

المنصة الداخلية للتواصل الفوري في المنظمات

اعداد

2021201007	عبدالرحمن علي الفيفي	2021201558	بندر ناصر الشهري
202103255	عبدالله محمد غروي	2021201060	الهنوف عزيز الدلبي
2021201159	جديع طالب البعيجي	2021200024	فواز عطيه الزهراني
2021203522	ندا عبيدالله الهندي	2021200938	محمد عبدالعزيز السبر

المشرف على البحث

الأستاذ الدكتور/ وليد صديق

الفصل الدراسي الثاني

2021 / 1442

مقدمة:

من منطلق التقدم التقني في فضاء المنصات التي جعلت من العالم قرية صغيرة بل حتى أصبحت غرفة صغيرة يستطيع كل من فيها الوصول إلى احتياجه في وقت قياسي وبأقل جهد ممكن، وفي ضوء كل هذا التسارع الهائل لا زال البشر يواجهون عدم قدرة على مواكبة هذا التقدم، فنجد أن ليس الجميع ملم ومتقن بصناعة هذه التقنية، وفي حال كان لزاماً عليه استخدام منصة محددة للوصول إلى أهدافه المرجوة، سيواجه عقبات لا تتواءم معه في هذه المنصة.

من هنا جاءت الفكرة حيث تجمع المنصة بين التقدم التقني، والحاجة الملحة للفرد، والأمان العالي. ولا يخفى على أحد أن ما تقوم به الدول في عصر الاقتصاد والتقنية لهو شيء يفخر به الإنسان، لا سيما عندما تبرز بوتيرة متسارعة دولة مثل المملكة العربية السعودية لتعلن عن رؤية 2030 التي تنافس دول العالم المتقدم، لكنها في الوقت نفس تفتقر إلى الصناعة التقنية والأمان العالي في تحقيق هذه الرؤية من خلال المنظمات الحكومية والمؤسسات الأهلية، فبعد استخدام أداة الاستبيان بالملاحظة واداة الاستبيان بالمقابلة في أكثر من جهة حكومية وخاصة، اتضح لنا أن هذه المنظمات والمؤسسات تستخدم التواصل الفوري والتراسل بالملفات السرية والأمنية عن طريق منصات غير سعودية ونسبة الأمان فيها منخفض جداً، نظرا لسهولة التواصل من خلالها.

فكانت (المنصة الداخلية للتواصل الفوري في المنظمات) حيث تعتبر منصة سعودية آمنة للتواصل الفوري وتداول المستندات والملفات من خلالها، وبشكل يتلاءم استخدامه مع تجربة المستخدم UX ليسهل على كل المنظمات استخدامه وضمان الحصول على سرعة وسرية وإنجاز.

الرؤية

أن يكون المشروع هو المنصة الوطنية الموحدة للتواصل الفوري في المنظمات الحكومية السعودية.

الرسالة

توفير منصة ذات أمان عالي للتواصل الفوري وتبادل الملفات، والحد من الاختراقات، ومنع التسريبات، لتحل بدلاً عن المنصات العالمية ذات الأمان المنخفض، مما قد يساهم في تحقيق رؤية المملكة 2030م.

الأهداف العامة:

- 1- تحقيق أمان عالي للمعلومات والبيانات من التسرب أو الاختراق.
- 2- مركز مرجعي موحد لحفظ المعلومات والمراسلات الفورية.
- 3- تحقيق مزيد من السرعة في إنجاز المشاريع والمهام.
- 4- تعزيز روح التعاون والتواصل الفعال في المنظمات.

نموذج عمل لتحليل مقاييس الأداء في المستقبل

ميثاق المشروع

المؤلفون		أعد هذا المستند :
بندر ناصر الشهري	الهنوف عزيز الدلحي	محمد عبد العزيز السبر
مدير المشروع	مسئول البرامج التدريبية وتقنية المعلومات	مسئول الشؤون الإدارية والمالية
الموافقات		
التاريخ	اسم ومنصب المسئول عن الموافقة	التوقيع
	الممول للمشروع	
	مدير المشروع	
	الراعي للمشروع	
1. وصف عام للمشروع		
تحقيقا للهدف الثاني في إستراتيجية الحكومة الذكية (2020-2024) وبعنوان " الإدارة العامة الذكية والذي يرتبط برؤية المملكة 2030 ، يفيد إنشاء قدرات الإدارة الذكية بين الجهات الحكومية في المساعدة في اتخاذ القرارات بشكل أفضل، وتصميم البنية التحتية والأنظمة التي تلبي احتياجات منظمة حكومية ذكية رائدة، وزيادة الكفاءات بناءً على رؤى البيانات، وأتمتة الخدمات وتبسيطها، وتقليل العمل اليدوي المتكرر. سيؤدي الهدف أيضاً إلى تقريب المنظمة من بعضها البعض من أجل التفكير والابتكار معاً على أساس القدرات التكنولوجية الرائدة.الأهداف الإستراتيجية:		

الهدف الاستراتيجي (العام)	الأهداف التشغيلية	مؤشر قياس الأداء
1-تحقيق أمان عالي للمعلومات والبيانات من التسرب أو الاختراق.	ارتفاع الأمان في المراسلات.	عدد مرات الاختراق الفعلي للبرنامج.
	ترميز جميع البيانات والمراسلات	نسبة صحة الترميز.
	توعية العاملين عن أساليب الاختراقات	عدد الدورات في مجال الامن السيبراني .
	توعية العاملين عن عواقب تسريب المعلومات او البيانات	عدد الدورات في مجال امن المعلومات .
2- مركز مرجعي موحد لحفظ المعلومات والمراسلات الفورية.	توحيد استخدام المنصة في المنظمات الحكومية	عدد المنظمات والإدارات والاقسام التي تستخدم المنصة
	زيادة السعة الاستيعابية للمنصة للتوافق مع احتياج كل منظمة	نسبة السعة الاستيعابية للبيانات المرسلة
	انشاء مراكز وطنية للتطوير والصيانة .	عدد المراكز في المملكة.
3- تحقيق مزيد من السرعة في إنجاز المشاريع والمهام.	زيادة سرعة ارسال واستلام البيانات والمعلومات	قياس سرعة استجابة البيانات
	زيادة عدد المشاريع والمهام المنجزة	عدد المشاريع والمهام
4- تعزيز روح التعاون	استخدام المنصة في نشر المعرفة وتبادل الخبرات	عدد الدورات و المعلومات المعرفية المرسلة

عدد الاستشارات وعدد المستشارين المسجلين	فتح قنوات تواصل للاستشارات وتبادل الخبرات	والتواصل الفعال في المنظمات.
كمية البيانات وعدد المستفيدين .	التشجيع على نشر المواد المعرفية والأنظمة والقوانين المنظمة للعمل عبر قنوات مخصصة في المنصة .	

2. مهمتنا :

منصة (لوقو) يُستخدَم كبديل لمنصات التواصل الفورية العالمية بقاعدة بيانات ومنصة تشغيل سعودية 100%. فسيكون منتجنا يدعم إرسال مختلف البيانات و الوسائط واستقبالها، مثل: الرسائل النصية والصور ومقاطع الفيديو والمستندات والموقع الجغرافي والمكالمات الصوتية والمرئية والاجتماعات ومؤتمرات الفيديو داخل المنظمة ويقدم خدمة مباشرة للتعاميم بالضوابط والقرارات الإدارية .. ولأن منصة (لوقو) سوف تكون شاهده على أكثر اللحظات خصوصية في حياة المنظمة، صمّمنا خاصية التشفير التام بين الطرفين في تطبيقنا.

كل قرار نتخذه فيما يخص منتجنا تحدوه رغبتنا القوية في مد جسور التواصل بين الأفراد في أي مكان بالمنظمة، ومن دون عقبات أمنية تذكر.

3. أهداف المشروع

✓ تحقيق أمان عالي للمعلومات والبيانات من التسرب أو الاختراق.

✓ مركز مرجعي موحد لحفظ المعلومات والمراسلات الفورية.

✓ تحقيق مزيد من السرعة في إنجاز المشاريع والمهام.

✓ تعزيز روح التعاون والتواصل الفعال في المنظمات.

4. معايير النجاح

1. - اعتماد منصة التواصل الداخلي في المنظمات الحكومية بنسبة 40%

2. - اعتماد المنصة لدى أفراد المنظمة الحكومية بنسبة 70%

3. رفع كفاءة المستخدمين وتمكينهم من تطبيق الوسائل الحديثة في الاتصال الداخلي للمنظمة

4. رضى المستخدمين

5. المتطلبات الرئيسية
• موافقات الجهات الرسمية .
• موافقة الجهات التمويلية.
• القبول الاولي لتبني التشغيل في عدد من المنظمات الحكومية .
6. وصف عام للمشروع وحدوده ومخرجاته الرئيسية
1. وصف عام لمراحل المشروع
مرحلة البدء والتحضير
مرحلة التخطيط
مرحلة التنفيذ
مرحلة الاغلاق
2. المخرجات الرئيسة:
• منصة التواصل
• التقرير النهائي لكل مرحلة
• التقرير الختامي للمشروع

6. المخاطر الرئيسية
• تأخر الحصول على موافقة هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات
• فقدان الدعم التمويلي
• التأخير في تسليم المنصة

● تأخر الحصول على الاعتماد من المنظمات الحكومية	
● وجود ثغرات أمنية في المنصة.	
● عدم وضوح اهداف المشروع للمستفيدين.	
● تعطل المنصة بسبب ضغط المستخدمين.	
● المقاومة والخوف من التغيير لدى افراد المنظمات الحكومية.	
7. ملخص الجدول الزمني للمراحل	
مرحلة التعاقدات 2 أسبوع	مرحلة التحضير 2 أسبوع
مرحلة التسليم 1 أسبوع	مرحلة التنفيذ 7 أسابيع
وعلى أن تكون المدة التقديرية (3) أشهر من تاريخ اعتماد المشروع	
2000000 ريال	8. الموارد المالية المعتمدة للمشروع
9. قائمة المعنيين بالمشروع	
الراعي	الجهات الحكومية
مدير المشروع	الممول
مدير التطوير	مكتب إدارة المشروع PMO
مسؤول البنية الأساسية	مدير الجودة
	أفراد المنظمة

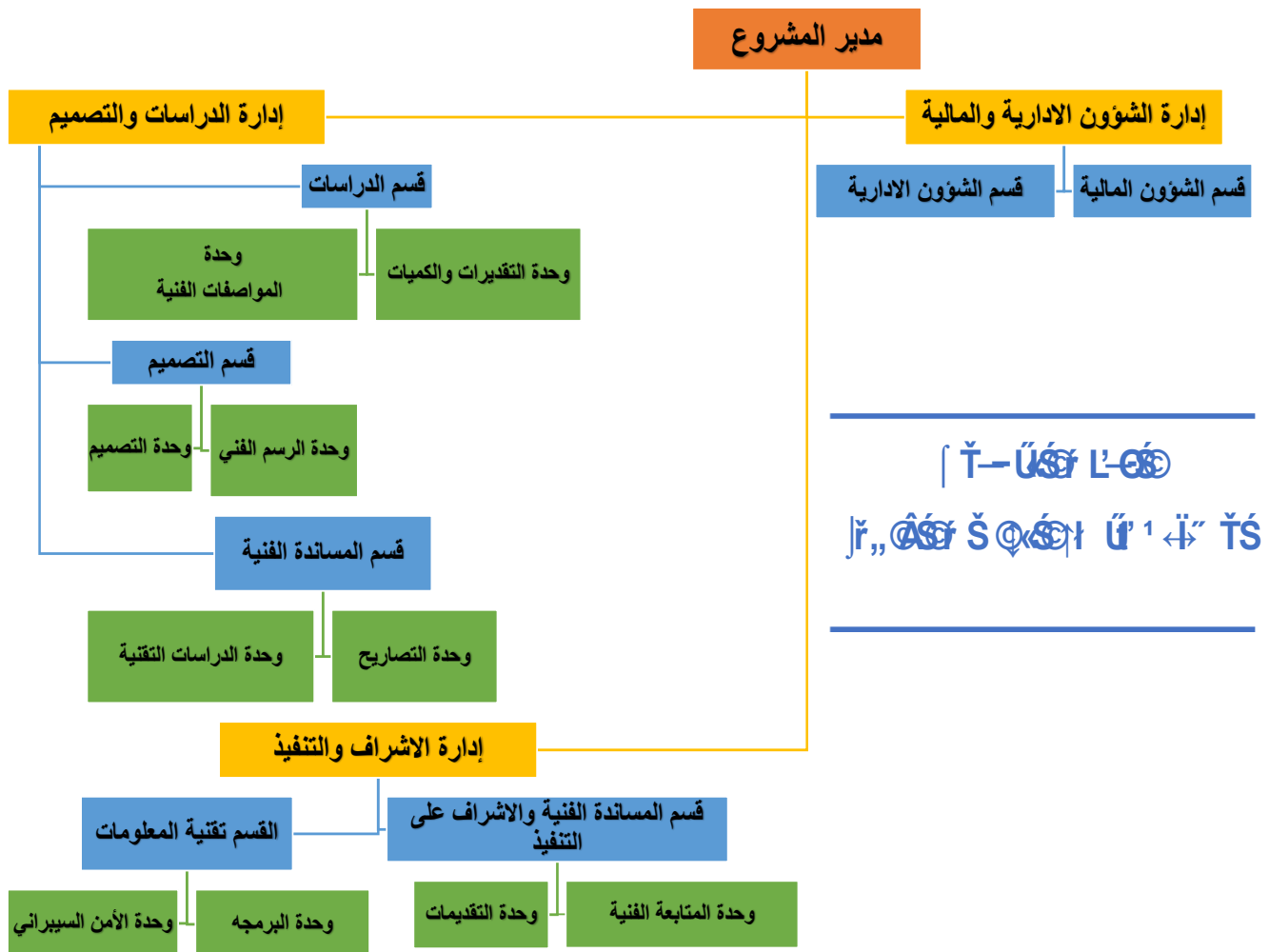
10. متطلبات قبول المشروع		
الحصول على موافقة على جميع مخرجات المشروع من قبل الجهات التالية :		
وزارة التجارة	الامن السيبراني للجهات الحكومية.	هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات

شهادة GNU GPL العالمية لحفظ حقوق الملكية للبرامج مفتوحة.	مدير مساحات و مركز لتشغيل	مدير المشروع
ترخيص Tier 3 بعد قياس أداء الخوادم	مصممين ومطوري البرامج	فريق عمل المشروع
11. معايير اغلاق وإنهاء المشروع		
التدقيق على جميع مخرجات وعقود المشروع		
استلام جميع مخرجات المشروع		
تدريب المستخدمين		
تحرير جميع الموارد		
توثيق الدروس المستفادة		
أرشفة جميع سجلات ومعلومات المشروع		
اعداد التقرير الختامي للمشروع		
مدير المشروع وصلاحياته		
تم الحصول على الموافقة لتعيين المستشار بندر الشهري مديرا للمشروع، وتم منحه الصلاحيات التالية لمساعدته على إدارة المشروع وضمان نجاحه بإذن الله :		
الاشراف على اعداد خطط المشروع		
تحديد العلاقات بين الأطراف المشتركة في تنفيذ المشروع		
اتخاذ الإجراءات اللازمة لتدبير الموارد اللازمة للمشروع		
تنظيم أعمال المرووسين في المشروع و الاشراف عليهم والتنسيق فيما بينهم		
متابعة تنفيذ أنشطة المشروع ويتخذ القرارات المناسبة لإصلاح مسارات التنفيذ		

• مراقبة التكاليف ويتخذ القرارات الكفيلة بالالتزام بخطة التكاليف
• التأكد من ان مقاولي الباطن على المستوى المطلوب ويتابع تنفيذ أعمالهم
• اسم وسلطة راعي المشروع
تم اختيار سعادة الأستاذ/ راعيا للمشروع وتم منحه جميع الصلاحيات اللازمة لتمويل ودعم المشروع واتخاذ القرارات اللازمة لمساندة مدير المشروع في عمله
التاريخ

تمت الموافقة بواسطة راعي المشروع :	التوقيع :
مدير المشروع :	التوقيع :

Governance, structures and processes Strategy الحوكمة والهياكل والعمليات



تحديد الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل

تمارس المؤسسة اختيار الهيكل التنظيمي لأنه يمثل وسيلة من خلالها تنظم المؤسسة طاقاتها للوصول إلى الأهداف من خلال تحديد الواجبات، وحتى يكون الهيكل التنظيمي سليماً لابد من أن يعكس مجموعة من الأساليب والأسس العلمية والعملية التي يتم من خلالها تنظيم الأعمال في مهام وأجزاء والتنسيق فيما بينهما لتحقيق أهداف المشروع (الموسوي، 2020).

وعند بناء الهيكل التنظيمي لمشروع المنصة الداخلية للتواصل الفوري في المنظمات بطريقة منظمة، تم الاعتماد على مجموعة من الأسس العلمية والعملية التي تتمثل فيما يلي:

أولاً: الأسس العملية:

تتمثل الأسس العملية لتطوير الهيكل التنظيمي فيما يلي (دليل الهيكل التنظيمي ، 2017):

- تحديد الأهداف العامة والأساسية لمشروع المنصة الداخلية للتواصل الفوري في المنظمات، بالإضافة إلى الأهداف الفرعية والثانوية للمشروع، ويعتبر تحديد الأهداف من النقاط الهامة والضرورية لأنه يساهم في تحديد احتياجات المشروع قبل البدء في تنفيذه، وتحديد طبيعة الهيكل التنظيمي وهل تصميمه يساهم بشكل فاعل في تحقيق أهداف المشروع.
- تحديد الخطط التفصيلية للمشروع والتي تتضمن الإجراءات والبرامج والسياسات المتعلقة بها وهذا يضمن أيضاً تحديد النشاطات والأعمال المطلوبة ، وهذا بدوره ينعكس على تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية والثانوية للمشروع.
- العمل على وضع مجموعة الأنشطة الوظيفية والأعمال المتشابهة والمتقابلة في مجموعات محددة ومن ثم توزيعها على مسؤول أو مدير متخصص مسؤول عن إنجازها، مع منحه كافة الصلاحيات الضرورية للقيام بأعماله والنهوض بمسؤولياته بكفاءة وفاعلية .

- عمل وصف للوظائف في مشروع المنصة الداخلية للتواصل الفوري في المنظمات بشكل مفصل بحيث يتم تحديد جميع الأنشطة الاعتيادية والاستثنائية والأعمال المرتبطة بها، وتحديد كافة المسؤوليات والصلاحيات.
- تحقيق تنسيق جهود جميع العاملين من خلال تحديد علاقات العمل الوظيفية بين مختلف التقسيمات، والوحدات وخلق الظروف الملائمة لتحقيق التعاون بين الأفراد.
- تحديد المستويات التنظيمية وتحديد الوظائف التنفيذية والإشرافية داخل كل وحدة أو قسم في الهيكل التنظيمي.

ثانياً: الأسس العلمية:

تتمثل الأسس العلمية لبناء الهيكل التنظيمي لمشروع المنصة الداخلية للتواصل الفوري في المنظمات، فيما يلي (دليل الهيكل التنظيمي ، 2017):

التغطية الشاملة: أي عدم ترك مهمة بدون مسؤول وعدم السماح بوجود أكثر من شخص مسؤول مباشرة عن المهمة الواحدة، أي في المكان والزمان نفسيهما.

الوضوح: بحيث يعرف كل شخص واجباته بالتحديد والصلاحيات المخولة له للقيام بمسؤولياته بالإضافة إلى علاقاته بالأشخاص الآخرين.

التوازن : يتضمن مبدأ التوازن التنظيمي تحقيق العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد، وكذلك التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصال الوظيفية، واعتماد مبدأ وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة.

المرونة: يتطلب مبدأ المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعا للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال.

الاستمرارية: تشير الاستمرارية إلى ضرورة اعتماد القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل

التنظيمية وتوخي الدقة في تشخيص الواقع إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية بدون أن يتعرض البناء إلى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباكه.

نوع نموذج مكتب إدارة المشروع

الموجه Directive PMO (ذو مستوى تحكم مرتفع - high control)

ويتميز هذا النوع بمستوى تحكم كبير بالمشاريع وإدارتها بشكل كامل مع تقديم ما يلزم من دعم ومصادر، ويقوم المكتب فور تعاقد المؤسسة على المشروع بتحديد مدراء له، كما يتميز أيضاً هذا النوع بتقديم احترافية عالية في إدارة المشاريع، حيث يقوم كل مدير بكتابة تقارير دورية للمكتب مما يضمن مستوى عالي جداً من الاتساق في العمل على مستوى كل المشاريع.

والسبب من اختيار هذا النموذج على وجه الخصوص، أنه نظراً لأن المشروع الذي تم اختياره في سياق هذا البحث يتركز على العمل مع عدد من الجهات من جانب تأسيس المنصة والدعم الفني والتطوير، إضافة إلى النظام السائد والنجاح في إدارة المشاريع التقنية أن يتم تحديد مدير مشروع يتولى زمام الأمور من بداية التنسيق والاتفاق على المشاريع مروراً بالمتابعة وحتى تسليم المخرجات الدورية بشكل دوري.

وهذا ما يستدعي أن يكون لكل جهة يتم استلام مشروع للعمل معها لإدخال نظام المنصة في عملها، سيتعين على تلك الجهة التواصل المستمر مع شخص ذو قدرات معرفية وتقنية يسمى (مدير المشروع) لمتابعة ومعالجة كلما يطرأ على عملية تقدم المشروع، ويشرع في حل الإشكاليات، وإبداء المرئيات حيال التطوير والاقتراحات، بالتنسيق مع الفرق الفنية، إضافة إلى اعتبار أن هذا المشروع هو ضمن مشاريعه وهو المسؤول الأول عن كلما يدور فيه من تقدم وتحديات.

الامتحان والمعايير واللوائح

رقم المشروع:		منصة التواصل الفوري في المنظمات الحكومية		اسم المشروع:		اسم الإدارة:		اسم مدير المشروع		البدء على PMSweb		رقم	البدء على PMSweb	اسم المشروع	اسم الإدارة	اسم مدير المشروع				
																	رقم الملف في المراجعة		حالة الملف	
																	تاريخ المراجعة		حالة الملف	
ملاحظات	تم تدقيق بواسطة	آخر تدقيق للرقم	نوع الملف في المراجعة	تقديم المخرجات		حالة وثيقة المخرجات	الاستندات المطلوبة			رقم	البدء على PMSweb	اسم المشروع	اسم الإدارة	اسم مدير المشروع						
			PDF	A	3	موجود	وثيقة لعدد			1	البدء على PMSweb	اسم المشروع	اسم الإدارة	اسم مدير المشروع						
			JPG	B	3	موجود	خريطة الشروط والمواصفات			2	البدء على PMSweb	اسم المشروع	اسم الإدارة	اسم مدير المشروع						
						موجود	تسليم لجنة تدقيق المشروع			3	البدء على PMSweb	اسم المشروع	اسم الإدارة	اسم مدير المشروع						
						موجود	خطة إدارة المهام			4	البدء على PMSweb	اسم المشروع	اسم الإدارة	اسم مدير المشروع						
						موجود	جدول تخصيص الموارد			5	البدء على PMSweb	اسم المشروع	اسم الإدارة	اسم مدير المشروع						
						موجود	جدول تكلفة المشروع			6	البدء على PMSweb	اسم المشروع	اسم الإدارة	اسم مدير المشروع						
						موجود	مخطط الشبكة			7	البدء على PMSweb	اسم المشروع	اسم الإدارة	اسم مدير المشروع						
						غير موجود	التدفقات النقدية			8	البدء على PMSweb	اسم المشروع	اسم الإدارة	اسم مدير المشروع						
						موجود	الضمان البنكي			9	البدء على PMSweb	اسم المشروع	اسم الإدارة	اسم مدير المشروع						
						موجود	بوليصة التأمين على المشروع			10	البدء على PMSweb	اسم المشروع	اسم الإدارة	اسم مدير المشروع						
						موجود	خطة للمشروع الأساسية			11	البدء على PMSweb	اسم المشروع	اسم الإدارة	اسم مدير المشروع						
						غير موجود	مواصفات الحكومية			12	البدء على PMSweb	اسم المشروع	اسم الإدارة	اسم مدير المشروع						
						غير مطلوب	تعديل خطة المشروع حسب الحاجة			13	البدء على PMSweb	اسم المشروع	اسم الإدارة	اسم مدير المشروع						
						غير موجود	خطة الاتصال			14	البدء على PMSweb	اسم المشروع	اسم الإدارة	اسم مدير المشروع						
						غير موجود	خطة المخاطر			15	البدء على PMSweb	اسم المشروع	اسم الإدارة	اسم مدير المشروع						
						غير موجود	جدول تسليم العمل WBS			16	البدء على PMSweb	اسم المشروع	اسم الإدارة	اسم مدير المشروع						
						موجود	جدول تكليف الدعم الفني للمشكلة			17	البدء على PMSweb	اسم المشروع	اسم الإدارة	اسم مدير المشروع						
						غير موجود	جدول تكلفة برمجيات المنظمة			18	البدء على PMSweb	اسم المشروع	اسم الإدارة	اسم مدير المشروع						
						موجود	الاستفسارات المتعددة التي تم صرفها وتكمل المرفقات التي تخص ذلك			19	البدء على PMSweb	اسم المشروع	اسم الإدارة	اسم مدير المشروع						
						غير مطلوب	الاستفسارات المتعددة التي لم يتم صرفها وتكمل المرفقات التي تخص ذلك			20	البدء على PMSweb	اسم المشروع	اسم الإدارة	اسم مدير المشروع						
						موجود	تقنة المراسلات (المخاضات المتعددة والواردات للمشروع) كل طلب على حدة			21	البدء على PMSweb	اسم المشروع	اسم الإدارة	اسم مدير المشروع						
						موجود	تسليم التطبيق وصفحة المستخدم			22	البدء على PMSweb	اسم المشروع	اسم الإدارة	اسم مدير المشروع						
						موجود	المخططات التفصيلية والتكاملية			23	البدء على PMSweb	اسم المشروع	اسم الإدارة	اسم مدير المشروع						
						موجود	تصميم واجهات التراسل الفوري			24	البدء على PMSweb	اسم المشروع	اسم الإدارة	اسم مدير المشروع						
						غير مطلوب	مخططات وتصميم واجهات المنظمة			25	البدء على PMSweb	اسم المشروع	اسم الإدارة	اسم مدير المشروع						
						موجود	نسخة متعددة			26	البدء على PMSweb	اسم المشروع	اسم الإدارة	اسم مدير المشروع						
						غير مطلوب	كتابة التقارير الشهرية (أو اليومية) للمشروع			27	البدء على PMSweb	اسم المشروع	اسم الإدارة	اسم مدير المشروع						
						موجود	القرارات النهائية لكل مرحلة			28	البدء على PMSweb	اسم المشروع	اسم الإدارة	اسم مدير المشروع						
						موجود	الجدول الزمني الرئيسي			29	البدء على PMSweb	اسم المشروع	اسم الإدارة	اسم مدير المشروع						
						موجود	الجدول الزمني المخطط			30	البدء على PMSweb	اسم المشروع	اسم الإدارة	اسم مدير المشروع						
						غير موجود	الدراس المسبقة			31	البدء على PMSweb	اسم المشروع	اسم الإدارة	اسم مدير المشروع						
						موجود	خطة إدارة الجودة			32	البدء على PMSweb	اسم المشروع	اسم الإدارة	اسم مدير المشروع						
						موجود</														

تطوير نموذج التحقق List Check لكل مرحلة من مراحل المشروع الثلاث (بدء وتخطيط – تنفيذ – اغلاق)

مشروع منصة التواصل الداخلي								
المراحل الثلاث للمشروع		مراحل المشروع		المهام	منجز	غير منجز	الملاحظات	
البدء	المتابعة والتحكم	البدئية	الوقت	الأهداف				
					للاوصاف			
					وثيقة للمشروع			
					WBS			
					مصفوفة MATRIX			
					تطوير قائمة المهام			
					للمسؤوليات			
التخطيط		الجدول						
				الميزانيات				
				المصادر				
				المخاطر				
				فريق العمل				
التنفيذ		التقارير						
				التغيرات				
				الجودة				
				التوقعات				
الانغلاق		تدريب العملاء						
				تحويل للمستندات				
				تحرير الموارد				
				التقييم				
				الدرس للمستفاد				
النهائية								

Power And Interest

السلطة والاهتمام

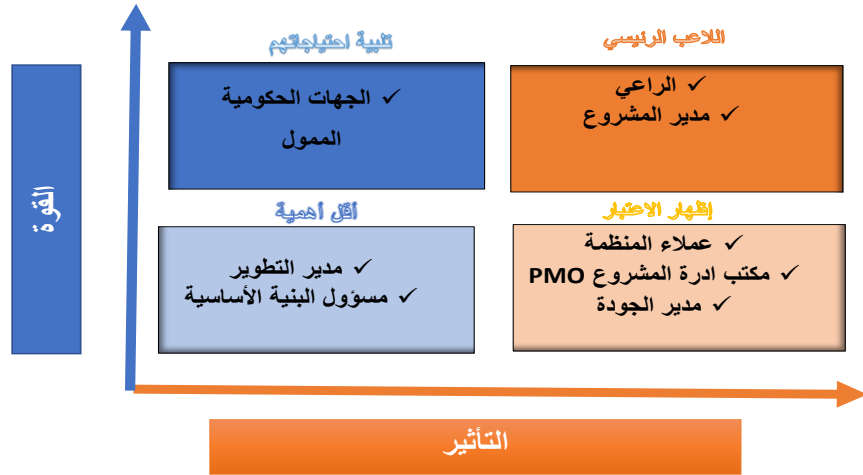
تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم

الاسم	الدور	مستوى المشاركة	القسم	التوقعات	التواصل	متطلبات الاتصالات
	الجهات الحكومية	اللاعب الرئيسي	خارجي	الالتزام بالقوانين والسياسات الحكومية	الهاتف : البريد الالكتروني :	البريد الالكتروني والهاتف
	الراعي	اللاعب الرئيسي	داخلي	واجهة مستخدم سهلة الاستخدام وسريعة الاستجابة عبر الجهاز المحمول، الأجهزة الذكية، الكمبيوتر اللوحي أو سطح المكتب	الهاتف : البريد الالكتروني :	مؤتمر عبر الفيديو، البريد الالكتروني والهاتف
	الممول	تلبية احتياجاتهم	داخلي	تسليم المشروع في الوقت المحدد ضمن الميزانية	الهاتف : البريد الالكتروني :	البريد الالكتروني والهاتف
	مدير المشروع	إظهار الاعتبار	داخلي	متطلبات واضحة واستكمال الوثائق في الوقت المناسب	الهاتف : البريد الالكتروني :	البريد الالكتروني والهاتف
	مكتب إدارة المشروع PMO	اللاعب الرئيسي	داخلي	تسليم المشروع في الوقت المحدد ضمن الميزانية الموافقات التي يتعين الحصول عليها في الوقت المناسب	الهاتف : البريد الالكتروني :	البريد الالكتروني والهاتف
	مدير التطوير	أقل أهمية	داخلي	تطوير واجهة مستخدم مستجيبة	الهاتف : البريد الالكتروني :	البريد الالكتروني والهاتف
	مدير الجودة	تلبية احتياجاتهم	داخلي	واجهة المستخدم تستجيب لا توجد مشاكل في الجودة الحفاظ على العلامات التجارية	الهاتف : البريد الالكتروني :	البريد الالكتروني والهاتف
	مسؤول البنية الأساسية	أقل أهمية	داخلي	يجب ألا يؤثر التغيير على مدة تشغيل النظام لا توجد ارتفاعات في الذاكرة	الهاتف : البريد الالكتروني :	البريد الالكتروني والهاتف
	أفراد المنظمة	تلبية احتياجاتهم	داخلي	أن لا يؤثر تغييره إلى المنصة على سرعة التواصل ضمان سرية المعلومات	واجهة المستخدم	البريد الالكتروني والهاتف و واجهة المستخدم للعمليات

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

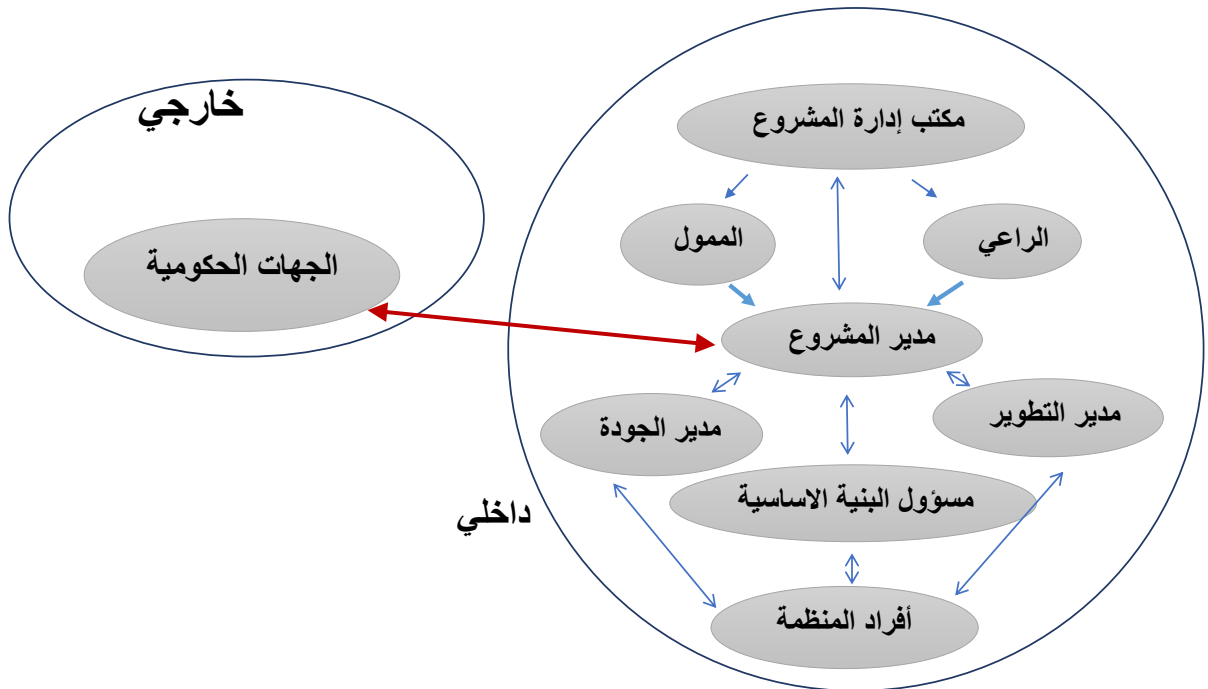
المعنيين وأصحاب المصلحة	الأهمية	الأثر أو النفوذ والسلطة
الجهات الحكومية	تقديم الموافقات والتصاريح اللازمة لإنشاء المشروع	دعم العمليات الإدارية والتنظيمية والتشغيلية داخل القطاعات الحكومية – وفيما بينها – لتحقيق الحول الرقمي وتطوير وتحسين وتمكين الوصول بسهولة وفاعلية للمعلومات والخدمات الحكومية
الراعي	من المصلحة والواجب له الحفاظ على توفير خدمة تواصل آمنة وسريعة للمنظمة	مسؤول عن القرارات الإدارية واعتماد البرمجيات الموحدة داخل المنظمة ويمثل السلطة المحلية للمنظمة
الممول	الحصول على أرباح مالية من تقديم التمويل للمشروع	توفير السيولة المالية للمشروع

مدير المشروع	تحقيق أهداف المشروع التي تمت الموافقة عليها وفق مجال المشروع المحدد، والميزانية المحددة، والجدول الزمني المحدد	تحقيق نتيجة إيجابية في كلفة المشروع، وجودته ، ومدته الزمنية.
مكتب إدارة المشروع PMO	من صلاحياته توجيه كل ما يتعلق بعمل مشاريع وبرامج المؤسسة وإدارتها ،	الإدارة المباشرة للمشروع وتحسين أداء ونتائج إدارة المشروع، ومساعدة مدير المشروع في تحقيق أهداف
مدير التطوير	عمله قريب من الإدارة: يشارك في الحملات الإعلانية ، ويقوم بأنشطة لخفض التكاليف ، ويقدم منتجاً جديداً إلى السوق.	يستكشف الطرق المحتملة لتطوير المشروع ، وتفاصيل مكانة السوق التي يمكنه من خلالها النمو. بالإضافة إلى ذلك ، فإنه يتتبع توقيت تنفيذ المشاريع العاملة في الوقت المناسب.
مدير الجودة	تحسين القدرات الذين داخل المنظمة	التفاني من أجل رضا الزبائن. ضمن هذا النظام
مسؤول البنية الأساسية	إيجاد قاعدة بيانات خاصة بالمنظمة ووضع استراتيجية لتمكين الشفافية وتشجيع المشاركة الداخلية .	توفير بنية تحتية متكاملة مبنية على أحدث التقنيات التي تضمن الأمان العالي للبيانات الحكومية في المنظمة ، وتسهم في خفض الإنفاق الحكومي على إدارة وحماية وتشغيل وصيانة البنى التحتية
الأفراد (أفراد المنظمة المستفيدين من المنظمة)	التفاعل داخل المنظمة الحكومية للحصول على أي من الخدمات المقدمة	الالتزام بمبادئ هذا المشروع ضمن الاستخدامات اليومية المختلفة لخدمات ومنتجات منصة التواصل .



شبكة القوة والتأثير لأصحاب المصلحة

استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصالح



تعريف ثقافة المنظمة

هي احدى الوسائل التي يمكن من خلالها وضع الإطار المرجعي والمنطلقات والأسس التي تسيّر وتحكم عمل الجميع حيث تكون قيم العمل السائدة واضحة ومفهومة لدى الجميع ويتم ترسيخها على الدوام عن طريق الإعلام، والاجتماعات، والندوات ومناسبات النجاح

هناك العديد من التعاريف المقدمة من الباحثين عن مفهوم ثقافة المنظمة أو ما يُعرف ب الثقافة التنظيمية ومن هذه التعاريف :

نلسون وكويك : “يُعرفها علي أنها تلك الثقافة ذات التأثير الملح والمباشر على الموظفين القائمين بالعمل في اي منظمة وكذلك قدرتهم على الاداء وعلاقة ذلك بمديريهم في المكان ككل ومع من يتعامل معهم من عاملين آخرين ورؤساء وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي [1].“

وبين Francois أن “شين” عرفها بأنها عبارة عن مجموعة المبادئ الأساسية التي قامت الجماعة اخترعتها و قامت باكتشافها و العمل علي تطويرها أثناء حل مشكلاتها وذلك للتكيف الخارجي وحدث اندماج داخلي بين أفراد المنظمة والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم القيام ب تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها.

تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع

تعبر القيم عن مجموعة الأفكار والمبادئ الأخلاقية والدينية والعملية والتوجيهية التي تؤمن بها الشركة أو الجهة المانحة، فلكل منظمة مجموعة من القيم التي تتبناها وتؤمن بها . لذلك، لابد من تحديد القيم الخاصة بكل ممول محتمل أثناء البحث عن مصادر تمويل. فبعد حصر المصادر ودراسة مجالات اهتمام كل ممول، حيث أن معرفة هذه القيم توفر الكثير من الوقت والجهد، وتساعد في تحديد مدى توافق المنظمة مع الممول وفرص نجاح علاقات التعاون المستقبلية، كما تساعد قيم المؤسسة على تنظيم علاقة الشركة مع الممولين والعاملين والمجتمع (مروة، والمصري، 2020).

يؤمن مشروع المنصة الداخلية للتواصل الفوري في المنظمات بأن نجاح أي مشروع يرتبط بشكل مباشر مع جهود وتفاني جميع الموظفين إذ ينعكس ذلك في حرصه على تعيين الموظفين ممن يتمسكون بنفس القيم السامية التي يؤمن بها المشروع منذ نشأته، لتشمل قيم النزاهة والصراحة، والشفافية والثقة، والعمل الجماعي، والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية عند إدارة العلاقات مع الموردين، وتتنضح فيما يلي:

	النزاهة والأمانة يحرص مشروع المنصة الداخلية للتواصل الفوري في المنظمات على التواصل مع كافة الأطراف ذات الصلة بكامل النزاهة والأمانة، وذلك من واقع إدراك الشركة بأن التمسك بقيم النزاهة سيثمر عن جذب ثقة واستحسان الزبائن والحفاظ على سمعة الشركة على مدار العقود
الشفافية والثقة يؤمن مشروع المنصة الداخلية للتواصل الفوري في المنظمات عن جميع الأخبار الجوهرية وتعزيز مستوى المسائلة في نجاح أي شركة أو مؤسسة حيث يلتزم المشروع بالإعلان عن أعماله بسرعة وفي الأوقات المناسبة، بالإضافة إلى قيامه بوضع بروتوكولات لتسجيل جميع مراحل عمله بدقة من أجل الحفاظ على مستوى الأداء وفقاً لأعلى معايير العمل المتعارف عليها وضمان تقديم أعلى خدمة	
	الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية عند إدارة العلاقات مع الموردين يؤمن مشروع المنصة الداخلية للتواصل الفوري في المنظمات بأن المساهمة في الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للزبائن تبدأ عند عمليات الحصول على المواد الخام والمستلزمات الأخرى، سعياً لتزويدهم بخدمة فائقة الجودة. ومن ثم تعمل المنصة على تشجيع تبني ودمج ممارسات الاستدامة البيئية في جميع عملياتها الداخلية، بالإضافة إلى التأكد من قيام المصادر الخارجية بمراعاة هذه الممارسات عند التعامل مع المنصة

العمل الجماعي

يحرص مشروع المنصة الداخلية للتواصل الفوري في المنظمات على تعيين الموظفين ممن يحظون بالمهارات الفريدة والقدرة على تجاوز التحديات ومختلف الظروف ولذلك قام المشروع بتأسيس نظام متكامل لأنشطة سلسلة الإمداد والتوريد ونظم الإدارة بشكل يمكن الموظفين من العمل بشكل جماعي ومتوافق، في ضوء إيمانها بأن النجاحات المحققة منذ نشأتها ترجع في الأساس إلى الجهود المشتركة لفرق العمل



نقد وإدارة الذات Self-reflection and self-management

سلوكيات شخصية يفعلها أصحاب المشروع من الممكن أن تؤثر على المشروع:

تقع على عاتق الموظفين وأصحاب المشاريع وفي بيئة العمل ثلاث التزامات أساسية، تعتبر أشد أهمية من سواها ويرتكزون عليها في اتخاذ قراراتهم، وأن عدم الالتزام بها يؤدي إلى تراجع وفشل كبير جداً في نتائج وأداء الأعمال، وهي كالتالي:-

1. عدم اتباع أحكام القانون والنظام المؤسسي:

احترام السياسات واللوائح الخاصة بالأنظمة والقوانين المهنية والتجارية، وتطبيقها في مكان العمل، ومن ذلك انصياع للأنظمة الخاصة بالعمل، والتعاون في إجراء أي أمر فيه مصلحة للمشروع ودون تردد، وكذلك عدم مخالفة الأحكام العامة في النظام العام مثلاً الالتفاف على الأنظمة الحكومية فيما يخص الزكاة والدخل والضرائب، أو استغلال السلطة لتوظيف أشخاص غير مناسبين.

تحديد الأسباب وكيفية التخلص من هذه السلبية.

يعتبر عدم اتباع أحكام القانون والنظام المؤسسي من اهم السلبيات التي يجب على قائد المجموعة او الفريق تحمل المسؤولية ومناقشة أصحاب المشروع و أعضاء الفريق حول الأسباب التي تجعل من مخالفة السياسات واللوائح الخاصة بالأنظمة والقوانين المهنية والتجارية سلوكا ونهجا يتبعه المعنيين، حيث ان وضوح الرؤية واتباع الانظمة يحقق اهداف المشروع حسب المخطط له، ومن الضروري عدم مخالفة الأحكام العامة في النظام العام، حيث ان مخالفة الأنظمة والقوانين قد تتسبب في إهدار الوقت والمجهود مما يؤدي الى الفشل في المهمة وقد يتسبب ذلك في تكاليف إضافية ممثلة في الغرامات والمخالفات، ومن الواجب على مدير المشروع ان يحدد الأسباب التي تجعل مخالفة الأنظمة طريقا يتبعه المعنيين، ومناقشة هذه الأسباب بتكثيف الاجتماعات مع المعنيين وأعضاء فريق المشروع، وطرح الخطط والطرق المناسبة لتلافي هذه السلبية ومعالجتها بالطرق الصحيحة من خلال تحفيز المعنيين وتوضيح العواقب وتكلفة الغرامات، واعداد جدول يوضح الخطط البديلة يوضح مقارنة التكلفة والاثار، وتحفيز المعنيين من خلال توضيح أهمية تطبيق الأنظمة في اختصار الوقت لإنجاز المهمة دون الخوف من عواقب المخالفة.

2. عدم استخدام الموارد العمومية على نحو فعال:

عدم الاستخدام والمحافظة على جميع الممتلكات والموارد والمعلومات والعهد التي تصرف له، أو التي تكون بحوزته أو تحت سيطرته مثلاً عند توفير كميات كثيرة من أجهزة الكمبيوتر بهدف التوفير لما بعد نجاح المشروع، بينما في بدء المشروع لا يحتاج إليها جميعاً وإنما بعضاً منها فقط، مما يتسبب في إهدار مالي كبير. (مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، 2018) وقد يستخدمها على نحو آخر غير فعال مثلاً استخدامها لأغراض شخصية، إلا باستثناء الحد المنصوص عليه صراحة وخطياً وبموجب الأنظمة واللوائح الداخلية في العمل.

تحديد الأسباب وكيفية التخلص من هذه السلبية.

إن ما يعتمد عليه في عملية التخطيط للمشروع في توفير التكلفة وتحقيق اهداف المشروع المالية، هي استخدام الموارد بالشكل الصحيح، وقد يشكل ذلك الجزء الأكبر في عملية التخطيط وهو تحديد الموارد والاستفادة منها، حيث يقوم مدير المشروع وفريق العمل بتحديد هذه الموارد بالشكل المطلوب دون هدر، ويتطلب على مدير المشروع عقد الاجتماعات الدورية للتأكد من الاستفادة من موارد المشروع دون هدر، واعداد قائمة دورية بالموارد التي انتهت الاستفادة منها لنقلها او الاستفادة منها في أنشطة أخرى، وفقاً لما تتطلب المهام والأنشطة الأخرى، ويتم تقييم الاستفادة من هذه الموارد بعد

الانتهاء من كل نشاط او مهمة للمحافظة عليها من سوء الاستخدام او الهدر او عدم الاستفادة، وللتخلص من تكاليف الصيانة في حال وجود صيانة دورية على هذه الأجهزة او الموارد الأخرى.

3. عدم التصرف على نحو أخلاقي في بيئة العمل:

التصرفات التي تنافي الأخلاق العامة أو العملية، وغيرها من التصرفات المرتبطة بالأداب والعمل، مثلاً وفقاً للأحكام الخاطئة، والتحيز لأهداف شخصية، أو المقاطعة أثناء الحديث، أو التقليل من الآخرين وعدم احترامهم.

تحديد الأسباب وكيفية التخلص من هذه السلبية.

تعتبر اخلاقيات العمل من اهم الضروريات التي يتطلب توفرها في بيئة العمل، ومن الآثار لهذه السلبية هي عدم التواصل الفعال والتي يترتب عليها فقد عملية الاتصال بين المعنيين ومدير المشروع وأعضاء الفريق، ويمكن لمدير المشروع التخلص من هذه السلبية من خلال التواصل مع معنيين آخرين لمناقشة وضع طريق تواصل فعالة يتم من خلالها تبادل الاحترام، ومن الممكن ان يقوم مدير المشروع بتعيين ممثل واحد فقط للتواصل وذلك لتقليل عملية التلقي بين المجموعة. (وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، 2017)

■ اجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT

إيجابي

سلبي



(Gilman، 2012)

سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية:

تقع على عاتق الموظفين وأصحاب المشاريع وفي بيئة العمل ثلاث التزامات أساسية أشد أهمية من سواها ويرتكزون عليها في اتخاذ قراراتهم، وأن عدم الالتزام بها يؤدي إلى تراجع وفشل كبير جداً في نتائج وأداء الأعمال، وهي كالتالي:

1. عدم اتباع أحكام القانون.
2. عدم استخدام الموارد العمومية على نحو فعال.
3. عدم التصرف على نحو أخلاقي.

وتشدد المادة 8 من اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد على أهمية التعرف على نحو أخلاقي، إذ تلزم الدول بالعمل على تعزيز "النزاهة والأمانة والمسؤولية في العمل" من أجل منع عدم النزاهة الأخلاقية.

ومن شأن التقصير في هذه الالتزامات التسبب في مخاطر تزعزع ثقة الآخرين، ومن ثم إلحاق الضرر بنوعية المشروع والنظام وفعاليته.

ومن القيم التي يمكن الإشارة إليها وتتطابق مع سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية، هي ما ذكرها "لويس وغيلمان" في كتابه (تحدي الأخلاق في الخدمة العامة) حيث أشار إلى خمس قيم أخلاقية أساسية في الخدمة العمومية، وهي عدم المساءلة، التحيز، وعدم العدل والإنصاف، الإيذاء، والبعد عن فعل الخير، لذا قمنا بإنشاء جدولان يُقسّمان هذه القيم الأساسية إلى مبادئ عملية لتجنبها وحلها كإشكاليات، كما أنه حل فعال لكل واحدة منها، وهي على النحو الموضح في الجدول التالي:

1 - عدم العدل والإنصاف	2 - عدم المساواة
المبادئ العملية لتقليص التعارض:	المبادئ العملية لتقليص التعارض:
الامتثال للقانون السعي إلى تحقيق العدل الإجرائي والموضوعي السعي إلى تحقيق الإنصاف في توزيع المنافع العمومية	رفض عدم الكفاءة السعي إلى النجاعة السعي إلى الفعالية تحمل المسؤولية عما يُفعل وكيفية فعله تسهيل الشفافية الإصغاء والتجاوب
3 - الإيذاء	
المبادئ العملية لتقليص التعارض:	4- التحيز
استخدام الحس الأخلاقي رفع الظلم أو توفير الانتصاف	المبادئ العملية لتقليص التعارض:
5 - البعد عن فعل الخير	تجنب تضارب المصالح السعي إلى شمول الجميع

الالتزام بالموضوعية السعي إلى المصلحة العامة	المبادئ العملية لتقليل التعارض:
	التفاعل الوجداني تقديم العون الإيجابي

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

اصبحت عملية تقييم المشروعات أحد الأدوات الهامة لتخطيط المشروعات في مختلف الأنشطة الاقتصادية ومن المهم ما ذكر سابقا حتى يتم تجنب كل هذه الملاحظات والاثار المترتبة عليها هو اتباع المبادئ لتقليل الاثار المترتبة عليها وفيما يلي التأثير وشدة هذا التأثير :

الأثر المالي	الأثر الاجتماعي	الأثر الفني	
عالي	منخفض	عالي	عدم العدل والإنصاف.
متوسط	منخفض	عالي	عدم المساءلة
منخفض	منخفض	منخفض	الإيذاء
منخفض	منخفض	منخفض	التحيز
منخفض	متوسط	منخفض	البعد عن فعل الخير

الاتصالات الشخصية "Personal communication"

الاسم	الدور	القوة	التأثير	مستوى المشاركة	القسم	التوقعات	التواصل	متطلبات الاتصالات
	الجهات الحكومية	عالي	منخفض	اللاعب الرئيسي	خارجي	الالتزام بالقوانين والسياسات الحكومية	الهاتف : البريد الإلكتروني :	البريد الإلكتروني والهاتف
	الراعي	عالي	عالي	اللاعب الرئيسي	داخلي	واجهة مستخدم سهلة الاستخدام وسريعة الاستجابة عبر الجهاز المحمول، الأجهزة الذكية، الكمبيوتر اللوحي أو سطح المكتب	الهاتف : البريد الإلكتروني :	مؤتمر عبر الفيديو، البريد الإلكتروني والهاتف
	الممول	منخفض	عالي	تلبية احتياجاتهم	داخلي	تسليم المشروع في الوقت المحدد ضمن الميزانية	الهاتف : البريد الإلكتروني :	البريد الإلكتروني والهاتف
	مدير المشروع	عالي	عالي	إظهار الاعتبار	داخلي	متطلبات واضحة واستكمال الوثائق في الوقت المناسب	الهاتف : البريد الإلكتروني :	البريد الإلكتروني والهاتف
	مكتب إدارة المشروع PMO	منخفض	عالي	اللاعب الرئيسي	داخلي	تسليم المشروع في الوقت المحدد ضمن الميزانية الموافقات التي يتعين الحصول عليها في الوقت المناسب	الهاتف : البريد الإلكتروني :	البريد الإلكتروني والهاتف
	مدير التطوير	منخفض	منخفض	أقل أهمية	داخلي	تطوير واجهة مستخدم مستجيبة	الهاتف : البريد الإلكتروني :	البريد الإلكتروني والهاتف
	مدير الجودة	منخفض	عالي	تلبية احتياجاتهم	داخلي	واجهة المستخدم تستجيب لا توجد مشاكل في الجودة الحفاظ على العلامات التجارية	الهاتف : البريد الإلكتروني :	البريد الإلكتروني والهاتف
	مسؤول البنية الأساسية	منخفض	منخفض	أقل أهمية	داخلي	يجب ألا يؤثر التغيير على مدة تشغيل النظام لا توجد ارتفاعات في الذروة	الهاتف : البريد الإلكتروني :	البريد الإلكتروني والهاتف
	أفراد المنظمة	منخفض	عالي	تلبية احتياجاتهم	داخلي	أن لا يؤثر تغييره إلى المنصة على سرعة التواصل ضمن سرية المعلومات	واجهة المستخدم	البريد الإلكتروني والهاتف و واجهة المستخدم للجميل

العلاقات والارتباط Relationships and engagement

التواصل الشخصي أو التواصل الفعّال

قبل أن نتحدث عن التواصل مع أصحاب المصلحة أو حتى التواصل الفعّال مع أفراد المنظومة لابد أن نلقي نظرة على ماهية التواصل أولاً، أو التواصل الشخصي وكيف من الممكن أن يكون التواصل ناجح ويؤدي أهدافه المرغوبة قبل البدء فيه.

يعرّف التواصل حسب ما عرفه أستاذ الصحافة الإلكترونية المشارك بقسم الإعلام بجامعة قطر: أنه الفعل الذي يحقق أقصى درجات التواصل باستثمار كافة إمكانيات الإلقاء والتلقي باستخدام الوسائل والوسائط التي تناسب الحال في بعده الزماني والمكاني (موسى، 2012)

أو بإمكاننا أن نقول أنها عملية لتبادل المعلومات بين طرفين أو أكثر عن طريق الكلام أو الإشارة أو الكتابة أو حتى تعابير الوجه، حيث تحدث عملية التواصل لحاجة الإنسان الاجتماعية للتعايش مع البيئة المحيطة به والتي تشمل المنزل والعمل والمدرسة وغيرها من البيئات المشابهة.

ويمكن تحديد معنى التواصل من خلال مدخلين:

1. يرى التواصل على أنه عملية يقوم بها طرف بإرسال رسالة إلى طرف مقابل مما يؤدي إلى حدوث أثرٍ معيّن.

2. أن الاتصال المبني على تبادل المعاني الموجودة من خلال تفاعل الأفراد في الثقافات المختلفة.

وتكمن أهمية التواصل في تقوية العلاقات الاجتماعية والتعرف على الآخرين والتزوّد بالمعلومات، بالإضافة أهميته في دورة الأعمال والإنجاز والتقدم، ليقخلق لنا في نهاية المطاف تواصل الفعّال. (ميم للأعمال)

نموذج الأسئلة الخمسة في الاتصال:

سنستعين في مصفوفة الاتصال بنموذج الأسئلة الخمسة، الذي يُسمى أيضاً نموذج لاسويل للتواصل (Laswell's Communication Model) وهو نموذج يُستخدم لتحليل عمليات الاتصال الجماهيري، قام بوضعه هارولد لاسويل (Harold Laswell) عام 1948 خلال دراسته لتأثير أجهزة الإعلام على تكوين الرأي العام، ووفقاً لهذا النموذج يمكن إجراء تحليل علمي لرسالة الاتصال الجماهيري من خلال الإجابة على الأسئلة الخمسة التالية:

1. لتحليل التحكم والسيطرة: من ؟

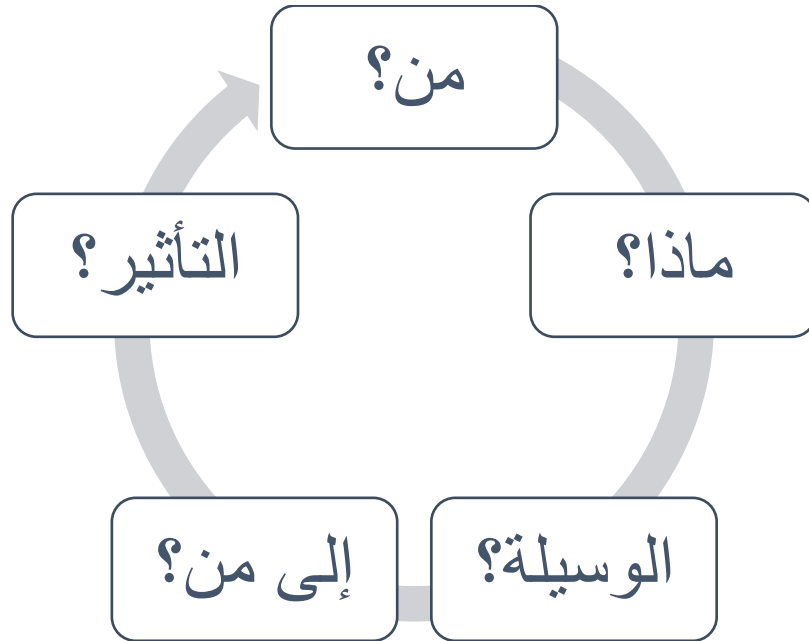
2. لتحليل المحتوى: ماذا ؟

3. لتحليل الوسائل الإعلامية: الوسيلة ؟

4. لتحليل الجمهور: إلى من؟

5. لتحليل التأثير: ما هي الآثار؟

(ميم للأعمال)



ولنستفيد من هذه المعلومات في إدارة المشاريع والاتصال الفعال بين أفراد المنظمة المعنيين بشكل عام، وانطلاقاً من ذلك بإمكاننا أن نشكّل خطة التواصل أو ما يسمى بمصفوفة التواصل الفعال. (نموذج التأثير الممتد . صيغة Die Lasswell)

تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي

تعريف أشكال التواصل الشخصي :

يعرف بأنه عملية تبادل المعلومات والأفكار التي تتم بين الأشخاص دون عوامل أو قنوات وسيطة، وفي هذه العملية يمثل أحد الشخصين دور المرسل بينما يمثل الآخر المستقبل ، يحدث الاتصال الشخصي حينما يتصل اثنان أو أكثر مع بعضهم البعض عادة في جو غير رسمي، لتبادل المعلومات ولحل المشكلات ولتحديد التصورات عن النفس والآخرين. ويشمل الاتصال الشخصي نوعين رئيسيين هما: الاتصال الثنائي والاتصال في مجموعات صغيرة

ويشمل الاتصال الثنائي (dyadic) عادة المحادثة بين شخصين كما يحصل بين الأصدقاء. وفي هذا الإطار يرسل ويستقبل كل من الاثنين رسائل من خلال اللغة اللفظية واللغة غير اللفظية معتمداً على الصوت والرؤية في نقل هذه الرسائل. وهنا يتحقق للمتصل أكبر قدر من التفاعل ورجع الصدى، كما يقل التشويش نظراً لمعرفة كل طرف منهما بظروف الاتصال ولديه الفرصة للتأكد من وصول الرسالة وفهمها كما يريد. وفي الاتصال من خلال المجموعات الصغيرة التي لا تتعدى أفراداً قليلين تتحقق للمشاركة فرصة الاتصال والتفاعل مع أعضاء المجموعة. ونظراً لوجود مجموعة من المرسلين والمستقبلين في آن واحد، فإن عملية الاتصال تصبح أكثر تعقيداً من الاتصال الثنائي، كما تزيد فرصة الارتباك وعدم الوضوح وزيادة التشويش على الرسائل

نماذج الاتصال الشخصي:

يطلق على الاتصال بين فردين: الاتصال الشخصي، وهو عملية تحدث يومياً حينما نعطي ونتلقى أوامر، وتبادل التحية أو ندخل في مناقشة.

وتوجد عشرات النماذج التي تشرح الاتصال بين فردين منها

- نموذج روس.
- نموذج شانون وويفر.
- نموذج ديفيد برلو.
- نموذج التعلم.
- نموذج بارنلند للاتصال بين فردين.
- نموذج وستلى وماكلين.

قنوات التواصل:

تتعدد أشكال التواصل الشخصي وتتلخص فيما يلي (cheming, & Mason, 2014):

- وسائل التواصل الاجتماعي وتعتبر أكثر القنوات استخداما وشهرة، حيث يتبادل الناس الحديث وتسمح بالتواصل المباشر، وزيادة التفاعل.
- المدونات التي تساعد في طرح الموضوعات والنقاش حولها وتقرب الفرد من الآخرين، وتساعد في تقديم محتوى تعليمي هادف.
- البريد: يتيح فرصة ارسال معلومات بين الأشخاص.
- الفيديوها: وهي لا تستخدم للترفيه فقط بل في موضوعات علمية واقتصادية وتربوية.
- منديات النقاش وهي قنوات اتصال يتم استخدامها في الدورات التعليمية، وتمكن الأشخاص من التواصل والنقاش.

مصفوفة التواصل الفعال:

التسليمات	المعنيين	الآلية	الوقت	من المسؤول
اجتماع البدء	راعي متلقي الخدمة وممثله، راعي المشروع والمدير، راعي المورد ومدير المشروع	اجتماع لمراجعة خطة المشروع والموافقة عليها	مرة واحدة كل مرحلة	راعي المشروع ومدير المشروع
الاجتماع النهائي	راعي متلقي الخدمة وممثله، راعي المشروع والمدير، راعي المورد ومدير المشروع	اجتماع لمراجعة تقرير الانتهاء والموافقة عليه (في حال تنطبق الحالة)	مرة واحدة كل مرحلة	راعي المشروع ومدير المشروع
اجتماع المراجعة لرعاة المشروع	رعاة المشروع	يقوم مدير المشروع بإعطاء رعاة المشروع تقرير محدث عن سير العمل (عن طريق التجمع أو مؤتمر عبر الهاتف في حال عدم التمكن من التجمع)	شهري/ أو يوم خميس	مدير المشروع
اجتماع مراجعة المشروع	مدراء المشروع، ممثل متلقي الخدمة، قادة الفرق، مدراء الموارد، (إذا دعت الحاجة)، أعضاء الفرق (إذا دعت الحاجة).		أسبوعياً/ أيام الخميس	مدير المشروع

3 سيناريوهات لنماذج خاطئة في التواصل:

1- التواصل بانفعال وعدم هدوء وروية

الانفعال والتوتر النفسي اثناء التواصل يعني بالنتيجة فشل عملية التواصل وعدم الاستفادة منها، فلا داعي للاستمرار فيها، بل ضرر عملية التواصل الذي يسوده الانفعال يكون اكثر من نفعه، وهذا يعني ان يكون الحوار مبنيا على المرونة والتسامح، فقد يكون المتصل على خطأ في الفكرة او المعلومة التي يطرحها ولكن المرونة والهدوء يعملان على استمرار عملية التواصل بفعالية وموضوعية، اما التوتر والتعصب فهي حالات لا تشجع على الحوار ولا تخدم عملية التواصل وأهدافه، ويعتبر هذا النموذج من النماذج الخاطئة في عملية التواصل الذي يقود الى الفشل والاختفاق.

2- النرجسية والانانية

ان لجوء المتصل في عملية التواصل الى رؤية الآخرين من منظور معتم او ضيق، او تجاهل رؤيتهم أحيانا من خلال عدم الاعتراف بمهاراتهم الفكرية، انما هي نرجسية ذميمة لا بد من التخلي عنها، ولا شك ان هذا المنظور الضيق يؤدي الى ضعف الحوار واختناق مسيرته وغياب السجال والنقاش العلمي فيه، مما يؤدي بهذا النموذج من التواصل الى فشل عملية التواصل وعدم تحقيق النتيجة المطلوبة.

3- عدم الالتزام بالوقت

يعد الالتزام بالوقت المحدد في الحوار او عملية التواصل من ابرز واهم معايير الاتصال بذكاء، ويعتبر احترام الوقت في عملية التواصل بين جميع اطراف التواصل عامل مهم وميزة تكسب الآخرين احترام وقتهم وإتاحة الفرصة لهم في ابداء وجهة نظرهم في الوقت المحدد لكسب الآراء الجيدة، حيث ان الاستئثار بالوقت لأحد اطراف عملية الاتصال على حساب الآخرين من اهم الأخطاء والنماذج التي تفقد التواصل أهميته. (الجابري)

تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين

أصحاب المصلحة "المعنيين"	القوة والاهتمام	غير مدرك	مقاومة	حيادي	يدعم	قيادة
الجهات الحكومية	عالي عالي	C		D	D	
الراعي	عالي عالي				D	D
الممول	منخفض عالي			D	D	
مدير المشروع	عالي منخفض					
مكتب إدارة المشروع PMO	عالي عالي				D	
مدير التطوير	منخفض منخفض				D	
مدير الجودة	منخفض عالي		C		D	
مسؤول البنية الأساسية	منخفض منخفض					
أفراد المنظمة	منخفض عالي	C			DC	

C = المستوى الحالي

D = المستوى المرغوب

(Sebastian)

أسلوب القيادة المناسب للمشروع هو المحدد لوتيرة العمل (Pacesetting Leadership Style):

هو أحد الأنواع الستة لأساليب القيادة حسب تصنيف عالم النفس الأميركي "دانييل غولمان"، ونُشر هذا التصنيف في مقال بهارفارد بزنس ريفيو عام 2000.

لخصه "غولمان" في عبارة "افعل كما أفعل"، فالقائد هنا يحدد مستويات أداء مرتفعة للغاية، ويجسدها بنفسه، ويُصر على إنجاز المهام بشكل أفضل وأسرع، ويطلب الأمر نفسه من الجميع، وسرعان ما يحدد القائد الأشخاص ذوي الأداء الضعيف ويطلب منهم المزيد من الجهد، وإن لم يرتقوا إلى مستوى التوقعات، فإنه يستبدلهم بأشخاص يمكنهم ذلك، وهذا بسبب التطور السريع في مجال التكنولوجيا والتقنية الذي يتطلب الكثير من الجهد والتعلم المستمر لمواكبة كل جديد. (Khourshed, 2017) (Goleman) (هارفارد بزنس فيو) (جامعة الجميع الذكية)

سبب الاختيار:

بحكم أن المشروع ذو مجال تقني فذلك يؤكد على أهمية السرعة ومواكبة التطوير التقني الهائل حول العالم، وأن النجاح فيه مرهون بالأسبقية والوصول والثقة والجودة، لذا فالسرعة في تنفيذ المشروع أمر مهم، لا سيما من تزايد الثغرات التقنية، والمشاكل المتكررة من التطبيقات والأنظمة العالمية المستخدمة في الوقت الراهن، مما يستدعي تكثيف العمل، بحيث يكون القائد هو الشخص المشرف المباشر على تنفيذ الأعمال لتسريع تسلسل الإجراءات العملية مما يخلق نتيجة سريعة للمشروع، كما أن هذه العملية تبدي بشكل تلقائي مكامن التعثر والضعف في الفريق، مما يستدعي القائد للرفع بطاقة الفريق لأعلى مستوياته، أو تبديله على أي حال أحياناً.

شكل توضيحي لأسلوب القيادة (جامعة الجميع الذكية)

الاهتمام	إنتاجية			
	انسجام			
		قائد	فريق	فرد
				التركيز

مقترحات لطرق التحفيز تتناسب مع طبيعة المشروع

1- الشكر والتقدير وإظهار الامتنان للموظفين

يعتبر الشكر والتقدير وإظهار الامتنان من عوامل التحفيز التي تشعر الموظف بالسعادة وتزيد من ثقته بنفسه، وتعزز من قدراته على انجاز المهام بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب، ويتطلب على قائد المشروع اختيار الوقت المناسب للشكر والتقدير وإظهار الامتنان، حتى لا يفقد هذا العامل المهم من عوامل التحفيز تأثيره وقيمه عند أعضاء فريق المشروع، حيث انه يعتبر من عوامل التحفيز التي لا تكلف الكثير من الوقت والجهد والمال وبكن تأثيره إيجابيا على أعضاء فريق المشروع.

2- تقديم المكافأة لفريق المشروع

من اهم طرق التحفيز في المشروع هي تقديم المكافأة، نتيجة النجاح في انجاز المهمة وطرح الأفكار الجديدة لإنجاز المهام التي تساعد في تحقيق الأهداف وزيادة الأرباح وابتكار طرق جديدة لتحسين المخرجات والعمليات للوصول الى تحقيق أرباح جديدة، ويعتبر هذا النوع من التحفيز عاملا مهما في زيادة الإنتاجية وتقديم مزيد من الإنجازات.

3- طلب رأي أعضاء فريق المشروع والثقة بقدراتهم

ان طلب أعضاء فريق المشروع رأيهم يسهم في زيادة الثقة بقدراتهم، مما يحفزهم على التفكير في إيجاد الحلول بشكل مستمر نتيجة اعطائهم الثقة، مما يؤدي الى زيادة انتمائهم للمنظمة والمشروع، وذلك بسبب تأثير آرائهم وأهميتها.

4- منح فريق المشروع الحرية في أوقات العمل

من عوامل تحفيز فريق المشروع ترك الحرية في أوقات العمل، حيث يستطيع فريق العمل التخلص من الضغوط والارهاق، ويستطيع اختيار الوقت المناسب الذي يستطيع من خلاله انجاز العمل بالشكل المطلوب وبالطريقة الصحيحة دون استعجال او عدم تركيز.

5- اتاحة فرص التدريب والترقية لفريق المشروع

يعد التدريب أحد أهم العوامل الرئيسة لنجاح فريق المشروع، ومن اهم نقاط القوة في بيئة العمل، وهو من عوامل التحفيز لفريق المشروع، حيث يعتبر التدريب فرصة لتطوير القدرات والمهارات ومنه يحصل فريق المشروع على الترقية المناسبة للاستفادة منه في مراحل المشروع الأخرى.

Teamwork

العمل الجماعي

تصميم نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية بالمشروع.

التسليم/ المهمة	الحالة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
المرحلة ١		مستشار						
التعاقد لحجز المقر	مكتمل	A		R				C
التأثيث	مكتمل	I	A		R		C	
المرحلة ٢								
شراء الموارد	مكتمل			A		R		C
التوظيف	مكتمل	I	A	R				
المرحلة ٣								
التسويق	قيد العمل		A		A	R		
تنفيذ الأعمال		A			R		C	
التقرير والمخرجات الأولية			I	R		R		
R	المسؤول التنفيذي							
A	المسؤول التوجيهي							
C	المستشار							
I	المطلع							

تعريف الصراع والأزمات:

توجد تعريفات يمكن أن تصف ما هو الصراع ونضع أدناه بعض التعريفات التي قد تتناسب مع نوع الصراع في المشروع:

1. الصراع هو التصادم أو التضارب الذي يحصل عندما يتعارض السلوك الموجه نحو تحقيق الهدف لمجموعة ما مع سلوك مجموعة أخرى.
2. الصراع هو حالة من عدم الاتفاق بين فردين أو مجموعتين (أو أكثر) والناجمة من حقيقة وجوب أو ضرورة اشتراكهما في موارد محدودة أو أنشطة عمل معينة.
3. الصراع هو تفاعل غير ودي (خصام) يحصل عندما يحاول أحد الأطراف منع أو إعاقة وصول طرف آخر إلى أهدافه.
4. الصراع هو العملية التي تبدأ عندما يدرك طرف أو فريق بأن الطرف الآخر محبط أو على وشط الإحباط بسبب شيء متعلق أو بسبب سلوكه.

كما يمكن أن نعرف الأزمات أنها المشاكل الناتجة عن الصراع أو الطارئة أو الاستثنائية وغيرها من الأسباب التي قد تواجه سير المشروع، لذا فالمهم قبل البدء في أي مشروع تحديد الماطر والأزمات المحتملة وإيجاد حلول خاصة بها، وفق خطة منهجية محددة.

ونستطيع أن نقول أن الأزمات في المشاريع هي حدوث حالة تتسبب في تعثر أو تأخر أو بطئ أو فشل المشروع مثل ارتباك تقدم العمل، أو تخبط ما، وأو حدث مفاجئ يتسبب في خسائر. (الحفنى، 2017)

تقديم 3 سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع:

لا بد أن نسير وفق تعريف واضح للصراع قبل أن نسرد 3 سيناريوهات متوقعة له فكما تم تعريفه أن الصراع هو التصادم أو التضارب الذي يحصل عندما يتعارض سلوك الموجه نحو تحقيق الهدف لمجموعة ما مع سلوك مجموعة أخرى أو فرد أو جهة، وقد يكون تفاعل غير ودي (خصام) يحصل عندما يحاول أحد الاطراف منع أو إعاقة وصول طرف آخر إلى أهدافه. الصراع في المشاريع له نقطتين أساسيتين:

أولاً: أن المشاريع هي منظمات وحتى لو كانت منظمات مؤقتة وامتلكت خصائص تميزها عن المنظمات الوظيفية، إلا أنها منظمات تحمل بعض خصائص المنظمات الوظيفية.

ثانياً: إن المشاريع باعتبارها منظمات تختلف عن المنظمات الوظيفية التقليدية وخاصة في محدداتها في الوقت والتكلفة والمواصفات، فهي تختلف في مستوى وطبيعة وعمق الصراع عن المنظمات الوظيفية.

وقد ينشأ الصراع نتيجة لأسباب مختلفة فعلى سبيل المثال نضع 3 سيناريوهات متوقعة ومحملة في هذا المشروع:

الصراع	أطراف الصراع	نقاط الاختلاف
الصراع بين الأفراد	شخصيتين من أصحاب المصلحة أو بين مدراء أو أفراد المشروع	يعيق الطرف الثاني تحقيق أهداف وغايات الطرف الأول لغرض شخصي أو عملي. وينظر له الطرف الثاني أنه مؤثر على عمله عندما يمنحه تسهيلات تحقق أهدافه.
صراع الحلفاء داخل المنظمة	بين إدارتي الجودة والمالية	فالجودة تنظر للعمل بأنه بحاجة إلى تطوير في الأداء وزيادة في المنافسة، وجمالية المنتج والإدارة المالية تنظر لها باعتبارها مكلفة وأنها ليست ذات أهمية تؤثر على المشروع على المدى القريب أو البعيد
صراع الموردين أو الشركاء الخارجيين	بين إدارة تقنية المعلومات في المشروع والمنظمات ذات العلاقة	يواجهون صعوبات في الحصول على تسهيلات في تراخيص الخدمات السحابية

أدوات حل الصراع في المشاريع

1. **التفاوض:** (هي العملية التي يبحث من خلالها الطرفان أو الاطراف التي تقوم بالتفاوض عن ايجاد ارضية مشتركة يتم من خلالها تبادل العناصر التي يمتلكها كل طرف وله سلطة عليها)
2. **مذكرة التفاهم:** (هي اتفاقية مكتوبة بين مدير المشروع والادارة العليا للمنظمة الام والمدراء الموظفين يتم من خلالها الالتزام والتقييد بالشروط المذكورة في استخدام الموارد اللازمة للمشروع)

الشراكة: (توفر طريقة لنقل العلاقات التعاقدية الى مرحلة من التعاون والتشارك القوي بين المشروع وفريق المشروع من جهة وبين الموردين من جهة اخرى)

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء محتوم ويتعذر اجتنابه، وأن انعدام الصراع أو وجوده بمستوى منخفض في المنظمة يسبب الركود، ويؤدي مع الزمن إلى انهيارها، كما أن وجود الصراع بدرجة عالية ضار لأنه يصيب التعاون بخلل كبير، أما القدر المعتدل من الصراع في المنظمات فهو المطلوب. وإدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه، بإيجاده إن كان منعدماً، وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب، وتقليله إن كان أكثر من اللازم

ولقد اهتم الباحثون بعملية إدارة الصراع التنظيمي لتحقيق فاعلية أفضل للمنظمة من خلال تطوير نماذج متعددة لإدارة الصراع في المنظمات

احتوى نموذج Holton في إدارة الصراع على ثلاث خطوات رئيسية، وهي:

الخطوة الأولى: تحديد الصراع:

وقد اشتملت على ست خطوات ضرورية لفهم طبيعة الصراع، وهي:

- ✓ تحديد أطراف الصراع
- ✓ تحديد طبيعة الصراع
- ✓ تحديد بداية الصراع
- ✓ تحديد موقع الصراع
- ✓ المحاولات السابقة لاحتواء الصراع
- ✓ النتائج المترتبة على الصراع

لمعرفة تأثير ذلك الصراع على أداء المنظمة إذا لم يحل هذا الصراع.

الخطوة الثانية: تحديد الحلول:

تكون الخطوات كالتالي:

- ✓ لا بد أن يكون الطرف الثالث إيجابياً تجاه فرص احتواء الصراع
- ✓ وضع القواعد التي تسير عليها العملية
- ✓ تحديد اهتمامات الأطراف المتنازعة
- ✓ وضع البدائل
- ✓ تحديد المعايير
- ✓ تقييم الحلول على أساس المعايير

الخطوة الثالثة: تنفيذ الحلول:

تتكون تلك العملية من الخطوات التالية:

1- وضع خطة للعمل:

لا بد أن تشتمل خطة العمل على ما يلي:

أ- من الذي سيشارك في تطبيق الحلول ؟

ب- ما الذي سيتم تنفيذه بالضبط؟

ت- ما الوقت الذي سيعمل فيه الأطراف؟

2- تحديد كيفية التعامل مع الأطراف المتنازعة في المستقبل.

عرض تحليل الأسباب الجذرية Root Cause Analysis

لماذا 1

- لماذا يوجد مقاومة للتغيير الرقمي بدلاً من الورقي؟
- بسبب عدم تقبل التقنية الحديثة بالعمل.

لماذا 2

- لماذا الافراد لا يتقبلون التقنية الحديثة؟
- خوف من فقدان مكانهم بالعمل.

لماذا 3

- لماذا يخافون من فقدان مكانهم بالعمل؟
- بسبب عدم كفاءتهم بالتقنية وسوء التدريب والتطوير.

لماذا 4

- لماذا لا يتم تدريبهم وتطويرهم على التقنية؟
- بسبب كبر السن والثقافة المحلية بالعمل.

لماذا 5

- لماذا لا يتم توظيف كفاءات صغيره متمكنة بالتقنية؟
- بسبب عدم وجود بند مالي يدعم التوظيف الكفاءات الصغيرة المتمكنة

Resourcefulness الحنكة

توزيع الموارد البشرية على المهام

تعتبر عملية توزيع الموارد البشرية على المهام من أهم العمليات التي يحتاج إليها المشروع، وهي عملية مخطط لها ومنظمة يتم من خلالها عملية تحليل منظم ومستمر لجانبي العرض والطلب على الموارد البشرية في المستقبل بما يساعد على مواجهة عنصر المفاجأة وعدم التأكد، ومن خلالها يتم وضع برنامج للمشروع يبين حاجة المشروع من الأفراد مع تصنيف احتياجاتها من حيث المهارات والتخصصات المطلوبة والعدد المطلوب من كل أنواع التخصص ، ومن ثم توزيعهم على المهام.

وتتضمن تكليف الموارد البشرية بأداء مهام محددة ، يؤدونها بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف الخاصة بأعمالهم من ناحية و الانسجام مع الأعمال الأخرى ذات الصلة بأعمالهم من ناحية أخرى، ويترتب على مفهوم توزيع الموارد البشرية على الموارد ضرورة المسائلة من قبل رؤسائهم على ما يؤدونه

من أعمال، وتقييم أدائهم بالشكل المناسب، ويلزم الموظفين في عملية قيامهم بأعمالهم وتحمل مسؤولياتهم أن يكون لديهم السلطة الكافية التي تساعدهم على أداء هذه المهام بشكل مرضي.

وتتم عملية توزيع الموارد البشرية على المهام بعدة مراحل أهمها:

التحليل البيئي وتحديد الموقف: وفي هذه المرحلة يتم تحديد الكم والنوع للموارد البشرية وهل الكم الحالي يتناسب مع الوظائف الحالية والمستقبلية (تحديد نقاط القوة والضعف أي الظروف البيئية الداخلية) وكذلك تحليل الظروف البيئية الخارجية (الفرص والتهديدات) من حيث توفر الكفاءات الخارجية وإمكانية استقطابها من قبل المشروع، ودرجة توفر المنافسين المؤثرين الذين يعتمدون على سياسات تحفيزية لجذب الكفاءات.

تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية: وفي هذه المرحلة يتم تحديد عدد ونوع الأفراد اللازمين لكل عمل من أعمال المشروع وتعتمد عملية تحديد الاحتياجات على بعض الأساليب النوعية والكمية.

تحديد عرض الموارد البشرية: وفي هذه المرحلة يتم تحديد عدد العاملين الحاليين وخصائصهم من حيث المهارات والقدرات والمستوى التدريبي ودرجة الاستعداد للعمل وتوزيعهم على المهام المتنوعة عند إعداد خطط العمل الخاصة بمشروع المنصة الداخلية للتواصل الفوري، فمن المهم التحقق مما يلي:

✓ تحديد كل مهمة مطلوبة لتنفيذ العملية.

✓ تحديد الإطار الزمني الذي يجب تنفيذ كل واحدة من المهام خلاله.

✓ إيضاح العلاقات المتبادلة بين مختلف المهام، وأياها يرتبط بآياها، إلخ.

✓ توزيع المسؤوليات الفردية أو لكل فريق بحسب كل واحدة من المهام.

فالتوزيع الواضح للمسؤوليات يمكننا من تنفيذ متابعة وإشراف فعالين على مستويات الأداء، وتقادي حالات التهرب من المسؤولية والمساءلة. فآثناء فترة عمل مشروع المنصة التي تنسم عادةً بكثير من

لذلك يجب العمل على تحديد الأفراد المسؤولين عن كل واحدة من المهام بكل وضوح، والتحقق من معرفة أولئك الأفراد لذلك وفهمهم لمسؤوليتهم المتعلقة بإتمام تلك المهام. كما وأن العديد من المهام المتعلقة بالمشروع تصاحبها مسؤولية قانونية.

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

	Week 1	Week 2	Week 3	Week 3	Week 3	Week 4	Week 5	Week 6	Week 7	Week 8	Week 9	Week 10	Week 11	Week 12
	Original Schedule													
Act1														
Act2														
Act3														
	After fast – Tracking													
Act1														
Act2						Parallel								
Act3											Period			
	After Crashing													
Act1														
Act2						Added Resource								
Act3														
Act4														

تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض.

أهم تقنيات التفاوض التي ستساعدك على تحسين النتائج .

1. حدد الأهداف بوضوح

يعتبر التخطيط عنصراً هاماً جداً لتتقدم وتحقق نتائج جيدة في الإقناع .

ضع وثيقة تكون بمثابة نقطة الانطلاق، ثم حدد النقطة التالية وحاول أن تضع خطة أخرى (ب) في حال لم يعمل أي شيء مما خططت له في الخطة الأولى. هكذا ستكون مستعداً للمواقف الأخرى التي قد تحصل وتنتج عن التفاوض.

2. حدد البديل الأفضل للاتفاق الجاري التفاوض عليه

تُعرف هذه التقنية من تقنيات التفاوض بالاسم Best Alternative To a Negotiated :

Agreement أو اختصاراً BATNA :

الهدف الأساسي من أي تفاوض هو الوصول إلى اتفاق يضمن المزايا المتبادلة، ولهذا السبب، من المهم أن تستند على استراتيجية البديل الأفضل للاتفاق الجاري التفاوض عليه. يتضمن هذا البديل الحد الأدنى الممكن وضعه والذي يساعد الطرفين على الاتفاق فيما بينهما .

3. استخدم التقنية Rapport لكسر الحواجز بينك وبين الآخر

تعد تقنية الـ Rapport تقنية تنحدر من البرامج العصبية اللغوية، وتقوم على وضع الشروط التي تساعد الآخر على الشعور بالرغبة في اتخاذ القرارات والتصرف. إن استخدام هذه الأسلوب من تقنيات التفاوض يجعل التواصل بين الطرفين أكثر فعالية، وبالتالي يسير التفاوض بشكل أفضل.

للاستفادة من هذه الاستراتيجية، تحتاج بشكل أساسي إلى ما يلي:

- ✓ التوازن العاطفي
- ✓ الانتباه كثيراً إلى نبرة الصوت
- ✓ التحكم بإيقاع المحادثة
- ✓ التعبير عن الذات كما يجب

عندما تقوم بذلك، تتمكن من بناء دعائم هامة مثل التنسيق، التناغم والثقة أثناء المناقشة والحوار.

4. تعلم كسب الرأي

من الضروري أن ينتهي الطرفان بالاتفاق والرضا. بهذا الأسلوب، من الطبيعي أن تقوم بتعديل رأيك نوعاً ما لتلبي ما يحتاج له الآخر، وإلا لن يتمتع التفاوض بالتنسيق.

إحدى التقنيات المستخدمة في التفاوض والأكثر فعالية هي القدرة على جلب الآراء والإجماع للناس. حاول أن تستعد لتعديل الشروط أو الظروف التي تقدم فيها عرضك، لكن بطريقة لا تجعلك تخسر أو تتجاوز البديل الأفضل للاتفاق الجاري التفاوض عليه.

هناك أسلوب يساعدك في ذلك، وهو اتخاذ زمام المبادرة واقتراح النقطة المقبلة لمتابعة التفاوض، والتي حددتها مسبقاً كهدف لك. وانطلاقاً من هذا، اقترح أن تقلل من الشروط التي وضعتها أو تعدل عليها بحيث تجعل الآخر يشعر أنك تنوي بالفعل كسبه في التفاوض.

5. قدم عروضاً متنوعة وبشكل آني

وتشمل هذه التقنية عروضاً متنوعة وقريبة من بعضها وتكمل بعضها، مفيدة جداً خصوصاً عندما يكافح الطرف الآخر ويدافع عن وجهة نظره.

تقوم هذه الاستراتيجية على تقديم عدة خيارات لعروض في الوقت نفسه، بدلاً من تقديم حل واحد في كل مرة .

وهذا يجعل التفاوض أكثر مرونة وعندها يرى الطرف الآخر قيمة وفائدة فيما يقدمه. حتى لو لم يوافق، يمكنك أن تسأله شخصياً عن الخيارات التي يفضلها، وهذا التصرف بالذات سيُظهر له اهتمامك بالعثور على حل مفيد ويرضي الطرفين في التفاوض. لهذا السبب، عندما تتفاوض مع أحد ما، قدم للطرف الآخر على الأقل 3 عروض في الوقت نفسه .

وتذكر: يجب على العروض جميعها أن تتضمن القيمة والفائدة ذاتها بحيث تتوافق و تتلاءم مع الهدف الذي يتم السعي له من خلال التفكير في البديل الأفضل للاتفاق الذي يتم التفاوض عليه .

6. استخدم قوة الإقناع

يعتبر الإقناع فناً مطلوباً في كل موقف. وهو تقنية في التواصل يمكن الاستفادة منها كثيراً أثناء التفاوض.

الإقناع هو عبارة عن تقديم عرض مفيد لأحد ما وجعل هذا الشخص يتخذ قراراً أو إجراءً بالاعتماد على الأسلوب المنطقي في التفاوض وتقديم الحجج والبراهين المنطقية. هناك بعض النقاط التي يمكنك العمل عليها لتستفيد من هذه التقنية كما يجب:

✓ التخطيط

✓ التواصل الجيد

✓ الارتكاز على تقنية الـ Rapport التي تحدثنا عنها

✓ الاعتماد على التعاطف

✓ كما يقوم الإقناع أيضاً على معرفة استخدام اللغة الإيجابية ولغة الجسد Body

Language لصالحك.

7. اعتمد على قوة المحفزات الذهنية أو Psychological Triggers

تعد المحفزات أو التأثيرات الذهنية إجابات تلقائية من الدماغ قادرة على جعل الشخص يتخذ إجراءات محددة. إن هذه التقنية من تقنيات الإقناع هي تقنية ذكية ومفيدة جداً تساعدك على التفاوض، وتعبد لك الطريق لتوجيه أعمال وإجراءات الطرف الآخر لصالح أهدافك.

كمثال على استخدام المحفزات الذهنية نذكر عامل الندرة أو Scarcity وهي تقنية تدعم الموضوع الذي يتم التفاوض عليه وتنقل صورة وانطباع للطرف الآخر بأن لديه أوان أو وقت محدد لقبول العرض أو أنه من الضروري أن يقبل العرض في أسرع وقت ممكن أو يصل إلى اتفاق.

إعداد عدد 2 خطة التفاوض.

يعتبر «التفاوض» من الأمور التي نمارسها باستمرار، وعادة ما يرتبط هذا النوع من فنون الاتصال بعالم التجارة والأعمال، لكن في الحقيقة فإن نطاق التفاوض يتسع لما هو أبعد من ذلك بكثير. التفاوض يؤثر في العلاقات الأسرية والحياة الشخصية، والتفاعلات الاجتماعية، فمهاراة إدارة الحوار أكبر من أن تكون مجرد مهارات تجارية، فهي مهارة أساسية للتعامل مع تحديات الحياة اليومية ولا يوجد إنسان على هذه الأرض لا يحتاج إلى هذا الفن طالما أنه يعيش مع غيره من البشر، لذلك فمهما كان موقعك فإنك بحاجة ماسة فعلاً إلى إتقان هذا الفن لتحقيق النجاح سواء في عملك أو مع أسرته أو في حياتك الاجتماعية والعملية بوجه عام.

ونعرض هنا 2 خطوات يمكن من خلالها إتقان فن التفاوض:

1. تباع خطة مربحة للطرفين:

عندما تقوم بعملية التفاوض بالطريقة والسلوك المناسبين، فإن ذلك يشعر الطرفين المفاوضين بالراحة والطمأنينة، لذا فإن السلوك الصحيح ينبع عن رغبة الطرفين في الحصول على ما يريدونه، وإذا كان أحد الأطراف أنانياً ويريد المنفعة لنفسه فقط، فإن العملية ستكون صعبة جداً وربما تفشل.

2. الصبر:

قد تستغرق عملية التفاوض وقتاً طويلاً، وهذا ينطبق بشكل خاص عند بحث الشركات عن عملاء جدد، حيث إنها تحتاج الى وقت لإقناع العملاء بخدماتها والميزات التي يمكن أن تقدمها لهم. كما أن إيجاد حلول للمشكلات قد يتطلب إعداد عدد من المسودات وعرضها على الطرفين قبل الوصول إلى الحل النهائي المتفق عليه.

❖ مراجع

❖ Carol W. Lewis ،Stuart C. Gilman .(2012) .*The Ethics Challenge in Public Service: A Problem-Solving Guide* من الاسترداد من .
<https://books.google.com.sa/books?id=UYhDA4h43sIC&lpq=PP1&hl=ar&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>

❖ Daniel Goleman .(بلا تاريخ) .*Leadership That Gets Results* .Harvard Business Review Classics من الاسترداد من .
https://books.google.com.sa/books?hl=ar&lr=&id=CG9GDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=daniel+goleman+6+leadership+styles&ots=mp6F59Fwqs&sig=qtqXNUO0be9JPvOjBHU8IoqdZaM&redir_esc=y#v=onepage&q=daniel%20goleman%206%20leadership%20styles&f=false

❖ Dr. Nevien Khourshed .(2017) .دراسة تأثير أنماط القيادة على تطبيق إدارة (Lean Sigma Six) . تم الاسترداد من
https://journals.ekb.eg/article_44673_6a4c97812cdd5d37f8028284cbee826.pdf

❖ Richard Boyatzis and Annie McKee Daniel Goleman .(2004) .*Primal Leadership*.

❖ Sebastian .(بلا تاريخ) .*Stakeholder Engagement Assessment Matrix: Uses & Example* .*Project-Management.info*.

❖ جامعة الجميع الذكية. (بلا تاريخ). قيادة المشاريع المتقدمة .*لمحاضرة الثالثة*، 38.

❖ د. محمد عابد الجابري. (بلا تاريخ). التواصل نظريات وتطبيقات، الدكتور .

❖ د.سامح أحمد زكي الحفنى. (2017). إدارة الأزمات. الصفحات 204-266. تم

الاسترداد من :
https://jsst.journals.ekb.eg/article_59860_d476a9a166754ac2512baf1e5772b1a8.pdf

❖ محمد الأمين موسى. (2012). *التواصل الفعال: الأسس النظرية والمجالات التطبيقية*. .
الشارقة: جامعة الشارقة.

❖ مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة. (2018). *سلسلة النماذج الجامعية: النزاهة والأخلاق*. تم الاسترداد من -
<https://www.unodc.org/e4j/ar/integrity-ethics/module-13/key-issues.html>

❖ ميم للأعمال. (بلا تاريخ). *التواصل*. تم الاسترداد من
<https://www.meemapps.com/term/communication>

❖ ميم للأعمال. (بلا تاريخ). *نموذج الأسئلة الخمسة*. تم الاسترداد من
<https://www.meemapps.com/term/five-qs-model>

❖ نموذج التأثير الممتد . صيغة Die Lasswell. (بلا تاريخ). تم الاسترداد من
http://www.teachsam.de/medien/medienpaed/medien_rezeption/medien_wirkung/medien_wirkung_4_3_2.htm

❖ هارفارد بزنس فيو. (بلا تاريخ). *أسلوب القيادة المحدد لوتيرة العمل*. تم الاسترداد من
<https://hbrarabic.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%81%D8%A7%D9%87%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9/%D8%A3%D8%B3%D9%84%D9%88%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AD%D8%AF%D8%AF-%D9%84%D9%88%D8%AA%D9%8A>

❖ وزارة العمل والتنمية الاجتماعية. (فبراير، 2017). *الدليل الإرشادي لقواعد أخلاقيات العمل*. المملكة العربية السعودية. تم الاسترداد من

https://hrsd.gov.sa/sites/default/files/%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84_%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%B4%D8%A7%D8%AF%D9%8A_%D9%84%D9%82%D9%88%D8%A7%D8%B9%D8%AF_%D8%A7%D8%AE

%D9%84%D8%A7%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AA_%D8%A
7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84%