر بالناس ونقدر الآخرين بشكل هائل، إذن فهو الانتماء يحبون مشاهدة الناس والالتقاء بهم وهؤلاء يكون لديهم شبكة هائلة من المعارف وتستمر العلاقة بناء على قدر مشترك من المساعدة المتبادلة ولكن هو الانتماء

ليسوا بالضرورة منفتحين او حتى أكفاء من الناحية الاجتماعية، فكثيرا ما يفضلون العلاقات الفردية أو يؤثرون أن يكون لديهم عدد قليل من الأصدقاء الحميمين او حتى يؤثرون العزلة.

القضية الرئيسية هنا ان الشخصية التي تهوى الانتماء تعتقد ان الناس هم أهم شيء وتبالغ في تقديرهم وتتأثر بهم تأثرا بالغاً.

٢) **الإنجاز:** عندما يكون المرء مدفوعا بحبه للإنجاز يكون أهم ما يسعى اليه هو تحقيق النتائج وقد تعني النتائج هنا النجاح في العمل فعندما يكون المرء محباً للإنجاز بشدة سيسعد بمواصلة العمل حتى صباح اليوم التالي كي ينجز المهام قبل موعدها النهائي ، لكن النتائج قد تعني النجاح في العلاقات كأن يصبح لدينا أفضل علاقة عاطفية ، وعلى أساس ذلك كله ان محبي الإنجاز يرغبون في إتمام الاعمال وعندما ينجحون في ذلك فانهم يشعرون بسعادة لا تعادلها أي سعادة في هذا العالم ، ولكن من الممكن ان يكون هناك جانب سلبي ، فهؤلاء الذين يهون الإنجاز كثيراً ما يدمنون العمل، وهؤلاء قد لا يدركون ان انهماكهم في العمل قد يؤدي الى فساد بل وحتى تدمير علاقاتهم مع الآخرين وبالرغم من أن هواة الإنجاز ليسوا بالضرورة تنافسيين فهم يصبحون متعاونين للغاية اذا كان ذلك سيسهل من إنجاز العمل.

٣) **النفوذ:** عندما يكون المرء مدفوعا بحب النفوذ والسيطرة يكون شغوا بالقوة والسلطة ويرغب محبو النفوذ في القوة فقط من اجل القوة، هم يشاركون في الأنشطة والحوارات السياسية من اجل المصلحة الشخصية والجدل والمنافسة في موقع العمل، والقيام بالصفقات والاتفاقيات خصوصا في مجال الاعمال او السياسة بطريقة حاذقة وغير آمنة.

والأرجح ان محبي النفوذ والسيطرة يرغبون في الشعور بالأمان وبأنهم مسيطرون على عالمهم، هم لا يريدون التحكم في الآخرين والهيمنة عليهم كل ما هنالك انهم يرغبون في ان يعرفوا انهم قادرون على التأثير على الآخرين.

٤) **توفر مجموعة من الدوافع:** من الضروري ان نتأمل ونفحص الدوافع الأساسية الفردية التي تحرك الناس، لكن معظم الناس لديهم أكثر من دافع وقد يكون الدافع قويا بقدر كافٍ ويكون الخليط الناتج من الدافعين أكثر تأثراً. فمثلا الجمع بين الاجتماع والانجاز ينتج عنه شخص مرتبط بالناس ويستطيع انجاز أعماله في ذات الوقت عندما يجتمع هذا الخليط في شخص تكون احتمالية ان يجلس هذا الشخص ويثرثر اقل إذا ما قورن بالشخص الذي يهوى الانتماء الصرف إنه مزيج مميز ومؤثر للغاية وهو يجعل المرء مديرا قويا في عمله وشخصا فعالا في أسرته بمنزله.

والجمع بين الإنجاز وحب النفوذ يكسبنا العزم والتصميم والرغبة الأكيدة في النجاح والرفعة والقدرة على تخطي العقبات إذا ظلت دوافعنا ثابتة وبنفس حرارتها فالأرجح أننا نصل القمة ولا نلتفت وراءنا أبداً وكل ما يخشى هو أنه إذا حدث وتزايدت الرغبة والانتماء وأهميته بالنسبة لنا في وقت لاحق في حياتنا فننا ننظر الى الماضي ونساءل عن أسباب تجاهلنا لعلاقاتنا طيلة السنوات الماضية.

والانتماء وحب النفوذ ثنائي غير معتاد ويسبب لنا ولأقرب وأعز الأشخاص الى نفوسنا كثيراً من الألم لأن رغبة المرء في ان يجمع بين الارتباط بالناس والسيطرة عليهم في ذات الوقت يمكن ان تؤدي الى صدمات ربما نسعى للتخفيف من حدة هذا التأثير بان نشبع رغباتنا في الانتماء عندما نكون بالبيت ورغباتنا في التأثير والنفوذ عندما نكون في العمل، وينتج عن هذا اننا نرى الصورة الكلاسيكية لرؤساء صارمين وتعسفيين في موقع العمل ويتسمون بالود عادة بين أصدقائهم وأرهم.

٥) **التعامل مع دوافع الآخرين:** من الحقائق البديهية انه عندما نعرف دوافع إنسان فان معرفتنا هذه ستحسن علاقتنا به. عندما نتعرف على دوافع الآخرين ونقدرها سواء أكان اصدقائك او زملائك أو اقاربك، يكون من الاسهل علينا التحدث بلغتهم وأن تروق لنا مبادئهم، إذن عليك ان تحدد الدوافع التي تحرك المحيطين بك وإذا أتضح لك أنهم محفزون بدافع واحد فستكون طريقتك في التعامل معهم واضحة ومحددة، اما إذا شعرت بان هناك خليطاً من الدوافع تحركهم فسوف تكون في حاجة لأن تصبح أكثر مرونة عند التعامل معهم.

ثانياً: العمل الجماعي Teamwork:

• تصميم نموذج RACI لعدد ثلاثة إجراءات إدارية بالمشروع:

مخطط المسؤولية هو أسلوب لتحديد المجالات الوظيفية حيث توجد أوجه غموض في العملية، وإبراز الاختلافات في العن وحلها من خلال جهد تعاوني متعدد الوظائف. كما يمكن مخطط المسؤولية المديرين من نفس المستويات أو البرامج التنظيمية المختلفة من المشاركة بنشاط في مناقشة مركزة ومنهجية حول الأوصاف المتعلقة بالعملية للإجراءات التي يجب إنجازها من أجل تقديم منتج أو خدمة نهائية ناجحة. مخطط المسؤولية هو وسيلة لتوضيح العلاقات بشكل منهجي تتعلق بالآتي:

١. الاتصالات أو الإجراءات المطلوبة لتقديم الخدمات المطلوبة.

٢. الأدوار الوظيفية أو المناصب الإدارية (بدون أسماء شخصية).

٣. توقعات المشاركة المعينة للأدوار من خلال القرارات أو الإجراءات (Erwin).

وهو عبارة عن مصفوفة يتم إنشاؤها عادة باستخدام المحور العمودي الأيمن للمهام والعناصر القابلة للتنفيذ والمحور الأفقي الصف العلوي للأدوار ويستمد أسمه لأسماء الأدوار الرئيسية الأربعة بحسب بالمصفوفة:

- **المسئول:** يشمل أولئك الذين يقومون بالعمل لإنجاز المهمة لكل مهمة عادة ما يكون هنالك قائد لإكمال العمل.
- **يخضع المساءلة:** يجب ان يوافق الشخص الخاضع المساءلة بالتوقيع على العمل الذي يوفره الشخص المسئول.
- **المستشارون:** أولئك الذين يتم طلب آرائهم، والذين يتم إجراء اتصالات معهم في اتجاهين (PM4NGOs، ٢٠١٩).

يمثل الجدول رقم (٤) تخطيط مبسط للأعمال الإدارية والمسئوليات بمشروع تطوير وتحسين جودة الخدمات بالمجمع:

ثالثاً: الصراع والأزمات Conflict and crisis:

١. تعريف الصراع والأزمات:

يشمل الصراع والأزمة التخفيف من حدة النزاعات والأزمات أو حلها من خلال الالتزام بالبيئة وملاحظة الخلافات وتقديم علاج لها. قد تشمل النزاعات والأزمات الأحداث والمواقف، والصراعات الشخصية، ومستويات التوتر وغيرها من المخاطر المحتملة. يجب على الفرد التعامل مع هذه السيناريوهات بشكل مناسب وتحفيز عملية التعلم للنزاعات والأزمات المستقبلية (International Project Management Association (IPMA، ٢٠١٨).

لقد ظهرت تعريفات عديدة للصراع نذكر منها:

- **الصراع** هو التصادم أو التضارب الذي يحصل عندما يتعارض السلوك الموجه نحو تحقيق الهدف لمجموعة ما مع سلوك مجموعة أخرى (Jones 2004).

- الصراع هو حالة من عدم الاتفاق بين فردين أو مجموعتين (أو أكثر) والنتيجة من حقيقة وجوب أو ضرورة اشتراكهما في موارد محدودة أو أنشطة عمل معينة. كما ينشأ الصراع بسبب امتلاكهم مراكز وقيماً وإدراكات مختلفة (مؤيد السالم ٢٠٠٨).
- الصراع هو تفاعل غير ودي (خصام) يحصل عندما يحاول أحد الأطراف منع أو إعاقة وصول طرف آخر الى أهدافه (Daft, 2006).

ومهما اختلفت تعريفات الصراع فان العامل المشترك بينها هو أنها خلاف على الأهداف والمصالح والموارد ينتج عن سعي طرف أو فريق للحصول عليها مما يؤدي الى حرمان طرف آخر من الحصول عليها او يؤدي الى الحاق ضرر بسعيه للحصول عليها، وقد ينتج الصراع أيضا عن الاختلاف في القيم والادراكات بين الافراد والمجموعات أو بسبب عدم وضوح الأدوار والصلاحيات بين الافراد والجماعات (موسى، ٢٠١٤).

٢. تقديم ثلاثة سناريوهات متوقعة لإحداث الصراع بالمشروع:

عندما نتحدث عن الصراع في المشاريع فإننا نضع في الاعتبار نقطتين أساسيتين هما: أولهما أن المشاريع هي منظمات وحتى لو كانت منظمات مؤقتة و امتلكت خصائص تميزها عن المنظمات الوظيفية الا انها منظمات تحمل بعض خصائص المنظمات الوظيفية ، وثانيهما أن المشاريع باعتبارها منظمات تختلف عن المنظمات الوظيفية التقليدية خاصة في محدداتها في الوقت والكلفة والمواصفات ، فإنها تختلف في مستوى وطبيعة وعمق الصراع عن المنظمات الوظيفية واستنادا الى هاتين النقطتين فإننا نستطيع أن نلخص أهم أسباب الصراع في المشروع على النحو التالي:

(١) أن شدة التعقيد Complexity في بيئة عمل المشروع ناتجة عن وجود مدخلات من اشخاص وأقسام ومنظمات عديدة ومختلفة عن بعضها، ونتيجة أيضا من التداخل في الاعتمادية Interdependence بين الأنشطة والوظائف المختلفة، وهذه عوامل محفزة للصراع بين هذه الأطراف أثناء التخطيط والتنفيذ للمشروع.

(٢) إن الناس يشتركون في إنجاز المشروع باعتبارهم أصحاب المصالح Stockholders يحملون معتقدات وقناعات وإدراكات ومشاعر مختلفة، كما ان لديهم مصالح مختلفة وأهدافا متعارضة تؤدي الى حدوث صراع على الموارد Resources والصلاحيات Authorities في المشروع.

(٣) إن أهداف المشروع الثلاث الرئيسية التوت والكلفة والمواصفات تشكل محددات رئيسية وضغوط على مختلف أصحاب المصالح، فالمشروع يجب أن ينتهي في وقت محدد وان التأخير

يؤدي الى تحمل غرامات وربما الي رفض استلام المشروع من قبل الزبون، كما ان تجاوز كلفة المشروع يؤدي الى حصول خسائر واستخدام مواد غير مطابقة للمواصفات المطروحة في العطاءات يؤدي الى رفض المشروع وتعريضه لمخاطر عالية ، وهذه الأمور عوامل مساعدة في زيادة حدة الصراع في المشروع.

٣. تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية:

يمكن استخدام استراتيجيات مختلفة للتعامل مع الصراع فعندما تحصل نزاعات معينة بين العاملين او بين الوحدات داخل المنظمة ماذا يفعل المدير او قائد الفريق وماهي وسيلة المدير، فقد أشارت العديد من الأبحاث بان هنالك أساليب مختلفة يمكن استخدامها كاستراتيجيات لمعالجة الصراع بين العاملين أو بين الأقسام واهم تلك الاستراتيجيات هي: (Daft,2003,633)

(١) التفاوض: Negotiation

وهي العملية التي يبحث من خلالها الطرفان التي تقوم بالتفاوض الى إيجاد أرضية مشتركة يتم من خلالها تبادل العناصر التي يمتلكها كل طرف وله سلطة عليها، بهدف الوصول الى نقطة مشتركة مرضية لكافة الأطراف، والهدف من التفاوض هو الوصول الى حل أمثل (Optimal) لا يستطيع أي طرف ان يقترح مثله بدون ان يكون ذلك الاقتراح على حساب أي الفريقين. إذن التفاوض ببساطة هو أداة لحل الخلاف والوصول الى اتفاق يشعر معه كل من الفريقين انه راضٍ عما حصل عليه.

وحتى تكون عملية التفاوض ناجحة فإنها لا بد ان تحقق ثلاث متطلبا رئيسية:

- أن الحل المرضي في التفاوض بين الأطراف يجب ان يتم بدون الاعتداء على اهداف المشروع او التأثير عليها سلبياً.
- يجب ان يعمل مدير المشروع (المفاوض) على إيجاد الثقة المتبادلة بين المتفاوضين وان يرضى وينمي الأمانة بين هذه الأطراف.
- يجب ان تبتعد الأطراف المتفاوضة عن إيجاد الحلول التي تؤدي الى إشباع حاجاتها هبي وتكون مرضية لها فقط بل يجب ان تقوم بالبحث عن حل يرضي الفريق الآخر ويحقق مصالحه ويشبع حاجاته ايضاً ولتحقيق ذلك فان أفضل استراتيجية يتم اتباعها هي استراتيجية أنا أربح وانت

تربح (I win you win) لأنها ترضي الطرفين بدلاً من استخدام استراتيجية أنا أربح وانت تخسر (I loose you loose) أو استراتيجية إذا خسرت أنا فلتخسر انت (I win you loose).

وحتى يتم تحقيق ذلك فإن التفاوض يجب أن يركز على المبادئ التالية:

- فصل الجوانب الشخصية عن الشكلة المتفاوض عليها.
- التركيز على المصالح والفوائد وليس على المواقع الوظيفية.
- قبل المحاولة في الوصول الى اتفاقية يجب العمل على اكتشاف وابتكار خيارات تحقيق المنافع المتبادلة والمصالح المختلفة للأطراف المتفاوضة.
- الإصرار على استخدام معايير موضوعية للتفاوض.

٢) الشراكة: Partnering

لوحظ في السنوات الأخير وجود نمو مضطرد في الاعتماد على المصادر الخارجية (Outsourcing) لتوفير بعض الأجزاء من المنتجات أو الخدمات للمشروع سواء كانت في صورة سلع ملموسة مثل المواد الخام وقطع الغيار او خدمات غير ملموسة مثل المهارات والخبرات البشرية ولأن المشروع يمتاز بالتعقيد وكثرة المدخلات والجهات التي تقوم بتوفير هذه المواد او الخدمات مثل الموردين ومقاولي الباطن وغيرهم ، فقد اصبح لازماً أن تكون العلاقة بين المشروع وبين هذه الأطراف علاقة شراكة وليست علاقة تقليدية تقف عند حدود تنفيذ الواجبات التعاقدية والشراكة توفير طريقة لنفل العلاقات التعاقدية الى مرحلة التعاون والتشارك القوى بين المشروع وفريق المشروع من جهة وبين الموردين من جهة أخرى وذلك عن طريق البحث عن المصالح المشتركة والثقافة المشتركة وإيجاد الأرضية المشتركة التي تساعد في الوصول الي الأهداف المشتركة.

وحتى تتحقق شراكة ناجحة بين مختلف أصحاب المصالح في المشروع فإن هناك خطوات ضرورية للوصول الى ذلك:

- يجب ان تُظهر الإدارة العليا في المنظمة الام التي ينتمي اليها المشروع التزامها بالشراكة ودعمها لها وان تقوم بتطوير عقد التزام يحكم العلاقات في المشروع.
- يجب ان ينفذ الشركاء ذوي المصلحة في المشروع الالتزامات المطلوبة منهم عن طريق القيام بما يلي:

- القيام بالتقييم المشترك لتقدم المشروع.
 - إيجاد طريقة لحل المشاكل ومعالجة نقاط الاختلاف إذا ظهرت.
 - القبول بالتحسين والتطوير المستمر للأهداف المشتركة.
 - دعم الإدارة العليا في الطرفين لهذه الشراكة.
- كلا الفريقين (الشركاء) يجب أن يلتزموا بأن يقوموا بعمل مراجعة دورية لتنفيذ المشروع والمحطات الرئيسية وأن يستمر ذلك حتى نهاية المشروع.

٣) مذكرة التفاهم (عقد الالتزام) Chartering

مذكرة التفاهم أو ما يسمى بعقد الالتزام ويسميه البعض عقد الامتياز Charter Project هو اتفاقية مكتوبة بين مدير المشروع والإدارة العليا للمنظمة الأم والمدراء الموظفين يتم من خلالها الالتزام والتقييد بالشروط المذكورة في استخدام المواد اللازمة للمشروع، وعادة ما يتم الزبون في مذكرة التفاهم. وفي هذه المذكرة يوافق مختلف الأطراف ويتفقوا على ما الذي يجب ان يتم عمله؟ ومتى يجب ان يتم هذا العمل؟ وماهي الموارد اللازمة لذلك؟ ومتى نحتاجها؟ وما هي كلفتها عند ذلك الوقت؟ وكيف يمكن الحصول عليها؟ وعليه فان مذكرة التفاهم تتضمن خطة المشروع، جدول المشروع موازنة المشروع، كأهم أدوات المشروع من اجل أن يتم الالتزام بها (موسى، ٢٠١٤).

٤. عرض تحليل الأسباب الجذرية Root Cause Analysis:

تمر الصراعات بمراحل مختلفة، كما حددتها عدة نظريات يمكن تلخيص هذه المراحل في ثلاث فئات رئيسية:

- الكامن (محتمل، نائم لكن غير مرئي ومحترف به بعد) هذا يوجد عندما يكون لدى الافراد أو المجموعات اختلافات تزجج أحدهم أو الآخر ولكن الخلافات ليست كبيرة بما يكفي لجعل أحد الأطراف يعمل على تغيير الوضع.
- ناشئ (مرئي لكنه لا يزال عقلياً) قد يحدث هذا عندما يحدث من اجل حدث مثير مثال خلاف مفتوح حول موضوع هذا الموضوع هو إما السبب الحقيقي للصراع أو ذريعة لتضارب مصالح أو شخصية أخرى.

عندما ينشأ صراع الأطراف المعينة لا تزال على شروط التحدث ويمكن مناقشة الحلول العقلانية.

- تصعيد (صراع مفتوح) في هذه المرحلة الأطراف على خلافات علنية وعاطفية مع بعضهم البعض ولم يعودوا قادرين او راغبين في مناقشة الحلول بهدوء وعقلانية. يميل الأشخاص الآخرون الى الانحياز، أو حثهم على القيام بذلك، في بعض الحالات يمكن اتخاذ خطوات قانونية أو النظر فيها.

الفصل السادس

- الحنكة
- التفاوض

أولاً: الحنكة: Resourcefulness:

١. توزيع الموارد البشرية على المهام:

• إدارة الموارد البشرية في المشروع:

تشمل إدارة الموارد البشرية في المشروع العمليات التي تنظم وتدير وتنفذ فريق المشروع، ويتألف فريق المشروع من أفراد مكلفين بأدوار ومسؤوليات مخصصة لاستكمال المشروع وقد يتمتع أعضاء الفريق بمجموعة متنوعة من المجموعات المهارية ويمكن تكليفهم بالمهام بنظام الدوام الكامل والجزئي ويمكن إضافتهم أو حذفهم من الفريق مع تقدم سير العمل في المشروع.

• وضع خطة لإدارة الموارد البشرية:

وهي عملية تحديد وتوثيق الأدوار والمسؤوليات والمهارات اللازمة للمشروع وتوضيح العلاقات ووضع خطة إدارة التوظيف. الميزة الأساسية لهذه العملية هي أنها تحدد أدوار ومسؤوليات المشروع، والمخططات الهيكلية للمشروع، وخطة إدارة التوظيف بما في ذلك الجدول الزمني لتعيين الموظفين وتسريحهم يتم استخدام تخطيط الموارد البشرية في الوقوف على وتحديد الموارد البشرية التي تتمتع بالمهارات اللازمة المطلوبة لنجاح المشروع. تشرح خطة إدارة الموارد البشرية كيفية مجابهة الأدوار والمسؤوليات وتوضيح العلاقات وإدارة التوظيف وتنسيقها داخل المشروع.

وتحتوي كذلك على خطة إدارة التوظيف بما فيها جداول تعيين الموظفين وتسريحهم وتحديد احتياجات التدريب واستراتيجيات بناء الفريق والخطط الخاصة ببرامج التقديرات والمكافآت واعتبارات الامتثال للقواعد ومشاكل السلامة وتأثير خطة إدارة التوظيف على الشركة. يجب على التخطيط الفعال للموارد البشرية مراعاة ووضع خطة لإتاحة الموارد النادرة أو منافستها. يمكن تخصيص أدوار المشروع لفريق العمل أو أعضاء الفريق.

• المخططات التنظيمية وأوصاف المناصب:

توجد أشكال متنوعة لتوثيق أدوار ومسؤوليات أعضاء الفريق. وتندرج معظم الأشكال في أحد الأنواع الثلاثة التالية هرمي تسلسلي ومصنوفة وموجه حسب النص. بالإضافة إلى هذا، يتم سرد بعض مهام المشروع في خطط فرعية مثل خطط إدارة المخاطر أو الجودة أو الاتصالات. بغض النظر عن الأسلوب المستخدم، فإن الهدف هو ضمان وجود مالك معروف لكل حزمة عمل وتوفير

فهم واضح لكافة أعضاء الفريق بشأن أدوارهم ومسؤولياتهم. على سبيل المثال، يمكن استخدام الشكل التسلسلي الهرمي لتوضيح الأدوار رفيعة المستوى بينما قد يناسب الشكل الموجه حسب النص عملية توثيق المسؤوليات المفصلة.

• مخططات على شكل التسلسل الهرمي:

يمكن استخدام هيكل المخطط التنظيمي التقليدي لعرض المناصب والعلاقات في شكل توضيحي من أعلى إلى أسفل. توفر هياكل تجزئة العمل المصممة لعرض كيفية تقسيم تسليمات المشروع إلى حزم عمل كوسيلة لعرض جوانب المسؤولية رفيعة المستوى. في حين يعرض هيكل تجزئة العمل تقسيم تسليمات المشروع، فإن هيكل التجزئة التنظيمي مرتب طبقاً للأقسام أو الوحدات أو الفرق الموجودة بالشركة والمكلفة بأنشطة أو حزم عمل خاصة بالمشروع ومدرجة ضمن كل قسم. يرى القسم التشغيلي مثل قسم تكنولوجيا المعلومات أو المشتريات كافة مسؤوليات المشروع الخاصة به من خلال النظر إلى الجزء الخاص به في هيكل التجزئة التنظيمي. ويتمثل هيكل تحليل الموارد في قائمة هرمية بالموارد المرتبطة حسب الفئة ونوع المورد المستخدم في تيسير التخطيط والتحكم في أعمال المشروع. يمثل كل مستوى تنازلي) أدنى (وصف تفصيلي متزايد للمورد إلى أن يقل الوصف التفصيلي بدرجة كافية لاستخدامه مع هيكل

تجزئة العمل للسماح بتخطيط الأعمال ومتابعتها والتحكم فيها. يكون هيكل تحليل الموارد مفيد في تتبع تكاليف المشروع

ويمكن مواءمته مع نظام حسابات الشركة. وقد يشمل فئات موارد أخرى بخلاف الموارد البشرية.

• المخططات القائمة على المصفوفات:

مصفوفة تعيين المسؤوليات هي عبارة عن شبكة تعرض موارد المشروع المخصصة لكل حزمة عمل. وتستخدم في توضيح العلاقات بين حزم العمل أو الأنشطة وأعضاء فريق المشروع. في المشروعات الكبرى، يمكن إعداد مصفوفة تعيين المسؤوليات على مستويات متنوعة. وعلى سبيل المثال، يمكن لمصفوفة تعيين المسؤوليات رفيعة المستوى تحديد المهام المسؤولة عنها مجموعة أو وحدة فريق المشروع داخل كل مكون بهيكل تجزئة العمل، بينما يتم استخدام مصفوفات تعيين المسؤوليات الأدنى مستوى داخل المجموعة لتخصيص الأدوار والمسؤوليات ومستويات الصلاحية لأنشطة بعينها. يعرض شكل المصفوفة كافة الأنشطة المقترنة بشخص واحد وشتى الأفراد المقترنة

بنشاط واحد. ويضمن هذا الشكل أيضًا وجود شخص واحد فقط مسؤول عن أي مهمة واحدة لتجنب الخلط بشأن من هو المسؤول في النهاية أو من يتمتع بالسلطة في العمل.

• الأشكال الموجهة حسب النص:

يمكن تحديد مسؤوليات أعضاء الفريق التي تتطلب أوصاف مفصلة في الأشكال الموجهة حسب النص. توفر المستندات، الموجودة عادة في شكل موجز، معلومات مثل المسؤوليات والسلطة والكفاءات والمؤهلات. والمستندات معروفة بأسماء متنوعة منها أوصاف المنصب وأشكال الأدوار - المسؤوليات - السلطة. ويمكن استخدام هذه المستندات كقوالب للمشروعات المستقبلية خاصة عند تحديث المعلومات خلال سير المشروع الحالي من خلال تطبيق الدروس المستفادة. (المشروعات م، ٢٠١٣).

٢. تحليل أثر إجراء عملية الـ Crashing وعملية Fast-tracking على الجدول الزمني وتمثيل الجدول بعد تنفيذ هذان الاجراءان:

❖ ضغط الجدول الزمني:

تؤدي عملية ضغط الجدول الزمني الى تقصير فترة الجدول الزمني الخاص بالمشروع دون تغيير نطاق المشروع للتوافق مع قيود الجدول الزمني او التواريخ المحددة أو باقي اهداف الجدول الزمني وتشتمل أساليب ضغط الجدول الزمني الاتي:

• **التهشيم (Crashing):** أسلوب لضغط الجدول الزمني يتم فيه تحليل التكلفة ومقايضات الجدول الزمني لتحديد طريقة الحصول على أكبر مقدار من ضغط اقل تكلفة إضافية، تشتمل أمثلة التهشيم على قبول الوقت الكلي أو جلب الموارد الإضافية أو الدفع للتسليم العاجل للأنشطة الموجودة للمسار الحرج، لا يصلح أسلوب التهشيم الا للأنشطة التي تؤدي الموارد الإضافية فيها الى تقصير الفترة. لا ينتج من عملية التهشيم دائما بديلا صالحا للاستعمال وقد ينتج عنها خطر و/او تكلفة متزايدة.

• **التعقب السريع (Fast-tracking):** أسلوب لضغط الجدول الزمني يتم تنفيذ المراحل والأنشطة فيه بتسلسل قائم على التوازي وخير مثال على ذلك هو بناء أساس أحد المباني قبل إنهاء جميع الرسومات الهندسية. قد يؤدي التعقب السريع الى إعادة تنفيذ العمل وزيادة المخاطر. لا يتم

تفعيل التعقيب السريع الا إذا كان من الممكن تنفيذ الأنشطة في نفس الوقت لتقصير الفترة الزمنية (المشروعات م.، الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، ٢٠٠٨).

على مدراء المشاريع مراقبة الجدول الزمني للمشروع وفقاً لما تم تفصيله في خطة التنفيذ وبشكل منظم لضمان سير الجدول في المسار الصحيح اما إذا خرج الجدول الزمني للمشروع عن المسار الصحيح فسيكون لدى الفريق عدد من الخيارات لضغط الجدول كما ذكرنا أعلاه ولكن إذا كانت الجداول ثابتة لا تتغير لا يمكن للمشروع العودة الى المسار الصحيح. **الشكل (٧)** لتوضيح الجدول بعد تنفيذ الإجراءات.

ثانياً: التفاوض: Negotiation:

وهي العملية التي يبحث من خلالها الطرفان أو الأطراف التي تقوم بالتفاوض عن إيجاد أرضية مشتركة يتم من خلالها تبادل العناصر التي يمتلكها كل طرف وله سلطة عليها بهدف الوصول الى نقطة مشتركة مرضية لكافة الأطراف (موسى، ٢٠١٤).

• تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض:

القواعد الذهبية للعملية التفاوضية:

وهي اتباع عدة قواعد تركز على ضوابط التصرفات والعمل وفق خطوات تقوده إلى شاطئ الأمان وهذه القواعد هي:

- (١) لا تتفعل أثناء العملية التفاوضية فربما تحدث أثناء غضبك بكلام ستندم عليه إلى الأبد.
- (٢) لا تجادل بل اخطو إلى جانبه.
- (٣) لا ترفض وابتعد عن السلبية.
- (٤) لا تضغط بل افتح باباً للخروج.
- (٥) لا تصعد الموقف مهما كان موقف الطرف المقابل متصلباً. (الهزيمة، ٢٠٠٦)

• إعداد عدد (٢) خطة للتفاوض:

التخطيط للتفاوض: هو الأداء للتنبؤ بمستقبل التفاوض على ضوء توصيف البيئة التي يتم فيها التفاوض ويتضح أهمية التخطيط من خلال اثار التساؤلات التالية: -

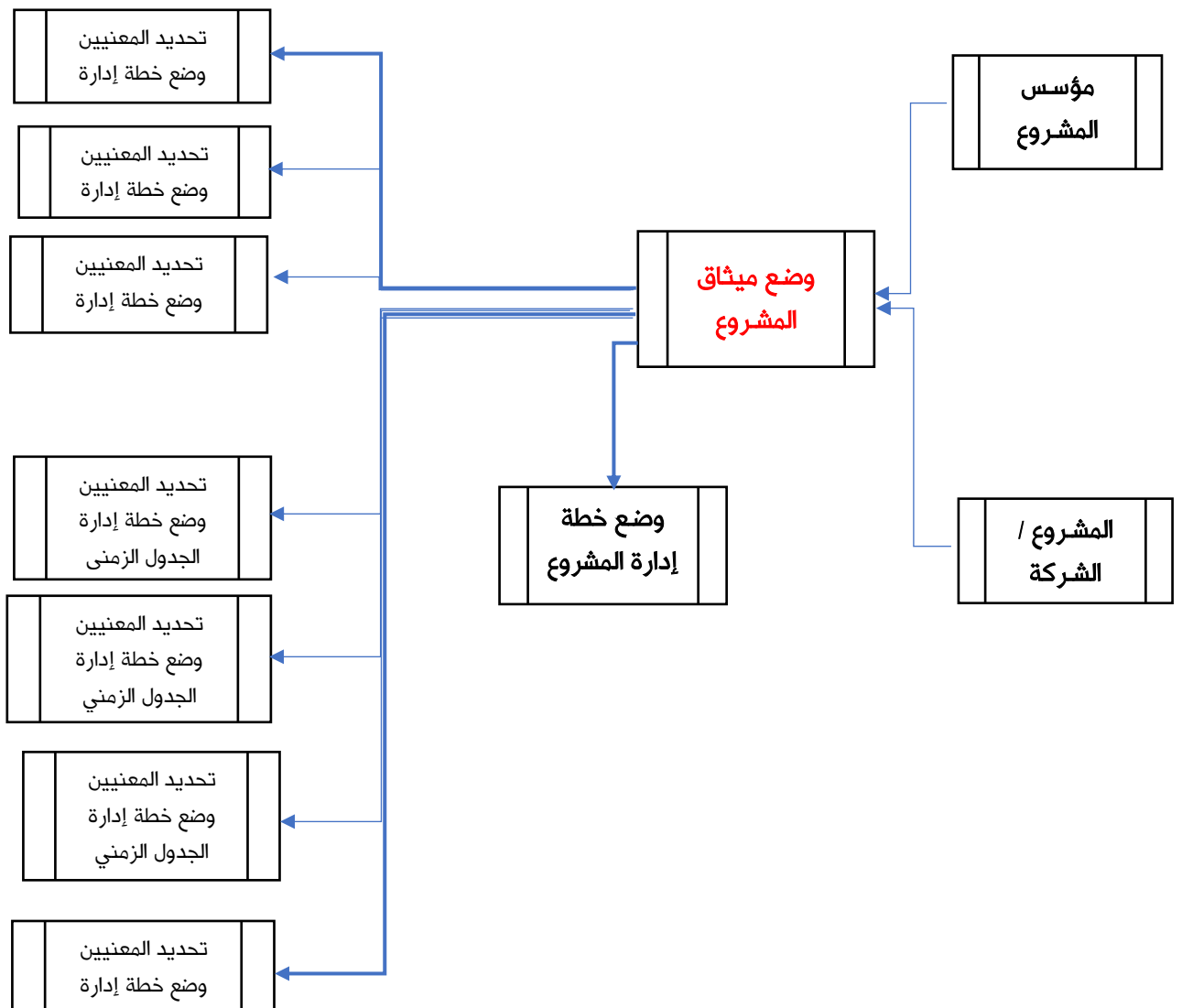
- ما أهداف أطراف التفاوض؟ وما أولوياتها؟
- ما إمكانيات وقدرات أطراف التفاوض؟ وما نقاط القوة ووجه الضعف لديهم؟
- ما الأساليب والادوات المتوقع أن يستخدمها أطراف التفاوض؟
- ما الخيارات البديلة المتاحة والتي يمكن أطراف التفاوض المفاضلة بينها؟
- ما الأسس الرئيسية التي ستعتمد عليها عملية التفاوض؟ (الباحة)

وضع إطار لخطة التفاوض:

يلجأ المفاوض الفعال لوضع إطار لعملية التفاوض ويحقق ذلك المزايا التالية:

١. عندما تضع أفكارك على الورق فأنت تستطيع بذلك تصنيفها وترتيبها وحل أي تناقض.
٢. عندما يتم التفاوض في شكل فريق فمن المفيد وجود وثيقة في يد أعضاء كل الفريق لتساعد كل منهم للقيام بدوره.
٣. ومن المفيد مراجعة خطة التفاوض بين الجلسات وكذلك بعد انتهاء عملية التفاوض كي يستفاد من التجربة. (خضر، ٢٠٠٥)

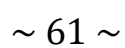
الأشكال



مخطط تدفق البيانات الخاص بتطوير ميثاق المشروع

الشكل رقم (١)

(المشروعات م.، الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، ٢٠١٧)



عوامل داخلية

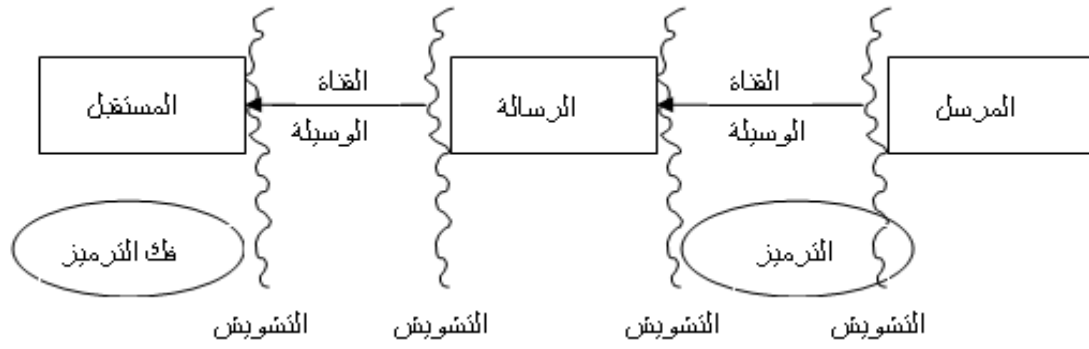
بيئة	S نقاط القوة • القيادة الحكيمة لإدارة المشروع • توفر المتطلبات الخاصة بأعمال الصيانة	W نقاط الضعف • قلة الكادر البشري المؤهل بالمشروع • ضعف الموقف القانوني بالمشروع	بيئة
	O الفرض • تحقيق نجاح بالمشروع باستخدام الوسائل التقنية الحديثة من برامج الصيانة وغيرها.	T التهديدات • ضعف إمكانية التواصل مع المشرفين والسكان من أجل تقديم الخدمات الخاصة بالصيانة.	

عوامل خارجية

نموذج SWOT

الشكل رقم (٣)

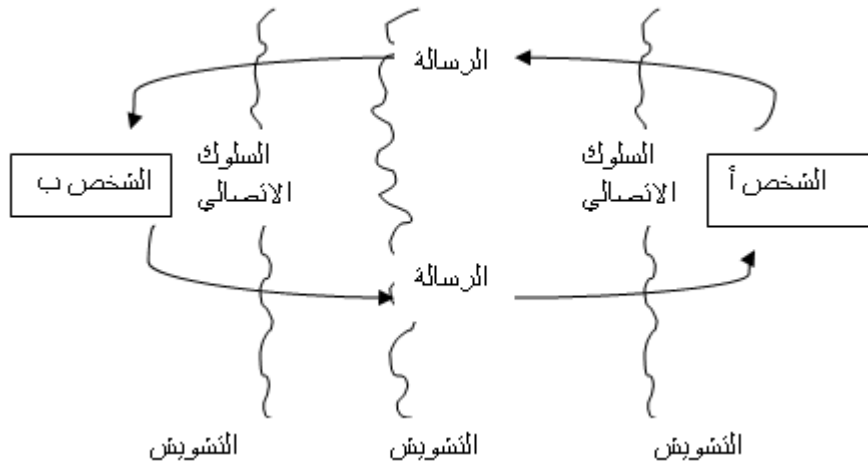
(مستقل، ٢٠٢٠)



نموذج الاتصال أحادي الاتجاه المصدر بتصرف يسير:

Adler, Ronald B. and Lawrence B. Rosenfeld and Neil Towne. Interplay: The Process of Interpersonal Communication. Sixth Edition. Harcourt Brace College Publishers. 1995,. P. 9.

الشكل رقم (٤)

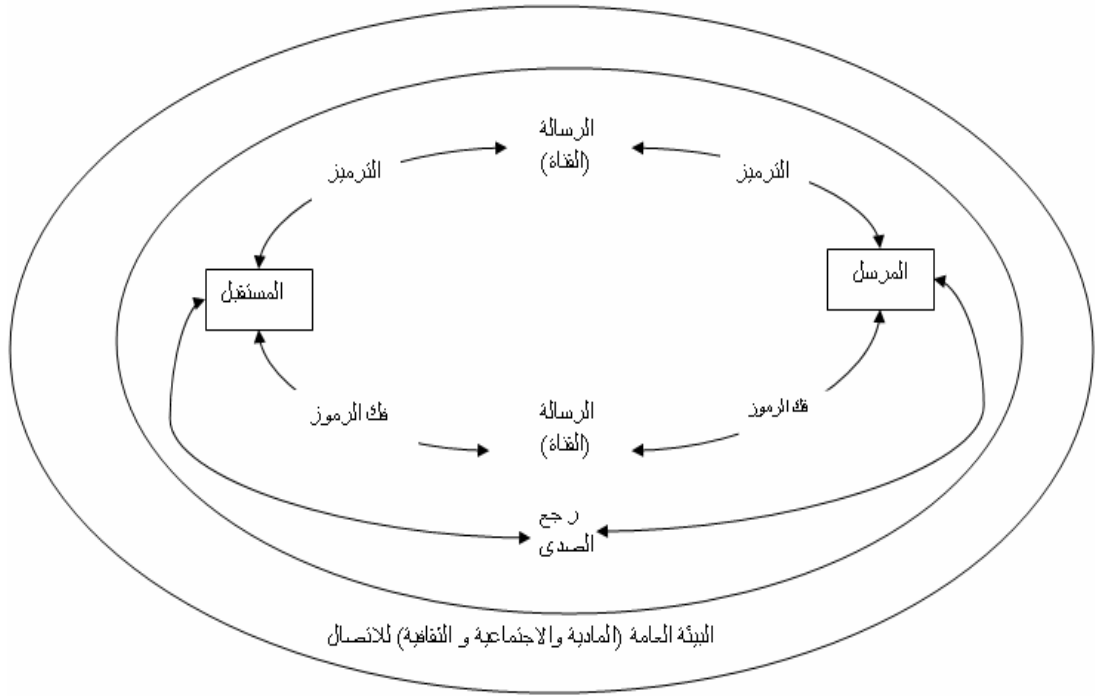


نموذج الاتصال التبادلي (في اتجاهين)

المصدر بتصريف يسير: Adler, Ronald B. and Lawrence B. Rosenfeld and Neil Towne, *Interplay: the Process of Interpersonal Communication*. Harcourt Brace College Publishers. 1995, Sixth Edition. P. 11

وكذلك: Dimbleby, Richard and Graeme Burton. *More Than Words: An Introduction to Communication*. Routledge: New York, 1998. P. 34.

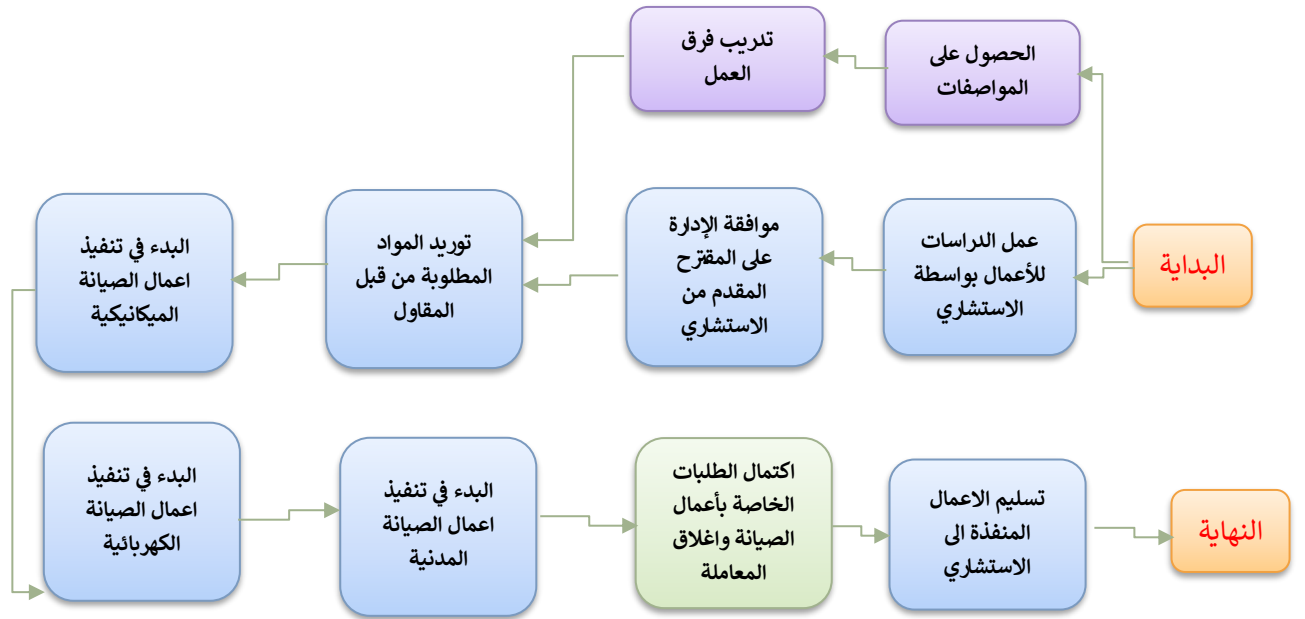
الشكل رقم (٥)



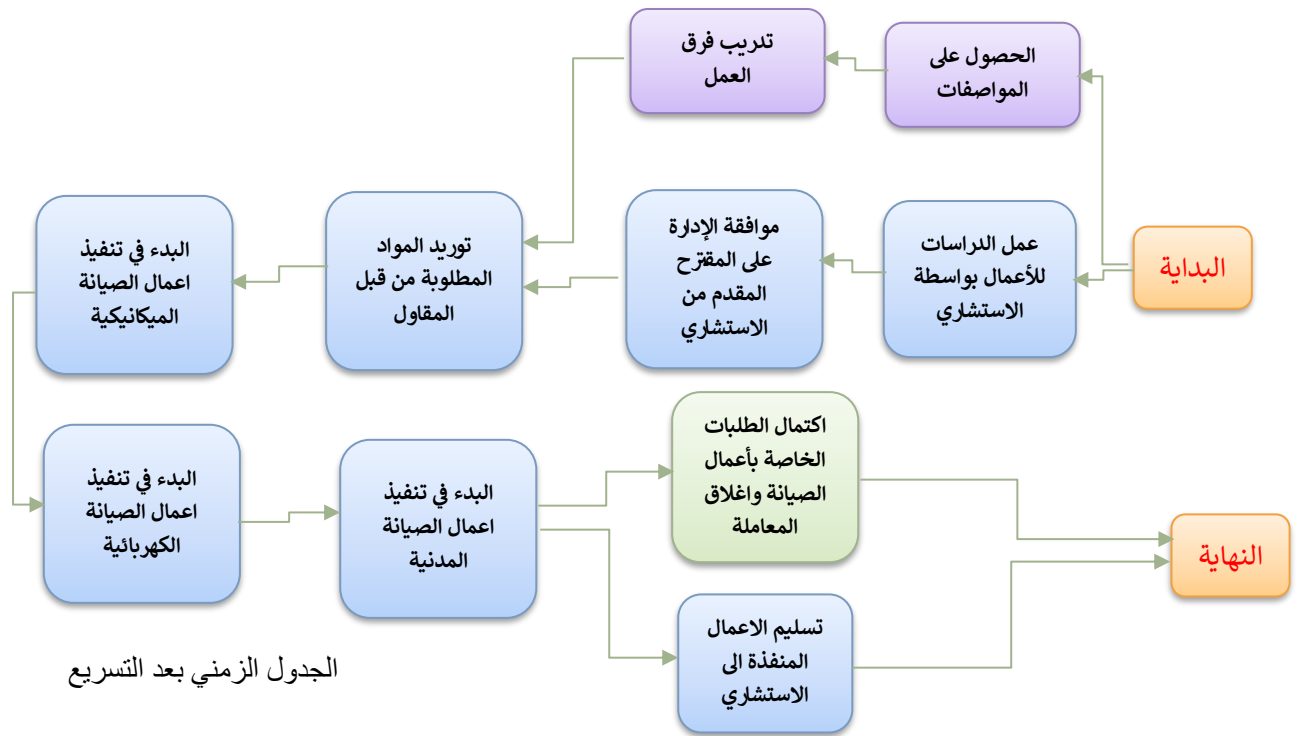
نموذج الاتصال التفاعلي

المصدر بتصريف يسير: Dimbleby, Richard and Graeme Burton. More Than Word an Introduction to Communication. Routledge: New York, 1998. P. 35.

الشكل رقم (٦)



الجدول الزمني



الجدول الزمني بعد التسريع

الجدول الزمني للمشروع بعد تنفيذ عمليات التتبع السريع والتهشيم

الشكل رقم (٧)

الجدول

المهام	تاريخ النهاية	الحالة	ملاحظات
تنفيذ الصيانة الدورية	حتى نهاية المشروع	جارى العمل	التنسيق مع الاستشاري
اجراء اعمال الدهانات	حتى نهاية المشروع	جارى العمل	حسب الطلبات
اجراء اعمال السباكة	حتى نهاية المشروع	جارى العمل	حسب الطلبات
اجراء اعمال الكهرباء	حتى نهاية المشروع	جارى العمل	دوريا
اجراء اعمال الميكانيكا	حتى نهاية المشروع	جارى العمل	دوريا
صيانة المولدات	حتى نهاية المشروع	جارى العمل	دوريا
صيانة المضخات	حتى نهاية المشروع	جارى العمل	دوريا
رفع المستخلصات	حتى نهاية المشروع	شهرياً	الموافقة من الادارة

نموذج التحقق (Check List) لأعمال الصيانة للمرافق لكل مراحل المشروع

الجدول رقم (١)

(المشروعات م.، الدليل المعرفي لإدارة المشروعات ، الطبعة السابعة، ٢٠٢١)

أصحاب المصلحة	طريقة التواصل	الحاجات المعلوماتية	التكرار	المسئول
المالك	الابلاغ	المستخلصات	شهري	مدير المجمع
لجنة الاشراف	الاجتماعات	تقديم الخدمات	حسب الحاجة	رئيس اللجنة
لجنة الاشراف	الارقام	طلبات الصيانة	حسب الحاجة	الاستشاري

خطة التواصل (مصفوفة الاتصال)

الجدول رقم (٢)

أصحاب المصلحة	غير مدرك	مقاوم	محايد	داعم	رائد
أصحاب المصلحة ١	ج			د	
أصحاب المصلحة ٢			ج	د	
أصحاب المصلحة ٣				د ج	

مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين (أصحاب المصلحة)

الجدول رقم (٣)

النشاط	المسئول	المساءلة	المستشارون	الذين يتم إعلامهم
المواصفات الفنية لقطع الغيار	مدير الاستشاري	مدير المجمع	فريق الاستشاري	فريق عمل المشروع
توريد المواد وقطع الغيار	المدير المالي	مدير المجمع	مدير الاستشاري	فريق عمل المشروع
إعداد تقرير سير المشروع	الاستشاري	مدير المجمع	فريق عمل المشروع	أصحاب المصلحة

نموذج (RACI)

الجدول رقم (٤)

المراجع

١. (بلا تاريخ).
٢. ٢٦ مارس "Geckoboard" بواسطة فريق . (٢٠٢١). "Geckoboard" فريق . ٢٦ مارس "Geckoboard" بواسطة فريق .
٣. Business insider . (٢٠٢١). copyright@2021 insider inc.
٤. By Michael L Smith and James Erwin . (بلا تاريخ). Responsibility & Role . Charting (RACI).
٥. International Project Management Association (IPMA) . (٢٠١٨). individual Switzerland: International Project . competence baseline for project Management Association (IPMA).
٦. king country . (٢٠١٣). Department of Executive Services.
٧. PM4NGOs . (٢٠١٩). دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية.
٨. أحسان خضر . (٢٠٠٥). الاعداد والتخطيط للتفاوض. المعهد العربي للتخطيط.
٩. أ.د. نادر فتحي ، د. سارة حسام الدين ، لمياء عبد الحميد . (٢٠١٩). الكفاءة السيكمترية لمقياس مهارات التواصل الفعال للشباب. مجلة البحث العلمي ، العدد العشرون لعام ٢٠١٩.
١٠. اسماعيل محمد السيد . (١٩٩٩). الإدارة الاستراتيجية. مصر: المكتب العربي الحديث.
١١. جامعة الباحة . (بلا تاريخ). ادارة المفاوضات. المملكة العربية السعودية.
١٢. جيمس تشين . (٢٠٢١). أساسيات العمل. Investopedia.
١٣. د. أحمد بن سيف الدين تركستاني . (بلا تاريخ). مدخل الى الاتصال الانساني.
١٤. د. أحمد موسى . (٢٠١٤). ادارة المشاريع المعاصرة. عمان ، الاردن: دار وائل للنشر.
١٥. د. ماجد بن سالم حميد الغامدي . (٢٠١٧). النزاهة قيم وسلوك. شبكة الألوكة.
١٦. عبدالرحمن بسام المشاقبة . (٢٠١٥). نظريات الاتصال. الاردن-عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
١٧. عمر وصفي عقيلي . (٢٠٠١). المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. الأردن: دار وائل للنشر.
١٨. لاري ألتون . (بلا تاريخ). All Bussines.
١٩. محمد الطاهر بوياية . (بلا تاريخ).
٢٠. محمود سلمان العميان . (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. عمان: دار وائل ص ٣١٢.
٢١. محمود عوض ، على محمود الهزايمة . (٢٠٠٦). المدخل الى فن المفاوضات. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
٢٢. مستنقل . (٢٠٢٠). مستنقل ، أحد مشاريع شركة محسوب.
٢٣. مؤسسة معهد ادارة المشروعات . (٢٠٠٨). الدليل المعرفي لإدارة المشروعات. امريكا: مؤسسة معهد ادارة المشروعات.

٢٤. مؤسسة معهد ادارة المشروعات. (٢٠١٧). *الدليل المعرفي لادارة المشروعات*. أمريكا: مؤسسة معهد ادارة المشروعات.
٢٥. مؤسسة معهد ادارة المشروعات. (٢٠٢١). *الدليل المعرفي لادارة المشروعات ، الطبعة السابعة*. امريكا: مؤسسة الدليل المعرفي لادارة المشروعات.
٢٦. مؤسسة معهد ادارة، المشروعات. (٢٠١٣). *الدليل المعرفي لادارة المشروعات*. امريكا: مؤسسة معهد ادارة المشروعات.
٢٧. ناصر بن ابراهيم بن سعد المحميد. (الطبعة الثانية ٢٠١٧). *إدارة المشاريع الإحترافية وفق منهجية KSA .PMI*: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية .
٢٨. ناصر محمد العديلي. (١٩٩٥). *السلوك الانساني والتنظيمي*. الرياض: الادارة العامة للبحوث.
٢٩. نبيل محمد مرسي. (٢٠٠٣). *الإدارة الاستراتيجية*. مصر: دار الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، ص ٥٨.