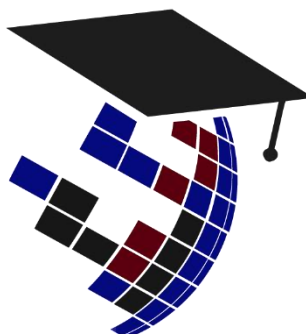




جامعة الحلول للتعليم الالكتروني

5154

فريق المشروع		
2021200487	محمد عدنان عراقي	قائد
2021200435	على عبد الله علي عسيري	النائب
2021201757	عبد الله خضر الزهراني	عضو
2021203835	محمد عمر الهادي	عضو
2021200191	وليد الفريدي	عضو
2021203220	بدر الفريدي	عضو
2021200726	معاذ عمر محمد	عضو
2021201691	محمد العرفج	عضو
2021202914	عبد الله العبودي	عضو
2021200806	عواد المرشدي	عضو

بإشراف/ د. وليد سليمان
 الفصل الدراسي الثالث
 1442هـ - 2021 م



قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
6	الاستراتيجية
9	الحكومة والهيكل والعمليات
10	الامتثال والمعايير واللوائح
14	السلطة والاهتمام
17	ثقافة المنظمة وقيمها
17	نقد وإدارة الذات
18	النزاهة الشخصية والموثوقية
19	الاتصالات الشخصية
26	القيادة
27	العمل الجامعي
27	الصراع والأزمات
30	الحنكة
32	التفاوض
34	تصميم المشروع
39	المتطلبات والأهداف
43	النطاق
46	الوقت
50	الجودة
52	المالية
53	الموارد
57	التوريدات
59	التخطيط والتحكم
63	المخاطر والفرص
66	أصحاب المصلحة المعنيين
67	التوصيات
68	الخلاصة
69	المراجع

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
7	مؤشرات قياس الأداء.	1
8	ميثاق المشروع.	2
10	خطوات الهيكل التنظيمي للجامعة.	3
10	نموذج الامتثال.	4
11	نموذج التحقق لمرحلة البدء والتخطيط.	5
12	نموذج التحقق لمرحلة تنفيذ المشروع.	6
13	نموذج التحقق لمرحلة إغلاق المشروع.	7
14	سجل المعنيين.	8
18	نموذج SWOT.	9
19	سجل أصحاب المصلحة.	10
23	مصفوفة الاتصال.	11
25	مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين.	12
27	نموذج RACI.	13
28	الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع الصراعات	14
30	توزيع الموارد البشرية على المهام.	15
31	الجدول الزمني الأساسي.	16
31	تحليل أثر اجراء عملية Fast-tracking على الجدول الزمني.	17
35	عوامل نجاح المشروع	18
36	هيكل تقسيم الاعمال	19
38	شرح حزم الاعمال	20
39	مصفوفة تتبع المتطلبات	21
42	اهداف المشروع	22
43	بيان النطاق	23
46	قائمة المهام المطورة تحت كل حزمة عمل WBS	24
49	نموذج شبكي لأنشطة المشروع	25
51	نموذج SIPOC	26
52	هيكل تقسيم التكاليف والميزانية المشروع	27
56	توزيع موارد المشروع من معدات وأدوات	28
58	نموذج المقارنة بين الموردين ونموذج المقارنة SCORING MODEL	29
59	نموذج الدعوة وجدول الاعمال	30
60	محضر الاجتماع	31
62	نموذج طلب تغيير	32
63	نموذج سجل المخاطر	33
64	التحليل النوعي للمخاطر	34
66	مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين	35

قائمة الاشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	الهيكل التنظيمي	9
2	تطوير شبكة (القوة /والاهتمام)	15
3	تطوير شبكة (التأثير / والقوة)	15
4	النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة	16
5	هيكل تقسيم الاعمال	37
6	العلاقة بين الأنشطة	47
7	المسار الحرج	48
8	نموذج Ishikawa	51

1. الاستراتيجية:

1.1 الرؤية :

الريادة في الشراكة المعرفية بالوطن العربي والمساهمة في بناء مجتمع قادر على المنافسة محلياً وعالمياً.

1.2 الرسالة :

المساهمة في بناء اقتصاد معرفي من خلال تقديم البرامج التعليمية المميزة التي يتطلبها سوق العمل، ومواكبة الجامعات الرائدة محلياً ودولياً، والتسخير الأمثل للتقنيات الحديثة.

1.3 الأهداف :

- تقديم برامج تعليمية معتمدة وذات تكاليف منخفضة.
- تمكين طلاب الوطن العربي من الانضمام للبرامج التعليمية.
- تقديم خدمات وبرامج تعليمية متنوعة ومعتمدة وذات جودة عالية.

1.4 مؤشرات قياس الأداء:

جدول رقم (1) مؤشرات الأداء الرئيسية

م	مؤشر الأداء	المستهدف
تقديم برامج تعليمية معتمدة وذات تكاليف منخفضة		
1	قيمة الدراسة للطلاب بالفصل الدراسي لمرحلة البكالوريوس.	\$ 600
2	قيمة الدراسة للطلاب بالفصل الدراسي لمرحلة الماجستير.	\$ 800
3	تكلفة تقديم البرامج التعليمية للطلاب الواحد لمرحلة البكالوريوس.	\$ 400
4	تكلفة تقديم البرامج التعليمية للطلاب الواحد لمرحلة الماجستير.	\$ 550
5	الاعتمادات المحلية والدولية.	2
تمكين طلاب الوطن العربي من الانضمام للبرامج التعليمية		
6	عدد الدول العربية المستفيدة من برامج الجامعة.	5
7	عدد الطلاب الملتحقين بالجامعة حتى نهاية 2026م.	25,000
7.1	عدد الطلاب الملتحقين بالجامعة حتى نهاية 2025 م.	18,000
7.2	عدد الطلاب الملتحقين بالجامعة حتى نهاية 2024 م.	13,000
7.3	عدد الطلاب الملتحقين بالجامعة حتى نهاية 2023 م.	8,000
7.4	عدد الطلاب الملتحقين بالجامعة حتى نهاية 2022 م.	3,000
8	عدد طلبات الالتحاق بالجامعة لكل فصل دراسي.	13,000
9	عدد المنشورات التسويقية كل فصل دراسي.	100
10	الزيادة في متابعي حسابات الجامعة كل فصل دراسي.	500
11	الندوات والمؤتمرات للعام الواحد.	3
تقديم خدمات وبرامج تعليمية متنوعة ومعتمدة وذات جودة عالية		
12	نسبة رضا الطلاب عن البرامج التعليمية.	90%
13	تخصصات مرحلة البكالوريوس.	4
14	تخصصات مرحلة الماجستير.	3
15	المقررات العلمية لمرحلة البكالوريوس	30
16	المقررات العلمية لمرحلة الماجستير	10
17	أسئلة الاختبارات المتوفرة (بنك الأسئلة) لكل مادة.	3,000
18	الساعات المسجلة لكل مادة.	30
19	نقل التجارب والمقارنات المعيارية.	3
20	استبيانات تقييم مستوى الرضا لكل فصل.	700
21	متوسط مدة معالجة استفسارات وشكاوى الطلاب (يوم).	2
22	دورات تطوير مهارات الطلبة لكل فصل.	2
23	متوسط معدلات الطلاب.	80%+
24	نسبة تنفيذ توصيات تطوير الأعمال لكل فصل	100%

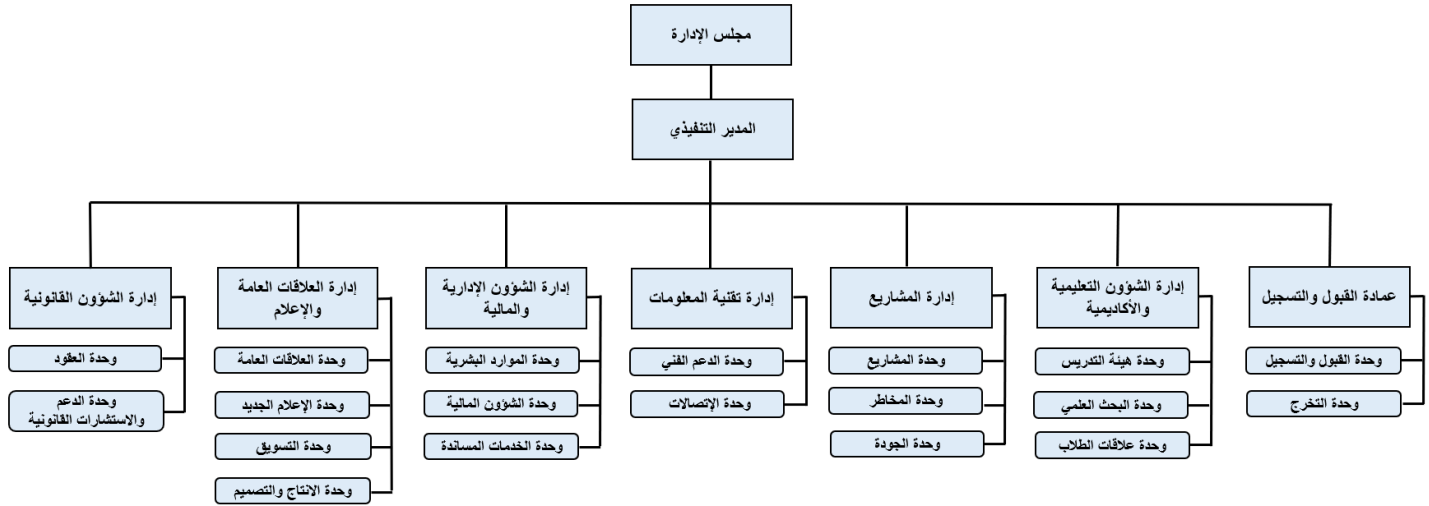
1.5 ميثاق المشروع:

جدول رقم (2) ميثاق المشروع

معلومات المشروع			
اسم المشروع	مشروع تأسيس جامعة الحلول للتعليم الالكتروني	مالك المشروع	شركة الحلول الرقمية القابضة
راعي المشروع	د. وليد سليمان	مدير المشروع	محمد عراقي
تاريخ البداية	22 سبتمبر 2021	تاريخ الانتهاء	22 يوليو 2022
قيمة المشروع		10,000,000	
وصف نطاق المشروع			
تأسيس جامعة الحلول الرقمية من خلال صياغة رسالتها وأهدافها الاستراتيجية وخطة التنفيذ، وإعداد الأنظمة واللوائح والبرامج التعليمية وخدماتها المساندة لضمان انطلاق الجامعة واستدامتها وتوسعها.			
مخرجات المشروع			
نظام التعليم الالكتروني.			
تأسيس وحدات الجامعة التعليمية والإدارية.			
البرامج التعليمية لمرحلتى البكالوريوس والماجستير.			
إدارة المشروع			
انشاء مكتب مخصص لتخطيط وإدارة المشروع والإشراف على تنفيذ وتجويد مخرجاته.			
أصحاب المصلحة الرئيسيين			
وزارة التعليم		الشركة المنفذة للنظام الالكتروني	
المركز الوطني للتعليم الالكتروني		طلاب الجامعة	
هيئة تقويم التعليم والتدريب		أعضاء هيئة التدريس	
وزارة التجارة		فريق عمل المشروع	
افتراضات المشروع			
عدم وجود نظام يمنع تأسيس الجامعات الذكية مستقبلا.			
أبرز المخاطر			
ظهور منافسين أثناء فترة تأسيس الجامعة.			
عدم الحصول على اعتمادات دولية لبرامج الجامعة.			
استقالات من فريق العمل أو أعضاء هيئة التدريس المؤسسين.			

2. الحكومة والهياكل والعمليات:

2.1 تطوير هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع:



شكل رقم (1) الهيكل التنظيمي

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

1. البحث في النماذج الحالية للجامعات المحلية Benchmark
2. اعتماد أفضل الممارسات المحلية والعالمية Best Practice
3. دراسة وتحليل كافة المهام المطلوبة وأهميتها حسب الخطة الاستراتيجية.
4. موازنة الهيكل التنظيمي مع كل من:
 - الأهداف الاستراتيجية.
 - الدرجات الوظيفية (القوة والسيطرة).
 - حجم المنشأة.
 - البيئة المحيطة.
 - التكنولوجيا.
 - الأنظمة والقوانين.

جدول رقم (3) خطوات تطوير الهيكل التنظيمي للجامعة

الخطوة الأولى	الخطوة الثانية	الخطوة الثالثة	الخطوة الرابعة	الخطوة الخامسة	الخطوة السادسة
تحليل الأهداف والمهام الاستراتيجية	عمل المقارنة المرجعية	إعداد النموذج التشغيلي	إعداد الهيكل التنظيمي	تحديد مهام الوحدات التنظيمية ومسؤولياتها	إعداد الهيكل الوظيفي التفصيلي

2.3 نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع:

مكتب إدارة المشاريع Directive:

يتطلب مشروعنا درجة عالية من التحكم بالمشروع من خلال الإدارة المباشرة للمشاريع وتعيين مدراء المشاريع وتقديم تقاريرهم إليه مما يضمن مستوى عالي جداً من الاتساق في العمل على مستوى جميع المبادرات. بالإضافة إلى وجود منهجية مشتركة لإدارة جميع المشاريع.

3. الامتثال والمعايير واللوائح:

3.1 نموذج الامتثال:

جدول رقم (4) نموذج الامتثال

المشروع:	جامعة الحلول للتعليم الالكتروني	مدير المشروع:	محمد عراقي
راعي المشروع:	د. وليد سليمان	أعدت بواسطة:	
المخرج		التاريخ:	
م	الوصف	الحالة	تعليقات / خطة
1	هل تم الإنجاز حسب نطاق المشروع المعتمد؟		
2	تم انجاز المخرج بمعايير الجودة المخطط لها؟		
3	تم تسليم المخرج في الموعد المحدد؟		
4	تم إنجاز المخرج حسب أو أقل من التكلفة المعتمدة؟		
5	يوجد ملاحظات أو تعديلات مطلوبة؟		
6	تم جمع الدروس المستفادة من إنجاز المهام المتعلقة بالمخرج؟		
7	تم تقييم أداء العاملين على إنجاز المخرج؟		
8	تم صرف مستحقات الموردين إن وجدت؟		
9	سيتم تحقيق الأثر المرجو من المخرج؟		
10	المخرج جاهز للتسليم إلى الجهة المستفيدة؟		
الاعتماد			
الوظيفة	الاسم	التاريخ	رقم الهاتف

3.2 تطوير نموذج التحقق لمراحل المشروع الثلاث (بدء والتخطيط – تنفيذ- الاغلاق):

قائمة مراجعة مرحلة البدء والتخطيط:

جدول رقم (5) نموذج التحقق لمرحلة البدء والتخطيط

المشروع	جامعة الحلول للتعليم الالكتروني	مدير المشروع	محمد عراقي
الراعي		الإعداد	
المخرج		التاريخ	
#	الوصف	الحالة	تعليقات
1	اعتماد ميثاق المشروع		
2	تعريف جميع أصحاب المصلحة واعتماد خطة التفاعل معهم		
3	اعتماد النطاق وتعريف كافة المهام المطلوبة لإنجاز المشروع		
4	اعتماد الجدول الزمني وتعريف الموارد البشرية بمهامهم		
5	اعتماد تكلفة المشروع والاحتياجات المخصصة للمخاطر		
6	تعريف المخاطر وتحليلها ووضع خطط الاستجابة لها		
7	اعداد خطة الاتصال وتحديد الطريقة الأمثل للتواصل مع المعنيين		
8	اعتماد معايير الجودة ومعايير قبول المخرجات		
9	اعتماد خطة إدارة التغيير		
10	اعتماد الطرق والأدوات اللازمة لإنجاز المشروع		
11	اعتماد النماذج الخاصة بالمشروع		
12	قبول إدارة العمليات المسؤولية عن تشغيل وصيانة المنتج أو الخدمة التي يقدمها المشروع		
13	اعتماد خطة التدريب ونقل المعرفة للمعنيين		

قائمة مراجعة تنفيذ المشروع:

جدول رقم (6) نموذج التحقق لمرحلة تنفيذ المشروع

المشروع	جامعة الحلول للتعليم الالكتروني	مدير المشروع	محمد عراقي
الراعي		الإعداد	
المخرج		التاريخ	
#	الوصف	الحالة	تعليقات
1	موافقة العميل على استلام مخرجات المشروع.		
2	مراقبة التكلفة الفعلية للمشروع ومقارنتها بخط أساس التكلفة المعتمدة.		
3	مراقبة مواعيد تنفيذ المهام ومقارنتها بخط الأساس للجدول الزمني.		
4	مراقبة أداء فريق العمل والموردين.		
5	مراقبة وضمان جودة المخرجات.		
6	متابعة التدريب ونقل المعرفة للمعنيين.		
7	توثيق التغييرات المعتمدة على خط الأساس للتكلفة وتأثيرها.		
8	توثيق التغييرات المعتمدة على النطاق وتأثيرها على الأداء والتكلفة والجدول الزمني.		
9	إعداد التقارير اللازمة للمشروع.		
10	التفاعل مع أصحاب المصلحة حسب الخطة المعتمدة.		
11	نشر المعلومات المتعلقة بالمشروع حسب خطة الاتصال المعتمدة.		
12	تحديد تاريخ مراجعة ما بعد التنفيذ والجهة المسؤولة عن المراجعة.		
13	اعتماد أوامر التغيير بعد تحليل أثرها على المشروع.		
14	اتخاذ القرارات الوقائية والتصحيحية لضمان انجاز المشروع حسب الخطة.		
15	تحديث سجلات المشروع بشكل مستمر		

قائمة مراجعة إغلاق المشروع:

جدول رقم (7) نموذج التحقق لمرحلة إغلاق المشروع

المشروع	جامعة الحلول للتعليم الإلكتروني	مدير المشروع	محمد عراقي
الراعي	د. وليد سليمان	الإعداد	
المخرج		التاريخ	
#	الوصف	الحالة	تعليقات
1	استلام العميل رسمياً لمخرجات المشروع		
2	الوفاء بأي حالات أو شروط تتعلق بالقبول.		
3	تقييم المشروع مقابل كل هدف في خطة أداء المشروع.		
4	تدوين التكلفة الفعلية للمشروع ومقارنتها بخطة أساس التكلفة المعتمدة.		
5	تحديد جميع التغييرات المعتمدة وتوثيق تأثيرها على المشروع.		
6	مقارنة مواعيد إنجاز المعالم الرئيسية بالجدول الزمني المعتمد.		
7	تسليم إدارة العمليات المسؤولية عن تشغيل وصيانة مخرجات المشروع.		
8	تسليم الوثائق المتعلقة بتشغيل وصيانة المنتج أو الخدمة إلى إدارة العمليات.		
9	الانتهاء من التدريب ونقل المعرفة لتنظيم العمليات		
10	نقل الموارد التي استخدمها المشروع إلى وحدات أخرى داخل المنظمة.		
11	إغلاق كافة العقود والتوريدات ودفع المستحقات.		
12	توثيق الدروس المستفادة وفقاً لإرشادات إدارة مشروع.		
13	أرشفة وثائق المشروع أو التخلص منها بالطريقة المتفق عليها.		

4. السلطة والاهتمام:

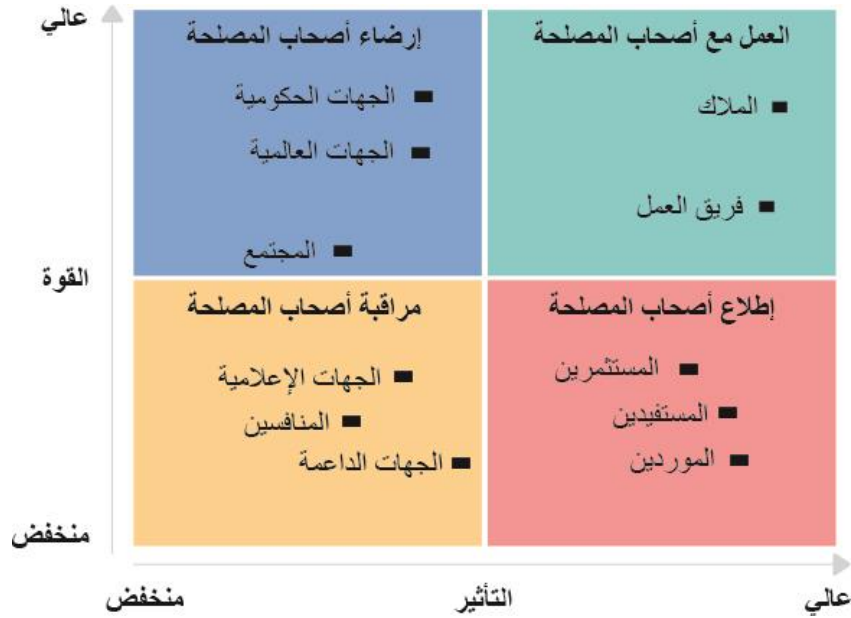
4.1 تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم:

جدول رقم (8) سجل المعنيين

سجل المعنيين			
#	النوع	التصنيف الفرعي	الاسم
1	داخلي	الملاك	مجلس الإدارة
2		فريق العمل	الموظفين
3		المستفيدين	الطلاب
4	خارجي	موردين	جهات التوظيف
5			المكاتب الهندسية والمقاولات
6			الشركات التقنية
7			وزارة التجارة
8		الجهات الحكومية	وزارة التعليم
9			المركز الوطني للتعليم الإلكتروني
10			هيئة تقويم التعليم والتدريب
11		الجهات الإعلامية	لينكد ان
12			تويتر
13			فيسبوك
14			القنوات التلفزيونية
15			القنوات الإذاعية
16		منافسين	الجامعات المحلية والعربية
17		المجتمع	الطلاب المستهدفين
18		المستثمرين	المساهمون
19		الجهات داعمة	جهات التمويل
20		الجهات عالمية	جهات الاعتمادات المهنية

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

القوة / الاهتمام:



شكل رقم (2) شبكة التأثير / القوة

التأثير / القوة:



شكل رقم (3) شبكة القوة / الاهتمام

4.3 النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة:



شكل رقم (4) النموذج الشبكي لأصحاب المصلحة

5. ثقافة المنظمة وقيمتها:

5.1 تعريف لثقافة المنظمة:

الريادة والتميز التربوي والعلمي لبناء مجتمع حيوي لرعاية المعرفة والابداع والقيم وقيادة التغيير بإعداد الممارس التربوي المتميز وتطويره مهنيًا وبحثيًا.

5.2 مقترحات لقيم المنظمات التي تتبناها:

التعلم مدى الحياة، العدالة والنزاهة، تقدير التنوع، الإتقان، الانضباط، المهنية وخدمة المجتمع.

6. نقد وإدارة الذات:

6.1 عادات وسلوكيات شخصية يفعلها الطلب قد تؤثر على المشروع:

- انخفاض مستوى التعاون.
- انخفاض مستوى التواصل والتفاعل.
- عدم توضيح القائد لأدوار أعضاء الفريق.

6.2 دراسة السلوكيات وتحديد أسبابها وطرق التخلص منها:

• انخفاض مستوى التعاون:

يتطلب الأمر وقتًا طويلاً لإنشاء بيئة عمل قائمة على التعاون بين أفراد فرق العمل التقليدية التي تعمل داخل مقر المؤسسة، ويزداد الأمر صعوبة في حالة فرق العمل الافتراضية، حيث لا يتقابل أعضاء هذه الفرق بشكل دوري مما قد يقلل من فرص التعاون بينهم، وبالطبع يكون التواصل ومستوى التعاون أكبر بكثير في حالة الفرق التقليدية؛ لوجودهم في المكان نفسه، يجب أن يقوم قائد فريق العمل الافتراضي ببناء نظام تواصل قوي بين أعضاء الفريق، وكذلك تحديد مسار واضح لتدفق مهام العمل، بحيث يسهل على أعضاء الفريق التواصل مع بعضهم البعض؛ لطلب المشورة أو المساعدة، وتبادل البيانات والملفات بسهولة.

• انخفاض مستوى التواصل والتفاعل:

عند قيادة فرق العمل الافتراضية فإنه من الصعب تقييم مستوى التواصل والتفاعل بين أعضائها؛ لبعدهم عن بعض، وندرة التقائهم وجهاً لوجه، وتجنباً لانخفاض مستوى التفاعل بين الأعضاء يجب على القادة اكتشاف مؤشرات حدوث ذلك مبكرًا؛ ليتمكنوا من معالجته من خلال طرح الأسئلة التالية:

- هل يقوم جميع أعضاء الفريق بالمساهمة في المحادثات ومشاريع العمل؟
- هل جميع الأعضاء يحرصون على حضور جميع الاجتماعات؟
- هل لدى أعضاء الفريق القابلية للقيام بمهام أخرى جديدة، أم يشعرون بالضغط؟
- هل أعضاء الفريق يعملون بشكل جيد مع بعضهم، أم أن هناك مشاكل تحدث بينهم؟

كما يمكن أن تساعد أدوات مثل تطبيقات التواصل عبر الفيديو، وبرمجيات الاتصالات في زيادة الاتصال بين أعضاء الفريق، لذلك يجب أن تستخدم الفرق أدوات مثل: برمجيات إدارة المشروع؛ لإنشاء شعور بالمساحة المشتركة، وأخيرًا يجب على كل فريق تطوير استراتيجية اتصال يتم إعادة فحصها باستمرار؛ للتأكد من أن الجميع مرتاحون ومتفاعلون.

• عدم توضيح القائد لأدوار أعضاء الفريق:

من المهم جدًا لأعضاء فرق العمل الافتراضية أن يعرفوا بوضوح أدوارهم، والفرق الناجحة دائمًا ما يكون لدى أعضائها أدوار عمل واضحة محددة مسبقًا، ويتم تقييمها والتأكيد على وضوحها كل فترة، حيث يضمن ذلك سلسلة تنفيذ المهام، وعدم تجاوز التوقيات الزمنية المحددة لإنهائها. والحل يكون عن طريق إنشاء كتيب إلكتروني يتضمن أدوار كل فرد في الفريق، للرجوع إليه دائمًا عند حدوث أي جدل أو سوء تفاهم خلال تنفيذ أحد المشاريع ذات المهام المتعددة.

6.3 تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج (SWOT):

نموذج تحليل SWOT لمشروع تأسيس جامعة الحلول الرقمية:

جدول رقم (9) تحليل SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	التحديات
رؤية 2030 تدعم منطلقات الجامعة الطلب العالي على التعليم	جامعة ناشئة وتحت التأسيس	اعتماد وسيلة التعليم عن بعد مؤخرًا للجامعات.	اختراق قاعدة البيانات وموقع الجامعة
استقطاب الكفاءات الطلابية من جميع أنحاء العالم	قلة الكوادر العاملة	تكوين قاعدة بيانات عالمية ضخمة	منافسة مؤسسات التعليم العالمية والحكومية
وجود رؤية ورسالة وخطة استراتيجية للجامعة	الدعم المالي في التأسيس	انشاء مراكز الأبحاث والدراسات	الحفاظ على الكوادر التعليمية المميزة
التسجيل برسوم رمزية		استهداف نموذج تقني فريد بتقنيه AI في الجامعة	
		الحصول على الاعتمادات الدولية	

7. النزاهة الشخصية والموثوقية:

7.1 سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية:

1. التمييز بالتعامل بين الطلاب.
2. الغش بين الطلاب.
3. التعدي على أعمال الآخرين وإنجازاتهم.

تمثل المبادئ الأساسية لقيام اي جامعة او صرح تعليم على الحفاظ على جودة التعليم ومخرجاته الاكاديمية ولهذا تترتب بعض السلوكيات الخاطئة على هدم هذا الصرح التعليمي، وبسببه قد تخسر الجامعة المكانة المحلية والعالمية أو الخسارة المالية بعدم الالتحاق بالجامعة او الانسحاب منها، وعدم وجود مصداقية في الحماية الفكرية والاستناد على ابحاث واجتهادات اخرى دون رجوع لصاحبها.

8.1 اعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة:

سجل أصحاب المصلحة						
تحليل الارتباط بالمشروع			تصنيف أصحاب المصلحة			
#	النوع	التصنيف الفرعي	الاسم	مستوى التأثير	مستوى النفوذ	مستوى الاهتمام
1	داخلي	الملاك	مجلس الإدارة	عالي	عالي	عالي
2		فريق العمل	الموظفين	عالي	متوسط	عالي
3	خارجي	المستفيدين	الطلاب	عالي	منخفض	عالي
4		موردين	جهات التوظيف	متوسط	منخفض	عالي
5			المكاتب الهندسية والمقاولات	متوسط	منخفض	عالي
6			الشركات التقنية	عالي	متوسط	عالي
7		الجهات الحكومية	وزارة التجارة	عالي	منخفض	منخفض
8			وزارة التعليم	عالي	عالي	منخفض
9			المركز الوطني للتعليم الإلكتروني	عالي	متوسط	منخفض
10		هيئة تقويم التعليم والتدريب	متوسط	متوسط	متوسط	
11		الجهات الإعلامية	لينكد ان	عالي	منخفض	متوسط
12			تويتر	عالي	منخفض	متوسط
13			فيسبوك	عالي	منخفض	متوسط
14			القنوات التلفزيونية	متوسط	منخفض	متوسط
15			القنوات الإذاعية	متوسط	منخفض	متوسط
16			منافسين	الجامعات المحلية والعربية	عالي	منخفض
17		المجتمع	الطلاب المستهدفين	عالي	منخفض	منخفض
18		المستثمرين	المساهمون	عالي	متوسط	عالي
19		جهات داعمة	جهات التمويل	متوسط	منخفض	متوسط
20		جهات عالمية	الاعتمادات المهنية	متوسط	متوسط	عالي

8.2 تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال:

التواصل الشخصي:

التواصل الشخصي هو أي اتصال لا يمكن استرداده. ومن الأمثلة الشائعة للاتصال الشخصي البريد الإلكتروني، والرسائل النصية، والمقابلات، والمحادثات الهاتفية أو الشخصية، والخطب الحية أو الندوات عبر الإنترنت، والبريد الصوتي، والمحاضرات غير المسجلة أو المحاضرات المباشرة، وأي مصادر أخرى متشابهة في طبيعتها. يمكن أن تكون الاتصالات الشخصية أيضًا مصادر لم يتم نشرها رسميًا أو مصادر متاحة فقط لمجموعة معينة (على سبيل المثال، الموارد المتاحة للموظفين في شبكة الإنترنت الخاصة بالشركة، ووثائق التدريب، وما إلى ذلك). في مثل هذه الحالات، يجب التأكد من مراعاة الجمهور. إذا تم نشر المستند رسميًا لعامة الناس، فيجب التعامل مع هذه العناصر على أنها اتصال شخصي.

التواصل الفعال :

التواصل الفعال (Effective Communication)، هو أداة التفوق في نقل مفاهيم الجودة المدركة للمحيطين، وهو الأداة الفعالة التي تحقق بها الأهداف في المستقبل، وفي فهم الأقوال والأفعال وإدراكها من الجانب الآخر، وتلقى القبول من قبل الآخرين، وخاصة العملاء، فيفهم منه أنه عملية اتصال تهدف إلى نقل الأفكار والمعلومات والآراء من شخص إلى آخر بوساطة وسائل شفوية أو غير شفوية من أجل تحقيق نتيجة.

8.3 تعريف اشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي:

أشكال التواصل الشخصي:

1. التواصل اللفظي (Verbal Communication): عملية نقل، أو توصيل، أو تبادل الأفكار، أو المعلومات، أو المشاعر، بالكلام أو الكتابة بين مرسل ومستقبل.
2. الاستماع (Listening): تسخير الانتباه وتصفية ذهن لسماع ما يقوله الطرف الآخر من كلمات واستيعاب الرسالة الكاملة التي يرغب هذا الطرف بإيصالها إليك.
3. التواصل الكتابي (Written Communication): وتتم عن طريق نقل الرسالة بواسطة استخدام الكلمات المكتوبة من قبل المرسل.
4. التواصل غير اللفظي أو لغة الجسد (Nonverbal Communication): عملية نقل أو توصيل أو تبادل المعلومات باستخدام الإشارات والإيماءات التي يستخدمها الإنسان للتواصل دون التحدث مع الطرف الآخر، ويُخلق هذا التواصل أو التعبير عنه عبر لغة الجسد، أو نبرة الصوت.

قنوات التواصل الشخصي:

- التواصل اللفظي المباشر.
- نبرة الصوت.
- التواصل البصري.
- تعابير الوجه.
- الكتابة الإلكترونية.
- الإنصات واستيعاب حديث المرسل.
- وضعية الجسم في أثناء الحديث.
- حركات اليدين.
- لغة الجسد.

نماذج التواصل:

نموذج شانون وويفر (Shannon and Weaver Model): صمم هذا النموذج لتطوير الاتصال بين المرسل والمستقبل، ونوه شانون أن أحد العوامل التي تؤثر على عملية الاتصال هي "الضوضاء"، وفي البداية، تم تطوير النموذج لتحسين الاتصال التقني، ولاحقاً تم تطبيقه على نطاق واسع في مجال الاتصالات. يتعامل النموذج مع مفاهيم مختلفة مثل مصدر المعلومات وجهاز الإرسال والقناة والرسالة والمستقبل والقناة ووجهة المعلومات والتشفير وفك التشفير.

نموذج أوسجيد وشرام (The Osgeed and Schramm Model):

يعرف بالنموذج الدائري (Circular Model) لأنه يشير إلى أن الرسائل يمكن أن تذهب في اتجاهين، بمجرد أن يقوم الشخص بفك تشفير الرسالة، فيمكنه بعد ذلك تشفيرها وإرسال رسالة مرة أخرى إلى المرسل. يمكنهم الاستمرار في الترميز وفك التشفير في دورة مستمرة. يشير هذا النموذج المعدل إلى ما يلي:

- (1) الاتصال ليس خطياً، بل دائرياً.
 - (2) التواصل متبادل ومتساوي.
 - (3) الرسائل مبنية على التفسير.
 - (4) يشمل الاتصال التشفير وفك التشفير والتفسير.
- يوضح هذا النموذج حقيقة أننا المتواصلون فيه نشطون، وينشط في تفسير الرسائل التي يتلقونها.

نموذج العمل (Action Model):

أو نموذج الاتصال المعروف، وهو إرسال أحادي الاتجاه للمعلومات من مصدر أو مرسل إلى وجهة أو جهاز استقبال.

نموذج بيرلو (Berlo's SMCR Model) (SMCR):

(الوسيلة المطبقة) (Applied Method) أنشأ ديفيد بيرلو نموذج SMCR للاتصال الذي يرمز إلى: (S) المرسل (Sender)، (M) الرسالة (Message)، (C) القناة (Channel)، (R) المتلقي (Receiver)، يصف نموذج بيرلو المكونات المختلفة لعملية الاتصال، وحجته أن هناك ثلاثة أجزاء رئيسية لكل الاتصالات، وهي: المتحدث (Speaker)، والموضوع (Subject)، والمستمع (Listener)، وأكد أن المستمع هو من يحدد نوع الرسالة.

■ فيما يتعلق بمصدر أو مرسل الرسالة، حدد بيرلو العوامل التي تؤثر على مصدر الرسالة وهي أولاً: تشير مهارات الاتصال إلى القدرة على التحدث أو الكتابة، ثانياً: الموقف هو وجهة نظر الشخص والتي قد تتأثر بالمستمع، ثالثاً: هو ما إذا كان المصدر لديه المعرفة المطلوبة حول موضوع معين ليكون فعالاً، رابعاً: تشمل الأنظمة الاجتماعية قيم المصدر ومعتقداته وآرائه، والتي قد تؤثر على الرسالة.

■ بعد ذلك ننتقل إلى جزء الرسالة من النموذج، ويمكن إرسال الرسالة بعدة طرق، مثل: النص والفيديو والكلام، وفي الوقت نفسه، قد تكون هناك مكونات تؤثر على الرسالة، مثل: المحتوى، وهو المعلومات التي يتم إرسالها، وتشير العناصر إلى السلوكيات اللفظية وغير اللفظية لكيفية إرسال الرسالة، وتشير الطريقة إلى وسيلة تقديم الرسالة، والهيكل هو كيفية تنظيم الرسالة، والرمز هو الشكل الذي تم إرسال الرسالة به، مثل النص أو الإيماءة.

■ وتعتمد قناة الرسالة على الحواس الخمس الأساسية وهي: الصوت، والبصر، واللمس، والشم، والتذوق، وكل واحدة من هذه القنوات هي وسيلة لإظهار المودة أو أسلوب التعبير في إيصال المحتوى أو الرسالة.

■ المتلقي هو الشخص الذي يفك تشفير الرسالة، وهو آخر جهاز الاستقبال في نهاية مرحلة التواصل، وحجة بيرلو بأنه لكي يفهم المستلم الرسالة ويفهمها، يجب أن تكون هناك عوامل مماثلة للمرسل، ومكونات متشابهة، مثل (اللغة – طريقة الكتابة – نبرة الصوت...)، لكي تعين المتلقي بفك تشفير الرسالة وتحديد معناها، يحاول وبيرلو تقديم نموذج الاتصال بأبسط ما يمكن، ويراعي نموده المتغيرات التي ستعيق تفسير النموذج.

مثال على هذا النموذج: وهي حالة في التواصل المباشر بين المرسل والمستقبل عبر الهاتف النقال الذكي (تواصل صوتي أم كتابي أم مرئي)، حيث أنه من الممكن أن يختلف فهم المستقبل للرسالة المراد إيصالها عبر استخدام الوسيلة الخاطئة، فمثلاً قد يخطأ المرسل في عملية التعبير عبر الكتابة الإلكترونية لوصف خطة المشروع للمستقبل، وذلك باستخدام أسلوب الكتابة العامة للوصف، والعكس صحيح، ويعتبر هذا العامل أحد المشفرات الواردة في هذا النموذج التي يمكن تجنبها حال اللجوء إلى وسيلة أفضل، كأن يجتمع مع المستقبل في مقر عمل المشروع أو عبر التواصل عبر أحد تطبيقات التواصل المرئي لوصف الخطة أو مرحلة سير العمل وصفاً يقابل الرسالة المراد إيصالها وفك الشفرة التي تعيق استقبال الرسالة.

8.4 بناء مصفوفة الاتصال:

جدول رقم (11) مصفوفة الاتصال

نوع التواصل	الهدف	طريقة التواصل	العدد / التكرار	أصحاب المصلحة / المعنيين	المسؤول
التخطيط للمشروع	وضع أفكار المشروع وتطوير ميثاقه	اجتماع حضوري او عن بعد	حسب الحاجة	الملاك	مدير المشروع
				الجهات الحكومية	
				الجهات الداعمة	
				المستثمرين	
إطلاق المشروع	التعريف عن المشروع والأهداف المراد تحقيقها	اجتماع حضوري	مره واحده	فريق العمل	مدير المشروع
				المستثمرين	
				الجهات الإعلامية	
				الملاك	
الاجتماع الدوري	متابعة تقدم الأعمال والتحديثات	اجتماع حضوري او عن بعد	اسبوعي	فريق العمل	مدير المشروع
معالجة التحديات	مناقشه لمشاكل المتعلقة بالمشروع وإيجاد حلول	اجتماع حضوري	حسب الحاجة	فريق العمل	مدير المشروع
				الموردين	
عرض التقارير الدورية	تحديث المعنيين بحاله المشروع	اجتماع حضوري او عن بعد	شهري	المستثمرين	مدير المشروع
				الملاك	
المتابعة	متابعة إعداد التقارير والمهام الدورية	البريد الإلكتروني	شهري	الملاك	مدير المشروع
				فريق العمل	
				الموردين	
				الجهات داعمة	
				الجهات عالمية	
منشورات تسويقيه للمشروع	منشورات تسويقية عن المشروع	منشورات ورسائل بريد الكتروني	شهري	الجهات الإعلامية	فريق العمل
				المجتمع	
التقارير المالية للمشروع	نشر التقارير المالية للمشروع شامله المصروفات والارباح	البريد الإلكتروني	ربع سنوي	الملاك	مدير المشروع
				الجهات الحكومية	
				الجهات الداعمة	
				المستثمرين	

8.5 عرض ثلاث سيناريوات لنماذج خاطئة من التواصل:

السيناريو الأول:

أثناء تنفيذ المشروع، كان أحد الموردين يعمل متأخراً عن الجدول الزمني، وكان مدير المشروع يجتمع ودياً مع المورد باستمرار لمساعدته في تحسين الأداء والتسليم على المواعيد المتوقعة، ولكن بدون فائدة. أضطر مدير المشروع للجوء إلى تطبيق الغرامات حسب العقد، ولكنه لم يتمكن من ذلك حيث ان العقد نص أن يكون هناك إنذار خطي رسمي ويمنح بعد ذلك المورد مدة 15 يوم للتصحيح.

السيناريو الثاني:

تم انشاء لوحة بيانات Dashboard لمراقبة سير تقدم المشروع، وأثناء مرحلة التنفيذ كان مؤشر التقدم الزمني للمشروع بطيء وأثناء تحليل المشكلة تم اكتشاف أن فريق المشروع لم يعط الصلاحية لإضافة الإنجاز في صفحة المشروع كما هو مخطط له في خطة إدارة المشروع.

السيناريو الثالث:

في مشروع عالمي ووسيلة التواصل المتعمدة هي الايميل، حدث سوء فهم بين أعضاء الفريق بسبب تعدد اللغات في الايميل مما أدى الى تأخر المشروع وعمل بعض المهام بطريقة خاطئة، نتيجة لذلك فقد اعتمدت الشركة في هذا المشروع على لغة رسمية واحدة وهي اللغة الإنجليزية.

8.6 تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين:

جدول رقم (12) مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين

المعني/ صاحب المصلحة	الاهتمام / التأثير	غير مؤثر / غير واعي	مقاوم	حيادي	داعم	قائد
الملاك	ع/ع					ر ح
فريق العمل	ع/ع				ح	ر
العملاء / المستفيدين	ع/م			ح	ر	
موردين	ع/م				ر ح	
الجهات الحكومية	ع/ع			ح	ر	
الجهات الإعلامية	ع/ع	ح			ر	
منافسين	م/م		ح	ر		
المجتمع	ع/م			ح	ر	
المستثمرين	ع/ع	ح			ر	
الجهات الداعمة	ع/م			ح	ر	
الجهات العالمية	ع/م			ح	ر	

(ع) = عالي.

(م) = منخفض.

(ر) = مستوى الارتباط المرغوب.

(ح) = مستوى الارتباط الحالي.

9. القيادة:

9.1 وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع:

نوعين من القيادة يتناسبون للمشروع هما:

القيادة الموثوقة Authoritative Leadership: القدرة على إلهام الآخرين للثقة في رؤيتك ومتابعتك عن طيب خاطر، أسلوب قيادة إيجابي يتطلب من القادة تأسيس رابطة قوية مبنية على الثقة مع الفريق يلهم القادة الموثوقون روح المبادرة والحماس النابض للمهمة.

القيادة القسرية Coercive Leadership: هي أسلوب قيادة وتحكم، إنها تعتمد على إجبار الناس على فعل ذلك، ماذا تقول لهم، سواء أرادوا ذلك أم لا.

نادرًا ما يتم استخدام هذا الأسلوب من قبل مديري المشاريع وسيكون أكثر وضوحًا خلال حالات الأزمات خاصة عندما يكون الموعد النهائي للمشروع يلوح في الأفق ويكون معرضًا لخطر الضياع.

9.2 أسباب التفضيل لذلك النموذج:

اختيار نوع القيادة Authoritative Leadership

يلهم القادة الموثوقون روح المبادرة والحماس النابض للمهمة. ذكر جولمان (2000، ص 83) أن " القائد المسؤول هو صاحب رؤية ويحفز الناس من خلال توضيح لهم كيف يتناسب عملهم مع هذه الرؤية "، والتي ستكون صالحة لأي مشروع.

ونظرًا لأن مشروع تأسيس جامعة ولأن المشروع ملهم للعالم فإن وجود قائد صاحب رؤية والهام مطلب في هذا المشروع الكبير

وأيضا خلال سير المشروع ستختلف الرؤى والتصورات وتكون هناك عقبات كبيرة واختلاف وجهات النظر في فريق العمل، ولضمان سير العمل وفق خطة العمل المعتمدة مسبقا فإن المشروع بحاجة الى نمط قيادة Coercive Leadership.

9.3 مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع:

- التشجيع على الإبداع عن طريق الترحيب بالأفكار الجديدة ومشاركتها مع مدير المشروع.
- خلق جو من المنافسة الودية والتحدى.
- التشجيع على العمل الجماعي عن انشاء قنوات تواصل بين الفرق وعمل ورش عمل لأعضاء الفريق.
- ارسال رسائل إيجابية وتقديرية للفريق بعد تحقيق أي من اهداف المشروع.
- التركيز على المخرجات وإعطاء ساعات عمل مرنة.

جدول رقم (13) نموذج RACI

#	الدور	عمادة القبول والتسجيل	تقنية المعلومات	الشؤون التعليمية	إدارة المشاريع	الشؤون المالية	الشؤون القانونية	المدير التنفيذي
1	إعداد واعتماد المناهج الدراسية	-	-	A/R		-	C	C
2	إعداد معايير ومواصفات النظام التقني	-	A/R	C	A	I	-	C
3	الطرح والتعاقد مع موردي الخدمات	-	-	-	R	A	C	A

11. الصراع والأزمات:

11.1 تعريف الصراع والازمات:

الصراعات (Conflicts): يُعرّف الصراع عمومًا على أنه صراع بين عناصر أو أفكار معادية أو متعارضة، يحصل خلال إحدى مراحل عمل المشروع، ويمكن أن تختلف من خلاف بسيط إلى مواجهات مليئة بالعواطف.

الأزمات (Crisis): الحدث العارض الشديد وعالي مخاطرة على المشروع في إحدى مراحل حياته، ويهدف حين محاولة إدارته أو حله تحقيق النتيجة المرجوة وهي تقليل الأضرار والخسائر.

11.2 تقديم 3 سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع:

1. فقدان الاتصال بين مدير المشروع والموارد البشرية في اختيار الموظفين: قيام أحد موظفي الموارد البشرية بتوظيف أحد كوادر بدون التأكد من درجة التخصص العلمي للموظف وعدم القيام بمراجعة الجهات المختصة لتأكد من صحة الشهادة العلمية.
2. مشاكل التمويل وعدم توافر السيولة اللازمة لتنفيذ الأعمال: قيام أحد الممولين بالانسحاب من المشروع بسبب عدم القدرة على سداد المستحقات المالية.
3. اتخاذ القرار: وجود اختلاف بالرأي بين أعضاء الفريق حيث إن أحد أعضاء ينظر انه أحد المهام تحتاج الى ما يقارب ١٥ يوم بين ان أحد الاعضاء يرى انه تحتاج ما لا يقل عن شهر كامل مما سبب صراع على هذه النقطة حيث يترتب اختلاف كبير بجدول المشروع والمهام الموزعة بين أعضاء الفريق والموارد.

11.3 تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية:

جدول رقم (14) الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع الصراعات

تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية					
الأحداث المتوقعة للصراع بالمشروع		مستوى الارتباط المطلوب		تحديد الأفضلية	تحديد الاستراتيجية
#	السيناريو	مستوى الحزم	مستوى التعاون	النوع	السبب
1	فقدان الاتصال بين مدير المشروع والموارد البشرية في اختيار الموظفين	عالي	عالي	تعاوني	يجب ان يتعاون مدير المشروع مع إدارة الموارد البشرية لتيسير العمل، حيث يقوم فريق الموارد البشرية بتدقيق التعاقدات التي يبرمها وأنه من الأجدر ان تخاطب إدارة الموارد مدير المشروع بشأن المؤهلات العلمية والمتطلبات التي يحتاجها مدير المشروع حتى يتمكن من التنفيذ بشكل صحيح.
2	مشاكل التمويل وعدم توافر السيولة اللازمة لتنفيذ الأعمال	متوسط	متوسط	المساومة	قد يتنازل أصحاب المشروع عن حل لإلغاء المشروع بالكامل، اما بتقليل المتطلبات بحد يتوافق مع الميزانية المرسودة من قبل الممول، في حين أنه قد لا يكون الحل الأفضل لتحقيق الأرباح، الا ان إطالة أمد هذا الصراع لا يساعد في هذا الموقف فإن الحل الوسط هو ان يُعاد اعداد خطة تنفيذ المشروع على النحو الذي يساهم في استكمال تنفيذ الأعمال القائمة والمستقبلية ويتناسب مع القيمة الحالية للمشروع بعد التعديل، ويعد هذا الحل هو الأفضل لأصحاب المشروع والممولين.
3	خلاف بين أعضاء الفريق	منخفض	عالي	الاستيعاب	حيث ان الصراع الناشئ هنا بين أعضاء الفريق في تحديد المدة الزمنية لعملية ما، مما قد يسبب هذا الصراع بفقوة في جدول المشروع والمهام الموكلة بين الأعضاء، وعليه يجب تقريب وجهات النظر من خلال النقاش بشكل مهني في اختلاف المدد الزمنية، على ان يعد كل عضو منهما دراسة تفصيلية مع تحديد الموارد اللازمة والتكلفة والمدة الزمنية لتنفيذ المهمة، على ان يتم عرضها على فريق المشروع لاتخاذ القرار الأنسب بحسب المعطيات المقدمة من الأعضاء.

11.4 عرض تحليل الأسباب الجذرية Root Cause Analysis:

1. فقدان الاتصال بين مدير المشروع والموارد البشرية في اختيار الموظفين:
 - عرف المشكلة: قيام أحد موظفين الموارد البشرية بتوظيف أحد كوادر بدون التأكد من درجة التخصص العلمي للموظف وعدم القيام بمراجعة الجهات المختصة لتأكد من صحة الشهادة العلمية.
 - العوامل السببية المحتملة:
 - قلة خبرة موظف الموارد البشرية.
 - انشغال مدير المشروع في تنفيذ المهام الأخرى.
 - التهاون أو الاعتمادية من قبل الطرفين.
2. مشاكل التمويل وعدم توافر السيولة اللازمة لتنفيذ الأعمال:
 - عرف المشكلة: قيام أحد الممولين بالانسحاب من المشروع.
 - العوامل السببية المحتملة:
 - عدم وضوح خطة العمل.
 - التأثير بأراء بعض الأطراف الخارجية.
 - ظروف مالية تخص المستثمر.
3. خلاف بين أعضاء الفريق:
 - عرف المشكلة: وجود اختلاف بالرأي بين أعضاء الفريق حيث ان أحد أعضاء ينظر انه أحد المهام تحتاج الى ما يقارب ١٥ يوم بين ان أحد الاعضاء يرى انه تحتاج ما لا يقل عن شهر كامل .
 - العوامل السببية المحتملة:
 - عدم وضع قوانين لفريق العمل.
 - عدم وجود منهجية واضحة لتقدير مهام العمل.

12. الحنكة:

12.1 توزيع الموارد البشرية على المهام:

جدول رقم (15) توزيع الموارد البشرية على المهام

WBS	المهمة	الأولوية	المسؤول عن التنفيذ
1	استقطاب مدير إدارة الشؤون الإدارية والمالية	عالية	المدير التنفيذي
2	نشر الإعلانات الوظيفية لبقية الإدارات وفريق إدارة المشروع	عالية	مدير الشؤون الإدارية والمالية
3	فرز المتقدمين	عالية	مدير الشؤون الإدارية والمالية
4	تنفيذ المقابلات الشخصية مع المرشحين	عالية	مدير الشؤون الإدارية والمالية
5	تعيين المرشحين	عالية	مدير الشؤون الإدارية والمالية
6	إعداد خطة نطاق المشروع	عادي	عضو فريق - علي
7	إعداد الخطة الزمنية للمشروع	عادي	عضو فريق - علي
8	إعداد خطة الإدارة المالية للمشروع	عادي	عضو فريق - علي
9	إعداد خطة إدارة الجودة	عادي	عضو فريق - علي
10	إعداد خطة موارد تنفيذ المشروع	عادي	عضو فريق - وليد
11	إعداد خطة الاتصال	عادي	عضو فريق - وليد
12	إعداد خطة المخاطر	عادي	عضو فريق - وليد
13	إعداد خطة وإجراءات المشتريات والتعاقد مع الموردين	عادي	عضو فريق - وليد
14	إعداد خطة التفاعل مع أصحاب المصلحة	عادي	عضو فريق - تركي
15	الإشراف على التنفيذ واعتماد الخطة	عادي	مدير المشروع - محمد

12.2 تحليل أثر إجراء عملية Crashing وعملية Fast-tracking على الجدول الزمني:

جدول رقم (16) الجدول الزمني الأساسي																												
#	Jan-22				Feb-22				Mar-22				Apr-22				May-22				Jun-22				Jul-22			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
1																												
2																												
3																												
4																												
5																												
6																												
7																												
8																												
9																												
10																												
11																												
12																												
13																												
14																												
15																												

جدول رقم (17) الجدول الزمني بعد عملية الـ Crashing والـ Fast Tracking																																
#	Jan-22				Feb-22				Mar-22				Apr-22				May-22				Jun-22											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24								
1																																
2																																
3																																
4																																
5																																
6																																
7																																
8																																
9																																
10																																
11																																
12																																
13																																
14																																
15																																



Normal



Fast Tracked



Crashed

13. التفاوض:

13.1 تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض:

قواعد عامة في التفاوض:

1. **الصبر:** يتم التعامل أثناء تنفيذ المشروع مع العديد من أصحاب المصلحة، وقد يكون التعامل مع بعضهم صعب نوعاً ما، إما بسبب ضعف الأداء، أو الاندفاعية، أو غيرها من الأسباب. لذا بدلاً من إنهاء المواجهة، أو استبعاد الشخص من المشروع، فإنه يتوجب علينا الصبر والعمل على تطوير العلاقة وتقديم الملاحظات والاقتراحات، والإجابة بعناية على أي تساؤلات قد تطرأ.
2. **الإيجابية:** مبدأ التأثير والإيجابية هو التعامل مع الأشخاص وكسبهم في صف المشروع، ويساعدنا هذا المبدأ في كسب العلاقة مع أصحاب المصلحة ويساعد في بناء الثقة والمصداقية في أذهانهم. مما يؤدي إلى تفاعلهم بشكل أكبر في دعم المشروع والحفاظ على هذا الدعم طوال دورة حياة المشروع.
3. **جمع المعلومات:** قد تكون هناك تحديات تواجه أصحاب المصلحة ولا يعلمها وفريق المشروع، لذا يتوجب علينا طرح أسئلة استقصائية حول المشروع والاستماع إلى الإجابات والتوقعات وتزويد أصحاب المصلحة بالنتائج المتوقعة ومتابعة سير المشروع مع الفريق لضمان وصول المنتج النهائي كما يتوقعه الجميع.
4. **التعرف على الصلاحيات:** من أهم القواعد قبل التفاوض هي معرفة حالة وموقع وصلاحيات فريق المشروع وأصحاب المصلحة، حيث أن معرفة هذه المعلومات ومراجعتها باستمرار تساعد مدير المشروع على إدارة العلاقة ومعرفة التوقعات وأساليب الضغط وتوقيتها أثناء سير المشروع.
5. **التجهيز:** قبل عملية التفاوض، يتوجب علينا الأخذ بعين الاعتبار حاجة الطرف الآخر لموضوع التفاوض، والعمل على ابتكار أكثر من اقتراح أو حل ليتم طرحه أثناء التفاوض، والاستعداد لتقديم التنازلات حسب الصلاحيات الممنوحة.
6. **التفاوض مع أصحاب القرار:** هذه من القواعد الهامة في التفاوض وهي أن تسعى إلى أن تصل إلى صانع القرار وتبدأ عملية التفاوض معه لأن هو من بيده القرار النهائي بالتالي فمعرفة احتياجاته وتوقعاته والمفاوضة معه تكون أسهل وأسرع.

13.2 أعداد عدد (2) خطة التفاوض:

خطة تفاوض لتطوير برنامج علمي:

أدناه خطة تفاوض لإقناع أصحاب العلاقة في المشروع بجدوى تطوير برنامج علمي جديد، سيتم استخدام استراتيجية المشاركة والمساهمة من جميع الأطراف ذات العلاقة للخروج بقرار التطوير.

تعتمد الخطة على الخطوات التالية:

- الاستعداد للتفاوض: في هذه الخطوة يتم تحديد الهدف من التفاوض وجمع البيانات اللازمة وإعداد دراسة جدوى عن المشروع الجديد.
- البدء بأخذ مرئيات وملاحظات جميع الجهات ذات العلاقة وموائمة الفكرة الجديدة مع اللوائح والأنظمة.
- تحديد الأساليب والتقنيات المناسبة للتواصل وإقناع أصحاب العلاقة ومتخذ القرار.
- وضع محاور محددة للنقاش ووقت زمني لاتخاذ القرار.
- افتراض أي معوقات أو تحديات قد طرأ على التفاوض وتحديد حلولها.
- إنهاء مخرجات التفاوض بشكل واضح ومتفق عليه من الجميع.

خطة تفاوض للتعاقد مع مقدم خدمة تمويل:

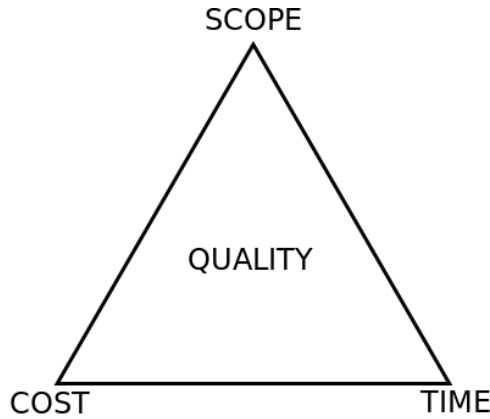
هي خطة تفاوض مع أحد الجهات الممولة لتقديم خطة تمويل لمشاريع الجامعة بحيث تكون الاستراتيجية المتبعة هنا هي المنفعة للطرفين واستدامة العمل والاستثمار في المشاريع القائمة أو المستقبلية.

سيتم تفعيل الخطة وفق التالي:

- مراجعة العروض السابقة وأي مذكرات تفاهم في هذا الشأن واستخدامها كوسيلة تفاوض.
- تحديد الخدمات المراد توفيرها من قبل الممول وتحديث تكاليفها التقديرية بناءً على السوق وعلى المنافسين.
- التنسيق مع صاحب الصلاحية لتقديم أي امتيازات استثمارية للجهة الممولة.
- مراجعة وموائمة الأنظمة التي يمكن موائمتها بما يتناسب مع جهة التمويل.
- التواصل الأولي مع الممول وتحديد نقاط الاختلاف.
- تحديد الأساليب والتقنيات الفعالة كتقديم بعض الامتيازات أو الاستعانة بطرف خارجي ذا صلاحية.
- افتراض أي معوقات قد تفشل عملية التفاوض ووضع حلول لها.
- إنهاء مخرجات التفاوض.

14. تصميم المشروع.

14.1 تعريف مثلث القيود للمشروع:



هو نموذج يحدد قيود إدارة المشاريع ويؤكد على أن جودة العمل مقيدة بثلاثة قيود هي: ميزانية المشروع والتكاليف، والمدة الزمنية، والمواعيد النهائية، والنطاق. ويظهر مفهوم القيود الثلاثية عادة كمثلث تشكل الجودة فيه النقطة المركزية وتشكل القيود رؤوس المثلث حولها، لتشكل جميعها مجموعة محددة من التوقعات وجدول عمل وميزانية محددين وإذا تم التخطيط لها وموازنتها بدقة مع تقدم المشروع فستؤدي إلى نجاحه.

• القيود الثلاث:

(1) **النطاق:** يحدد نطاق المشروع أهدافه ونتائجه ومهامه ومواعيده النهائية أي أنه يحدد الإنجازات المطلوبة والعمل الضروري لتحقيق النتائج المرجوة وعند إدارة النطاق، يجب تحديد الأولويات فيما يخص المهام وتخصيص الموارد بكفاءة وإدارة التغييرات التي يطلبها أصحاب المشروع والتي يشترط أن تتوافق مع أهداف المشروع ونتائجه. يجب الأخذ بعين الاعتبار بأنه إذا ازداد حجم المشروع فيجب رفع الميزانية وتوسيع الإطار الزمني أيضاً.

(2) **الوقت:** ويسمى أيضاً الجدول أو الإطار الزمني. ويشمل:

1. مواعيد البدء والانتهاج بالنسبة للأنشطة والمهام والإنجازات.
2. التعاقب المنطقي لجميع النشاطات.
3. المواعيد النهائية لجميع النتائج.
4. ومن الضروري وضع الجدول الزمني بكفاءة من أجل تحقيق النتائج الإيجابية وإذا تم تقليص الإطار الزمني للمشروع سيتوجب زيادة التكلفة أو النطاق من أجل استعادته التوازن.

(3) **التكلفة:** وتشمل الميزانية التي يتم وضعها للمشروع بصورة عملية. وهي أساس التحكم بالكلفة التي يتم تقديرها

عموماً باستخدام عدد من المتغيرات، وهي:

1. بيانات تكلفة المشاريع المماثلة.
2. جمع أسعار جميع السلع الضرورية المستخدمة في المشروع. وأجور العمالة.
3. عروض أسعار الموردين الخاصة بالمشروع.
4. تقديرات المخاطر المتوقعة.

14.2 اعداد قائمة عوامل نجاح المشروع:

• عوامل نجاح المشروع:

تعتبر عوامل النجاح مجموعة من الأسس التي نقوم بوضعها كأصحاب مشروع والتي من خلالها نتمكن من معرفة مدى نجاح أو فشل المشروع، ويجب أن تتسم هذا الأسس أو العوامل بالمرونة في تغييرها وتعديلها على أساس دراسة العملاء والمستفيدين ومعرفة احتياجاتهم والعمل على ومساعدتهم في تقديم ما يرغبون فيه. وتعتبر العوامل أدناه أبرز ما سيتم الاهتمام على توفيره واتباعه لضمان نجاح مشروعنا وتحقيقه لرؤيتنا.

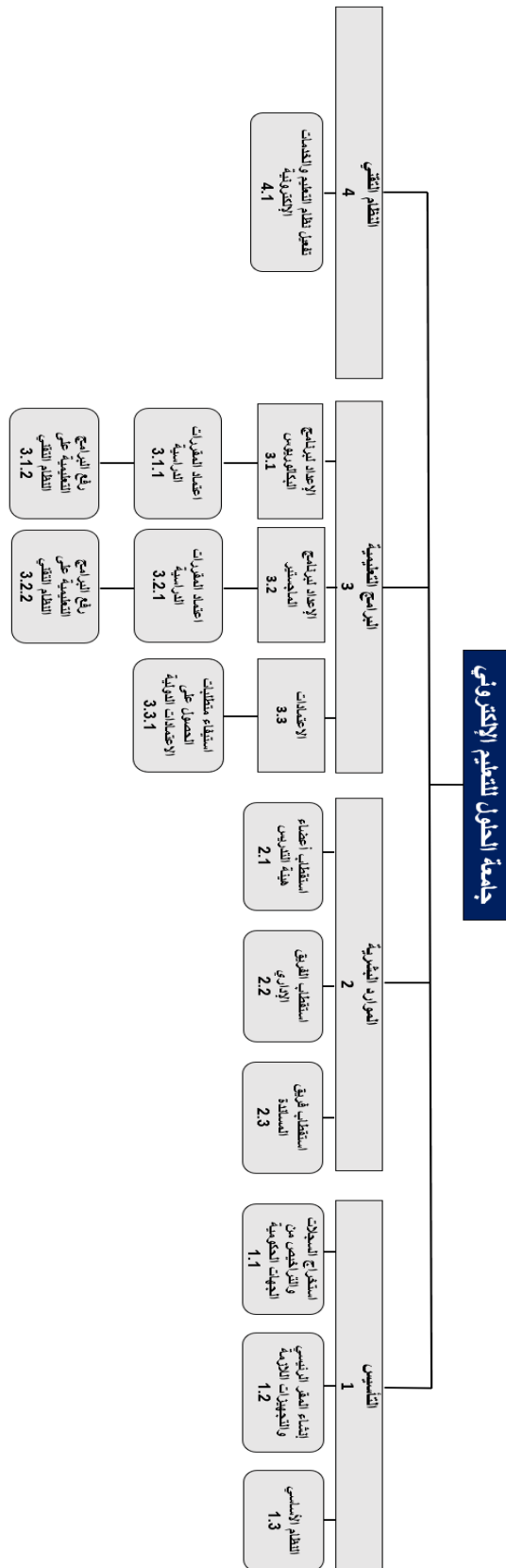
جدول رقم (18) عوامل نجاح المشروع

1	التخطيط الجيد للمشروع.
2	تحديد نقاط القوة والتركيز عليها.
3	تنظيم الوقت.
4	اختيار فريق العمل المناسب.
5	تجهيز خطة واضحة للتسويق.
6	إدارة المخاطر بعناية.
7	المُتابعة الجيدة لكل مراحل المشروع.
8	امتلاك الخبرة.
9	الحرص على اتباع خطه المشروع.
10	الحرص على التواصل بين أعضاء الفريق.
11	بناء علاقات جيدة مع الموردين.
12	توافق الاستراتيجية مع مُتطلبات العملاء.
13	الحرص على انتهاء المهام فوقتها.
14	الحرص على رضى العميل.
15	التغذية الراجعة والتطوير المستمر.

14.3 تطوير وتعريف هيكل تقسيم الاعمال WBS:

جدول رقم (19) هيكل تقسيم الأعمال

الوصف	WBS
التأسيس	1
استخراج السجلات والتراخيص من الجهات الحكومية	1.1
إنشاء المقر الرئيسي والتجهيزات اللازمة	1.2
النظام الأساسي للجامعة	1.3
الموارد البشرية	2
استقطاب أعضاء هيئة التدريس	2.1
استقطاب الفريق الإداري	2.2
استقطاب فريق المساندة	2.3
البرامج التعليمية	3
الإعداد لبرنامج البكالوريوس	3.1
اعتماد المقررات الدراسية	3.1.1
رفع البرامج التعليمية على النظام التقني	3.1.2
الإعداد لبرنامج الماجستير	3.2
اعتماد المقررات الدراسية	3.2.1
رفع البرامج التعليمية على النظام التقني	3.2.2
الاعتمادات	3.3
استيفاء متطلبات الحصول على الاعتمادات الدولية	3.3.1
النظام التقني	4
تفعيل نظام التعليم والخدمات الإلكترونية	4.1



شكل رقم (5) هيكل تقسيم الأعمال

14.3 دليل شرح هيكل تقسيم الاعمال:

جدول رقم (20) شرح حزم العمل

#	حزمة العمل	الشرح	الفترة الزمنية (أسبوع)
1.1	استخراج السجلات والتراخيص من الجهات الحكومية	استيفاء الاشتراطات المطلوبة لدى الجهات الحكومية بغرض إصدار الاعترافات النظامية والتراخيص لتزاول الجامعة أنشطتها بشكل قانوني.	6
1.2	إنشاء المقر الرئيسي والتجهيزات اللازمة	إنشاء العنوان الدائم للجامعة وتزويد المرافق التابعة له بالتجهيزات المكتبية والإدارية والتقنية.	6
1.3	النظام الأساسي للجامعة	تقنين القواعد المنظمة التي تبين الشكل التشريعي والإداري للجامعة، ويتفرع من خلالها لوائح تنظيمية داخلية وتنظيم الاختصاصات.	13
2.1	استقطاب أعضاء هيئة التدريس	توظيف أصحاب المؤهلات الأكاديمية المتممين للدراسات العليا لشغل المناصب الأكاديمية بمختلف درجاتها المعروفة بعد استيفاء الاشتراطات المطلوبة.	6
2.2	استقطاب الفريق الإداري	توظيف الكوادر المختصة في الشؤون الأكاديمية والإدارية والقانونية والتقنية والإعلامية لشغل المناصب الأساسية لتنظيم سير العمل في الجامعة، وذلك بعد استيفاء الاشتراطات المطلوبة.	7
2.3	استقطاب فريق المساندة	الاستعانة بشركات الخدمات المساندة لاستقطاب الكوادر المختصة والمكلفة بالشؤون الأمنية والصيانة والتشغيل والنظافة في مرافق الجامعة.	7
3.1.1	اعتماد المقررات الدراسية (البكالوريوس)	وضع المواد الدراسية لطلبة المرحلة الجامعية والدراسات العليا.	7
3.1.2	رفع البرامج التعليمية على النظام التقني (البكالوريوس)	إرفاق المقررات الأكاديمية عبر المنصة التقنية التي أنشأتها الجامعة.	7
3.2.1	اعتماد المقررات الدراسية (الماجستير)	وضع المواد الدراسية لطلبة المرحلة الجامعية والدراسات العليا.	7
3.2.2	رفع البرامج التعليمية على النظام التقني (الماجستير)	إرفاق المقررات الأكاديمية عبر المنصة التقنية التي أنشأتها الجامعة.	7
3.3.1	استيفاء متطلبات الحصول على الاعتمادات الدولية	تحقيق المعايير والشروط الخاصة بالاعتمادات، واستيفاء متطلبات الحصول عليها لاعتماد الشهادات الأكاديمية.	9
4.1	تفعيل نظام التعليم والخدمات الإلكترونية	إنشاء المنصة الرقمية للتعليم الإلكتروني، وتدعيمها بالأيقونات المساندة.	21

15. المتطلبات والاهداف.

15.1 تعريف مصفوفة تتبع المتطلبات:

جدول رقم (21) مصفوفة تتبع المتطلبات

رقم المشروع	001	مدير المشروع	محمد عراقي
عنوان المشروع	المملكة العربية السعودية - الرياض	راعي المشروع	د. وليد سليمان

#	المتطلب	الأهمية	المسؤول	الهدف	حالة التنفيذ	المخرج	الحالة				
1	ترخيص منشأة أهلية من وزارة التعليم	متوسط	الرئيس التنفيذي	بدء النشاط	جاري التنفيذ	ترخيص وزارة التعليم					
2	السجل تجاري من وزارة التجارة	عالي				السجل التجاري					
3	التسجيل في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك	عالي				شهادة الزكاة والضريبة					
4	إنشاء المقر الرئيسي	عالي	مدير الشؤون المالية والإدارية	بدء البرامج التعليمية	لم تبدأ	استئجار المقر					
5	تأثيث الكليات	متوسط				شراء الأثاث					
6	تأثيث المعامل	متوسط									
7	تأثيث المكاتب القاعات	متوسط									
8	النظام الأساسي	متوسط	مدير الشؤون القانونية	الالتزام والحوكمة	مرحلة التخطيط	مستندات الحوكمة وإجراءات العمل					
9	إعداد السياسات	متوسط									
10	إعداد الإجراءات	متوسط									
11	إعداد اللوائح الداخلية	متوسط									
12	إعداد الهيكل التنظيمي ومصفوفة الصلاحيات	متوسط									
13	استقطاب أعضاء هيئة تدريس درجة أستاذ	عالي	مدير الشؤون المالية والإدارية	تنفيذ المشروع	جاري التنفيذ	التعاقد مع فريق العمل					
14	استقطاب أعضاء هيئة تدريس درجة أستاذ مشارك	متوسط									
15	استقطاب أعضاء هيئة تدريس درجة أستاذ مساعد	متوسط									
16	استقطاب أعضاء هيئة تدريس درجة محاضر	متوسط									
17	استقطاب مسؤول معمل	متوسط									
18	استقطاب فريق عمادة القبول والتسجيل	متوسط	مدير الشؤون المالية والإدارية								
19	استقطاب فريق الشؤون التعليمية والأكاديمية	متوسط									
20	استقطاب فريق إدارة المشاريع	عالي									
21	استقطاب فريق إدارة تقنية المعلومات	متوسط									
22	استقطاب فريق الشؤون الإدارية والمالية	عالي									
23	استقطاب فريق العلاقات العامة والإعلام	متوسط									
24	استقطاب فريق إدارة الشؤون القانونية	منخفض							لم تبدأ		
25	استقطاب فريق عمال النظافة	منخفض									
26	استقطاب فريق الحراسات الأمنية	منخفض									
27	استقطاب فريق الصيانة	منخفض									

WBS	المتطلب	الأهمية	المسؤول	الهدف	حالة التنفيذ	المخرج	الحالة
28	اعتماد البرامج الأكاديمية - البكالوريوس	عالي	مدير الشؤون التعليمية والأكاديمية	بدء البرامج التعليمية	مرحلة التخطيط	الموافقة على البرامج	
29	اعتماد المقررات الدراسية - البكالوريوس	عالي				مقررات جميع البرامج	
30	تسجيل المحاضرات التفاعلية - البكالوريوس	متوسط				تسجيلات فيديو للمحاضرات	
31	إعداد الاختبارات والواجبات - البكالوريوس	متوسط				بنك الأسئلة	
32	إصدار الشهادات والمستندات للطلاب	متوسط				نماذج معتمدة من الشهادات	
33	اعتماد البرامج الأكاديمية - الماجستير	عالي	مدير الشؤون التعليمية والأكاديمية	بدء البرامج التعليمية	مرحلة التخطيط	الموافقة على البرامج	
34	اعتماد المقررات الدراسية - الماجستير	عالي				مقررات جميع البرامج	
35	تسجيل المحاضرات التفاعلية - الماجستير	متوسط				تسجيلات فيديو للمحاضرات	
36	إعداد الاختبارات والواجبات - الماجستير	متوسط				بنك الأسئلة	
37	إصدار الشهادات والمستندات للطلاب	متوسط				نماذج معتمدة من الشهادات	
38	اعتماد من الجمعية الدولية لإدارة المشاريع	منخفض	مدير الشؤون التعليمية والأكاديمية	تحقيق الاعتمادات الدولية	مرحلة التخطيط	شهادات الاعتماد	
39	اعتماد من منظمة ASIC	منخفض					
40	اعتماد من دولة الإمارات	منخفض					
41	اعتماد كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفرد	منخفض					
42	الوصول إلى المحاضرات المرفوعة	عالي	إدارة المشاريع	تفعيل البرامج التعليمية	جاري التنفيذ	نظام تعليمي إلكتروني متكامل لدعم أعمال الجامعة	
43	الدخول إلى الاختبارات	عالي					
44	استقبال الواجبات والمهام	عالي					
45	طلب الدعم الفني	متوسط					
46	عرض الملف الشخصي بالطلاب	منخفض					
47	تفعيل المنتدى الطلابي	متوسط					
48	نشر التعاميم والقرارات	عالي					
49	الإعلان عن المواعيد والبرامج	متوسط					
50	تسجيل وتحميل وعرض المواد الدراسية	عالي					
51	حضور الاجتماعات والفعاليات	متوسط					
52	استلام الشهادات	منخفض					
53	الواجهة الرئيسية لهوية الموقع (الألوان)	عالي					
54	الأشكال والتصاميم	عالي					
55	تجربة المستخدم	عالي					
56	تطبيق نظام الأندرويد	منخفض					
57	تطبيق نظام الـ iOS	منخفض					

15.2 تحديد أساليب جمع المتطلبات التي تم استخدامها بجمع المتطلبات:

- **مجموعات التركيز:**

مجموعات التركيز هي طريقة رسمية أكثر لجمع المتطلبات. يتم جمع مجموعة من أصحاب المصلحة المؤهلين أو المحددين مسبقاً مع الشخص المسؤول الذي يطرح أسئلة حول توقعات أصحاب المصلحة للمنتج النهائي.
- **اتخاذ القرار الجماعي:**

يحدد دليل PMBOK أربع طرق للتوصل إلى قرارات المجموعة.

 1. **الإجماع:** يتفق الجميع.
 2. **الأغلبية:** يوافق أكثر من نصف الشعب على مسار عمل.
 3. **التعددية:** تدعم أكبر مجموعة من الأشخاص القرار، حتى لو لم يكونوا يمثلون الأغلبية.
 4. **الديكتاتورية:** يتخذ القرار شخص واحد.
- **المرجعية:**

تتضمن المقارنة المعيارية تحديد أفضل الممارسات في صناعة أو منظمة ومقارنة الممارسات الحالية بأفضل الممارسات كوسيلة لتحسين الأداء. تعتبر درجات الاختبار ودرجات رضا العملاء أمثلة على القياسات التي يمكن قياسها.
- **تحليل الوثيقة:**
 1. يتكون تحليل المستند من تحليل الوثائق التي يمكن أن تساعد في تحديد المتطلبات.
 2. السياسات والإجراءات والنماذج واللوائح والمعلومات من مشاريع سابقة مماثلة.

15.3 تطوير الهيكل الهرمي لأهداف المشروع المتصل بالاستراتيجية:

جدول رقم (22) أهداف المشروع

م	الهدف	الهدف الاستراتيجي	الرؤية	الرسالة
1	الاعتماد على المشاريع التقنية مفتوحة المصدر.	تقديم برامج تعليمية معتمدة وذات تكاليف منخفضة.	الريادة في الشراكة المعرفية بالوطن العربي والمساهمة في بناء مجتمع قادر على المنافسة محلياً وعالمياً.	المساهمة في بناء اقتصاد معرفي من خلال تقديم البرامج التعليمية المميزة التي يتطلبها سوق العمل، ومواكبة الجامعات الرائدة محلياً ودولياً، والتسخير الأمثل للتقنيات الحديثة.
2	الاستفادة من أنماط العمل الحديثة مثل: العمل عن بعد – العمل المرن.			
3	اعتماد نظام Smartsheet لإدارة المشروع (نظام سحابي).			
4	تطبيق معايير المنظمات التالية: - الجمعية الدولية لإدارة المشاريع. - منظمة ASIC. - إدارة الأعمال بجامعة هارفرد.			
6	استقطاب أعضاء هيئة التدريس من كافة أرجاء الوطن العربي.	تمكين طلاب الوطن العربي من الانضمام للبرامج التعليمية.		
7	إعداد برنامجي مرحلة الماجستير: - إدارة المشاريع. - إدارة عامة.	تقديم خدمات وبرامج تعليمية متنوعة ومعتمدة وذات جودة عالية.		
8	إعداد برنامجي البكالوريوس: - إدارة المشاريع. - إدارة الأعمال. - إدارة المخاطر.			
9	إعداد دورات تدريبية في المجالات: - القيادة. - التفكير النقدي. - التخطيط الاستراتيجي.			
10	إعداد عدد 3 استبيانات لقياس الرضا.			

16. النطاق:

16.1 تطوير وتعريف وإعداد بيان النطاق (حدوده – وتحديد مالا يشملها).

جدول رقم (23) بيان النطاق

رقم المشروع	001	مدير المشروع	محمد عراقي
اسم المشروع	إنشاء جامعة الحلول للتعليم الإلكتروني	راعي المشروع	د. وليد سليمان
وصف المشروع	تأسيس جامعة إلكترونية جديدة بمسمى "جامعة الحلول للتعليم الإلكتروني"، تتبنى فيه نظام التعليم عن بعد، وإعداد الأنظمة واللوائح والبرامج التعليمية وخدماتها المساندة لضمان انطلاق الجامعة واستدامتها وتوسعها.		
وصف النطاق	يشمل تنفيذ المشروع كافة الأنشطة اللازمة لبدء نشاط الجامعة.		
المتطلبات الأساسية	- المستندات النظامية للجامعة. - تسجيل المحاضرات وبنك الأسئلة الخاص بالاختبارات. - النظام التقني للجامعة. - مقر الجامعة.		
ما يشمل النطاق	- تسجيل الجامعة بشكل رسمي في المملكة العربية السعودية. - استقطاب أعضاء هيئة التدريس والفريق الإداري والفني. - تجهيز مقر الجامعة. - إعداد الأنظمة واللوائح الداخلية. - إنشاء موقع إلكتروني يحتوي على منصة تعليمية متكاملة لمرحلي البكالوريوس والماجستير وبطاقة استيعابية لـ 30,000 طالب.		
خارج نطاق العمل	- البرامج التعليمية النظرية والأدبية. - تجهيز الفصول الدراسية الحضورية.		
القيود	- صعوبة الحصول على الاعتماد بالمملكة العربية السعودية. - صعوبة التسويق للجامعة كونها ناشئة.		
الافتراضات	- عدم وجود قرارات مستقبلية تمنع نشاط الجامعة (عن بعد 100%).		

16.2 تطوير وتعريف وشرح مفاهيم: زحف النطاق وإعطاء مثال.

هو مصطلح يشير إلى التغييرات غير المنضبطة التي تحدث في نطاق المشروع أو نطاق المنتج والتي قد تؤثر على ميزانية المشروع أو جدول الزمني أو موارده. وقد يحدث ذلك لعدة أسباب منها: عدم تحديد النطاق بشكل واضح ومفصل أو عدم وجود تواصل فاعل بين أعضاء الفريق ووجود نظام ضعيف لمراقبة التغييرات بالإضافة إلى عوامل خارجية كظروف السوق والمتطلبات التنظيمية وغيرها.

مثال: فيه مشروع بين إحدى الوزارات وبين شركة استشارية للعمل على إحدى المشاريع التي تخدم رؤية 2030 وبسبب ضعف التواصل بين فريق المشروع من قبل الشركة وبين فريق الوزارة فقد تم تسليم مخرجات دون التوقعات مما أدى إلى حشد الكثير من الموارد لتلبية توقعات العميل بالإضافة إلى تأخر زمني في التسليم.

16.3 شرح وإدارة تحليل المنتج.

يشير إلى الأداة التي يتم استخدامها لتحديد نطاق المنتج والذي يشمل تحديد مواصفاته وخصائصه والوظيفة التي سيؤديها وأي معلومات أخرى تتعلق بالمنتج. وعادةً ما يتم استخدام هذه الطريقة في المشاريع التي تتضمن مخرجاتها إنتاج أو تصنيع منتج محدد.

يُعتبر تحليل المنتج من الأدوات الفعالة في إدارة المشروع بحيث يتم استخدامه لمعرفة إن كان المنتج الذي سيتم تسليمه مطابقاً لمتطلبات العميل واحتياجاته أم لا. ويتضمن تحليل المنتج استخدام العديد من الأساليب والتقنيات التي تساعد في تحديد مواصفات وخصائص المنتج ومدى مطابقته لاحتياجات العميل ومنها تحليل النظم (Systems Analysis) وهندسة النظام (System Engineering) وتحليل المتطلبات (Requirement Analysis) وتحليل القيمة (Value Analysis) وهندسة القيمة (Value Engineering).

16.4 شرح عمليات تحويل حزم العمل في WBS إلى أنشطة.

ما هي حزمة العمل؟

حزمة العمل هي لبنة بناء هيكل تنظيم العمل الذي يسمح لإدارة المشروع بتحديد الخطوات اللازمة لإكمال العمل. يمكن اعتبار حزمة العمل كمشروع فرعي والتي عند دمجها مع وحدات حزم العمل الأخرى، يتشكل لنا المشروع المكتمل. يسمح تقسيم العمل إلى حزم بعمل فرق متعددة للقيام بالعمل في وقت واحد أو بالتتابع على مكونات مختلفة من المشروع. يتبع كل فريق الخطوات المحددة في خطة حزمة العمل ويكملها بحلول الموعد النهائي المحدد. عندما تنتهي جميع الفرق من حزم العمل الفردية الخاصة بهم، يتحد المشروع بأكمله ويتم تحقيق الأهداف.

■ **العناصر الرئيسية لحزمة عمل المحتوى:**

نظرًا لأن حزمة العمل يمكن اعتبارها مشروعًا فرعيًا، فإن العناصر الرئيسية لحزمة العمل تشبه تلك الخاصة بالمشروع. وهي تشمل ما يلي:

أهداف حزمة العمل تهدف كل حزمة عمل إلى تحقيق واحد أو أكثر من أهداف المشروع. يجب أن يبدأ وصف حزمة العمل ببيان أهداف المشروع التي تهدف حزمة العمل إلى تحقيقها. بالنسبة للمشروع بشكل عام، تحدد أهداف حزمة العمل الأساليب والإجراءات وتقييم مخرجات حزمة العمل والتسليمات.

■ وصف الأنشطة لتحقيق أهداف حزمة العمل:

يجب أن يقوم فريق المشروع بسلسلة من الأنشطة ويجب أن تصف خطة حزمة العمل هذه الأنشطة بطريقة شاملة ومنطقية وواضحة.

■ **الجدول الزمني مع المعالم:**

يجب تقديم جميع الأنشطة التي سيتم الاخذ بها في حزمة العمل في جدول زمني واقعي، مع الأخذ في الاعتبار حقيقة أن بعض الأنشطة يجب أن تكتمل قبل أن تبدأ الأخرى، يجب أن يحدد الجدول الزمني أيضًا معالم واضحة. المعلم الرئيسي وهو حدث مجدول يشير إلى لحظة مهمة لاتخاذ القرار أو الانتهاء من التسليم.

■ **المخرجات والتسليمات:**

يجب أن تؤدي أنشطة حزمة العمل إلى مخرجات محددة، وهي المنتجات، أو الخدمات، أو الأنشطة، أو السمات الناتجة عن الأنشطة والمرتبطة بالأهداف. يجب أن توضح خطة حزمة العمل بوضوح المخرجات المتوقعة. قد تتخذ بعض مخرجات حزمة العمل شكل التسليمات، على سبيل المثال تقرير، أو منشور، أو موقع ويب، أو مؤتمر.

الأدوار والمسؤوليات:

في المشاريع متعددة الشركاء، عادة ما يتم تقسيم حزم العمل بين المنظمات التي تتعاون في المشروع، فمن المهم أن تكون منظمة واحدة هي المسؤولة. يجب أن توضح خطة حزمة العمل الجهة المسؤولة عن حزمة العمل.

■ **العلاقة بحزم العمل الأخرى:**

يعد تقسيم المشروع إلى حزمة عمل مختلفة طريقة لإدارة الخطوات اللازمة لإكمال المشروع، وليس طريقة لإنشاء مشاريع داخل مشروع. ويمكن أيضًا توضيح العلاقة المتبادلة بين حزم العمل عبر مخطط جانث أو مخطط أو رسم بياني.

17. الوقت:

17.1 تطوير قائمة المهام او الأنشطة المضمنة تحت كل حزمة في عمل WBS.

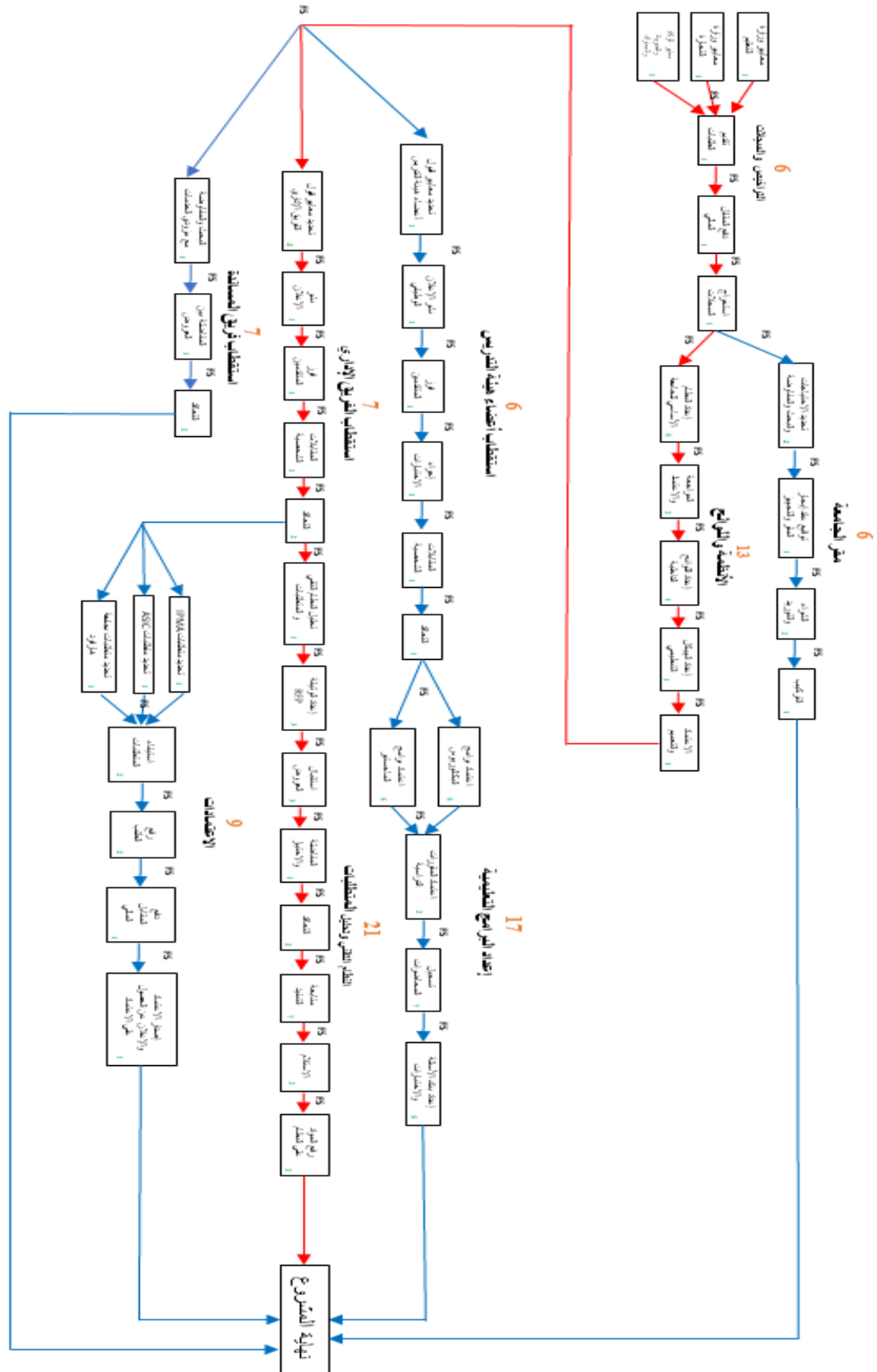
جدول رقم (24) قائمة المهام المطورة تحت كل حزمة عمل في WBS

#	الوصف
التراخيص والسجلات	
1	توفير معايير وزارة التعليم
2	توفير معايير وزارة التجارة
3	توفير معايير هيئة الزكاة والضريبة والجمارك
4	تقديم الطلبات
5	دفع المقابل المالي
6	استخراج السجلات
مقر الجامعة	
7	تحديد الاحتياجات والبحث والمفاوضة
8	توقيع عقد إيجار المقر والتجهيز
9	الشراء والتوريد
10	التركيب
الأنظمة واللوائح	
11	إعداد النظام الأساسي للجامعة
12	المراجعة والاعتماد
13	إعداد اللوائح الداخلية
14	إعداد الهيكل التنظيمي
15	الاعتماد والتعميم
استقطاب أعضاء هيئة التدريس	
16	تحديد معايير قبول أعضاء هيئة التدريس
17	نشر الإعلان الوظيفي
18	فرز المتقدمين
19	إجراء الاختبارات
20	المقابلات الشخصية
21	التعاقد
استقطاب الفريق الإداري	
22	تحديد معايير قبول الفريق الإداري
23	نشر الإعلان الوظيفي
24	فرز المتقدمين
25	المقابلات الشخصية
26	التعاقد
استقطاب فريق المساندة	
27	البحث والمفاوضة مع مزودي الخدمات
28	المفاضلة بين العروض
29	التعاقد
إعداد البرامج التعليمية	
30	اعتماد البرامج التعليمية للبيكالوريوس
31	اعتماد البرامج التعليمية للماجستير
32	اعتماد المقررات الدراسية
33	تسجيل المحاضرات

17.2 شرح العلاقة بين الأنشطة:



17.3 تطوير نموذج الشبكي Logical diagram لأنشطة المشروع وتحديد المسار الحرج.



شكل رقم (7) المسار الحرج

جدول رقم (25) نموذج جانب شارت والعلامات الفارقة

جامعة الحلول للتعليم الالكتروني

18. الجودة.

18.1 شرح نموذج ديمينج للجودة:

- يعد ديمينج هو المهندس المؤسس لجودة الإنتاج ورقابة الجودة. ابتكر ديمينج ما يسمى بدائرة ديمينج للجودة وخطواتها هي: خطط، نفذ، افحص، تصرف
- ركز ديمينج على فلسفة الإدارة، وكان يؤمن بأن إدارة الجودة يجب أن تكون موجودة في جذور الفكر لدى أي مؤسسة، ولذلك ابتكر نظريته للجودة المؤلفة من 14 نقطة:

 1. يجب أن يتم وضع هدف دائم للمؤسسة يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات، بحيث تأتي الجودة في المقدمة، وأن يكون الربح ناتجاً عنها.
 2. يجب انتهاز فلسفة جديدة نحو الجودة، بحيث تمثل هذه الفلسفة قراراً يشترك فيه الجميع ويتحمل مسؤوليته كل فرد في المؤسسة.
 3. يجب التخلص من ضرورة الاعتماد على التفتيش الشامل للرقابة على الجودة.
 4. يجب إلغاء فكرة تقييم جودة العمل من خلال عنصر التكلفة فقط.
 5. من الضروري وجود تطوير مستمر في جودة الإنتاج والخدمات، بمعنى أن مستوى الجودة الذي تم الوصول إليه اليوم لا بد أن يكون أساساً للتحسين في الغد.
 6. يجب إنشاء مراكز للتدريب الفعال على ممارسات الجودة، بحيث يكون التدريب الممنوح مناسباً للموظف ومهامه ومسؤولياته ضمن منظومة الجودة.
 7. يجب وجود قيادة فعالة تحفز العاملين نحو الجودة.
 8. يجب إزالة الخوف من العقاب وإشعار العاملين بالأمان في مسائل الجودة؛ من أجل تحفيزهم نحو تطبيقها يومياً.
 9. يجب العمل على تقريب الإدارات المختلفة وتوحيد هدفها؛ من أجل أن يشعر جميع العاملين بأن الجودة هي الهدف بدلاً من منافسة الزملاء والتفوق عليهم.
 10. يجب التخلص من الشعارات والنصائح، والتركيز بدلاً من ذلك على التوجه العملي التطبيقي وكيفية أداء العمل المطلوب بدقة.
 11. يجب تفادي التركيز على أرقام الإنتاج العددية، والتركيز بدلاً من ذلك على المعايير الهامة فعلاً، التي تنم عن الجودة الشاملة.
 12. يجب إزاحة العوائق التي تعترض إنجاز الأعمال بأفضل صورة.
 13. يجب إعداد برنامج قوي للتعليم والتحسين المستمرين.
 14. يجب إيجاد التنظيم اللازم لمتابعة التغييرات الجديدة أولاً بأول والتعامل معها.

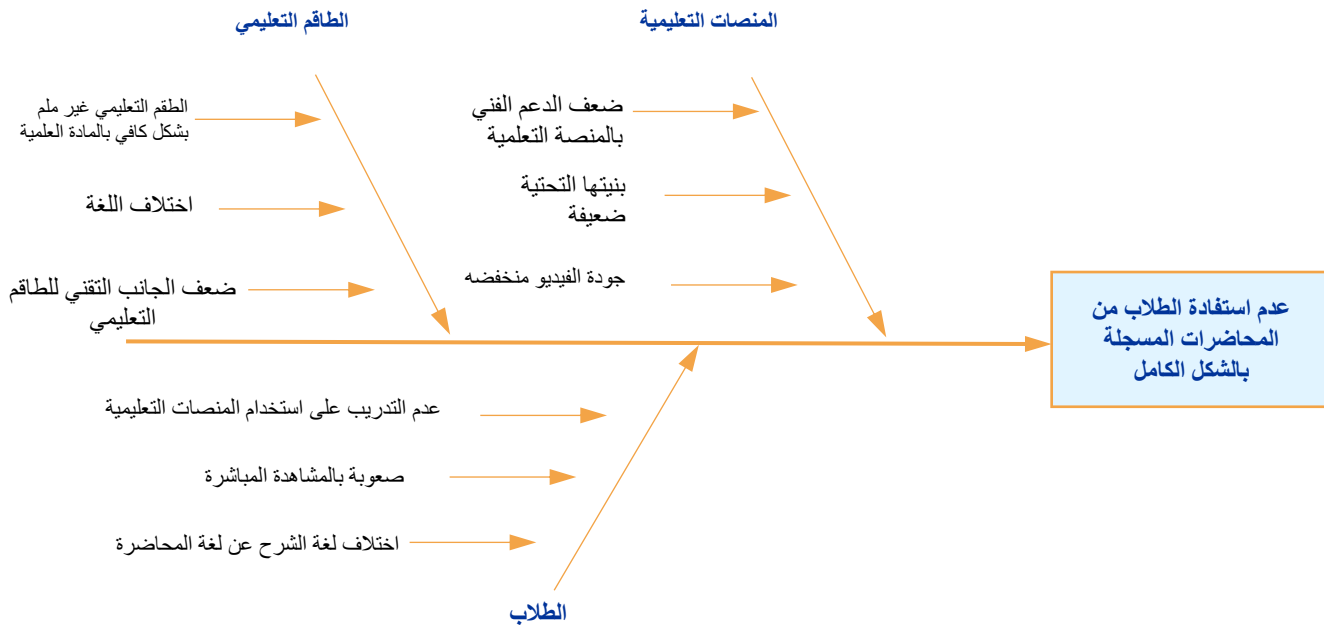
18.2 تطوير نموذج SIPOC ونموذج Ishikawa لأحد مشاكل المخرجات للمشروع:

نموذج SIPOC:

جدول رقم (26) نموذج SIPOC

المزود الخدمة	المدخلات	العمليات	المخرجات	العملاء
- منصة زوم - منصة مودل - يوتيوب - الدعم الفني	- اشتراكات بالمنصات - رواتب المحاضرين - أجهزة الالكترونية - مادة علمية	- تعيين محاضرين لكل محاضرة - تجهيز المادة العلمية - تحديد نوع المحاضرة - تسجيل المحاضرة - رفعها على المنصة المحددة - الاعلان عن المحاضرة	المحاضرات المسجلة	الطلاب

نموذج Ishikawa:



شكل رقم (8) نموذج Ishikawa

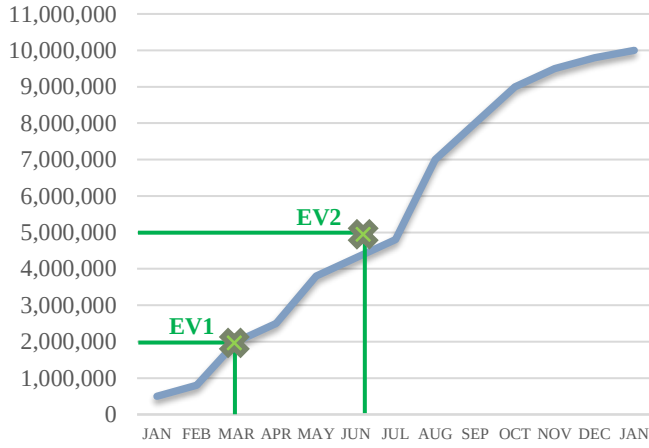
19.1 إعداد هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع بتوافق مع WBS.

جدول رقم (27) هيكل تقسيم التكاليف والميزانية المشروع

WBS	حزمة العمل	الشرح	الفترة الزمنية (أسبوع)	التكلفة (ريال)
1.1.1	استخراج السجلات والتراخيص من الجهات الحكومية	استيفاء الاشتراطات المطلوبة لدى الجهات الحكومية بغرض إصدار الاعترافات النظامية والتراخيص لتزاول الجامعة أنشطتها بشكل قانوني.	6	500,000
1.2.1	إنشاء المقر الرئيسي والتجهيزات اللازمة	إنشاء العنوان الدائم للجامعة وتزويد المرافق التابعة له بالتجهيزات المكتبية والإدارية والتقنية.	6	1,900,000
1.3.1	إعداد النظام الأساسي	تقنين القواعد المنظمة التي تبين الشكل التشريعي والإداري للجامعة، ويتفرع من خلالها لوائح تنظيمية داخلية وتنظيم الاختصاصات.	13	500,000
2.1.1	استقطاب أعضاء هيئة التدريس	توظيف أصحاب المؤهلات الأكاديمية المتممين للدراسات العليا لشغل المناصب الأكاديمية بمختلف درجاتها المعروفة بعد استيفاء الاشتراطات المطلوبة.	6	1,500,000
2.2.1	استقطاب الفريق الإداري	توظيف الكوادر المختصة في الشؤون الأكاديمية والإدارية والقانونية والتقنية والإعلامية لشغل المناصب الأساسية لتنظيم سير العمل في الجامعة، وذلك بعد استيفاء الاشتراطات المطلوبة.	7	1,500,000
2.3.1	استقطاب فريق المساندة	الاستعانة بشركات الخدمات المساندة لاستقطاب الكوادر المختصة والمكلفة بالشؤون الأمنية والصيانة والتشغيل والنظافة في مرافق الجامعة.	7	1,000,000
3.1.1	اعتماد المقررات الدراسية	وضع المواد الدراسية لطلبة المرحلة الجامعية والدراسات العليا.	7	300,000
3.1.2	رفع البرامج التعليمية على النظام التقني	إرفاق المقررات الأكاديمية عبر المنصة التقنية التي أنشأتها الجامعة.		300,000
3.3.1	استيفاء متطلبات الحصول على الاعتمادات الدولية	تحقيق المعايير والشروط الخاصة بالاعتمادات، واستيفاء متطلبات الحصول عليها لاعتماد الشهادات الأكاديمية.	9	100,000
4.1.1	تفعيل نظام التعليم والخدمات الإلكترونية	إنشاء المنصة الرقمية للتعليم الإلكتروني، وتدعيمها بالإيقونات المساندة.	21	2,400,000
الإجمالي				10,000,000
76				

19.2 حساب القيمة المكتسبة للمشروع بعد انقضاء 20% من مدته وبعد اكتمال 50% من مخرجاته كل على حده.

حساب القيمة المكتسبة للمشروع:



- بعد انقضاء 20% من مدته وإنهاء 20% من المخرجات

$$EV = 20\% \times 10,000,000 = 2,000,000$$

$$PV = 20\% \times 10,000,000 = 2,000,000$$

$$EV = PV \text{ المشروع يسير نفس المخطط له.}$$

- بعد انقضاء 50% من مخرجاته وصرف 45% من الميزانية

$$EV = 50\% \times 10,000,000 = 5,000,000$$

$$AC = 45\% \times 10,000,000 = 4,500,000$$

$$EV > AC \text{ المشروع يسير أفضل من المخطط له.}$$

20. الموارد:

20.1 شرح مفهوم موازنة الموارد. Resource leveling and Smoothing.

- نادرًا ما يحدث أن يكون لديك جميع الموارد وفقًا لجدولك الزمني لإكمال المشروع، حتى لو كان لديك، أثناء تنفيذ المشروع، فإن أي خطر يمكن أن يسلب هذه الحرية وسيتعين عليك الإدارة بموارد أقل.
- حتى عندما يكون لديك جميع الموارد اللازمة، تقع على عاتقك كمدير مشروع مسؤولية استخدام الموارد بكفاءة وتوفير التكاليف للشركة.

- لتحقيق هذه الأهداف، عليك استخدام تقنيات تحسين الموارد، اثنان من تقنيات تحسين الموارد هي كما يلي:

(1) تسوية الموارد

(2) تجانس الموارد

تسمح لك هذه التقنيات بإكمال المشروع بأقل قدر من العوائق.

- تسوية الموارد:

يمكنك استخدام تسوية الموارد عندما يكون لديك موارد محدودة ويمكنك تمديد الجدول الزمني، ويتم استخدام تسوية الموارد عندما:

- قد لا يتوفر مورد بالغ الأهمية لمدة معينة.
- قد لا يتوفر مورد بالغ الأهمية في وقت معين.
- يجب عليك مشاركة مورد مع مشروع آخر.
- الطلب على المورد يتجاوز العرض.
- يمكنك أيضًا استخدام هذه التقنية عندما يتعين عليك الاحتفاظ ببعض استخدامات الموارد عند مستوى ثابت.
- في تسوية الموارد، يُطلب منك تحسين الموارد المحدودة الممنوحة لك. هنا الجدول الزمني غير ثابت.
- يجب ضبط مستوى الموارد على السؤال حول متى ستتمكن من إكمال المشروع بالموارد المحددة.
- تسمى تسوية الموارد أحيانًا بجدولة الموارد المقيدة. في حالة عدم توفر الموارد، قد تتغير مدة المشروع.

- تجانس الموارد:

يمكنك استخدام تجانس الموارد عندما يتعين عليك تحسين الموارد ولا يمكنك تمديد الجدول. نظرًا لأنه لا يمكنك تمديد الجدول، سيظل تاريخ اكتمال المشروع والمسار الحرج كما هو. سيؤدي هذه التقنية إلى فقدان بعض المرونة من مسارك ومع ذلك، سيتم تحسين الجدول الزمني وكفاءة وفعالية من حيث التكلفة. في تجانس الموارد، يجب أن تكون حريصًا على تجنب أي تأخير في النشاط لأنه قد يؤثر على مسارك الهام.

- الفرق بين تسوية الموارد وتجانس الموارد:

- في تسوية الموارد، قد يتغير تاريخ انتهاء المشروع بينما لا يتغير في التجانس.
- عادةً ما يتم تنفيذ تجانس المورد بعد تسوية المورد.
- في تسوية الموارد، تعتبر الموارد القيد الرئيسي بينما في تجانس الموارد، يعتبر تاريخ انتهاء المشروع قيدًا.
- يتم استخدام تسوية الموارد عندما تكون الموارد أقل أو أكثر من تخصيصها. يتم استخدام تجانس المورد عندما يتم تخصيص الموارد بشكل غير متساوي.
- يمكن تطبيق تسوية الموارد على الأنشطة الموجودة على المسار الحرج بينما في تجانس الموارد لا يمكننا ذلك.

- أوجه التشابه بين تسوية الموارد وتجانس الموارد:

- كلاهما يساعدك على تحسين استخدام الموارد
- كلاهما يساعدك في جدولة تحليل الشبكة
- تعد تسوية الموارد وتجانس الموارد تقنيات مختلفة ويتم استخدامها في مواقف مختلفة. ليس من الضروري دائمًا استخدام كلتا الطريقتين.

21.2 تدريب على توزيع موارد المشروع من معدات وأدوات.

جدول رقم (28) توزيع موارد المشروع من معدات وأدوات

القسم	الوظيفة	العدد	الوصف الوظيفي
مجلس الإدارة		5	وضع الأهداف العامة ومتابعة سير أعمال الجهاز التنفيذي وضمان توفير الدعم اللازم للمنظومة
المدير التنفيذي		1	الإشراف العام على جميع الإدارات وتنفيذ الخطط والأعمال وضمان موائمتها لأهداف مجلس الإدارة
إدارة الشؤون القانونية	مدير الإدارة القانونية	1	الإشراف العام على الأقسام والمهام القانونية ومتابعة تنفيذها
	أخصائي عقود	2	إعداد ومراجعة جميع الأنظمة واللوائح والعقود والوثائق القانونية
	مستشار قانوني	1	تقديم مختلف الدعم القانوني للجامعة وتأكيد مناسبة أعمالها وإجراءاتها قانونياً
إدارة العلاقات العامة والإعلام	مدير علاقات عامة	1	إدارة تطوير وتحسين جميع العلاقات وضمان جودتها بما يحقق الأهداف
	مسؤول الإعلام الجديد	1	إعداد وتطوير الخطط الإعلامية ومتابعة تنفيذها
	أخصائي دعابة وتسويق	1	إعداد ومتابعة تنفيذ الخطط التسويقية والدعائية للجامعة
	أخصائي إنتاج وتصميم	1	تقديم الدعم مختلف الدعم الفني لإدارة العلاقات وضمان جودة المواد
إدارة الشؤون الإدارية والمالية	مدير موارد بشرية	1	تطوير وإدارة عمليات الموارد البشرية
	أخصائي موارد بشرية	2	متابعة تنفيذ عمليات الموارد البشرية
	مدير مالي	1	تطوير وإدارة جميع العمليات المالية للجامعة وإعداد ومراجعة الميزانيات
	أخصائي دعم العمليات	1	تطوير وحوكمة العمليات الإدارية والمالية ومتابعة تنفيذها
إدارة تقنية المعلومات	أخصائي تقنية	2	تطوير خطط الدعم التقني وإدارة تنفيذها وضمان جودة العمل التقني
	أخصائي اتصالات	1	إدارة جميع أنشطة الاتصالات وضمان تكاملها مع التقنيات
إدارة المشاريع	مدير مشاريع	2	إدارة مشاريع الجامعة والإشراف على جميع عملياتها
	منسق مشاريع	2	تقديم الدعم والمساندة لمديري المشاريع والتنسيق الكامل بين الإدارات الأخرى
	مدير تخطيط	1	إعداد خطط المشاريع ورصد المخاطر وتطوير الحلول
	أخصائي جودة	1	تطوير خطة المراقبة والجودة ومتابعة تنفيذها
إدارة الشؤون التعليمية والأكاديمية	مدير الشؤون التعليمية والأكاديمية	1	اعتماد المقررات وضمان رفعها على المنصة بالشكل المطلوب وتخطيط ومتابعة أعمال الإدارة
	أخصائي شؤون تعليمية	2	تطوير الخطط والمعايير التعليمية وفق متطلبات وإدارة ومتابعة تنفيذ عملياتها
	عضو هيئة تدريس	6	تطوير الرامج التعليمية والخطط الدراسية ومتابعة تنفيذها تسجيل المحاضرات وكتابه بنك الأسئلة ورفعها على المنصة
	أخصائي بحوث وتطوير	1	تطوير البحوث العلمية ودعم القنوات التعليمية الأخرى
	مسؤول علاقات الطلاب	2	متابعة أعمال المحاضرات وتقديم العم اللازم للطلاب
	عميد القبول والتسجيل	1	تخطيط وتنفيذ مهام العمادة وضمان استلام مهام الإدارات الأخرى ذات العلاقة
عمادة القبول والتسجيل	أخصائي عمليات	2	تطوير معايير وخطط القبول ومتابعة عملياتها
	محلل بيانات	2	تحليل البيانات ومشاركتها مع الجهات ذات العلاقة

22. التوريدات:

22.1 تطوير اجراء عملية تنفيذ التوريدات واختيار المقاولين.

- تطوير اجراء عملية تنفيذ التوريدات :

- طرح جميع الأعمال والمشتريات والمقاولين في منافسة عامة عدا ما يستثنى من قبل الرئيس التنفيذي.
- يجوز توفير احتياجات الجامعة وتنفيذ أعمالها عن طريق الشراء المباشر في الحالات العاجلة، على ألا تتجاوز قيمة الشراء 300 ألف ريال بموافقة من الرئيس التنفيذي
- وضع شروط ومواصفات فنية واضحة وتكون مستوفية لكافة التفاصيل الفنية الدقيقة المطلوبة مع التقيد بعدم ذكر أي أرقام كتالوجات أو أسماء ماركات محددة تنطبق على شركة معينة
- إعداد المواصفات باللغة العربية ويمكن إضافة اللغة الإنجليزية في حال دعت الحاجة لذلك.
- وضع قيمة تقديرية للمنافسة وترسل في مظاروف مختوم مع تحديد قيمة بيع النسخة.
- طباعة نسخة من الشروط والمواصفات وختمها بختم الجهة الطالبة مع سحب الشروط العامة والعقد المناسب للعملية من موقع الإدارة العامة للمشتريات على موقع الجامعة بصيغة (pdf) .
- التأكد من توفر الاعتماد المالي اللازم قبل طرح المنافسة.
- التأكد من جاهزية الموقع.
- تحديد نوع العملية على سبيل المثال توريد أو توريد وتركيب وتشغيل وتدريب أو خدمات الخ.
- تحميل جداول الكميات بنظام مدار مع التقيد بتنبيهات الجهة الطالبة قبل تحميل الكميات على نظام مدار
- والموجودة بالقائمة الجانبية بموقع الإدارة العامة للمشتريات على موقع الجامعة تحت عنوان " تنبيهات الجهة الطالبة." عدم تجزئة الطلبات.

- تطوير اجراء اختيار المقاولين:

- على الجهة طالبة الشراء استعمال كشوف التفريغ ومحاضر الاختيار لدراسة العروض والتقيد بكافة متطلبات النماذج من توقيعات واعتمادات وخلافه بحيث تصل هذه الكشوف لهذه الإدارة واضحة ومستوفية لمبررات الاختيار والاستبعاد لكل البنود التي وقع عليها الاختيار.
- في حالة تجاوز قيمة العروض القيمة التقديرية يجب على الجهة الطالبة وضع أولويات شراء في حدود المبلغ المخصص.
- يجب على الجهة الطالبة دراسة العروض فور استلامها لتمكين هذه الإدارة من استكمال إجراءات الشراء خلال مدة صلاحية العروض.
- يجب أن يكون الاختيار وفق الشروط والمواصفات المطروحة وأن يكون الاختيار لأفضل العروض من الناحيتين المالية والفنية وتوضح مبررات الاختيار وكذلك الاستبعاد.
- يجب أن يكون هناك مالا يقل عن 3 عروض من مقاولين مختلفين وفي حال قل العدد فإن المناقصة تغلق وتعاد فتحها من جديد.

22.2 تطوير نموذج المقارنة بين الموردين ونموذج المقارنة Scoring Model.

نموذج مقارنة بين الموردين:

جدول رقم (29) نموذج المقارنة بين الموردين ونموذج المقارنة Scoring Model

م	المعايير	الوزن	شركة الواحة للتقنية	شركة الحياة	مؤسسة الخالد
1	تكلفة الخدمة	30%			
2	الخبرة السابقة للمورد	25%			
3	وقت توفير الخدمة	15%			
4	استدامة وتطوير الخدمة	20%			
5	المخاطر المحتملة	10%			
	المجموع	100%			

23. التخطيط والتحكم:

23.1 اعداد اجندة – وصيغة دعوة ومحضر افتراضي لاجتماع افتراضي:

1- الدعوة والاجندة:

جدول رقم (30) نموذج الدعوة وجدول الأعمال.

2021/11/14

09:00

منصة زووم

اجتماع مناقشة مشروع تنفيذ المنصة التعليمية

نوع الاجتماع: مناقشة

تمت الدعوة لعقد الاجتماع بواسطة: علي عسيري

المسؤول عن كتابة محضر الاجتماع: معاذ محمد.

المنظم: معاذ محمد.

الحضور:

1. مدير المشروع، م. محمد عراقي.
2. أعضاء الفريق: علي عسيري – معاذ محمد.
3. ممثل الفريق التقني من الشركة المنفذة – وائل ياسين.

التعليمات:

- الرجاء مراجعة كراسة الشروط والمواصفات.
- الرجاء إحضار نماذج اعمال سابقة.

بنود جدول الأعمال

الموضوع	المسؤول	الوقت المخصص
مراجعة متطلبات المنصة التعليمية.	فريق عمل الجامعة	ساعة
تحديد المواعيد المبدئية لتسليم المتطلبات.	الشركة المنفذة	30 دقيقة
الاتفاق على آلية تقديم الدعم الفني.	مناقشة	30 دقيقة

2- محضر الاجتماع:

جدول رقم (31) محضر الاجتماع

رقم الاجتماع:	01	مكان الاجتماع:	منصة زوم
الوقت:	09:00	درجة السرية:	عادي / سري
التاريخ:	14/11/2021	درجة الأهمية:	عادي / هام / هام جداً

الحضور

م	المنصب	الاسم	جهة العمل / الإدارة
1	مدير المشروع	م. محمد عراقي	جامعة الحلول للتعليم الالكتروني
2	عضو فريق	علي عسيري	جامعة الحلول للتعليم الالكتروني
3	عضو فريق	معاذ محمد	جامعة الحلول للتعليم الالكتروني
4	ممثّل الشركة المنفّذة	وائل ياسين	شركة الواحة للتقنية

جدول أعمال الاجتماع – المواضيع المطروحة للنقاش

م	المواضيع	القائم بعرض الموضوع / الجهة
1	مراجعة متطلبات المنصة التعليمية.	علي عسيري
2	تحديد المواعيد المبدئية لتسليم المتطلبات.	وائل ياسين
3	الاتفاق على آلية تقديم الدعم الفني.	مناقشة

القرارات

م	القرار	القائم بالمتابعة والتنفيذ
1.	التأكيد على جميع المتطلبات حسب كراسة الشروط والمواصفات.	وائل ياسين
2.	الاتفاق على المواعيد المبدئية لتسليم المتطلبات.	وائل ياسين
3.	الاتفاق على دورة تسليم المتطلبات على أن تكون بشكل شهري.	وائل ياسين
4.	تأجيل الاتفاق على آلية الدعم الفني لحين الانتهاء من 80% من تسليم المتطلبات.	علي عسيري

الاسم	محرر الاجتماع	المعتمد
المنصب	معاذ محمد	محمد عراقي
التوقيع	عضو فريق المشروع	مدير المشروع

23.2 تحديد دورة قياس الأداء وتقديم التقارير مع شرح السبب.

تقرير قياس مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية:

يهدف تقرير قياس مؤشرات الأداء إلى بيان حالة المشروع ومستوى أدائه في ضوء عدد من المؤشرات المقررة سلفاً، وعليه فينبغي أن يُعدّ بالصورة التي تحقق الهدف الذي لأجله أعدّ، وأن يقدم للمعنيين بياناً مفصلاً عن مستوى الأداء ومستوى التقدم الذي حققه في ضوء مقارنته بقيم معيارية داخلية وخارجية، مما يتيح لهم اتخاذ إجراءات التحسين اللازمة لدعم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

سيتم قياس أداء المشروع بشكل شهري مع تقديم كافة التقارير الداعمة لذلك، سبب ذلك هو مدة المشروع والمقدرة بـ 7 أشهر تقريباً، مما يجعلنا قادرين على تصحيح الانحرافات إن وجدت وبدون بذل جهد كبير في إعداد التقارير بشكل أسبوعي أيضاً.

كذلك نقوم في إدارة المشروع باستخدام نظام إدارة مشاريع يساعدنا في تتبع تنفيذ المهام بشكل لحظي مع إمكانية متابعة الأداء وتنفيذ الإجراءات التصحيحية في وقتها.

23.3 تطوير نموذج طلب التغيير متضمنا (تحليل الأثر – تحليل البدائل – توصية).

تطوير نموذج طلب تغيير:

جدول رقم (32) نموذج طلب تغيير

إنشاء جامعة الحلول للتعليم الإلكتروني			اسم المشروع
اسم مقدم الطلب	محمد عراقي	تاريخ الطلب	2021/11/19م
رقم الطلب	0001	صفة مقدم الطلب	مدير المشروع
وصف الطلب	استبدال مهمة الحصول على الاعتماد الأكاديمي من دولة الإمارات العربية المتحدة لبرامج الجامعة الأكاديمية، والاستعانة بالاعتمادات الدولية من جهات التعليم والتدريب العالمية.		
تحليل الآثار الناتجة	إلغاء عمليات التسجيل للحصول على اعتماد أكاديمي من دولة الإمارات العربية المتحدة.		
الخيارات البديلة	الحصول على اعتماد من منظمة ASIC وفقاً لمتطلباتها.		
الإجراءات المقترحة	مباشرة حصر متطلبات الحصول على الاعتماد الدولي من منظمة ASIC، والعمل على استئنائها، وإضافتها لأنشطة المشروع وفقاً لتقسيم وهيكل WBS.		
الحالة	تحت الإجراء	موافقة	رفض
الإجراء المتخذ	تم حذف مهمة الحصول على الاعتماد الأكاديمي من دولة الإمارات، وإضافة مهمة الحصول على استئناء متطلبات الحصول على الاعتماد الأكاديمي من منظمة ASIC التعليمية الدولية (أنظر لجدول شرح العلاقات بين الأنشطة).		
تاريخ تنفيذ الإجراء على الطلب	2021/11/20م		
تم إنشاء الطلب وتنفيذه بواسطة	محمد العرفج – عبدالله الزهراني		

24.1 تعريف المخاطر (التهديدات) والفرص وعرض أمثلة.

1- ظهور منافسين.

- ### الفرص:

- صفحة 62 من 69

24.2 اعداد سجل المخاطر.

جدول رقم (33) نموذج سجل المخاطر

الخطر	الأسباب المحتملة	وصف التأثير	المالك
1	ظهور لمشاريع جامعات إلكترونية منافسة.	- الاعتماد داخل المملكة. - نجاح مشروعنا.	مدير المشروع
2	استقالة بعض القائمين على المشروع أثناء مرحلة تنفيذه	يتمثل التأثير في تعطل بعض الأعمال بالإضافة إلى المجهود والمبالغ المالية لاستقطاب موظفين بدلاء.	الموارد البشرية
3	صعوبة وصول بعض الطلاب للمحاضرات	- بيئة العمل - ضغط العمل - عروض منافسة	مدير المشروع
4	فقدان دعم رعاة المشروع	- انقطاع الاتصال في بعض الدول العربية المستهدفة - عدم مناسبة أوقات المحاضرات للبعض	مدير المشروع
6	صعوبة التعامل مع المنصة التعليمية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس	- فقدان الدعم قد يتسبب في تعثر المشروع بشكل كامل	مجلس الإدارة
7	صعوبة التعامل مع المنصة التعليمية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس	التأثير سلباً على التحصيل العلمي المستهدف لطلاب الجامعة.	مدير المشروع
8	صعوبة الحصول على التراخيص والاعتمادات	عدم الالتزام بالمعايير الخاصة بالجهات	إدارة الخدمات المساندة
8	حدوث مشاكل تقنية في المنصة التعليمية	مشاكل تقنية في الاستضافة. زيادة عدد الطلاب عن المخطط له.	إدارة تقنية المعلومات

جدول رقم (34) تحليل المخاطر النوعي

عالي جدا	5	5	10	15	20	25
عالي	4	4	8	12	16	20
متوسط	3	3	6	9	12	15
منخفض	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5

24.4 تحديد استراتيجيات الرد على المخاطر.

جدول رقم (35) استراتيجيات الرد على المخاطر

الخطر	الأولوية	الاستراتيجية	الشرح	المالك
1 ظهور لمشاريع جامعات إلكترونية منافسة.	متوسط	قبول	لا يمكن منع هذا الخطر وسنقوم بالالتزام باستراتيجية تقديم البرامج التعليمية عالية الجودة	مدير المشروع
2 استقالة بعض الأعضاء المؤثرين أثناء مراحل التنفيذ	متوسط	تحويل	التعاقد مع أحد شركات التوظيف لتوفير الموظفين في الحالات الطارئة	الموارد البشرية
3 صعوبة وصول بعض الطلاب للمحاضرات	متوسط	تخفيف	وضع خيارات بديلة للطلاب مثل المحاضرات المسجلة	مدير المشروع
4 فقدان دعم رعاة المشروع	منخفض	قبول	احتمالية الخطر ضعيفة كون أغلب رعاة المشروع هم من المؤسسين	مجلس الإدارة
6 صعوبة التعامل مع المنصة التعليمية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس	عالي	تخفيف	تقديم دورات تدريبية وتخصيص فريق دعم فني للمساعدة	مدير المشروع
7 صعوبة الحصول على التراخيص والاعتمادات	متوسط	قبول	لا يمكن تعديل معايير الجهات الحكومية ويجب الوفاء بها	إدارة الخدمات المساندة
8 حدوث مشاكل تقنية في المنصة التعليمية	منخفض	تخفيف	الحرص على أن تكون المنصة ديناميكية وقابلة لاحتلال زيادة الطلب والدخول على المنصة	إدارة تقنية المعلومات

25. أصحاب المصلحة والمعنيين:

25.1 اعداد مصفوفة تقييم الارتباط بالمعنيين.

جدول رقم (36) مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين

المعني/ صاحب المصلحة	الاهتمام / التأثير	غير مؤثر / غير واعي	مقاوم	حيادي	داعم	قائد
الملاك	ع/ع					ر ح
فريق العمل	ع/ع				ح	ر
العملاء / المستفيدين	ع/م			ح	ر	
موردين	ع/م				ر ح	
الجهات الحكومية	ع/ع			ح	ر	
الجهات الإعلامية	ع/ع	ح			ر	
منافسين	م/م		ح	ر		
المجتمع	ع/م			ح	ر	
المستثمرين	ع/ع	ح			ر	
الجهات الداعمة	ع/م			ح	ر	
الجهات العالمية	ع/م			ح	ر	

(ع) = عالي.

(م) = منخفض.

(ر) = مستوى الارتباط المرغوب.

(ح) = مستوى الارتباط الحالي.

التوصيات:

- 1- التعلم عبر الإنترنت فعال ومؤثر مما يعزز من اكتساب للمهارات التقنية للطلاب، التي تساعد الطالب في توفير الوقت وتخلق أيضًا اهتمامًا بنظام معين.
- 2- لا يعد التعلم عبر الإنترنت جيدًا في كل المواقف، ولكنه فعال للغاية بالنسبة للطلاب الجاد في تحقيق أهدافه.
- 3- في حالات الجوائح، يعد التعلم عبر الإنترنت أفضل خيار للتعامل مع الطلاب مما يساعد على تجنب الفجوة التي سوف تحدث في مجال الدراسة.
- 4- أهمية تطوير المعايير المناسبة لأنظمة وموارد ومستهدفات التعليم الإلكتروني وضرورة حوكمة إجراءاتها بكل شفافية مما ينعكس على جودة المخرجات.
- 5- ضرورة عمل حملات توعوية تبين جدوى وأهمية التعليم الإلكتروني.
- 6- نجاح التعليم الإلكتروني يعتمد بشكل كبير على البرمجيات والتقنية فيجب تطويرها بشكل يلائم جميع العمليات التعليمية وضمان تطويرها وتشغيلها بشكل مثالي.
- 7- تقنين لوائح تنفيذية قابلة للتعديل وفق ما تنظمه هيئة تقويم التعليم والتدريب والجهات الحكومية ذات العلاقة في قطاع التعليم، على النحو الموافق في تنظيم مرفق التعليم الإلكتروني.
- 8- التعاقد مع مكاتب استشارية مساندة فيما يتعلق بإبداء المرئيات وتسريع تنفيذ الأعمال الدورية بالمشروع؛ لتفادي التهديدات قبل وقوعها، وإيجاد الحلول للمعضلات التي تواجه المشروع.
- 9- إنشاء الجمعية العمومية للجامعة، تهدف إلى عقد جمعيات بشكل دوري لدراسة نتائج العمل السنوي لمجلس الإدارة، والمساهمة في السعي إلى ضم برامج تعليمية وتنفيذية جديدة تواكب التطورات العصرية والمهنية في شتى المجالات، مع تأهيل أعضاء هيئة التدريس المختصين في هذه المجالات، والسعي إلى حصول الاعتمادات المهنية الدولية لهذه البرامج.
- 10- أتمتة كافة الإجراءات المتعلقة بتقويم المشروع، والإجراءات اللاحقة عليه.
- 11- الأخذ بعين الاعتبار التالي:
 - إعداد مناهج أكاديمية تواكب عملية التعليم من بعد.
 - تشجيع الطلاب على الانخراط في عملية التعليم من بعد من خلال التفاعل البناء بين الأستاذ وطلابه، إضافة إلى إيجاد تناسق في المواد التعليمية ودعم أصحاب المصلحة بكل الوسائل الممكنة.
 - العمل على هندسة وتفكيك المنظومة التعليمية لتكون قادرة على التنبؤ بالمعوقات ولكي تستمر ديمومتها في العمل في مختلف الظروف
 - تعزيز استدامة وتطوير التعليم الميسر والمستمر من خلال تشريع الأنظمة المناسبة والمتطورة بدعم من مختلف القطاعات
 - تصميم معايير أمنية عالية بالمنصة التعليمية.
 - الحرص على أن تكون أوقات المحاضرات والاختبارات تلائم الطلاب من شتى الدول العربية.

الخلاصة:

تشكل الجامعات الالكترونية مستقبل التعليم في جميع أنحاء العالم، ومع التسارع الكبير في تطوير التقنيات الحديثة وما يقدمه من تسهيلات كبيرة في التنوع بأنماط البرامج التنفيذية، ومما تقدمه من قيمة بالمجتمع تشمل:

- رفع المستوى الثقافي والعلمي والاجتماعي لدى أفراد المجتمع.
- سد النقص في أعضاء هيئة التدريس والمدرّبين المؤهلين في بعض المجالات، وتجاوز ضعف الإمكانيات.
- توفير مصادر تعليمية متنوعة ومتعددة.
- خلق فرص وظيفية أعلى لمن فاتهم التعليم المنتظم، خاصة ممن هم على رأس العمل.
- حصول المتعلم على الدراسة حسب الأوقات المناسبة له.
- التمكن من إعادة دراسة المادة والرجوع إليها إلكترونياً حسب الحاجة.
- حصول المتعلم على تغذية راجعة فورية.
- تقليل التكلفة.
- الاستغناء عن الذهاب إلى مقر الدراسة.

ومن هذه القيم جاءت فكرة مشروعنا تيمناً بالنجاح الذي حققته جامعتنا "جامعة الجميع الذكية". ويتكون مشروعنا من كافة الأنشطة والأنظمة اللازمة لبدء النشاط التجاري الخاص بالجامعة، مع وضع الأنظمة والمعايير التي تضمن استدامتها وتطورها وتحقيق أهدافها، رؤيتها، ورسالتها.

كما سنقوم باستغلال التقنية والبرمجيات المساعدة لإدارة المشروع وتوزيع ومتابعة تنفيذ المهام بين أعضاء فريق إدارة المشروع وأعضاء الفريق من الإدارات الأخرى، مع استخدام الطرق والمنهجيات المناسبة لكل جزء من أجزاء المشروع. سيتم تنفيذ المشروع داخلياً من قبل أعضاء فريق تأسيس الجامعة، عدا جزء تنفيذ المنصة التعليمية، حيث سيتم اسناده إلى أحد الشركات التقنية المتخصصة، وبمتابعة من قبل فريق إدارة المشروع وباستلام إدارة تقنية المعلومات بالجامعة.

المراجع:

- وثيقة تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي – حكومة دبي – الإصدار الأول 2014.
- أساسيات إدارة المشاريع - مركز البحوث والدراسات- 2020
- الجفري، ابتسام حسين عقيل -آراء طالبات الدراسات العليا في الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس- بجامعة أم القرى. -المجلة التربوية- (2002).
- جامعة الكويت- المجلد 16، العدد (64) - 109-150ص.
- نوف- رسالة ماجستير- مستوى تمكن معلمات اللغة العربية من أساليب تنمية مهارات التواصل الكتابي لدى تلميذات المرحلة الابتدائية في مكة المكرمة، -جامعة أم القرى بمكة المكرمة- 2015
- هيئة التحرير - مهارات الاتصال والتواصل-مجلة النجاح الإلكترونية- 04 أغسطس 2021م.
- ALISON DOYLE- Nonverbal Communication Skills List and Examples- The Balance Careers-Sep 17th, 2020
- ALISON DOYLE, Nonverbal Communication Skills List and Examples, The Balance Careers, Sep 17th 2020
- .Kendra Cherry, Types of Nonverbal Communication, Verry well mind, July 28th, 2021
- Jason S. Wrench, Narissra M. Punyanunt-Carter & Katherine S. Thweatt, Models of Interpersonal Communication, LibreTexts.org, Dec 4th, 2020
- .Sawle, W. S. (1991). Crisis project management. PM Network, 5(1), 25–29
- Guan, D. (2007). Conflicts in the project environment. Paper presented at PMI® Global Congress 2007.
- .DR. Sarah Adel- CH1, CH3 Project Leadership, ESU University-2021
- Raafat Abu Shaaban-SMART Goals-mind tools-accessed- 5th may2018
- Jack R. Meredith-Project Management-seventh Edition
- ERIK W. LARSON-Project Management "the management process -7E
- Project Management Institute -A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)- (2017)- 6E-P48-49
- (2008) PMBOK®- Guide -Fourth Edition- by PMI
- Project Management Infokit. Jisc Infonet - Williams M. (2008). The Principles of Project Management. Collingwood: Sitepoint